

# **PROIECT DE MANAGEMENT**

## **PLANIFICAREA ȘI ORGANIZAREA SERVICIILOR DE SĂNĂTATE LA NIVELUL SPITALULUI ORĂȘENESC "DR. VALER RUSSU " LUDUȘ**

**EC. UȚIU CLAUDIA**

<b>Cuprins</b>	<b>Numar pagina</b>
1.Descrierea situației actuale a Spitalului Orășenesc “Dr.Valer Russu“ Luduș	3
1.1. Profilul spitalului	3
1.2. Caracteristicile populației deservite	3
1.3. Structura spitalului	4
1.4. Situația resurselor umane	5
1.5. Situația dotărilor cu echipamente și aparatură medicală	6
1.6. Activitatea Spitalului Orășenesc “Dr.Valer Russu“Luduș	7
1.6.1. Servicii furnizate și indicatori ai activității medicale	7
1.6.2. Nivelul de finanțare a spitalului	9
1.6.3. Indicatori de activitate ai spitalului	10
1.7. Situația financiară a spitalului	11
2. Analiza SWOT a Spitalului Orășenesc” Dr.Valer Russu”Luduș	13
3. Identificarea problemelor critice	15
4. Selecționarea unei probleme/unor probleme prioritare, cu motivarea alegerii făcute	15
5. Dezvoltarea proiectului de management pentru problema prioritară/problemele prioritare indentificate:	16
a) Scop	
b) Obiective	
c) Activități – definire, -încadrare în timp – grafic GANTT, resurse necesare-umane, material, financiare	
d) Rezultate așteptate,	
e) Indicatori – evaluare, monitorizare	
f) Cunoașterea legislației relevante	

## Bibliografie

### Anexe :

- Anexa nr. 1 Structura spitalului
- Anexa nr. 2 Situația resurselor umane
- Anexa nr. 3 Indicatori de activitate a spitalului

## 1. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI ORĂȘENESC “DR.VALER RUSSU” LUDUȘ

### 1.1.Profilul spitalului

Spitalul Orășenesc “Dr.Valer Russu “Luduș este unitate sanitară cu paturi, de utilitate publică, cu personalitate juridică, ce furnizează servicii medicale. A fost înființat în baza Dipoziției MS nr.73/30 iunie 2000, ulterior fiind aprobată noua denumire prin Ordinul M.S nr.253 din 16 martie 2006. Este un spital de tip general, funcționează în sistem pavilionar și este situat la 45 km, respectiv 65 km de două centre universitare Tg.Mureș și Cluj Napoca cu adresabilitate națională.

Arhiva Datele istorice relevă anul 1930, când s-a înființat primul spital din Luduș și Câmpia Transilvaniei de către Dr. Valer Russu. Spitalul avea 20 de paturi și a fost folosit, multi ani, ca și Casa de nasteri.

Spitalul se află în subordinea Consiliului Local Luduș în urma aplicării prevederilor O.U.G. nr. 48/2010, privind transferul ansamblului de atribuții și competențe exercitate de Ministerul Sănătății către autoritățile administrației publice locale, concomitent cu asigurarea resurselor umane, materiale și financiare necesare exercitării acestora. În acest sens, prin H.G. nr.529/2010 a fost aprobată lista unităților sanitare publice cu paturi pentru care s-a transferat managementul asistenței medicale către autoritățile administrației publice locale. Prin H.C.L. nr. 152/2010 s-a aprobat preluarea managementul asistenței medicale a spitalului nostru din subordinea Ministerului Sănătății și Direcției de Sănătate Publică Mureș către Consiliul Local Luduș, prin încheierea unui Protocol de Predare - Preluare.

Spitalul a fost evaluat și încadrat în categoria ”**nivel acreditat**”, prin Certificatul de acreditare seria ANMCS nr.335 în baza Ordinului Presedintelui A.N.M.C.S nr.603 din 29.09.2016, conform Raportului de acreditare 1654/cv/20.07.2016, cu valabilitate în perioada 20.07.2016 –19.07.2021 potrivit Anexei Ordinului A.N.M.C.S.nr.440/2016 - pentru aprobarea Listei unităților sanitare cu paturi acreditate în data de 20 iulie 2016.

În conformitate cu prevederile Ordinului MS nr.1408/2010 pentru aprobarea criteriilor de clasificare a spitalelor în funcție de competență, a Ordinului MS 323/2011 privind aprobarea metodologiei și a criteriilor minime obligatorii pentru clasificarea spitalelor în funcție de competență și a Ordinului MS nr.577/23.05.2011, Spitalul Orășenesc Luduș se încadrează la nivelul IV de competență.

Secția obstetrică-ginecologie se clasifică în grupa I b conform Ordinului Ministerului Sănătății nr.2191 din 28 decembrie 2007, privind ierarhizarea secțiilor și compartimentelor de obstetrică-ginecologie și neonatologie.

### 1.2. Caracteristici ale populației deservite

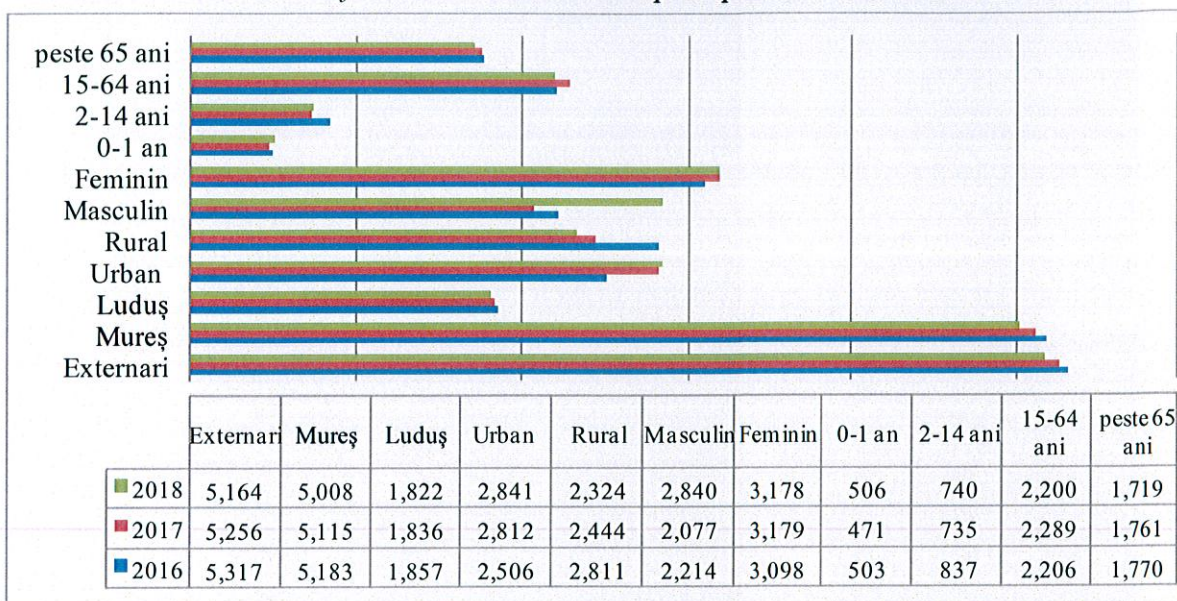
Populația deservită de spital provine din Luduș, oraș cu circa 17.500 locuitori (17.483 conform datelor I.N.S. din 2018, populația după domiciliu), precum și din zona limitrofă – aproximativ 42.500 locuitori.

Structura populației pe grupe de vârstă poartă amprenta caracteristică a unui proces de îmbătrânire demografică, adică o creștere a ponderii populației vârstnice și o reducere a ponderii persoanelor în vârstă de 0-14 ani. O pondere mai mare a populației vârstnice implică o nouă gândire privind măsurile sociale, politicile de sănătate aplicate, dezvoltarea unor domenii specifice din sistemul de sănătate, care să răspundă nevoilor specifice ale populației vârstnice.

Adresabilitate regională: adresabilitatea pacienților cu mediul de rezidență urban, care au necesitat internare în 2018, a fost de 55% pentru spital. Din total pacienți internați 61% au fost de sex feminin.

Grupa de vârstă 15-64 ani a înregistrat în ultimii trei ani cele mai multe externări dintre grupele de vârstă ale populației care solicită servicii medicale spitalului (grafic nr.1).

Grafic nr.1 Structura populației pe grupe de vârstă, mediu și sex din Luduș, județ Mureș și numărul celor care au beneficiat de servicii medicale prin spitalizare continuă



Sursa :Compartiment Statistică medicală Spitalul Orășenesc "Dr.Valer Russu " Luduș

### 1.3. Structura spitalului

Spitalul Orășenesc " Dr.Valer Russu "Luduș dispune de o structură complexă, oferind servicii medicale în regim de spitalizare continuă acută, spitalizare continuă cronică, spitalizate continuă cronică cu internare de lungă durată; în regim ambulatoriu, precum și structură de urgență prin Compartimentul de primiri urgențe, cameră de gardă pediatrie, cameră de gardă obstetrică-ginecologie.

Numărul total de paturi este de 216, 12 paturi pentru spitalizări de zi și 10 paturi pentru însoțitori, repartizarea acestora este în cadrul celor 5 secții și 2 compartimente (conform anexei nr.1).

Ambulatoriul integrat funcționează cu următoarele cabinete de specialitate: medicină internă, ORL, oftalmologie, chirurgie generală, urologie, obstetrică-ginecologie, neurologie, dermatologie, pediatrie, gastroenterologie, endocrinologie, ortopedie și traumatologie, psihiatrie, cardiologie, pneumologie.

De asemenea funcționează: dispensarul TBC, cabinet de planificare familială, cabinet boli infecțioase și cabinetul diabet zaharat, nutriție și boli metabolice.

Laboratoarele deservesc atât secțiile cât și ambulatoriu și sunt reprezentate de: laborator analize medicale, laborator radiologie și imagistică medicală, laborator de recuperare, medicină fizică și balneologie (bază de tratament), serviciu de anatomie patologică.

Structura organizatorică a spitalului mai cuprinde: farmacia, bloc operator, unitatea de transfuzie sanguină, puncte de sterilizare, compartiment explorări funcționale, compartiment de prevenire și control al infecțiilor asociate asistenței medicale, compartiment de evaluare și statistică medicală.

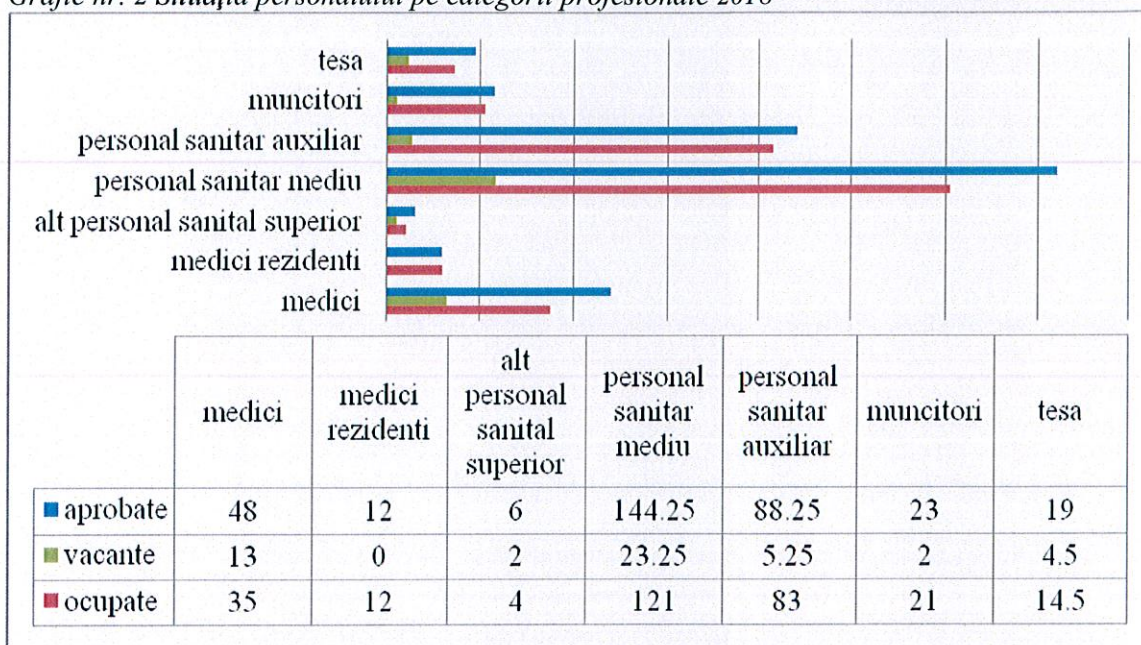
La nivelul spitalului functioneaza șase linii de gardă: linia de gardă secția chirurgie, linia de gardă secția medicină internă, linia de gardă secția pediatrie, linia de gardă secția obstetrică-ginecologie, linia de garda ATI, gardă la domiciliu laboratorul de analize medicale.

#### 1.4. Situația resursele umane

Resursele umane din sănătate constituie una din cele mai importate și mai costisitoare resurse din acest sector, ele determinând utilizarea celorlalte resurse. Managementul resurselor umane este privit ca o componentă crucială pentru succesul organizațiilor din sănătate, de fapt pentru succesul întregului sistem sanitar. Situația resurselor umane, aferentă institutiei, în perioada 2016-2018 este prezentată conform Anexei nr.2.

Managementul resurse umane din Spitalul Orășenesc “Dr.Valer Russu “Luduș este în concordanță cu necesarul de personal pentru a asigura funcționarea unității în conformitate cu normarea și cu încadrarea în bugetul de venituri și cheltuieli (graficul nr.2).

Grafic nr. 2 Situația personalului pe categorii profesionale 2018



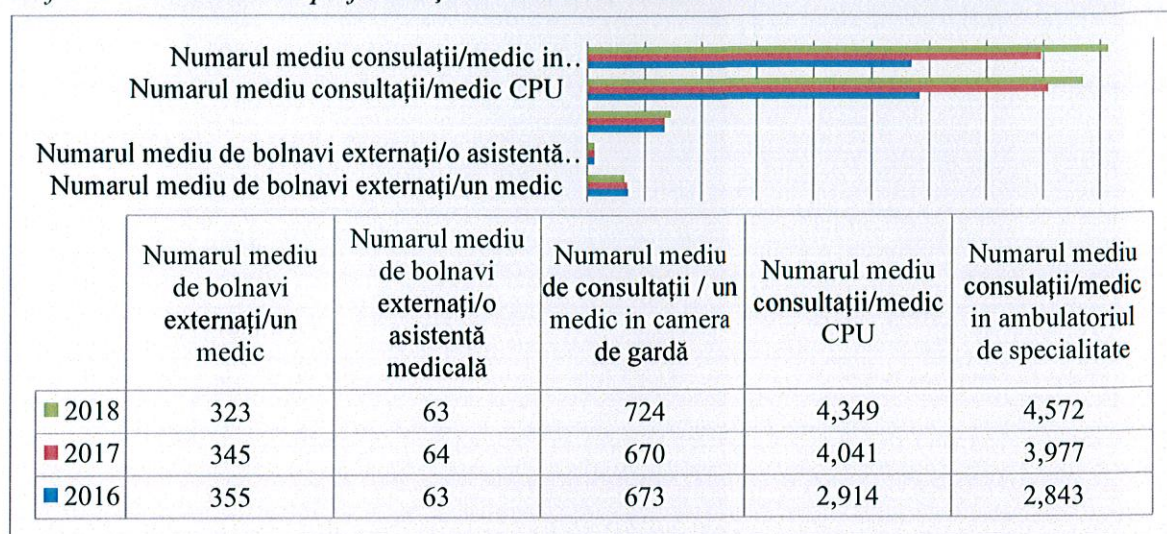
Sursa: Compartiment RUNOS Spitalul Orășenesc “Dr.Valer Russu “Luduș

În anul 2018 la Spitalul Orășenesc “Dr.Valer Russu “ Luduș și-au desfășurat activitatea un număr de 290, 5 angajați, dintre care 255 personal medical și de îngrijire, reprezentând 87,78 % din total personal contractual .

Ocuparea aproape integral a posturilor corespunzătoare personalului TESA și muncitorilor derivă și din faptul că normarea acestor categorii de personal este mică în comparație cu volumul de muncă. Posturi vacante din categoria personalului TESA: 1 post SSM – există contract de furnizare de servicii, 0,5 posturi șef birou RUNOS, 1 post șef birou contabilitate, 1 post – managementul calității, 1 post –statistică. De asemenea 1 post director medical este vacant. Posturi scoase la concurs: șef birou contabilitate, director medical, responsabil cu managementul calitatii, statistică rămase neocupate.

Un deficit major de angajați de acest tip ar duce la disfuncționalități severe ale activității din componența de suport a spitalului, cu efecte evidente asupra întregului proces de asigurare a serviciilor necesare funcționării instituției.

Grafic nr.3 Indicatorii de performanță ai resurselor umane 2018



Sursa: Compartiment RUNOS Spitalul Orășenesc "Dr. Valer Russu" "Luduș

Indicatorii de performanță ai resurselor umane din sănătate combină, în mod obișnuit, într-o singură statistică două aspecte ale organizației, de exemplu numărul de pacienți îngrijiți de către o asistentă medicală. Ei oferă o indicație asupra unei caracteristici a organizației și constituie o măsură a eficacității, eficienței sau calității (graficul nr.3).

### 1.5 Situația dotărilor cu echipamente și aparatură medicală

Spitalul asigură echipamente și aparatură medicală pentru a putea presta servicii medicale aferente categoriei IV de spital.

Ambulatoriul de specialitate integrat spitalului a beneficiat prin POR proiect cu titlu „Modernizarea și dotarea ambulatoriului Spitalului Orășenesc „Dr. Valer Russu” finanțat prin fonduri europene și Consiliul local Luduș de echipamente și aparatura medicală în anul 2016: aparat de ionoforeză, criocauter, dermatoscop/videodermoscop, lampa Wood diagnostică, colposcop, șase ecografe, otoscop, două electrocautere, proctoscop, combină oftalmologică, campimetru computerizat, EKG 2buc, videobronhoscop, audiometru, nazofaringoscop, oscilometru.

Prin fondurile alocate de Ministerul Sănătății și Consiliul Local Luduș s-a achiziționat aparatură pentru blocul operator al secției chirurgie generală, ATI, serviciul de anatomie patologică, laboratorul de fizioterapie și recuperare medicală reprezentate de: turn laparoscopic, aparat de ventilație mecanică, încălzitor sânge, ecograf Doppler, aparat de anestezie, monitor funcții vitale, biomicroscop, apanotometru, spirometru cu oximetrie, dispenser parafina, aparat de screening auditiv.

Pe unele secții, aparatura și echipamentele medicale sunt în general degradate atât din punct de vedere moral cât și fizic cât și insuficiente.

La stabilirea valorilor contractelor de furnizare de servicii medicale paraclinice cu CAS Mureș se au în vedere pe lângă criteriu evaluarea resurselor umane și criteriu privind evaluarea capacității resurselor tehnice, acest aspect influențând suma contractată prin punctajul mai mic, datorită aparaturii depășite.

## 1.6. Activitatea spitalului

### 1.6.1. Servicii furnizate și indicatori ai activității medicale

Spitalul Orășenesc "Dr.Valer Russu" Luduș asigură servicii medicale, chirurgicale de specialitate prin secțiile cu paturi (în regim de spitalizare continuă și spitalizare de zi), servicii de urgență prin Compartimentul de Primiri Urgențe, precum și prin Ambulatoriul integrat (consultații de specialitate) și prin laboratoarele paraclinice (servicii specializate).

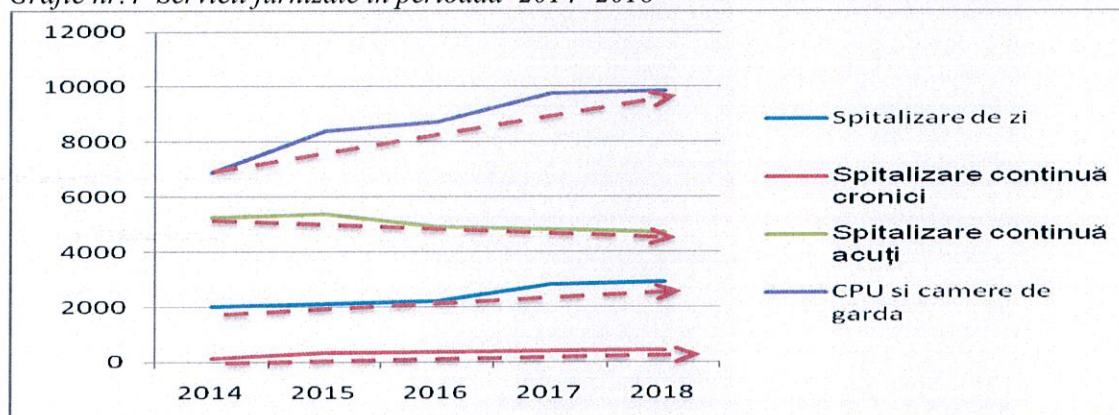
Asistența medicală ambulatorie de specialitate pentru specialitățile paraclinice se asigură prin investigațiile medicale oferite de: Laboratorul de analize medicale, Serviciul de anatomie patologică, Laboratorul de radiologie și imagistică medicală și Laboratorul de recuperare, medicină fizică și balneologie.

Eficientizarea costurilor la nivelul spitalului se regăsește în creșterea serviciilor furnizate pacienților prin spitalizare de zi.

Prin înființarea Compartimentului de îngrijiri paliative, în iulie 2015 se diversifică gama serviciilor medicale oferite de spital, venind în întâmpinarea unei anumite categorii de pacienți și aparținători.

Compartimentul de îngrijiri paliative sprijină prin personalul medical și auxiliar "îmbunătățirea calității vieții atât a pacienților cât și a familiilor acestora, pe perioada confruntării cu problemele asociate bolilor cronice incurabile, prin prevenția și ușurarea suferințelor, identificând timpuriu, evaluând și tratând impecabil durerea, precum și alte probleme de ordin fizic, psihosocial și spiritual" (Organizația Mondială a Sănătății"- definiție îngrijiri paliative). Pacienții și aparținătorii acestora beneficiază de asistență psihologică și asistență confesională asigurată prin intermediul organizațiilor cu care spitalul are încheiate contracte de colaborare.

Grafic nr.4 Servicii furnizate în perioada 2014 -2018



Sursa: Compartiment Statistică medicală Spitalul Orășenesc "Dr.Valer Russu" Luduș

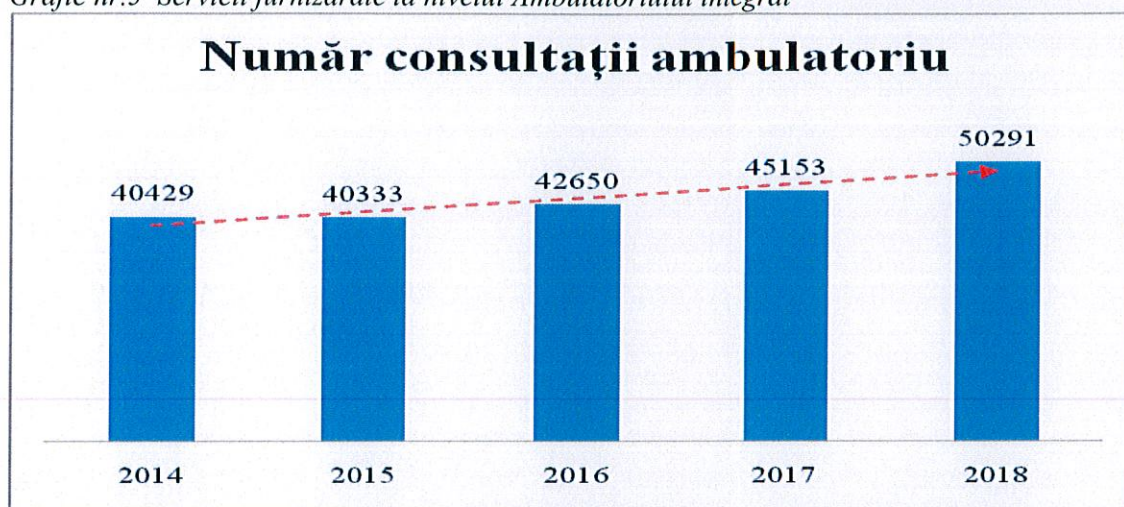
Serviciile de spitalizare de zi sunt într-o continuă creștere, încadrându-se în tendința națională de furnizare acestei activități medicale, punând în valoare bună colaborare între serviciile medicale primare și spital. Urgențele medico-chirurgicale și serviciile cronice prezintă o ușoară creștere iar serviciile de spitalizare continuă acută o diminuare a numărului de externări, motiv pentru care este necesară o reevaluare a structurii organizatorice.

Evaluarea serviciilor medicale furnizate presupune garantarea pentru fiecare pacient a actului medical diagnostic și terapeutic cu cel mai bun rezultat din punct de vedere al sănătății, la cele mai bune costuri pentru cel mai bun rezultat, cu cele mai mici riscuri și cu o bună satisfacție a pacienților.

Ambulatoriul de specialitate integrat spitalului diversifică paleta de servicii oferite pacienților prin: servicii medicale de urgență medico-chirurgicale, servicii medicale curative, servicii de planificare familială, servicii de diagnosticare și terapeutice, servicii de sănătate conexe actului medical, servicii de supraveghere a sarcinii și leuziei, servicii în scop diagnostic.

Activitatea cabinetelor din ambulatoriul integrat a evoluat favorabil în ultimii 5 ani, înregistrând creșteri ale numărului de consultații (graficul nr.5).

Grafic nr.5 Servicii furnizate la nivelul Ambulatoriului integrat



Sursa: Compartiment Statistică medicală Spitalul Orășenesc "Dr.Valer Russu " Luduș

Din analiza pentru anul 2018 a indicatorilor de volum și intensitate ai spitalului, comparabili cu cei județeni și naționali, se poate observa o DMS (durata medie de spitalizare) pentru cazurile de acuți, este apropiată de cea națională și sub nivel județean (vezi tabel nr.1). În schimb, pentru cazurile de cronici DMS este mult peste cea națională și județeană deoarece Secția de Psihiatrie este încadrată în categoria cronici de lungă durată unde DMS conform Anexei 25 din HG nr.140/2018 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului-cadru în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anii 2018-2019, este de 365.70 zile .

Tabel nr.1 Indicatori de volum și intensitate la nivel național, județean și spital pentru anul 2018

Indicatori de volum și intensitate	Național	Județean	Spital
Număr de cazuri(acuți)	3,725,461	91,244	4,705
Număr de cazuri(cronici)	411,732	7,108	443
Număr de zile de spitalizare (acuți)	22,058,474	574,568	25,890
Număr de zile de spitalizare (cronici)	7,943,156	165,570	29,525
Durata medie de spitalizare (acuți)	5.92	6.29	5.50
Durata medie de spitalizare (cronici)	19.29	23.29	66.65

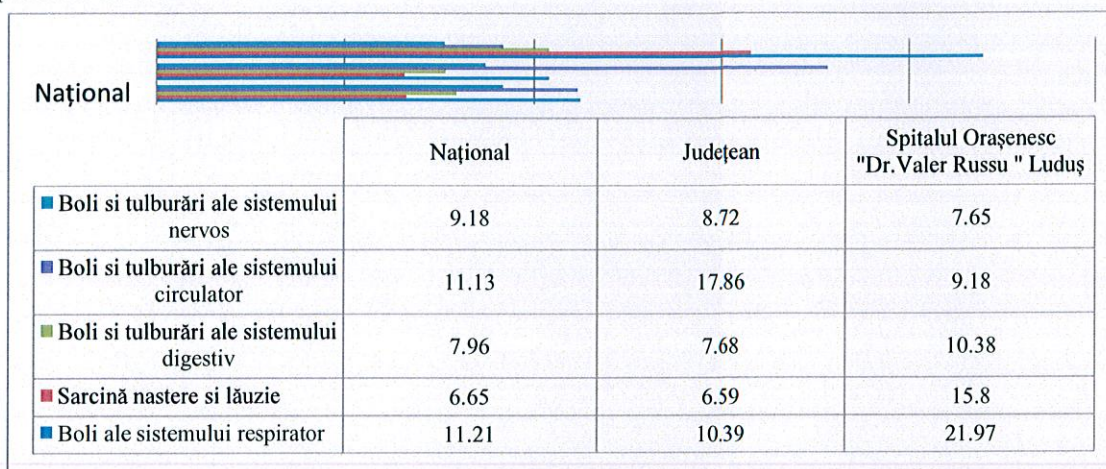
Sursa : [www.drg.ro](http://www.drg.ro)



Urmărind populația care se adresează spitalului, rezultă statistic primelor cinci categorii majore de diagnostic (CMD) reprezentate în graficul nr.6.

Cea mai frecventă CMD este categoria-boli ale sistemului respirator în proporție de 21.97% din total, peste nivelul național și județean.

Grafic nr.6 Indicatori ai morbidității spitalizate în funcție de categoria majoră de diagnostic – procent cazuri în anul 2018



Sursa: www.drg.ro

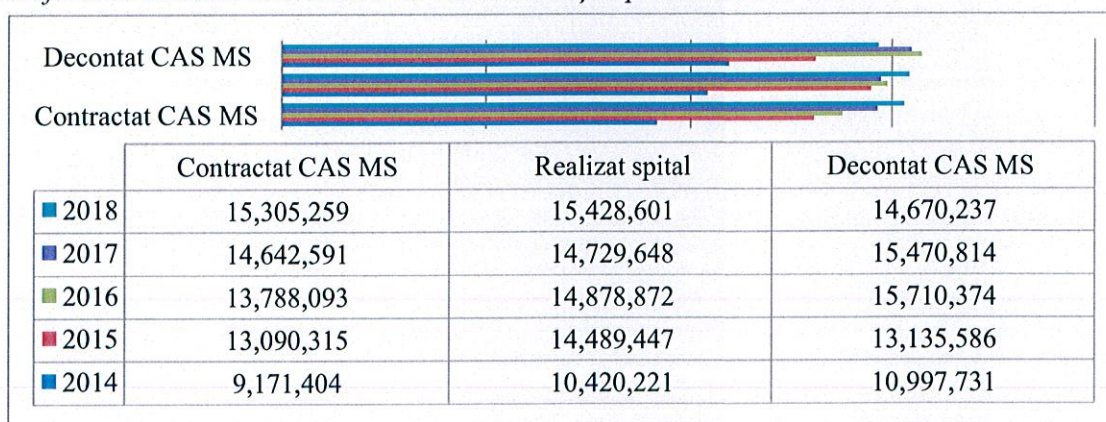
### 1.6.2 Nivelul de finanțare a spitalului

Spitalul Orașenesc "Dr.Valer Russu" Luduș este o instituție publică finanțată integral din venituri proprii și funcționează pe principiul autonomiei financiare .

Veniturile proprii ale spitalului provin din sumele încasate pentru servicii medicale astfel: contracte încheiate cu C.A.S. Mureș, bugetul de stat (pentru finanțarea Programelor naționale de sănătate publică :TBC, screening cancer de col uterin și screening auditiv , investiții legate de reparații capitale, dotarea cu aparatură necesară, rezidenți, bugetul local, venituri suplimentare), donații și sponsorizări, coplată pentru unele servicii medicale, servicii medicale acordate cu plată ,valorificari.

Contractele de furnizare de servicii medicale ale spitalului cu C.A.S. Mureș reprezintă principala sursă a veniturilor din cadrul bugetului de venituri și cheltuieli.

Grafic nr.7 Evoluția contractării cu C.A.S. Mureș în perioada 2014-2018



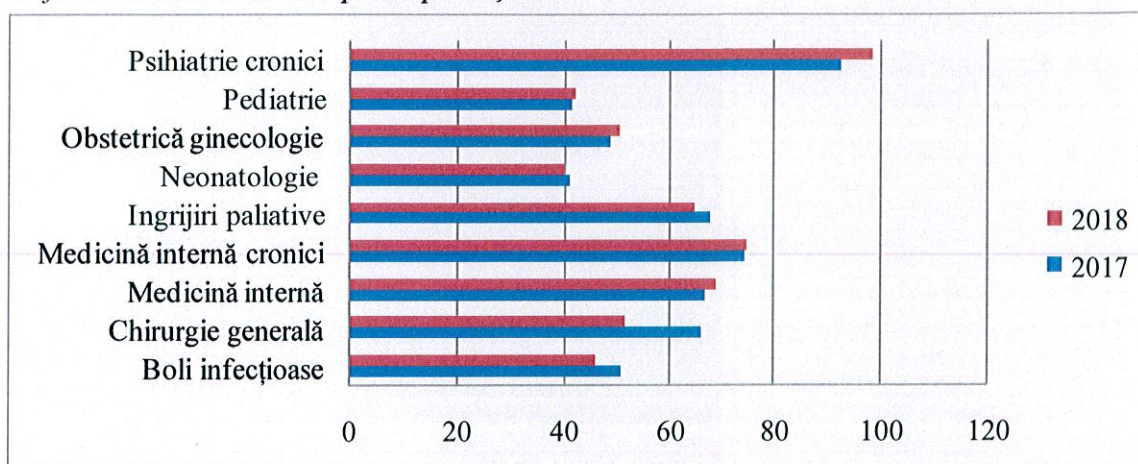
Sursa :Birou financiar contabil Spitalul Orașenesc "Dr.Valer Russu "Luduș

Analizând evoluția contractării de către spital cu C.A.S. MS , conform garficul nr.7 se remarcă o ascedență a valorilor contractate , precum și a realizărilor.

### 1.6.3 Indicator de activitate ai spitalului

Analiza indicatorilor de performanță realizați de spital in ultimii trei ani , Anexa nr.2-reflectă o îmbunătățire la anumiți indicatori(proporția medicilor din total personal,,proporția personalului medical din total personal, proporția personalului medical cu studii superioare din total personal medical, numarul mediu de consultații/un medic în camera de gardă, numarul mediu de consulații /medic CPU, numarul mediu consulații/medic în camera de gardă, numarul pacienților externați prin spitalizare de zi , numarul pacienților consultați in ambulatoriu, ICM).

Grafic nr.8 Rata de utilizare paturi pe secții 2017 -2018

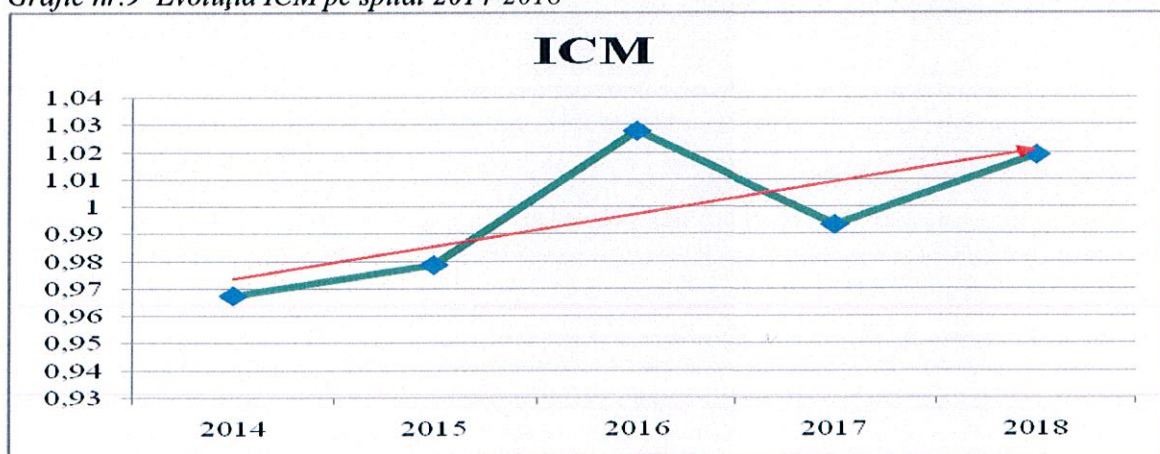


Sursa: Compartiment Statistică medicală Spitalul Orășenesc "Dr.Valer Russu "Luduș

Comparând rata de utilizare a paturilor în 2018 față de 2017 a scăzut pe unele secții/compartimente: boli infecțioase, chirurgie genearală, îngrijiri paliative, neonatologie, pediatrie (graphic nr.8).

Indicele de case-mix ICM a înregistrat în ultimii 5 ani o evoluție sinusoidală, cu tendința de creștere (graficul nr.9).

Grafic nr.9 Evoluția ICM pe spital 2014-2018



Sursa: Compartiment Statistică medicală Spitalul Orășenesc "Dr.Valer Russu "Luduș

## 1.7 Situația financiară a spitalului

Spitalele publice au obligația de a asigura realizarea veniturilor și de a fundamenta cheltuielile în raport cu acțiunile și obiectivele din anul bugetar. Situația financiară reprezintă documentul oficial de prezentare a situației patrimoniului aflat în administrația spitalului și a execuției bugetului de venituri și cheltuieli aprobat, precum și a performanței financiare și a rezultatului patrimoniului.

Analizând structura veniturilor pe tipuri și servicii și în funcție de sursele de venit la 31.12.2018, tabel nr.2, ponderea veniturilor din activitatea de spitalizare continuă DRG, din total venituri, este de 52.60%, spitalizare continuă cronică 17.83%, ambulatoriu de specialitate 7.91%.

Tabel nr.2 Ponderea structurii veniturilor pe tipuri și servicii în funcție de sursele de venit 2014-2018

Tipuri de activități	2014	2015	2016	2017	2018
Spitalizare continuă DRG	59.77%	51.73%	53.58%	52.88%	52.60%
Spitalizare continuă cronică	18.26%	19.15%	19.16%	19.45%	17.83%
Spitalizare continuă îngrijiri paliative	0.00%	1.81%	3.77%	4.12%	4.32%
Spitalizare de zi	4.29%	5.70%	2.78%	3.40%	3.64%
Îngrijiri paraclinice în regim ambulator	1.29%	3.86%	3.88%	3.59%	3.86%
Ambulatoriu	7.52%	6.63%	6.07%	5.28%	7.91%
Servicii de urgență	4.31%	5.39%	5.91%	5.81%	6.45%
Bază de recuperare și tratament	1.37%	1.39%	1.35%	1.27%	1.51%
Dispensat TBC	1.03%	1.06%	1.13%	1.16%	1.55%
Sume solicitate din FUNNAS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	48.68%
POR 2014-2020	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.62%
Alte structuri	2.16%	3.28%	2.37%	3.05%	0.33%

Sursa : Birou financiar contabil Spitalul Orășenesc "Dr. Valer Russu" "Luduș"

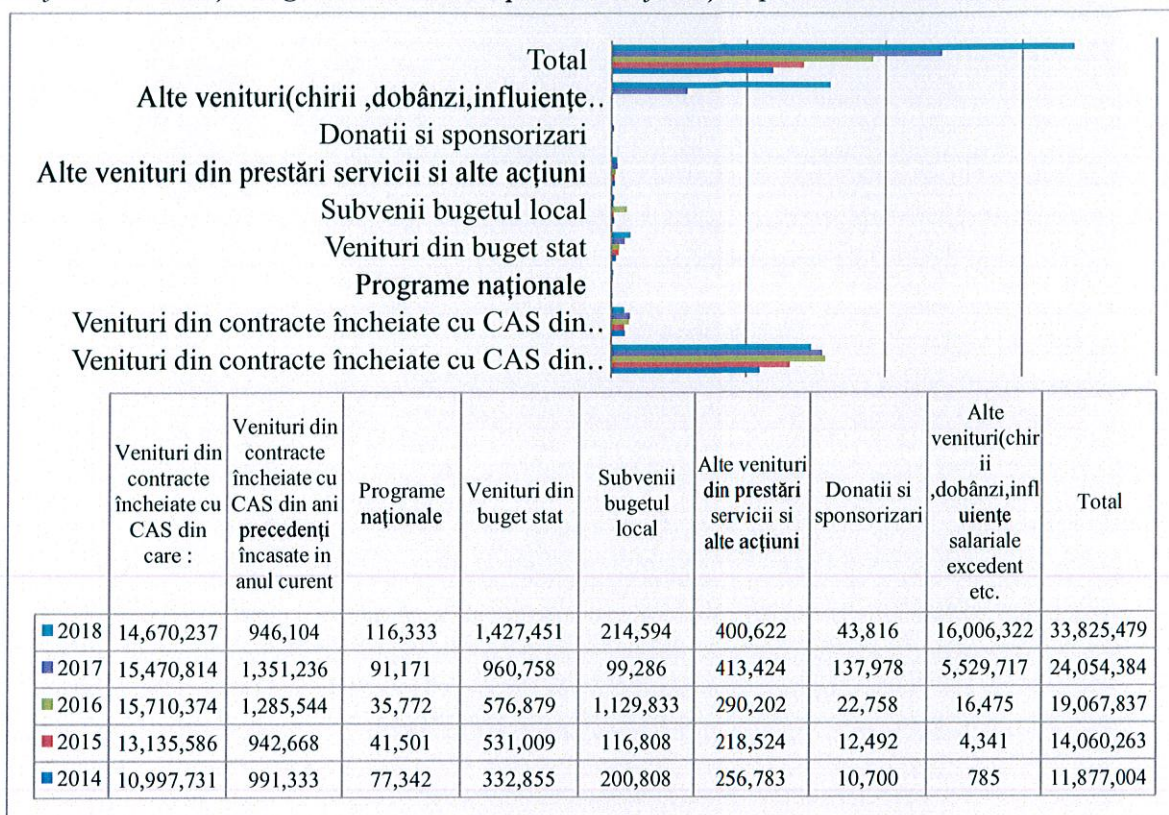
Tabelul nr.3 Ponderea structurii cheltuielilor pe tipuri de servicii 2014-2018

Tipul activității	2014	2015	2016	2017	2018
Spitalizare continuă DRG	48.82%	45.66%	51.94%	36.09%	20.64%
Spitalizare continuă cronică	17.31%	18.35%	15.44%	11.71%	7.54%
Spitalizare continuă îngrijiri paliative	0.00%	1.08%	2.83%	2.95%	1.86%
Spitalizare de zi	11.52%	6.56%	5.64%	4.49%	3.06%
Îngrijiri paraclinice în regim ambulator	3.39%	3.45%	3.42%	2.57%	2.20%
Ambulatoriu	9.99%	8.32%	7.07%	7.53%	6.72%
Servicii de urgență	4.83%	11.07%	8.19%	5.07%	3.52%
Baza de recuperare și tratament	1.37%	1.17%	0.88%	0.55%	0.42%
Dispensat TBC	1.06%	1.03%	1.10%	1.17%	1.44%
Sume solicitate din FUNNAS	0.00%	0.00%	0.00%	24.35%	48.68%
POR 2014-2020	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.62%
Alte structuri	1.73%	3.31%	3.49%	3.50%	3.30%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Sursa : Birou financiar contabil Spitalul Orășenesc "Dr. Valer Russu" "Luduș"

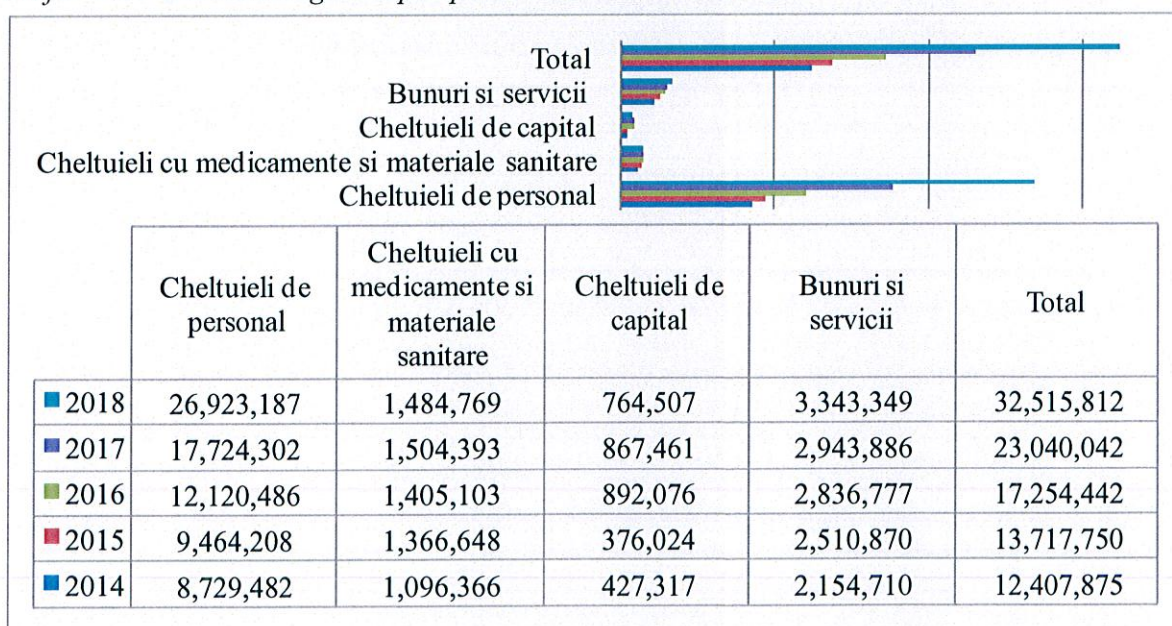
În ceea ce privește structura cheltuielilor pe tipuri de servicii la 31.12.2018, tabel nr.3, ponderea cea mai mare o prezintă spitalizare continuă DRG cu 20.64%.

Grafic nr.10 Situația bugetului de venituri pe surse de finanțare perioada 2014-2018



Sursa : Birou financiar contabil Spitalul Orășenesc "Dr. Valer Russu" "Luduș"

Grafic nr.11 Structura bugetului pe tipuri de cheltuieli 2014-2018



Sursa : Birou financiar contabil Spitalul Orășenesc "Dr. Valer Russu" "Luduș"

La sfârșitul anului 2018, analizând structura veniturilor realizate pe surse de finanțare și activități prezentată în graficul nr.10, se observă sursa de bază a finanțării sunt veniturile realizate din contractele cu C.A.S. pentru serviciile realizate și influențele salariale acoperite din Fondul național unic de sănătate.

Prin creșterea salariilor, ponderea cheltuielilor de personal, graficul nr.11, a crescut de la 70.35% în 2014 la 82.80% în 2018 . O scădere a cheltuielilor cu medicamente și materiale sanitare de la 8.84% în 2014 la 4.57% în 2018 dar din punct de vedere valoric a crescut în 2018 cu 388,403 lei față de 2014 .Efectuând lucrări de reparații capitale și reparații curente valoarea acestora a crescut cu 337,190 lei în 2018 comparativ cu 2014, cheltuielile cu bunuri și servicii aferente anului 2018 este în creștere semnificativă de 1,188,639 lei față de 2017.

Spitalul Orășenesc Dr. Valer Russu Luduș nu prezintă datorii restante și arierate în perioada 2014-2018.

## 2. Analiza SWOT a Spitalului Orășenesc “Dr.Valer Russu“ Luduș

Un instrument de analiză strategică prin care se urmărește evidențierea punctelor tari, a punctelor slabe, a oportunităților și amenințărilor din cadrul unor organizații în vederea luării unor decizii pentru atingerea unor obiective definite.

Analiza SWOT efectuată la nivelul spitalului a relevat următoarele aspecte referitoare la:

Mediul intern	
<p><b>Puncte tari:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Spital acreditat A.N.M.C.S.</li> <li>❖ Implementarea unui Sistem Integrat de Management a Calității (ISO 9001:2008 - sistem de management al calității, ISO 15189:2007 -</li> <li>❖ Certificat RENAR</li> <li>❖ Sistem informatic medical implementat în proporție de 80%</li> <li>❖ Spitalul nu prezintă datorii, restante, arierate</li> <li>❖ Angajații beneficiază de vouchere de vacanță</li> <li>❖ Ambulatoriul integrat reabilitat și dotat cu aparatură performantă,POR 2014-2020</li> <li>❖ Medici specialiști în Ambulatoriu de specialitate pe toate cabinetele conform structurii în proporție de 98%</li> <li>❖ Existența camerelor de gardă: Secția Pediatrie și Secția Obstetrică - ginecologie</li> <li>❖ Existența liniei de gardă ATI</li> <li>❖ Adresabilitate crescută CPU ,Ambulatoriu de specialitate ,</li> <li>❖ Funcționarea Compartimentului Îngrijiri paliative</li> </ul>	<p><b>Puncte slabe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Existența planului de conformare</li> <li>❖ Tipul pavilionar al clădirilor</li> <li>❖ Vechimea clădirilor - cea mai veche din 1868, cea mai nouă, din 1964, implică costuri mari de întreținere</li> <li>❖ Circuite funcționale asigurate parțial</li> <li>❖ Instalații electrice, de apă și canalizare învechite, înlocuite parțial</li> <li>❖ Lipsa asigurării rezervei de apă și incendiu</li> <li>❖ Lipsa generatoarelor electrice în clădirile ce deservește secțiile medicale</li> <li>❖ Condiții hoteliere ce necesită îmbunătățire în Secția Psihiatrie cronici de lungă durată</li> <li>❖ CPU funcțional 12 ore / zi – lipsa personalului medical superior</li> <li>❖ Aparatură medicală și echipamente insuficiente , depășite moral, uzate pe unele secții, compartimente, laboratoare</li> <li>❖ Ambulanță transport pacienți uzată</li> <li>❖ Sistem informatic neutilizat la capacitatea maximă</li> <li>❖ Secții/Compartimente cu indicatori de management scăzuți</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Asigurarea Structurii de zi: Secția Medicină internă, Secția Chirurgie generală, Secția Obstetrică-ginecologie, Compartiment Boli infecțioase,</li> <li>❖ Echipa medicală cu vechime și bogată experiență,</li> <li>❖ Reparații capitale și reabilitare : spălătorie, bloc alimentar, Secția Chirurgie generală, Secția Medicină internă, Compartiment Boli infecțioase –parțial, Secția Obstetrica-ginecologie în derulare Compartiment Neonatologie, Laboratorul de recuperare, medicină fizică și balneologie</li> <li>❖ Buna colaborare a personalului medical superior și mediu, cu un climat organizațional favorabil</li> <li>❖ Creșterea satisfacției pacienților</li> <li>❖ Programe naționale derulate la nivelul spitalului</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Lipsa unui proces constant de audit clinic crește riscul de erori medicale</li> <li>❖ Lipsa unui sistem integral (PACS) de transmiterea a rezultatelor investigațiilor radiologice, în timp real, medicilor prescriptori</li> </ul>
<b>Mediul extern</b>	
<p><b>Oportunități</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sprijinul autorităților locale (Consiliul Local Luduș) în procesul de reabilitare, extindere a clădirilor și dotarea cu aparatură și echipamente medicale</li> <li>❖ Încheierea de acorduri cadru privind finanțarea de către Ministerul Sănătății și cofinanțare de la Consiliul Local pentru reabilitarea, extinderea clădirilor și achiziționarea de aparatură și echipamente medicale</li> <li>❖ Existența de investitori din mediu privat dispuși să se implice în dotarea cu aparatură și echipamente medicale a unității</li> <li>❖ Existența cererii de noi servicii și produse medicale</li> <li>❖ Creșterea finanțării spitalului prin programe naționale</li> </ul>	<p><b>Amenințări</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Necesitatea alinierii la standarde europene fără posibilitatea de susținere financiară</li> <li>❖ Schimbări demografice nefavorabile</li> <li>❖ Schimbări ale nevoilor pacienților și cerințele în creștere privind calitatea serviciilor medicale oferite</li> <li>❖ Distanța relativ mică față de 2 clinici universitare</li> <li>❖ Înființarea de spitale private cu condiții hoteliere superioare spitalelor publice</li> <li>❖ Migrația internă și externă de personal</li> <li>❖ Birocrație, centralizare, cadrul legislativ în continuă schimbare</li> <li>❖ Raport inegal între așteptările extrem de mari cu privire la îmbunătățirea calității serviciilor medicale oferite și insuficiența resurselor economic-financiare</li> <li>❖ aglomerarea secțiilor cu pacienți, cazuri sociale, datorita inexistenței unui Centru de zi</li> </ul>

### 3. Identificarea problemelor critice

Pentru prioritizarea problemelor identificate au fost stabilite cinci criterii: importanța pentru spital, importanța pentru pacient, durata de realizare în timp, costuri necesare rezolvării problemei, resurse umane implicate, pentru care au fost acordate punctaje corespunzătoare importanței problemelor din punct de vedere a tratării riscurilor potențiale, a beneficiilor aduse activității spitalului și a costurilor implicate.

Matricea de prioritizare:

Aria de îmbunătățit	Importanță a pentru spital	Importanță a pentru pacient	Durata realizare în timp	Raport cost/beneficiu	Resurse umane implicate	Total
Infrastructura Autorizație sanitară cu plan de conformare	5	5	5	5	4	24
Resurse umane Deficit de medici pentru asigurarea serviciilor medicale în CPU 24 ore	5	5	5	4	3	22
Indicatori de utilizare scăzuți pe unele secții și compartimente	5	3	5	4	3	20
Echipamente și aparatura medicală	5	5	3	4	2	19
Cultura privind managementul calității și managementul riscului	5	5	3	3	5	21

Scor 1-5; 1= prioritate minimă, 5=prioritate maximă

1. existența autorizației sanitare cu plan de conformare
2. deficitul de medici specialiști în cadrul CPU
3. indicatori de utilizare a paturilor scăzuți pe unele secții și compartimente: boli infecțioase, chirurgie generală, îngrijiri paliative, neonatologie, pediatrie
4. echipamente și aparatura medicală uzate în cadrul laboratoarelor
5. deficit în competențe privind cultura privind managementul calității și managementul riscului

#### 3. Selecționarea unei probleme/unor probleme prioritare, cu motivarea alegerii făcute

Problemele prioritare selecționate, luând în considerare rezultatul obținut în urma coroborării celor cinci criterii de prioritizare a problemelor identificate la nivelul Spitalului Orășenesc "Dr.Valer Russu " Luduș, sunt:

1. existența autorizației sanitare cu plan de conformare

2. deficitul de medici specialiști în cadrul CPU
3. deficit de competențe privind managementul calității și managementul riscului

**Motivație** – indicatorii selecționați sunt esențiali în funcționarea efectivă a spitalului, reglementările legislative fiind precise în respectarea termenelor din programul operațional.

*Infrastructura* - Realizarea infrastructurii fizice conform normelor este esențială în asigurarea condițiilor optime de desfășurare a actului medical astfel încât îngrijirile și serviciile acordate să conducă la îmbunătățirea și menținerea stării de sănătate a pacientului venind în întâmpinarea valorilor și așteptărilor celor care beneficiază de aceste servicii.

Gradul satisfacției personalului este legat de calitatea actului medical acordat, dar derivă și din condițiile în care își desfășoară munca. Un grad ridicat al satisfacției personalului duce la creșterea performanței.

*Resurse umane* – La nivelul structurii de CPU există deficit de medici specialiști și dificultăți în atragerea și motivarea acestora. Acesta lipsă conduce la imposibilitatea desfășurării activității în condiții optime, conform normelor legislative în vigoare.

*Cultura privind managementul calității și managementul riscului* – dobândirea acestei culturi în cadrul personalului cu funcții de conducere și instruirea personalului privind importanța acesteia este necesară pentru asigurarea nevoilor pacienților și creșterea calității actului medical.

## 5.Dezvoltarea proiectului de management pentru problemele prioritare identificate

### a. Scop

Prezentul proiect are ca scop:

- ❖ îmbunătățirea calității serviciilor medicale și asigurarea unui mediu de îngrijire și de muncă optim care să conducă la rezultate pozitive ale satisfacției pacienților și ale personalului .
- ❖ îmbunătățirea activității spitalului prin analiza eficienței și eficacității serviciilor medicale oferite prin reorganizarea structurii spitalului și asigurarea continuității asistenței medicale .

### b. Obiective

- I. Reamenajarea (igienizarea, re compartimentarea, reabilitarea, modernizarea) a patru secții/compartimente: Secția Psihiatrie cronici de lungă durată, Secția Chirurgie Generală, Compartimentul Boli Infecțioase , Sectia Pediatrie și Serviciul de anatomie patologică. Asigurarea amenajării spațiilor de acces auto, pietonal și a parcarilor în patru locații ( Sectia Chirurgie Generala, Compartiment Boli Infectioase, Compartiment Paliative , Ambulatoriu de specialitate)
- II. Angajarea de medici specialiști în cadrul CPU
- III. Dobândirea de competențe în managementul calității și managementul riscului a persoanelor cu funcții de conducere

### c. Activități

- I. Reamenajarea (igienizarea, re compartimentarea, reabilitarea, modernizarea) a patru secții/compartimente: Secția Psihiatrie cronici de lungă durată, Secția Chirurgie Generală, Compartimentul Boli Infecțioase și Serviciul de anatomie patologică

#### 1. Lucrări de igienizare a Secției Psihiatrie cronici

- 1.1. analiza posibilităților de igienizare, modernizare - Termen-1 zi



- 1.2. întocmirea situației de lucrări - 1 zi
- 1.3. lucrări tehnico-administrative propriu-zise - Termen 6 luni

## ***2. Reparații capitale Secția pediatrie***

- 2.1. întocmirea DALI - Termen 1 lună
- 2.2. elaborarea documentației de achiziție, alegerea procedurii de achiziție, întocmirea strategiei de achiziție, publicare în SICAP, derularea și finalizarea procedurii de achiziție, atribuirea încheierea contractului de achiziție - Termen 2 luni
- 2.3. lucrări tehnico-administrative propriu-zise - Termen 3 lună

## ***3. Reparații capitale Secția chirurgie generală***

- 3.1. întocmirea studiului de fezabilitate- Termen 1 lună
- 3.2. obținerea avizelor necesare - Termen 2 săptămâni
- 3.3. elaborarea documentației de achiziție, alegerea procedurii de achiziție, întocmirea strategiei de achiziție, publicare în SICAP, derularea și finalizarea procedurii de achiziție, atribuirea încheierea contractului de achiziție - Termen 2 luni
- 3.4. lucrări tehnico-administrative propriu-zise - Termen 2 lună

## ***4. Lucrări de recompartimentare și igienizare Compartiment boli infecțioase***

- 4.1. întocmirea DALI - Termen 1 lună
- 4.2. elaborarea documentației de achiziție, alegerea procedurii de achiziție, întocmirea strategiei de achiziție, publicare în SICAP, derularea și finalizarea procedurii de achiziție, atribuirea încheierea contractului de achiziție - Termen 2 luni
- 4.3. lucrări tehnico-administrative propriu-zise – Termen 3 luni

## ***5. Recompartimentare, igienizare Serviciu anatomie patologică***

- 5.1. aviz DSP întocmirea DALI - Termen 1 lună
- 5.2. elaborarea documentației de achiziție, alegerea procedurii de achiziție, întocmirea strategiei de achiziție, publicare în SICAP, derularea și finalizarea procedurii de achiziție, atribuirea încheierea contractului de achiziție - Termen 2 luni
- 5.3. lucrări tehnico-administrative propriu-zise – Termen 2 luni

## ***6. Amenajare acces auto , pietonal si parcare ( Sectia Chirurgie Generala, Compartiment Boli Infectioase, Compartiment Paliative, Ambulatoriu integrat)***

- 6.1. întocmirea caietului de sarcini – Termen 2 zile
- 6.2. elaborarea documentației de achiziție, alegerea procedurii de achiziție, întocmirea strategiei de achiziție, publicare în SICAP, derularea și finalizarea procedurii de achiziție, atribuirea încheierea contractului de achiziție – Termen 1 săptămână
- 6.3. lucrări tehnico-administrative propriu-zise - Termen 2 luni

**Responsabilități** – Comitet director, Șef serviciu achiziții, Compartiment Juridic, șefi de secție, medic CPIAAM

**Resurse umane:** personal tehnic administrativ, personal medical, serviciul administrativ, medic CPIAAM, personal firma prestatatoare

**Resurse financiare:** 1) 20,000 lei; 2) 420,000 lei; 3) 420,000 lei 4) 150,000 lei; 5) 200,000 lei; 6) 380,000 lei

**Surse de finanțare:** 1)-5) Fonduri proprii , 6) Bugetul local

## **II. Angajarea de medici specialiști în cadrul CPU**

- 2.1. întocmirea documentației în vederea publicării - Termen 1 zi
- 2.2. publicare anunț - Termen 1 lună

2.3. organizare concurs- Termen 1 lună

2.4. încadrarea cu medic- Termen 2 săptămâni

Responsabilități – Comitet director, RUNOS, Compartiment Juridic

Resurse umane: personal medical, serviciul administrativ

Resurse financiare: 1,000 lei

Surse de finanțare: Fonduri proprii

### III. Dobândirea de competențe în managementul calității și managementul riscului a persoanelor cu funcții de conducere

3.1. înscriere cursuri

Responsabilități – Comitet director, Șefi de secție, Responsabil Managementul Calității

Resurse umane: personal cu funcții de conducere

Resurse financiare: 18.000 lei

Surse de finanțare: Fonduri proprii și buget local

Total resurse financiare I+II+III = 1,609,000 lei

#### Încadrarea în timp a activităților – Graficul GANTT

	I1.1	I1.2	I1.3	I2.1	I2.2	I2.3	I3.1	I3.2	I3.3	I3.4	I4.1	I4.2	I4.3	I5.1	I5.2	I5.3	I6.1	I6.2	I6.3	II 2.1	II 2.2	II 2.3	II 2.4	III 3.1	
2019	T4	█	█	█			█	█			█	█	█				█	█	█	█	█			█	
2020	T1		█	█								█	█	█								█	█		█
	T2				█	█		█	█						█										█
	T3					█			█							█									█
	T4																								█

#### d) Rezultate așteptate

- ❖ Unitate sanitară cu un climat plăcut de prestarea a serviciilor medicale și cu condiții hoteliere mai ridicate
- ❖ Menținerea Spitalului Orășenesc “Dr. Valer Russu“ Luduș ca furnizor de servicii medicale spitalicești și ambulatorii- Obținerea acreditării ciclul II , menținerea certificatului RENAR
- ❖ Creșterea eficienței și eficacității
- ❖ Creșterea satisfacției pacienților
- ❖ Creșterea satisfacției personalului
- ❖ Creșterea gradului de valorificare a competențelor personalului
- ❖ Implementarea și îmbunătățirea continuă a protocoalelor și procedurilor.
- ❖ Furnizarea unui mediu optim pentru dezvoltarea educațională și profesională pentru întreg personalul medical

e) Indicatori – evaluare, monitorizare

Indicatori	Rezultate așteptate	Evaluare monitorizare
Reamenajarea celor patru secții/compartimente: Secția Psihiatrie cronici de lungă durată, Secția Chirurgie generală, Compartimentul Boli infecțioase și Serviciul de anatomie patologică conform reglementărilor în vigoare și funcțional	DA	
Amenajare acces auto , pietonal si 2 parcări ( Sectia Chirurgie generală, Compartiment Boli infectioase, Compartiment paliative, Ambulatoriu integrat)	DA	
Număr cazuri externate în cadrul : 1.Secția Chirurgie Generală 2.Compartimentului boli infecțioase 3.Secției Psihiatrie cronici de lungă durată 4.Secția Pediatrie	1.Creșterea de la 208 cazuri la 240 DRG,Crestere de la 165 la 195 cazuri SZ,Creșterea gradului de operabilitate de la 55.41 % la 58% 2.Crestere de la 120 cazuri la 135 DRG,Crestere de la 62 cazuri la 82 SZ 3.Creșterea DMS cu 25% 4.Creșterea ratei de utilizare a paturilor cu 15%	trimestrial
Nr. mediu de consultații pe un medic în CPU	Creșterea de la 4349 la 4500	trimestrial
Grad de satisfacție a pacienților privind condițiile hoteliere	Creșterea de la 71% la 80%	trimestrial
Grad de satisfacție a angajaților	Creșterea de la 42 % la 55%	semestrial
Rata IAAM	În scădere de la 0,23% la 0,20%	trimestrial
Nr. personal instruit/nr.total personal	Creștere cu 13%	anual
Rata de utilizare a paturilor	Creștere de la 64,32% la 70%	trimestrial

Evaluarea indicatorilor se va face pe baza analizelor lunare, trimestriale și anuale a indicatorilor, prin două tipuri de evaluare: minimizarea costurilor și evaluarea cost-beneficiu.

**Concluzii**

Calitatea tehnică a îngrijirilor medicale este raportată de obicei la competența tehnică, respectarea protocoalelor clinice și a ghidurilor de practică, folosirea măsurilor de control al infecțiilor, informare și consiliere, integrarea serviciilor de sănătate, management eficient. Existența acestuia conduce către un mediu de muncă eficace și eficient, rezultatele pozitive ale tratamentului, urmate de satisfacția pacientului și, nu în ultimul rând, de satisfacția furnizorului.

Perfecționarea personalului privind cultura de management a calității, implică un serviciu acordat pacienților de o calitate crescută și cu o conștientizarea a managementul riscului - riscuri mai puține privind evenimentele adverse.

Pentru aceste obiective ieșim în întâmpinarea pacienților pentru creșterea calității serviciilor medicale, hoteliere și creșterea gradului de siguranță a tuturor persoanelor care se adresează spitalului nostru. Realizarea acestui obiectiv duce la respectarea legislației în vigoare și implicit la asigurarea condițiilor optime necesare.

Îngrijirile medicale de calitate sunt acele îngrijiri care satisfac nevoile reale ale pacientului, sunt disponibile și accesibile, răspund așteptărilor rezonabile ale pacientului, permit o coordonare eficientă între personal și organizație, se bazează pe un nivel înalt de cunoștințe privind gestiunea serviciilor de educație, prevenire, diagnostic și tratament și se acordă într-un mediu care conferă siguranță fizică pacientului.

A atinge o satisfacție durabilă a pacienților și o îmbunătățire permanentă și constantă a eficacității și eficienței, nu sunt posibile decât prin implicare, dăruire și într-un proces continuu și dinamic.

#### **f) Legislație relevantă**

1. Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății (r1), cu modificările și completările ulterioare;
2. Ordinul nr. 921/2006, pentru stabilirea atribuțiilor comitetului director din cadrul spitalului public;
3. Ordinul ministrului sănătății nr. 320/2007, privind aprobarea conținutului contractului de administrare a secției/ laboratorului sau serviciului medical din cadrul spitalului public, cu modificările și completările ulterioare;
4. Ordinul ministrului sănătății publice nr. 1043/2010, privind aprobarea Normelor metodologice pentru elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului public, cu modificările și completările ulterioare.
5. Ordinul 1384/2010 privind aprobarea modelului – cadru al contractului de management și a listei indicatorilor de performanță a activității managerului spitalului public, cu modificările și completările ulterioare;
6. Ordinul Ministrului Sănătății Publice nr. 914/2006, pentru aprobarea Normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare a spitalelor, cu modificările și completările ulterioare ;
7. Ordinul ministrului sănătății nr. 377/2017 privind aprobarea normelor tehnice de realizare a programelor naționale de sănătate publică pentru anii 2017- 2018, cu modificările și completările ulterioare;
8. Legea nr.46/2003 , privind drepturile pacientului, cu modificările și completările ulterioare ;
9. Ordinul nr. 600/2018 pentru aprobarea codului controlului intern/managerial al entității publice;
10. H.G.R. nr. 140/2018 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului – cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și dispozitivelor medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pe anii 2018-2019.

#### **Bibliografie:**

1. "Management spitalicesc" – Școala Națională de Sănătate Publică și Management Sanitar, București 2012
2. [www.insp.gov.ro](http://www.insp.gov.ro)
3. [www.spital-ludus.ro](http://www.spital-ludus.ro)
4. [www.drg.ro](http://www.drg.ro)
5. <http://statistici.insse.ro>
6. Plan strategic al Spitalului Orășenesc "Dr. Valer Russu" "Luduș
7. Program de conformare al Spitalului Orășenesc "Dr. Valer Russu" "Luduș
8. Date furnizate de spital

## Anexa nr.1

**Structura organizatorică  
Spitalului Orășenesc "Dr. Valer Russu" Luduș**

Denumire secție	Denumire compartiment	Nr.
Medicină internă :		44
	Compartiment boli cronice	8
	Compartiment îngrijiri paliative	12
Chirurgie general :		30
	Compartiment ATI	5
	Compartiment ortopedie și traumatologie	5
Obstetrică – ginecologie :		25
	Compartiment ATI	4
Compartiment neonatologie		10
Compartiment boli infecțioase		20
Pediatrie		32
Psihiatrie cronici		55
CPU		
Camera de gardă obstetico- ginecologie		
Camera de gardă pediatrie		
Linia de garda ATI		
	Total	<b>216</b>
Spitalizare de zi		12
Însoțitori		10
Laboratoare :	Laborator analize medicale	
	Laborator radiologie si imagistica medicala	
	Laborator recuperare, medicină fizică si	
Servciul de anatomie patologică :	Compartiment citologie	
	Compartiment histopatologie	
	Prosectură	
Farmacie		
Bloc operator		
Unitate de transfuzie sanguina		
Sterilizare		
Compartimente :	Compartiment explorări funcționale	
	Compartiment de supraveghere si control al	
	Compartiment evaluare si statistică medicală	
Dispensar TBC		
Ambulatoriu integrat cu cabinetele :	Cabinet planificare familiala	
	Cabinet boli infecțioase	
	Cabinet diabet, nutriție si boli metabolice	
	Cabinet medicină internă	
	Cabinet ORL	
	Cabinet oftalmologie	
	Cabinet chirurgie generală	
	Cabinet urologie	
	Cabinet obstetică-ginecologie	
	Cabinet neurologie	
	Cabinet dermatovenorologie	
	Cabinet pediatrie	

	Cabinet gastroenterologie	
	Cabinet endocrinologie	
	Cabinet ortopedie si traumatologie	
	Cabinet psihiatrie	
	Cabinet cardiologie	
	Cabinet pneumologie	
Aparat functional		
Laboratoarele deservesc cat paturile atat si ambulatoriu integrat		

*Situația resurselor umane*

*Spitalul Orășenesc "Dr. Valer Russu" Luduș  
2014-2018*

Total posturi din care:		Medici	Medici rezidenti	Alt post superior	Personal sanitar mediu	Personal auxiliar (incl. registrator med.)	Muncitori	Personal TESA	TOTAL
Aprobate	2014	56	9	6	144.5	83	26	16	340.5
	2015	51	13	6	143.5	85	24	18	340.5
	2016	52	12	6	141.25	88.25	23	18	340.5
	2017	46	15	6	144.25	88.25	23	18	340.5
	2018	48	12	6	144.25	88.25	23	19	340.5
Ocupate	2014	35	9	2	116	75	25	15	277
	2015	35	13	3	115	74	24	14.5	278.5
	2016	33	12	3	121	80	22	15.5	286.5
	2017	34	15	4	121	84	23	15.5	296.5
	2018	35	12	4	121	83	21	14.5	290.5
Vacante	2014	21	0	4	28.5	8	1	1	63.5
	2015	16	0	3	28.5	11	0	3.5	62
	2016	19	0	3	20.25	8.25	1	2.5	52
	2017	12	0	2	23.25	4.25	0	2.5	44
	2018	13	0	2	23.25	5.25	2	4.5	50
Grad de ocupare %	2014	0.63	1.00	0.33	0.80	0.90	0.96	0.94	0.81
	2015	0.69	1.00	0.50	0.80	0.87	1.00	0.81	0.82
	2016	63.46	100.00	50.00	85.66	90.65	95.65	86.11	84.14
	2017	73.91	100.00	66.67	83.88	95.18	100.00	86.11	86.93
	2018	72.92	100.00	66.67	83.88	94.05	91.30	76.32	85.32

**Indicatorii de activitate**  
**Spitalului Orășenesc "Dr.Valer Russu "Luduș**  
**2014-2018**

Denumire indicator	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Indicatorii de management a resurselor</b>					
Număr mediu de bolnavi externați / un medic	387	383	355	345	323
Număr mediu de bolnavi externați / o asistentă	77	87	63	64	63
Proporția medicilor din totalul personalului	12.86%	12.45%	12.83%	10.79%	12.29%
Proporția personalului medical din totalul personalului angajat al spitalului	55.00%	54.80%	55.74%	53.63%	55.29%
Proporția personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical	24.68%	24.67%	25.45%	23.90%	24.69%
Numărul mediu de consultații / un medic în camera de gardă	727	648	673	670	724
Număr mediu de consultații / medic UPU	3444	2797	2914	4041	4349
<b>Număr mediu consultații/medic în ambulatoriul de specialitate</b>	<b>2888</b>	<b>2486</b>	<b>2843</b>	<b>3977</b>	<b>4572</b>
<b>Indicatorii de utilizare a serviciilor</b>					
<b>Numărul de pacienți externați - total și pe secții</b>	<b>5411</b>	<b>5751</b>	<b>5317</b>	<b>5255</b>	<b>5165</b>
Boli infecțioase	642	654	619	511	480
Chirurgie generală	1258	1176	1103	1045	832
Medicină internă	1060	1034	894	907	978
Medicină internă cronici	100	247	201	212	233
Îngrijiri paliative		53	134	160	148
Neonatologie	294	332	332	349	338
Obstetrică ginecologie	906	959	893	1077	1105
Pediatrie	1099	1240	1084	944	988
Psihiatrie cronici	52	56	57	50	63
<b>Numărul de pacienți externați - total și pe secții SPITALIZARE DE ZI</b>	<b>10300</b>	<b>10514</b>	<b>10945</b>	<b>12583</b>	<b>12802</b>
Boli infecțioase	373	313	303	390	248
Chirurgie generală	1420	473	553	637	626
Medicină internă	511	332	580	953	957
Obstetrică ginecologie	301	233	202	320	318
Pediatrie	810	773	564	525	782
CPU	6889	8390	8743	8081	8697
Camera de gardă Obstetrică-ginecologie				282	217
Camera de gardă Pediatrie				1395	957
<b>Durata medie de spitalizare - pe spital și pe fiecare secție</b>	<b>9.52</b>	<b>9.31</b>	<b>9.64</b>	<b>9.53</b>	<b>9.62</b>
Boli infecțioase	7.25	7.04	7.15	6.93	6.61
Chirurgie generală	6.36	4.30	7.02	6.76	6.67
Medicină internă	6.98	5.94	6.17	6.28	6.01



Medicină internă cronici	10.58	10.71	9.94	9.91	9.09
Îngrijiri paliative		14.10	18.91	17.61	17.84
Neonatologie	5.15	4.81	4.48	4.25	4.26
Obstetrică ginecologie	4.6	3.48	4.08	4.11	4.12
Pediatrie	5.7	5.41	5.33	5.08	4.93
Psihiatrie cronici	175.23	177.10	171.12	178.45	162.17
<b>Rata de utilizare a paturilor - pe spital și pe fiecare secție</b>	<b>66.70%</b>	<b>69.17%</b>	<b>66%</b>	<b>64.85%</b>	<b>64.32%</b>
Boli infecțioase	65.65%	64.41%	62%	50.56%	45.66%
Chirurgie generală	74.36%	75.08%	72%	65.84%	51.40%
Medicină internă	51.85%	57.17%	65%	66.71%	68.63%
Medicină internă cronici	84.11%	92.77%	72%	74.66%	74.73%
Îngrijiri paliative		38.63%	60%	67.56%	64.36%
Neonatologie	41.80%	44.27%	41%	40.85%	39.78%
Obstetrică ginecologie	45.98%	48.77%	40%	48.70%	50.19%
Pediatrie	54.68%	57.85%	50%	41.32%	42.09%
Psihiatrie cronici	93.39%	96.16%	90%	92.45%	98.56%
<b>Proporția pacienților internați din totalul pacienților prezentați la camera de gardă</b>	<b>43.30%</b>	<b>46.20%</b>	<b>43.07%</b>	<b>45.21%</b>	<b>43.22%</b>
<b>Numărul pacienților consultați în ambulatoriu</b>	<b>40429</b>	<b>37294</b>	<b>42650</b>	<b>46728</b>	<b>50291</b>
<b>Proporția urgențelor din totalul pacienților</b>	<b>63.30%</b>	<b>69%</b>	<b>63%</b>	<b>59.85%</b>	<b>60.39%</b>
Boli infecțioase	71.70%	74%	75%	69.46%	75.36%
Chirurgie generală	68.70%	74%	73%	63.86%	57.69%
Medicină internă	55.40%	61%	64%	64.07%	61.24%
Medicină internă cronici	0.00%	2%	0.00%	0.00%	0.00%
Îngrijiri paliative		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Neonatologie	100.00%	100%	0.00%	0.00%	0.00%
Obstetrică ginecologie	58.40%	54%	52%	60.28%	65.46%
Pediatrie	90.90%	93%	96%	94.39%	95.87%
Psihiatrie cronici	25.90%	31%	13%	7.27%	9.68%
<b>Durata medie de așteptare în camera de gardă</b>					
UPU	15 min	15 min	15 min		
<b>Număr de servicii spitalicești furnizate, pe tip de serviciu:</b>					
Acuți (DRG)	5259	5395	4925	4833	4721
Spitalizare de zi	7192	10514	10945	12583	12802
Spitalizări cronici	152	303	134	262	296
Spitalizări îngrijiri paliative	0	53	53	160	148
<b>Indicele de complexitate al cazurilor pe spital</b>	<b>0.9676</b>	<b>0.9789</b>	<b>1.0280</b>	<b>0.9936</b>	<b>1.0192</b>
Boli infecțioase	0.9797	1.067	0.999	0.9803	0.9852
Chirurgie generală	1.1145	1.162	1.391	1.3275	1.3881
Medicină internă	1.1234	1.055	1.0088	0.9918	1.0179
Medicină internă cronici	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Neonatologie	0.674	0.562	0.6716	0.6369	0.7046
Obstetrică ginecologie	0.7561	0.784	0.829	0.8285	0.8657
Pediatrie	0.9131	0.907	0.961	0.9592	0.9368
Psihiatrie cronici	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000

<b>Procentul pacienților cu intervenții chirurgicale din totalul pacienților externați din secțiile chirurgicale</b>	<b>47.20%</b>	<b>40.23%</b>	<b>44.29%</b>	<b>54.15%</b>	<b>50.59%</b>
Chirurgie generală	45.70%	36.31%	47.33%	59.71%	55.41%
Obstetrică ginecologie	49.30%	45.05%	40.54%	48.75%	46.97%
<b>Procentul pacienților cu complicații și comorbidități din totalul pacienților externați</b>	<b>96.90%</b>	<b>96.61%</b>	<b>96.43%</b>	<b>96.92%</b>	<b>96.81%</b>
Boli infecțioase	99.40%	99.85%	99.68%	99.41%	99.38%
Chirurgie generală	96.10%	95.15%	95.19%	96.46%	96.51%
Medicină internă	99.90%	99.61%	99.66%	99.45%	99.69%
Medicină internă cronici	99.00%	100%	100%	100%	99.57%
Îngrijiri paliative		83.02%	73.13%	83.13%	87.84%
Neonatologie	80.70%	76.20%	81.02%	83.95%	77.22%
Obstetrică ginecologie	94.50%	96.25%	97.20%	97.40%	97.56%
Pediatrie	99.80%	99.27%	99.63%	99.47%	99.80%
Psihiatrie cronici	94.30%	100%	95%	98.00%	92.06%
<b>Număr de pacienți pe lista de așteptare pe secții</b>					
Total	0	0	0	115	115
Obstetrică ginecologie	0	0	0	101	105
Medicină internă	0	0	0	14	54
<b>Indicatori economico-financiari</b>					
<b>Execuția bugetară față de bugetul de cheltuieli</b>	<b>90.17%</b>	<b>90.32%</b>	<b>91.37%</b>	<b>91.06%</b>	<b>88.73%</b>
<b>Structura cheltuielilor pe tipuri de servicii și în funcție de sursele de venit:</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului</b>	<b>7.40%</b>	<b>6.58%</b>	<b>9.38%</b>	<b>7.50%</b>	<b>6.71%</b>
<b>Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului</b>	<b>66.17%</b>	<b>63.81%</b>	<b>64.15%</b>	<b>72.66%</b>	<b>78.62%</b>
<b>Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor din venituri cu CASS și MS cu această destinație</b>	<b>71.46%</b>	<b>54.62%</b>	<b>69.51%</b>	<b>73.38%</b>	<b>79.20%</b>
<b>Procentul cheltuielilor de medicamente din totalul cheltuielilor spitalului</b>	<b>9.29%</b>	<b>6.84%</b>	<b>4.75%</b>	<b>3.24%</b>	<b>2.38%</b>
<b>Procentul cheltuielilor cu bunuri din totalul cheltuielilor spitalului</b>	<b>0.67%</b>	<b>0.44%</b>	<b>7.44%</b>	<b>22.57%</b>	<b>18.21%</b>
<b>Procentul cheltuielilor de capital din totalul cheltuielilor spitalului</b>	<b>32.88%</b>	<b>35.21%</b>	<b>28.10%</b>	<b>4.42%</b>	<b>2.62%</b>
<b>Costul mediu / zi de spitalizare pe fiecare secție</b>	<b>184</b>	<b>183</b>	<b>253</b>	<b>353</b>	<b>479</b>
Boli infecțioase	197	209	254	372	516
Chirurgie generală	248	242	310	526	884
Medicina internă	182	185	302	328	422
Medicină internă cronici		157	228	377	518
Medicina internă îngrijiri paliative		294	249	321	498
Neonatologie	241	268	316	441	660
Obstetrică ginecologie	318	355	458	613	858
Pediatrie	192	162	281	452	607

Psihiatrie cronici	116	114	156	197	236
<b>Indicatori de calitate</b>					
<b>Rata mortalității intraspitalicești - pe total spital și pe fiecare secție</b>	<b>0.30%</b>	<b>0.78%</b>	<b>1.81%</b>	<b>1.85%</b>	<b>2.27%</b>
Boli infecțioase	0.50%	0.76%	1.75%	1.15%	2.44%
Chirurgie generală	0.30%	0.43%	0.27%	0.38%	0.60%
Medicină internă	0.50%	0.58%	1.00%	0.99%	1.40%
Medicină internă cronici	0.00%	0.40%	0.98%	1.41%	2.15%
Îngrijiri paliative		50.94%	48.51%	45.63%	50.00%
Neonatologie	0.00%	0.00%	0.30%	0.00%	0.00%
Obstetrică ginecologie	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.09%
Pediatrie	0.10%	0.00%	0.09%	0.00%	0.00%
Psihiatrie cronici	1.90%	1.79%	7.02%	4.00%	7.25%
<b>Proporția pacienților decedați în primele 24 de ore de la internare - total spital și pe fiecare secție</b>	<b>0.10%</b>	<b>0.12%</b>	<b>0.21%</b>	<b>0.29%</b>	<b>0.15%</b>
Boli infecțioase	0.00%	0.15%	0.32%	0.38%	0.20%
Chirurgie generală	0.20%	0.00%	0.00%	0.00%	0.12%
Medicină internă	0.10%	0.29%	0.33%	0.55%	0.20%
Medicină internă cronici	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Îngrijiri paliative		5.66%	3.73%	5.00%	2.00%
Neonatologie	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Obstetrică ginecologie	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.09%
Pediatrie	0.10%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Psihiatrie cronici	0.00%	0.00%	1.75%	0.00%	0.00%
<b>Proporția pacienților decedați la 48 de ore de la intervenția chirurgicală - total și pe fiecare secție chirurgicală</b>	<b>0.10%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>
Chirurgie generală	0.20%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Obstetrică ginecologie	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b>Rata infecțiilor nozocomiale - pe total spital și pe fiecare secție</b>	<b>0.20%</b>	<b>0.07%</b>	<b>0.21%</b>	<b>0.38%</b>	<b>0.23%</b>
Boli infecțioase	0.00%	0.31%	0.65%	3.52%	0.00%
Chirurgie generală	0.30%	0.08%	0.27%	0.00%	0.24%
Medicină internă	0.00%	0.00%	0.11%	0.00%	0.00%
Medicină internă cronici	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Îngrijiri paliative		0.00%	2.24%	1.25%	2.70%
Neonatologie	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Obstetrică ginecologie	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Pediatrie	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Psihiatrie cronici	9.70%	0.02%	0.00%	0.00%	9.52%
<b>Indice de concordanță între diagnosticul de internare și diagnosticul la externare</b>	<b>74.70%</b>	<b>69.52%</b>	<b>69.95%</b>	<b>72.25%</b>	<b>68.34%</b>
Boli infecțioase	53.20%	65.44%	58.32%	58.71%	60.00%
Chirurgie generală	80.80%	78.23%	80.51%	81.34%	71.75%
Medicină internă	62.00%	53.00%	60.29%	59.87%	55.32%
Medicină internă cronici	57.00%	59.11%	67.16%	62.74%	64.38%
Îngrijiri paliative		92.45%	91.04%	81.25%	89.86%
Neonatologie	55.10%	51.51%	61.14%	60.46%	70.71%

Obstetrică ginecologie	87.30%	73.93%	69.32%	73.72%	70.05%
Pediatrie	88.30%	78.79%	74.26%	73.52%	76.42%
Psihiatrie cronici	90.40%	89.29%	82.46%	84.00%	84.13%
<b>Procentul pacienților internați și transferați către alte spitale</b>	<b>0.90%</b>	<b>0.92%</b>	<b>0.96%</b>	<b>0.93%</b>	<b>1.01%</b>
Boli infecțioase	1.10%	1.85%	1.62%	1.40%	0.21%
Chirurgie generală	0.70%	0.42%	0.09%	0.00%	0.12%
Medicină internă	1.80%	1.06%	1.00%	1.75%	1.66%
Medicină internă cronici	2.80%	0.82%	2.91%	2.38%	0.86%
Îngrijiri paliative		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Neonatologie	0.70%	0.60%	3.32%	1.44%	2.36%
Obstetrică ginecologie	0.30%	0.10%	0.00%	0.47%	0.72%
Pediatrie	0.90%	1.63%	1.29%	1.16%	1.61%
Psihiatrie cronici	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b>Rata pacienților reinternați în 30 de zile de la externare</b>	<b>15.00%</b>	<b>8.59%</b>	<b>6.88%</b>	<b>8.56%</b>	<b>10.29%</b>
Boli infecțioase	3.30%	2.93%	6.01%	6.19%	3.93%
Chirurgie generală	10.10%	10.66%	8.87%	7.84%	7.57%
Medicină internă	5.40%	12.16%	6.54%	10.51%	16.37%
Medicină internă cronici	2.80%	1.23%	0.00%	0.95%	1.29%
Îngrijiri paliative		0.10%	0.00%	11.73%	13.42%
Neonatologie	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Obstetrică ginecologie	13.50%	12.85%	9.68%	12.74%	15.55%
Pediatrie	8.30%	6.37%	7.29%	7.09%	8.06%
Psihiatrie cronici	31.10%	22.22%	13.21%	29.09%	25.81%
<b>Numărul de plângeri și reclamații de la pacienți</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>3</b>		<b>1</b>
<b>Proporția bolnavilor internați cu programare din totalul bolnavilor internați, pe spital și pe fiecare secție;</b>	<b>2.84%</b>	<b>1.04%</b>	<b>11.13%</b>	<b>7.94%</b>	<b>9.26%</b>
Boli infecțioase	0	0	25.49%	0.00%	0.00%
Chirurgie generală	0	0	2.90%	23.23%	28.13%
Medicină internă	0	0	1.77%	0.00%	1.87%
Medicină internă cronici	100.00	0.00%	99.03%	20.95%	15.52%
Îngrijiri paliative		100.00	37.31%	23.46%	57.05%
Neonatologie	0	0	0	0	0
Obstetrică ginecologie	0.00%	0.00%	4.50%	9.40%	9.49%
Pediatrie	0.00%	0.00%	4.34%	0.00%	0.00%
Psihiatrie cronici	80.77%	0.00%	86.79%	0.00%	0.00%
<b>Proporția serviciilor medicale spitalicești acordate prin spitalizare de zi din totalul serviciilor medicale spitalicești acordate, pe spital și pe fiecare secție.</b>	<b>57.07%</b>	<b>64.64%</b>	<b>67.30%</b>	<b>67.48%</b>	<b>69.24%</b>
Boli infecțioase	36.75%	32.37%	32.86%	43.29%	34.07%
Chirurgie generală	53.02%	28.68%	33.39%	37.87%	42.94%
Medicină internă	32.53%	24.30%	39.35%	51.24%	49.46%
Medicină internă cronici	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Îngrijiri paliative		0	0	0	0

Neonatologie	0	0	0	0	0
Obstetrică ginecologie	24.94%	19.55%	18.45%	22.91%	22.35%
Pediatrie	42.43%	38.40%	34.22%	35.74%	44.18%
Psihiatrie cronici	0	0	0	0	0
CPU	100.00	100%	100%	100%	100%
<b>Proporția bolnavilor internați cu bilet de trimitere din totalul bolnavilor internați, pe spital și pe fiecare secție;</b>	<b>22.18%</b>	<b>27.36%</b>	<b>25.14%</b>	<b>31.70%</b>	<b>29.36%</b>
Boli infecțioase	25.24%	27.46%	25.64%	32.55%	25.25%
Chirurgie generală	25.76%	20.53%	27.29%	38.56%	42.58%
Medicină internă	50.00%	40.67%	35.89%	36.45%	38.74%
Medicină internă cronici	100.00	98.78%	96.17%	88.15%	49.14%
Îngrijiri paliative		100.00	100.00%	98.77%	87.42%
Neonatologie	0	0	0	0	0
Obstetrică ginecologie	4.53%	13.70%	16.78%	21.17%	19.42%
Pediatrie	8.65%	12.37%	13.28%	14.39%	14.42%
Psihiatrie cronici	80.77%	77.78%	92.45%	87.27%	70.59%