

**MINISTERUL AFACERILOR INTERNE**



**DIRECȚIA MEDICALĂ**  
**Spitalul de urgență "Prof.dr.D.Gerota"**

**PLAN DE MANAGEMENT**  
**AL SPITALULUI DE URGENȚĂ AL MAI**  
**"Profesor doctor Dimitrie GEROTA"**  
**(Extras)**

Spitalul de urgență, în calitate de componentă a sistemului de sănătate al unei structuri urbane, care prin aglomerarea, dinamismul și activitățile sale specifice poate genera pentru locuitorii și angajații săi numeroase, variate și deosebite condiții de afectare a stării de sănătate a acestora, are un rol primordial în procesul de apărare și promovare a sănătății asistaților, aflându-se într-un proces continuu de transformare și adaptare la solicitările și nevoile pacienților, politica sanitară națională, prevederile legislative fluctuante, performanțele economice ale statului și progresul științific medical.

Scopul spitalului este de a crește permanent calitatea serviciilor și competențelor sale, a oferi pacienților săi cele mai avantajoase metode de prevenție, diagnosticare și tratament și a face față cu succes pieței concurențiale tot mai acerbe în domeniu.

## **A. PREZENTARE ȘI ANALIZĂ DE SITUAȚIE**

Spitalul se află situat într-o poziție avantajoasă a municipiului București, la aproximativ 1,5 km de centrul acestuia. Este un spital departamental ce deservește diverse categorii de asistați, dar în principal angajați ori pensionari provenind din sistemul de apărare, ordine publică, siguranță națională și autoritate judecătorească și membrii lor de familie, atât din București cât și din toată România, cuantumul celor care, potențial, au în vedere accesarea în mod constant la serviciile acestui spital fiind de peste 200.000 de persoane. De menționat că, urmare specificului activităților acestor instituții, pentru personalul activ de vârstă tânără cazuistica preponderentă este reprezentată de traumatisme și afecțiuni acute, în timp ce pentru personalul de vârstă medie și pensionari, morbiditatea este grevată de afecțiunile cardio-vasculare, gastroenterologice și neurologice.

Sediul principal al imobilului, spitalul dispunând de încă două locații dispersate în care își desfășoară activitatea, una la cca.1,5 Km distanță iar cealaltă în localitatea Bușteni jud. Prahova, se află amplasat în arealul în care a fost construit spitalul de către fondator în anul 1912. Este reabilitat și consolidat în urmă cu aproximativ 10 ani, ca urmare a derulării unui program cu Banca Mondială dar, urmare a situației generate de impunerea retrocedării clădirii și spațiilor din vechiul pavilion ”Chirurgie”, actualmente este de tip monobloc cu VI etaje, compartimentare, amenajare și adaptare ce reușește să respecte cu oarecare dificultate circuitele funcționale, condițiile hoteliere, dotările și utilitățile unui spital modern.

### **1. Structură**

Spitalul de urgență al MAI ”Profesor doctor Dimitrie GEROTA” are peste 400 paturi, secțiile și compartimentele următoare:

Secția medicină internă	- 48 paturi
Secția cardiologie	- 56 paturi
Unitate de terapie intensivă coronarieni(UTIC)	- 5 paturi
Secția gastroenterologie	- 42 paturi
Secția neurologie	- 32 paturi
Secția psihiatrie	- 27 paturi
Secția pneumologie	- 36 paturi
Secția recuperare medicală, fizică și balneologie	- 110 paturi
Secția chirurgie generală	- 55 paturi
Secția ortopedie și traumatologie	- 25 paturi
Secția chirurgie urologică	- 30 paturi
Compartiment O.R.L	- 10 paturi
Secția Anestezie și Terapie Intensivă	- 22 paturi
Unitate de Primiri Urgențe (UPU)	- 5 paturi supraveghere
Spitalizare de zi	- 15 paturi
Compartiment de prevenire și control a infecțiilor nozocomiale;	
Compartiment farmacologie clinică;	



- e. proporția serviciilor medicale spitalicești acordate prin spitalizare de zi din totalul serviciilor medicale spitalicești acordate, pe spital = 24,25%;
- f. proporția urgențelor din totalul bolnavilor internați pe spital = 24,28%
- g. procentul bolnavilor cu intervenții chirurgicale din totalul bolnavilor externați din secțiile chirurgicale = 83,02%, din care pe secții: Chirurgie = 79,92%; ORL = 100%; Urologie = 76,05%; Ortopedie -Traumatologie = 94,19%;
- h. numărul consultațiilor acordate în ambulatoriu = 3371;

### **C. Indicatori de calitate**

- a. rata mortalității intraspitalicești, pe total spital = 0,70;
- b. rata infecțiilor nosocomiale, pe total spital și pe fiecare secție = 0;
- c. rata bolnavilor reinternați în intervalul de 30 de zile de la externare = 1,5%;
- d. indicele de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare = 81%;
- e. procentul bolnavilor transferați către alte spitale din totalul bolnavilor internați = 0,07%;
- f. numărul de reclamații/plângeri ale pacienților înregistrate = 0.

## **4. Dotare cu aparatură**

Spitalul dispune de o gamă variată de aparatură necesară realizării de investigații și tratamente, relativ noi și corespunzătoare serviciilor acordate, precum și de un bloc operator de ultimă generație ca dotare, la nivelul cerințelor actuale de evoluție și calitate a actului medical chirurgical.

## **5. Situația financiară**

Principala sursă de finanțare este cea contractuală cu Casa de Asigurări de Sănătate, prin sumele decontate, conform sistemului DRG cu un TCP de 1444 RON, pentru serviciile spitalicești în regim continuu și de zi și pentru servicii prestate în ambulatoriul și laboratoarele paraclinice de specialitate, la care se adaugă și subvenții de la bugetul de stat.

Pentru anul 2013 structura bugetului a fost următoarea:

a) venituri, pe surse de servicii furnizate:

- contract Casa de Asigurări de Sănătate servicii medicale spitalicești = 72,87 %;
- contract Casa de Asigurări de Sănătate ambulatoriu = 0,34%;
- programe naționale = 0,47%;
- venituri proprii = 4,62%;
- transferuri de la buget = 21,7%.

b) bugetul de cheltuieli este defalcat după urmează:

- personal = 63,1%
- bunuri și servicii = 33,6%
- investiții = 3,39 %

c) arierate/datorii = 0

## **7. Analiza SWOT**

### ***Mediul intern***

a) PUNCTE FORTE :

- clasificare nivel II;
- are implementat și acreditat Sistem de management al Calității SR EN ISO9001:2008;
- spital modern, cu potențial de dezvoltare, situat în zona centrală a orașului;
- spital subordonat unor structuri bine organizate, cu potențial financiar și relațional ridicat;
- structura secțiilor clinice corespunde în mare parte nevoilor de servicii medicale ale populației;
- absența infecțiilor nosocomiale;
- dezvoltarea serviciilor medicale în regim de spitalizare de zi;
- calitate adecvată a actului medical;

- servicii diversificate;
- experiența și profesionalismul personalului medical;
- laboratoare și compartimente specializate de investigație dotate cu aparatură performantă;
- amplasarea stației de ambulanță în incinta spitalului (posibilitatea adresabilității rapide în cazul solicitării acestui serviciu);
- resurse umane bine pregătite;
- indicatori buni ai activității clinice la nivelul municipiului București și chiar prin raportare la mediile naționale.

**b) PUNCTE SLABE :**

- dotare insuficientă cu aparatură medicală și de înaltă complexitate;
- costuri ridicate la utilități;
- condiții hoteliere sub standardele clinicilor private;
- resurse umane insuficiente;
- venituri proprii reduse;
- dispersia compartimentelor, restrângerea spațiilor aferente activităților spitalului;
- lipsa, conform normelor, spațiilor și utilităților necesare bunei funcționări a spitalului;
- ambulatoriul de specialitate cu personal medical superior și dotare, deficitare;
- lipsa unui circuit funcțional modern al bolnavilor, alimentelor, deșeurilor și vizitatorilor;
- lipsa responsabilizării șefilor de secții/laboratoare/departamente, în vederea eficientizării activității și reducerii cheltuielilor nejustificate, ca urmare a absenței contractelor de administrare;
- motivație intrinsecă scăzută datorită slabei capacități de diferențiere între persoanele cu activități similare, dar cu productivitate și eficiență diferită;
- autonomie managerială limitată.

**Mediul extern**

**a) OPORTUNITĂȚI :**

- situarea într-o zonă de mare accesibilitate și cu mare afluență de populație pe tot parcursul anului;
- colaborarea eficientă cu autoritățile locale ;
- colaborare eficientă cu medicii de familie;
- în sistemul specific de sănătate, spitalul se clasează al doilea ca structură a serviciilor medicale;
- atragerea factorilor decizionali de la nivelul structurii coordonatoare în procesul de redresare a spitalului;
- colaborări cu alte clinici de specialitate;
- rol important în cadrul structurii coordonatoare în dinamica desfășurării activităților specifice acestuia în caz de situații speciale, dezastre ori calamități naturale;
- adresabilitate crescută a unei comunități bine conturate;
- accesibilitate fără restricții pentru asigurați la serviciile oferite;
- amenajarea de saloane și rezerve conforme normelor europene și care să permită condiții hoteliere optime;
- potențial de îngrijire a bolnavilor la domiciliu ce au contract cu Casa de Asigurări de Sănătate;
- proiectarea unui sistem de management performant axat pe managementul prin obiective, bugete, centre de cost;
- atragerea unor surse externe de finanțare.

**b) AMENINȚĂRI :**

- inexistența unor centre de asistență medico-socială ale structurii coordonatoare;
- finanțare insuficientă;
- sursă cvasiunică de finanțare - Casa de Asigurări de Sănătate;
- populație relativ îmbătrânită;

- competiția cu sistemul privat;
- instabilitatea legislativă;
- posibilități reduse de utilizare a serviciilor în regim de coplată;
- îngrădirea unor drepturi profesionale specifice cu tendința migrării corpului medical către sectorul privat ori țările UE;
- creșterea costurilor asistenței medicale;
- politica de personal dictată de forurile tutelare;
- presiunea socială prin lipsa posibilităților proprii ale pacienților de tratament sau îngrijire la domiciliu;
- perspectiva asigurărilor private de sănătate;
- inerția personalului la schimbare;
- subfinanțarea prelungită a serviciilor prestate și lipsa fondurilor de investiții pentru continuarea lucrărilor de reabilitare/modernizare afectează nu doar capacitatea de adaptare la normele europene, ci însuși desfășurarea curentă a actului medical și calitatea acestuia;
- concurența.

## **B. OBIECTIVE MANAGERIALE ALE SPITALULUI DE URGENTĂ ”Prof.dr.D.Gerota”**

### **1. Obiective pe termen scurt – 1 an**

<b>Nr. crt.</b>	<b>Obiectiv</b>	<b>Responsabil</b>	<b>Termen</b>	<b>Indicatori evaluare</b>
1.	Acreditarea spitalului	Comitet director	31.12. 2014	Realizat cu încadrare în timp
2.	Amenajarea a două noi cabinete în ambulatoriu	Comitet director	31.07. 2014	Realizat cu încadrare în timp
3.	Recertificarea managementului calității	Director general	31.03. 2014	Obținerea certificării
4.	Certificarea standardului SR EN 15224:2013	Director general	31.03. 2014	Obținerea certificării
5.	Măsurarea gradului de satisfacție al pacienților privind serviciile medicale și suportul nonmedical, rezultate în urma prelucrării chestionarelor	Nucleu calitate	31.12. 2014	Realizat cu încadrare în timp
6.	Evaluarea profesională a întregului personal	Comitet director	31.12. 2014	Realizat cu încadrare în timp
7.	Implementarea pentru fiecare structură medicală, a procedurilor și protocoalelor și monitorizarea aplicării lor	Nucleu calitate	31.12. 2014	Evaluare și Raport de evaluare
8.	Creșterea veniturilor proprii cu 5% față de 2013	Director general	31.12. 2014	Bilanț financiar
9.	Achiziționarea și darea în folosință a unui aparat Computer Tomograf	Comitet director	31.11. 2014	Realizat cu încadrare în timp
10.	Creșterea cu 100% a numărului consultațiilor în ambulatoriul integrat	Director medical	31.12. 2014	Bilanț statistic
11.	Reparații și reamenajare spații imobil D. Lupu	Comitet director	31.10. 2014	Realizat cu încadrare în timp
12.	Creșterea gradului de dotare tehnică a spitalului conform planului de achiziții	Comitet director	31.12. 2014	Realizat cu încadrare în costuri
13.	Reducerea cheltuielilor variabile, cu precădere a celor administrative cu 5%	Comitet director	31.12. 2014	Bilanț financiar
14.	Desfășurarea unei noi ediții a simpozionului științific Zilele medicale ale spitalului Gerota	Comitet director	31.10. 2014	Realizat cu încadrare în timp

De asemenea, alături de obiectivele prezentate și aflate în desfășurare, conducerea instituției are în vedere și îndeplinirea, pentru perioada imediat următoare și de perspectivă, a obiectivelor:

- referitoare la calitatea îngrijirilor;
- pentru îmbunătățirea calității și ameliorarea practicilor - sectoare medicale;
- pentru îmbunătățirea calității și ameliorarea practicilor - sectoare nemedicale;
- privind formarea personalului;
- privind controlul infecțiilor nosocomiale;
- privind depistarea precoce și controlul infecțiilor nosocomiale;
- privind indicatorii de performanță specifici pentru secțiile și compartimentele spitalului;
- privind indicatorii specifici pentru evaluarea calității serviciilor hoteliere;
- privind atragerea pentru perioada 2014-2020 de fonduri externe nerambursabile.

**C. PREVIZIUNI BUGETARE**  
**DE VENITURI ȘI CHELTUIELI PENTRU URMĂTORII 3 ANI**

<b>An</b>	<b>Venituri previzionate (mii lei)</b>	<b>Sursa venituri</b>	<b>Cheltuieli</b>	<b>Destinație cheltuieli obiective proapse</b>
<b>2014</b>	25.000	CASAOPSNAJ	34.000	Achiziție CT Acreditare Dotare cu aparatură medicală Reamenajări-reparații spații
	11.500	Transfer buget		
	1.200	Venituri proprii		
<b>2015</b>	27.000	CASAOPSNAJ	39.500	Dotare cu aparatură medicală Înființarea a 2 cabinete medicale ambulatoriu Proiect extindere spațiu spital Reamenajări-reparații spații
	14.000	Transfer buget		
	1.400	Venituri proprii		
<b>2016</b>	30.000	CASAOPSNAJ	42.000	Achiziție RMN Dotare cu aparatură medicală Înființarea: -2 cab. medicale și 6 saloane bv.;; - înființare secția ORL Reamenajări-reparații spații
	14.000	Transfer buget		
	1.500	Venituri proprii		

**D. RESURSE NECESARE ÎNDEPLINIRII OBIECTIVELOR**

Urmare constrângerilor legislative la nivel național, resursele umane și materiale destinate și potențial alocabile începutului de drum al noii echipe manageriale pentru realizarea scopurilor propuse prin prezentul plan de management, sunt strict limitate la existentul din momentul actual, cu o posibilă suplimentare cu 3% a posturilor ocupate pentru anul 2014.

În privința fondurilor financiare, acestea sunt reprezentate cu preponderență de sumele decontate pentru serviciile medicale prestate de spital în baza contractelor încheiate cu CASAOPSNAJ și, funcție de posibilități, alocarea de fonduri special cu această destinație, de la bugetul de stat prin transfer de la bugetul structurii coordonatoare. Acestor fonduri, li se alătură și sumele constituite ca venituri proprii, rezultate din activitățile nedecontate de casa de asigurări de sănătate la cererea asistaților, sau sponsorizări. Pentru principalele obiective pe care și le propune spitalul, în Planul strategic sunt previzionate și sumele necesare îndeplinirii acestora.

În acest context și luând în considerare modul actual de gestionare a fondurilor la nivelul spitalului, se poate aprecia că realizarea obiectivelor propuse nu necesită cheltuieli suplimentare ce nu pot fi acoperite ori să genereze arierate, fiecare realizare cu succes, de etapă, putându-se constitui într-o nouă sursă de finanțare pentru realizarea celorlalte obiective.

Monitorizarea rezultatelor în primele șase luni se face prin evaluări de etapă cu scopul de a sesiza o eventuală necesitate a intensificării eforturilor de realizare a obiectivelor propuse. La sfârșitul celor șase luni se face o evaluare și, în funcție de rezultatele obținute se va decide modalitatea de continuare ori modificare a acestuia. Eventualele ajustări ale planului se vor face în funcție de sugestiile tuturor celor implicați.

### **E. REZULTATE AȘTEPTATE**

Îmbunătățirea managementului spitalului și eficientizarea utilizării resurselor disponibile pentru asigurarea asistenței medicale specifice.

Achiziționarea de către spital și dotarea acestuia cu aparatură și dispozitive medicale de înaltă performanță și/sau cu caracteristici tehnico-funcționale moderne.

Consecutiv, creșterea numărului de personal medical superior și mediu specializat, cu perfecționarea acestuia în urma absolvirii cursurilor de trainig adiacente.

Asigurarea spațiilor necesare derulării activității de asistență medicală, cu grad ridicat de ergonomicitate și confort instituțional și hotelier sporit.

Diversificarea și creșterea paletei de servicii oferite asistaților proprii și solicitanților de astfel de proceduri.

Reducerea duratei medii de spitalizare, creșterea adresabilității diverselor categorii de pacienți/solicitanți, creșterea veniturilor decontate de casa de asigurări și a celor proprii spitalului, aferente asigurării contra-cost ori coplată a serviciilor solicitate.

Eficientizarea managementului pacienților și reducerea timpului de așteptare pentru efectuarea de investigații.

Creșterea calității actului medical și implicit, creșterea gradului de satisfacție și de încredere, ale pacientului, în posibilitățile de asigurare a unor condiții diagnostice și terapeutice de nivel superior.

Realizarea dezideratului ca Spitalul de urgență al MAI "Profesor doctor Dimitrie GEROTA" să devină un centru departamental de elită în galeria unităților sanitare de profil, care să răspundă nivelului așteptărilor pacienților și să atingă standardele europene în domeniu.

**DIRECTOR GENERAL**

**Comisar șef de poliție medic,**

**Dr. Luminița ROTARU**