

SPITALUL CLINIC DE URGENȚĂ MILITAR „DR. ȘTEFAN ODOBLEJA” CRAIOVA

Nr. A215 din 31.01.2017

PLANUL DE MANAGEMENT
AL SPITALULUI CLINIC DE URGENȚĂ MILITAR
„DR. ȘTEFAN ODOBLEJA” CRAIOVA
PENTRU PERIOADA 2017 - 2022

I. MISIUNE

Misiunea Spitalului Clinic de Urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova constă în furnizarea de servicii medicale de calitate pentru a asigura starea de sănătate, atât a angajaților Ministerului Apărării Naționale, Ministerului Administrației și Internelor, Ministerului Justiției, Serviciului Român de Informații, Serviciului de Protecție și Pază, pensionarilor acestor ministere din județele arondate, veteranilor de război, elevilor colegiilor militare precum și populației civile ce se adresează spitalului.

II. VIZIUNE

Spitalul Clinic de Urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova urmărește îndeplinirea și menținerea tuturor standardelor necesare asigurării complete și performante a supravegherii și menținerii stării de sănătate a personalului militar, în principal din cadrul Ministerului Apărării Naționale, prin constituirea într-un sistem de sănătate modern și eficient.

Spitalul va trebui să îndeplinească exigențele impuse de standardele NATO, pentru a fi capabil în orice moment să asigure, la nevoie, asistență medicală cât mai complexă și completă trupelor aliate.

În calitate de spital militar aflat în subordinea Ministerului Apărării Naționale, Spitalul Militar Craiova urmărește a fi pregătit în orice moment pentru asigurare medicală în misiuni de luptă, inclusiv prin instruirea și menținerea la un nivel crescut de profesionalism și antrenament a medicilor și personalului sanitar destinat participării, la nevoie, la misiuni în diverse teatre de operațiuni, în cadrul acțiunilor la care România este parte conform tratatelor asumate.

Pe timp de pace și, în măsura posibilului, pe timp de război, Spitalul Clinic de Urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova va fi deschis asigurării de servicii medicale variate, prompte și de calitate, inclusiv prin spitalizare, pentru populația civilă solicitantă, urmărind îmbunătățirea stării de sănătate a populației și recunoașterea, cel puțin regională, a profesionalismului, seriozității și acurateței diagnostice și terapeutice.

În paralel cu executarea misiunilor medicale și militare spitalul poate participa la pregătirea profesională, teoretică și practică, a medicilor rezidenți, studenților și elevilor, inclusiv asistente sau alte categorii profesionale, militare sau civili.

Spitalul va trebui să-și gândească viitorul nu numai la nivel de supraviețuire ci și ca ofertant de servicii diversificate și de calitate pentru beneficiari din ce în ce mai diverși și cu noi așteptări.

III. VALORI COMUNE

- ⇒ Apărarea integrității și suveranității României;
- ⇒ Respectarea dreptului cetățeanului de ocrotire a propriei sănătăți;
- ⇒ Garantarea calității și siguranței actului medical;
- ⇒ Asigurarea accesibilității la serviciile medicale;
- ⇒ Respectarea dreptului la libera alegere și a egalității de șanse;
- ⇒ Aprecierea competențelor profesionale și încurajarea dezvoltării lor;
- ⇒ Transparența decizională.

IV. ANALIZA MEDIULUI INTERN

A. Denumirea spitalului: Titlatură oficială: Spitalul Clinic de Urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova. Abreviere: SCUMCv. Denumire uzuală: Spitalul Militar Craiova.

B. Adresa spitalului: municipiul Craiova, strada Caracal, nr. 150, județul Dolj. Telefoane: 0251581081; 0251581035. Fax: 0241581444. E-mail: smu_craiova@yahoo.com. Website: www.smucraiova.ro. Spitalul se află în vecinătatea mai multor unități militare, la aproximativ 2,5 km de Spitalul Clinic Județean de Urgență Craiova, principala unitate spitalicească din zonă.

C. Tipul și profilul spitalului. Spitalul Clinic de Urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova este unitate sanitară cu personalitate juridică, de utilitate publică, încadrată în categoria spitalelor generale de îngrijire pentru pacienți acuți, aflată în subordinea Direcției medicale a Ministerului Apărării Naționale. Are statut de spital clinic (asigurând pregătire și formare profesională pentru studenți și medici rezidenți), de urgență (având în componere compartiment de primire urgențe), fiind clasificat în categoria III (a treia) de competență conform criteriilor Ministerului Sănătății și acreditat de Autoritatea Națională de Management al Calității în Sănătate (ANMCS/CoNAS). Este în relație contractuală cu Casa de Asigurări de Sănătate a Armatei, Ordinii Publice, Siguranței Naționale și Autorității Judecătorești (C.A.S.A.O.P.S.N.A.J.).

D. Servicii acordate. Serviciile prestate de Spitalul Clinic de Urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova se adresează în principal angajaților Ministerului Apărării Naționale, personalului Brigăzii multinaționale NATO, Ministerului Administrației și Internelor, Ministerului Justiției, Serviciului Român de Informații, pensionarilor acestor ministere din județele Dolj, Mehedinți, Gorj, Olt și o parte din județul Vâlcea, veteranilor de război, elevilor Colegiului militar Tudor Vladimirescu Craiova, precum și populației civile ce se adresează spitalului. Se poate spune că spitalul este de interes special (militar), local (municipal), județean și regional în ceea ce privește asigurarea serviciilor medicale.

Serviciile medicale acordate de spital sunt: preventive, curative, de recuperare și de expertiză medico-militară, constând în: internare (continuă sau de zi) pentru stabilirea diagnosticului și/sau tratament; consultație în ambulatoriu pentru boală, control medical sau expertiză; investigații medicale de laborator, radiologie-imagistică, explorări funcționale, etc.; tratamente chirurgicale, invazive, stomatologice, fizioterapice etc., acțiuni de medicină preventivă și sanitar-veterinare, expertiză medico-militară.

Număr specialități asigurate: 30 (treizeci), și anume: medicină de urgență; medicină primară; medicină generală, medicină internă; chirurgie generală; chirurgie vasculară; ATI; neurologie; psihiatrie acuți; dermatovenerologie; boli infecțioase; pneumologie-TBC; cardiologie; diabet zaharat, nutriție și boli metabolice; urologie; ginecologie; ORL; oftalmologie; chirurgie vasculară; medicină dentară; medicina muncii; expertiză medico-militară; recuperare, medicină fizică și balneologie; radiologie și imagistică; laborator clinic; medicină preventivă; anatomie patologică; farmacie; explorări paraclinice.

În spital se desfășoară și activități de învățământ medical universitar și postuniversitar, de educație medicală continuă precum și de cercetare științifică medicală.

E. Structura organizatorică și funcțională. Capacitatea actuală a spitalului este de 200 paturi, dintre care 192 destinate spitalizării continue și 8 folosite pentru spitalizare de zi. Spitalul dispune de o structură complexă de specialități, 53% medicale și 47% chirurgicale având în vedere structura secțiilor și compartimentelor respectiv 57,5% medicale și 42,5% chirurgicale având în vedere numărul paturilor alocate.

Activitatea medicală se desfășoară la următoarele niveluri:

1. Secții și compartimente cu paturi:

- Clinica Chirurgie generală – 69 paturi, din care: compartiment ORL – 8 paturi, compartiment oftalmologie – 8 paturi, compartiment ginecologie – 5 paturi, compartiment ortopedie și traumatologie – 5 paturi, compartiment chirurgie vasculară – 5 paturi;
- Secția Medicină internă – 77 paturi, din care: compartiment neurologie – 12 paturi, compartiment dermatovenerologie – 12 paturi, compartiment cardiologie – 6 paturi, compartiment diabet zaharat, nutriție și boli metabolice – 6 paturi.
- Compartimente independente: ATI - 10 paturi, Psihiatrie - 12 paturi, Boli infecțioase - 12 paturi, Pneumologie-TBC – 12 paturi, spitalizare de zi - 8 paturi, compartiment de primire urgențe.

2. Ambulatoriu integrat spitalului cuprinzând cabinete de: medicină internă (3), chirurgie generală (2), ginecologie, urologie, ORL, oftalmologie, ortopedie și traumatologie, neurologie, psihiatrie, pneumologie, cardiologie, diabet zaharat, nutriție și boli metabolice, nefrologie, oncologie, dermatovenerologie, boli infecțioase, asistență medicală primară, recuperare, medicină fizică și balneologie, medicina muncii, psihologie, medicină dentară;

3. Laboratoare de: analize medicale; radiologie și imagistică; anatomie patologică; medicină preventivă;

4. Microstructuri auxiliare: farmacie; unitate de transfuzii sanguine, comisie de expertiză medico-militară; statistică și informatică medicală, asistență logistică medicală.

5. Aparat funcțional: administrativ, financiar-contabil, resurse umane, bloc alimentar, spălătorie, formațiune deservire.

Datorită lipsei de personal încadrat, compartimentele/cabinetele de ortopedie și traumatologie, chirurgie vasculară, nefrologie, oncologie nu oferă servicii medicale, paturile aferente lor fiind folosite de microstructurile din cadrul clinicii Chirurgie generală sau secției Medicină internă.

• **Adrese/ordine de aprobare/modificare a structurii:**

- Ordinul ministrului Apărării Naționale nr. MS 149 din 14.10.2001 de schimbare a denumirii spitalului în Spitalul Militar de Urgență „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova;
- Ordinul ministrului Apărării Naționale nr. B167 din 04.05.2004 de schimbare a denumirii spitalului în Spitalul Clinic de Urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova, începând cu data de 01.06.2004;
- Structura organizatorică a Spitalului Clinic de Urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova, avizată de ministerul sănătății cu nr. XI/A/43730,44648/44427/40384/RL/278,279,280/12.09.2011;
- Adresa nr. 45 din 13.12.2012 a Compartimentului Medicină de Urgență din ministerul sănătății de acreditare a Compartimentului de primiri Urgențe din Spitalul Clinic de Urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova;
- Adresa ministerului sănătății nr. XI/A/58298/RA/1108/12.12.2012 pentru completarea structurii Spitalului Clinic de Urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova cu: unitate de transfuzie sanguină, compartiment de endoscopie digestivă și compartiment de endoscopie bronșică și explorări funcționale respiratorii;
- Ordinul ministrului Apărării Naționale nr. G/0111/28.06.2013 de aprobare a statului de organizare al Spitalului Clinic de Urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova;
- Ordinul ministrului sănătății nr. 504 din 06.05.2014 de clasificare a Spitalului Clinic de urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova în categoria III – nivel de competență mediu.
- Ordinul președintelui ANMCS nr. 201 din 05.04.2016 privind încadrarea Spitalului Clinic de urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova în categoria „Nivel acreditat”.

F. Elemente generale de infrastructură.

Spitalul este de tip pavilionar, cu opt pavilioane de tip P sau P+1 destinate spațiilor medicale, un pavilion P+2 în care funcționează ambulatoriul de specialitate și administrația și un pavilion cu 3 nivele (demisol, parter și etaj) cu destinație medicală, plasate într-un ambient amenajat peisagistic. Clădirile au vechimi diferite, unele de peste 125 ani, fiind supuse în timp mai multor reparații capitale și curente; ultimele pavilioane date în folosință au fost cel care adăpostește ambulatoriul de specialitate și administrația spitalului (în 1996) și cel cu trei nivele - CPU, oftalmologie, ORL (în 2006).

În clădire aparte, cu intrări separate, funcționează bucătăria și spălătoria.

Spitalul posedă autorizație sanitară de funcționare vizată pe anul în curs.

G. Resurse umane. Statul de organizare al Spitalului Clinic de Urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova, aprobat de ministrul Apărării Naționale cu nr. G/0111/28.06.2013 și intrat în vigoare pe data de 01.01.2015, inclusiv serviciul medicină operațională, cuprinde:

Tabel nr. 1: **Structura angajaților pe categorii profesionale**
la data de 31.12.2016

Categorii personal	Posturi normate	Posturi ocupate	% necesar	% din total angajați
<i>Personal sanitar, din care</i>	248	198	79,83 %	79,2 %
Medici	66	47	71,21 %	18,8 %
Alt personal sanitar cu studii superioare	8	7	82,92 %	2,80 %
Personal sanitar cu studii medii	123	102	85,25 %	40,80 %
Personal sanitar auxiliar	51	42	82,35 %	16,80 %
<i>Personal TESA</i>	34	30	88,23 %	12,00 %
<i>Muncitori</i>	26	22	84,61 %	8,80 %
TOTAL ANGAJAȚI	308	250	81,16 %	100%

Tabel nr. 2: **Indicatori de management al resurselor umane**

Denumire indicator	Valoare la data de 31.12.2016
Proporția medicilor din totalul personalului	18,8 %
Proporția personalului medical din totalul personalului angajat al spitalului	79,2 %
Proporția personal medical cu studii superioare din total personal medical	27,27 %
Proporția asistentelor medicale cu studii superioare din total asistente medicale	17,64 %
Numărul mediu de bolnavi externați / medic curant	386 / an
Numărul mediu de bolnavi externați / asistentă medicală	83 / an

H. Indicatori de performanță ai spitalului. În anul 2016, principalii indicatori de performanță ai spitalului au avut următoarele valori:

- numărul de pacienți externați: 10.802 din care 6.815 spitalizare continuă și 3.987 spitalizare de zi;
- durata medie de spitalizare: 6,27 zile pentru spitalizarea continuă; 3,33 zile pentru spitalizarea de zi;
- indicele de utilizare a paturilor: 222,6 zile; rulajul bolnavilor pe pat: 34,5/an;
- procentul internărilor prin serviciul de urgență: 15,20% (35,4% din prezentări); durata medie de așteptare la CPU: aproximativ 5 min.;
- proporția pacienților cu intervenții chirurgicale din totalul pacienților internați în microstructurile chirurgicale: 93,8 %;
- rata mortalității intraspitalicești: 0,18%; rata infecțiilor nosocomiale: 0,00 %
- indice de complexitate a cazurilor (ICM): 1,1870.

Morbiditatea generală în 2016 a fost reprezentată de afecțiuni boli ale ochiului (18,34%), afecțiuni ale aparatului respirator (15,30%), boli ale aparatului digestiv (14,12%), bolile aparatului circulator (13,53%), Bolile sistemului osteo-articular, ale mușchilor și țesutului conjunctiv (7,29%), afecțiuni psihice (6,77), tumori (7,20%) etc.

Structura pe grupe de vârstă a populației internate în anul 2016 a fost următoarea: 0-17 ani – 0,5%; 18-34 ani – 7,5%; 35-54 ani – 30%; 55-64 ani – 24,5 % și peste 65 ani – 37,5%, dintre pacienți 51,8% fiind de sex feminin și 48,2% de sex masculin.

I. Situația financiară. Spitalul se finanțează din venituri proprii și funcționează pe principiul autonomiei financiare. Veniturile proprii provin din sumele încasate pentru serviciile prestate prin contract cu CASAOPSNAJ, sume de la bugetul Ministerului Apărării Naționale și din venituri suplimentare (donații și sponsorizări, coplata bolnavilor internați cu programare, servicii medicale acordate cu plată etc.).

Elementele generale ale bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului în anii 2014 și 2015 se evidențiază în tabelul nr. 3 (venituri) și tabelul nr. 4 (cheltuieli).

Tabel nr. 3: **Structura bugetului pe venituri, pe surse de finanțare**

Indicatori financiari	Valoare 2014	%	Valoare 2015	%	Valoare 2016	%
Venituri din contracte cu CASAOPSNAJ	12.266.622	63,48 %	13.579.227	64,33 %	16.385.669	55,60 %
Subvenții pentru instituții publice	6.597.851	34,14 %	7.149.955	33,87 %	12.416.000	42,13%
Alte venituri din prestări de servicii și alte acțiuni	459.738	2,38 %	364.321	1,73 %	408.978	1,39%
Venituri din sponsorizări, dobânzi, închirieri	322	0,0016 %	15.122	0,07 %	257.674	0,88 %
TOTAL VENITURI	19.324.533	100 %	21.108.625	100 %	29.468.321	100 %

Tabel nr. 4: **Structura bugetului pe tipuri de cheltuieli**

Indicatori financiari	Valoare 2014	%	Valoare 2015	%	Valoare 2016	%
Cheltuieli de personal	12.757.198	66,51 %	13.829.697	68,33 %	16.510.984	61,48 %
Cheltuieli materiale, din care:	6.048.681	31,54 %	5.784.446	28,58 %	6.824.236	25,41 %
Medicamente și materiale sanitare, din care:	2.639.201	43,63 %	2.743.601	47,43 %	3.498.989	51,27 %
Medicamente	1.349.022	51,11 %	1.552.024	56,57 %	1.993.449	56,97 %
Materiale sanitare	547.388	20,74 %	408.981	14,91 %	499.490	14,28 %
Reactivi, dezinfectanți	742.791	28,14 %	782.596	28,52 %	1.006.050	28,75 %
Cheltuieli de capital	350.000	1,83 %	622.955	3,09 %	3.520.000	13,11 %
Alte cheltuieli	20.047	0,10 %	0	0,00 %		
TOTAL CHELTUIELI	19.175.926	100 %	20.239.954	100 %	26.855.220	100 %

Tabel nr. 5: **Alți indicatori economico-financiar**

Denumire indicator	Valoare 2014	Valoare 2015	Valoare 2016
Execuția bugetară față de bugetul de cheltuieli aprobat	95,26 %	87,23 %	85,96%
Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului	63,69 %	63,64 %	55,86%
Procentul cheltuielilor de personal din totalul sumelor decontate CASAOPSNAJ din fondul național unic de asigurări sociale de sănătate pentru serviciile medicale furnizate, precum și din sumele asigurate din bugetul MAPN.	67,85 %	75,37 %	73,42%
Procentul cheltuielilor cu medicamentele din totalul cheltuielilor spitalului	7,73 %	10,54 %	9,23%
Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului (sintagma "venituri proprii" înseamnă, în cazul acestui indicator, toate veniturile obținute de spital, exclusiv cele obținute în contractul cu casa de asigurări de sănătate).	26 %	35,67 %	44,40%
Media lunară a veniturilor spitalului:	1.610.378 lei	1.759.052 lei	2.455.693 lei
Costul mediu pe zi de spitalizare	332 lei	369 lei	404 lei

V. ANALIZA MEDIULUI EXTERN

A. Analiza nevoilor comunității deservite

1. Spitalul Clinic de Urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova oferă servicii medicale următoarelor categorii de persoane:

a) Asigurați ai Casei de Asigurări de Sănătate a Armatei, Ordinii Publice, Siguranței Naționale și Autorității Judecătorești (AOPSNAJ), și anume:

- Salariați (cadre militare, gradați profesioniști, personal contractual civil), pensionari și elevi/studenți aparținând Ministerului Apărării Naționale (MApN);
- Salariați (cadre militare, gradați profesioniști, personal contractual civil), pensionari și elevi/studenți aparținând Ministerului Administrației și Internelor (MAI);
- Salariați (cadre militare, gradați profesioniști, personal contractual civil), pensionari și elevi/studenți aparținând Ministerului Justiției (MJ);
- Salariați (cadre militare, gradați profesioniști, personal contractual civil), pensionari și elevi/studenți aparținând Serviciului Român de Informații (SRI), Serviciului de Pază și Protecție (SPP), Serviciului de Informații Externe (SIE) sau Serviciului de Telecomunicații Speciale (STS);
- Alte persoane care optează spre înscrierea la CAS AOPSNAJ.

b) Asigurați ai altor case de asigurări de sănătate, în ordinea frecvenței:

- Asigurați ai CAS Dolj;
- Asigurați ai CAS din județele limitrofe: Olt, Mehedinți, Gorj, Vâlcea;
- Asigurați ai altor case de asigurări de sănătate.

c) Persoane neasigurate, în caz de urgență, cu plată sau în condițiile stabilite de actele normative în vigoare; personal străin din structura Brigăzii multinaționale NATO;

d) Persoane care efectuează control al stării de sănătate din diferite motive:

- Controlul periodic al stării de sănătate al angajaților MApN;
- Control la plecarea sau sosirea din misiune a personalului MApN;
- Examen de specialitate pentru fișe medicale de diferite tipuri;
- Alte controale medicale ale angajaților instituțiilor cu care spitalul semnează contracte.

e) Persoane care sunt supuse expertizei medico-militare, aparținând MApN, MAI, MJ, SRI, SPP, SIE sau STS.

B. Analiza ofertei locale de servicii medicale

1. Locul și rolul Spitalului Militar Craiova în ansamblul spitalelor subordonate Ministerului Apărării Naționale.

Spitalul Clinic de Urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova este singura instituție medicală militară din regiunea Olteniei, asigurând asistență medicală, în limita competențelor, tuturor militarilor, activi sau în rezervă/retragere, salariaților civili și membrilor de familie ai acestora din zona arondată. Se adresează spitalului și militari arondați altor spitale militare, în situații de urgență sau înainte, în timpul și după misiuni specifice.

2. Mediul medical local și regional

În asigurarea serviciilor medicale destinate menținerii stării de sănătate a populației, Spitalul Clinic de Urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova conlucrează, pe plan local și regional, cu alte instituții sanitare, spitalicești, ambulatorii sau de altă natură, publice sau private. La nivelul municipiului Craiova funcționează 6 spitale, generale sau de monospecialitate, iar la nivelul județului Dolj își desfășoară activitatea alte 7 instituții spitalicești, alături de unități ambulatorii, laboratoare, centre de imagistică, centre de îngrijiri, cabinete medicale, publice sau private.

Toate specialitățile din organigrama Spitalului Clinic de Urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova au corespondent la cel puțin una din instituțiile sanitare din județul Dolj.

Pe plan regional există tendința de adresare direct în capitala de regiune, implicit și spre spitalul nostru.

C. Analiza stării de sănătate a populației deservite

1. Spitalul Clinic de Urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova analizează și raportează periodic Direcției medicale a Ministerului Apărării Naționale starea de sănătate a militarilor evaluați.

2. Analiza morbidității populației din județul Dolj arată o distribuție pe grupe de boli corespunzătoare structurii pe specialități a spitalului. Se constată o tendință de creștere a morbidității prin boli respiratorii, boli digestive și boli cardio-vasculare.

Spitalul are o mare adresabilitate, comparativ cu celelalte instituții sanitare din zonă, pentru specialitățile: oftalmologie, chirurgie, neurologie, ORL.

VI. ANALIZA SWOT A SPITALULUI

I. Mediul intern

A. Puncte tari

- a) Situație geografică în capitală de regiune;
- b) Concentrare de unități militare în zonă; înființarea Brigăzii NATO multinaționale și a Colegiului Național „Tudor Vladimirescu” Craiova;
- c) Situație în centru universitar și statut de spital clinic;
- d) Existența Compartimentului de Primire Urgențe și statut de spital de urgență;
- e) Sistem integrat de management al calității implementat (ISO, RENAR);
- f) Acreditare a Autorității Naționale de Management al Calității în Sănătate (ANMCS/CoNAS).
- g) Personal medical superior și mediu calificat și competent; componentă de medicină operațională;
- h) Absența infecțiilor nosocomiale;
- i) Paletă relativ largă de servicii oferite;
- j) Dotare cu computer tomograf;
- k) Infrastructură informatică solidă;
- l) Condiții hoteliere bune;
- m) Ambient relaxant prin amenajare peisagistică a curții spitalului;
- n) Lipsa arieratelor.

B. Puncte slabe

- a) Sistem pavilionar, clădiri vechi; aparatură medicală în majoritate uzată fizic și moral;
- b) Existența mai multor specialități neîncastrate: ortopedie, oncologie, chirurgie vasculară, nefrologie.
- c) Număr redus de personal sanitar cu studii superioare, medii, auxiliar, elementar;
- d) Număr redus de cadre militare în structura spitalului;
- e) Atribuțiuni suplimentare multiple pentru personalul existent;
- f) Personal insuficient motivat pentru a-și mobiliza toate resursele intelectuale în interesul spitalului;
- g) Lipsa unei culturi organizaționale care să susțină strategiile conducerii spitalului; climat organizațional care nu favorizează munca în echipă;
- h) Deficiențe în asumarea responsabilităților.

II. Mediul extern

A. Oportunități

- a) Înființarea Brigăzii multinaționale NATO la Craiova;
- b) Reînființarea în anul 2016 a Colegiului Militar „Tudor Vladimirescu” Craiova;
- c) Sprijin prioritar din partea Direcției medicale a MApN;
- d) Adresabilitate din partea populației peste oferta de servicii a spitalului;
- e) Grad mare de satisfacție a pacienților spitalizați;
- f) Prezența cadrelor didactice universitare;
- g) Accesibilitatea la activitate de cercetare medicală;
- h) Contracte cu specialiști din afara organizației spitalului;
- i) Posibilități de atragere de sponsori.

B. Amenințări

- a) Restructurarea sistemului sanitar militar;
- b) Finanțarea insuficientă; dependența de finanțarea prin contractul cu CASAOPSNAJ;
- c) Contractarea de servicii medicale sub nivelul realizărilor;
- d) Agravarea lipsei de personal datorită plecărilor necompensate prin angajări;
- e) Competiție cu clinici particulare (în privința pacienților și medicilor);
- f) Creșterea prețurilor la medicamente și materiale sanitare și a tarifelor la utilități, determinând majorarea cheltuielilor spitalului;
- g) Majorarea salariilor în sistemul sanitar;
- h) Deficiențe interne necorectate, ce determină pierderi financiare.

I. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE

1. Nivel redus al veniturilor raportat la cerințele actuale ale instituției și dependența de o sursă principală de finanțare – contractul cu C.A.S.A.O.P.S.N.A.J - problemă prioritară. Motivație - finanțarea insuficientă determină: procent ridicat al cheltuielilor salariale în contextul paradoxal al deficitului major de personal și al nivelului moderat al salariului mediu; insuficienta motivare a personalului în condițiile cumulului de multiple atribuțiuni; dificultăți în asigurarea necesarului de medicamente, materiale sanitare, aparatură, echipamente, instrumentar; dificultăți în întreținerea și modernizarea infrastructurii vechi.
2. Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii. Vechimea clădirilor, la care se adaugă cerințele moderne de asigurare a spațiilor și circuitelor spitalicești, impune crearea de spații noi, reparații capitale și modernizări ale spațiilor existente, în vederea îndeplinirii criteriilor de autorizare sanitară și reacreditare a spitalului;
3. Insuficiența numerică a personalului, în special a personalului sanitar cu studii superioare, medii, auxiliar și elementar, mult sub normativele în vigoare, determinând: neîncadrarea mai multor specialități (nefrologie, ortopedie, oncologie, chirurgie vasculară), dificultăți în asigurarea continuității activității medicale de către personalul mediu și auxiliar impunând închideri temporare de secții și compartimente, suprapuneri de atribuțiuni care fac imposibilă respectarea întocmai a procedurilor și protocoalelor conform impunerilor legislației în vigoare.
4. Calitatea serviciilor medicale oferite, deși în continuu proces de îmbunătățire, este departe de standardele europene. Ghidurile, procedurile și protocoalele medicale sunt insuficiente, nu sunt respectate în totalitate, nu sunt actualizate. Oferta de medicamente și materiale sanitare este insuficientă și nu întotdeauna de bună calitate. Atitudinea personalului medical față de pacient poate fi optimizată.
5. Aparatura medicală perimată fizic și moral necesită înlocuire cu alta modernă, cu posibilități diagnostice și terapeutice superioare; eventual achiziționarea de aparatură de înaltă performanță. Rezolvarea acestei probleme ar conduce la îmbunătățirea raportului cost-eficiență și, implicit, la scăderea costurilor mari de întreținere și reparare a aparaturii vechi, existente, operațiuni executate an de an.
6. Management defectuos la nivelul unor microstructuri, medicale și administrative, determinând pierderi financiare și ratarea unor oportunități de dezvoltare.

VI. DIRECȚII DE ACTIVITATE (OBIECTIVE)

1. Direcția nr. 1: Îmbunătățirea finanțării spitalului

1.1. Creșterea veniturilor. Activități:

A1. Îndeplinirea criteriilor pentru clasificarea spitalului în nivelul II de competență, situație care permite o mai bună finanțare, depășind nivelul cheltuielilor necesare pentru realizarea acestui obiectiv. Cerințe: achiziționarea unui aparat RMN și identificarea personalului în vederea pregătirii corespunzătoare.

A2. Îmbunătățirea înregistrării și raportării spre decontare a serviciilor realizate în contract cu CASAOPSNAJ și pentru activitățile specifice MApN. Cerințe: identificarea serviciilor neraportate/nedecontate, revizuirea procedurilor de înregistrare și raportare, stabilirea de responsabilități.

A3. Creșterea ponderii consultațiilor, internărilor și a altor servicii cu plată. Necesită aplicarea corelată a mai multor măsuri, vizând sporirea adresabilității peste nivelul de servicii decontat de casa de asigurări.

– Strategie de imagine: participarea mai multor specialiști din spital la emisiuni radio-TV pe teme medicale, colaborarea cu mass-media în vederea prezentării reușitelor terapeutice, organizarea de manifestări științifice cu atragerea medicilor de familie din regiunea Olteniei, activități de screening

– Strategie de marketing: studiul morbidității populației din regiune și practicarea temporară de tarife reduse pentru serviciile des solicitate de populație; reduceri la pachete de servicii medicale, oferte de gratuități condiționate de alte servicii cu plată.

- Cointeresarea microstructurilor: un procent semnificativ din veniturile rezultate în urma acordării serviciilor cu plată directă va fi direcționat spre secția/compartimentul/ cabinetul care le-a generat, pentru reparații curente, dotare cu aparatură, instrumentar, echipamente etc.

- Amenajarea de saloane cu confort sporit, a căror ocupare se face prin plată suplimentară.

A4. Acreditarea spitalului în vederea efectuării a diverse examinări, contra cost. Cerințe: angajare sau contract cu medic ortoped, eventual cu încă un medic de medicina muncii, întocmirea dosarului de acreditare.

A5. Contracte și protocoale semnate cu alte instituții sanitare din județ sau județele limitrofe în vederea asigurării unor servicii medicale: consultații de specialitate, transferuri, investigații imagistice, de laborator etc.

A6. Semnarea de contracte cu societăți sau case private de asigurări de sănătate; semnarea de contracte cu diverse întreprinderi și instituții în vederea efectuării controalelor medicale periodice sau a altor servicii medicale contra cost.

A7. Obținerea aprobărilor în vederea prestării contra cost a unor activități de transport medical. Cerințe: obținerea aprobărilor necesare, semnarea de contracte cu instituții sanitare, organizarea activității.

A8. Încurajarea acțiunii de virare benevolă a procentului de 2% din impozitul pe venit de către salariații spitalului, alți angajați MApN sau alte persoane care optează pentru aceasta, în contul „Asociației pentru dezvoltarea Spitalului Militar Craiova”, de unde pot fi susținute investiții sau activități ale spitalului.

1.2. Reducerea cheltuielilor. Activități:

A9. Responsabilizarea șefilor de microstructuri. Implică:

- Reartizarea bugetului pe secții, laboratoare, compartimente și alte structuri din spital, pe baza propunerilor fundamentate ale șefilor de microstructuri;

- Stabilirea unor proceduri de corelare a volumului activităților desfășurate cu cheltuielile efectuate, cu posibilitate de regularizare;

- Proceduri de aprobare de către șefii de secție și/sau directorul medical, după caz, a folosirii medicamentelor sau investigațiilor costisitoare.

A10. Monitorizarea și analiza cheltuielilor. Implică:

- Evidențierea costurilor reale ale serviciilor medicale: evidențierea cheltuielilor efectuate pentru fiecare pacient, pentru toate serviciile medicale de care beneficiază.

- Rapoarte lunare ale serviciului financiar privind execuția bugetului de venituri și cheltuieli pe secții, laboratoare și compartimente.

- Analiza periodică a cheltuielilor spitalului în funcție de destinația lor atât la nivelul întregului spital cât și la nivelul fiecărei microstructuri.

- Urmărirea respectării disciplinei economico-financiare la nivelul secțiilor și compartimentelor, prin intermediul consiliului medical.

A11. Întocmirea unor planuri de măsuri în vederea reducerii cheltuielilor

- Fiecare șef de sector de activitate va analiza structura cheltuielilor și va propune anual un plan de măsuri în vederea reducerii acestora..

- Studii cost/eficiență referitoare la externalizarea anumitor servicii.

2. Direcția nr. 2: Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii. Activități:

A12. Reabilitarea, cosmetizarea și întreținerea permanentă a pavilioanelor existente, cu accent pe clădirile unde funcționează secții sau compartimente medicale, cabinete, laboratoare; asigurarea circuitelor și îndeplinirea condițiilor impuse de normativele în vigoare;

A13. Construirea unui pavilion nou, destinat următoarelor microstructuri: clinica chirurgie (secția chirurgie generală, compartiment ortopedie-traumatologie, compartiment ginecologie, compartiment chirurgie vasculară, compartiment chirurgie toracică, compartiment chirurgie plastică, compartiment neurochirurgie, compartiment urologie), compartiment ATI, unitate de transfuzii, compartiment de primire urgențe, serviciu de internări-externări, eventual compartiment de spitalizare de zi, sterilizare și spații tehnice.

A14. Redistribuirea spațiilor eliberate de microstructurile dispuse în noul pavilion:

- mutarea secției Medicină internă și a compartimentelor Cardiologie și Diabet zaharat, nutriție și boli metabolice în pavilionul eliberat de secția Chirurgie generală și compartimentul ATI, după reamenajarea spațiilor și asigurarea circuitelor funcționale;
- Mutarea compartimentului Neurologie în pavilionul eliberat de secția Medicină internă; eventual înființarea unei unități de urgențe neurologice („stroke”);
- mutarea cabinetului și a bazei de reabilitare și recuperare a capacității de muncă (fizioterapie) în spațiul eliberat de Compartimentul de Primire Urgențe;

A15. Asigurarea unor comunicări protejate între pavilioane, care să permită trecerea personalului medical și a bolnavilor internați, facilitând colaborarea între microstructuri și eventual respectarea circuitelor;

A16. Reabilitarea căilor de rulare din interiorul spitalului (alei) pentru a permite transportul atraumatic al pacienților, cu târgi sau cărucioare, precum și transportul de materiale (inclusiv alimente, deșeuri); amenajarea unei parcuri spațioase, protejate, pentru salariații spitalului, pacienți internați, veniți la consultație și vizitatori;

A17. Construirea unor lifturi la nivelul ambulatoriului integrat spitalului, pavilionului ORL-Oftalmologie și pavilionului Neurologie-Psihiatrie, care să permită urcarea la etajele superioare a bolnavilor, în special a celor cu dizabilități.

A18. Achiziționarea și instalarea unei stații de clorinare a apei conform cerințelor epidemiologice și normativelor în vigoare.

A19. Amenajare peisagistică a spațiului dintre pavilionul actual al secției Medicină internă și pavilionul în care funcționează compartimentele: neurologie, psihiatrie, dermatologie.

3. Direcția nr. 3: Dezvoltarea resurselor umane în concordanță cu necesitățile reale.

Disponibilitatea de angajați în număr suficient, cu pregătire corespunzătoare, la locul și timpul potrivit, este vitală pentru buna funcționare a spitalului. Acțiuni:

A20. Încadrarea cu personal conform nevoilor reale ale microstructurilor și cerințelor normative naționale și europene;

A21. Contractarea de servicii medicale cu persoane din afara organigramei spitalului în vederea compensării lipsei de personal propriu; eventual externalizarea unor servicii.

A22. Recrutarea și selectarea atentă a personalului angajat sau cu care se contractează servicii în privința nivelului corespunzător de competență;

A23. Uniformizarea încărcării personalului cu sarcini de serviciu la nivelul tuturor microstructurilor, eventual prin redistribuirea acestuia; revizuirea fișelor posturilor;

A24. Creșterea competențelor profesionale ale personalului medical; optimizarea activităților de formare profesională.

A25. Elaborarea unui sistem corect și transparent de evaluare a performanțelor și identificarea de soluții de remunerare și distribuire a recompenselor.

4. Direcția nr. 4: Creșterea calității și optimizarea activității medicale. Activități:

A26. Îmbunătățirea activității de planificare a consultațiilor, internărilor și externărilor; reorganizarea ambulatoriului de specialitate integrat spitalului prin deschiderea unor cabinete noi, înființarea de noi specialități, mărirea paletii de servicii oferite, lărgirea programului de consultații acordate după-amiaza cu acoperirea tuturor zilelor lucrătoare ale săptămânii.

A27. Creșterea procentului internărilor de urgență prin facilitarea adresabilității urgențelor și procedură de asigurare a paturilor disponibile; creșterea procentului internărilor programate prin consultație în ambulatoriu din total internări programate;

A28. Practici medicale unitare bazate pe ghiduri de practică și protocoale clinice; revizuirea celor existente și elaborarea altora noi, urmărirea respectării lor;

A29. Optimizarea măsurilor de prevenire a apariției infecțiilor nosocomiale; depistarea precoce și controlul infecțiilor nosocomiale.

5. Direcția nr. 5: Achiziționarea de aparatură medicală și echipamente medicale moderne.

Activități:

A30. Înnoirea aparaturii imagistice de înaltă performanță mult uzată fizic și moral; noul computer tomograf va oferi posibilități sporite de diagnostic acurat și o mai mare satisfacție personalului din laboratorul de radiologie și imagistică;

A31. Achiziționarea unui tomograf ocular necesar desfășurării în bune condițiuni a activității compartimentului și cabinetului de oftalmologie;

A32. Dotarea compartimentului Cardiologie din cadrul secției medicină internă cu un ecograf cardiac performant, de ultimă generație, având în vedere creșterea continuă a ponderii bolilor cardiovasculare, inclusiv în rândul personalului militar;

A33. Dotarea serviciului de medicină dentară cu aparatură modernă (Unit-uri dentare) având în vedere solicitările crescute de servicii stomatologice din partea personalului militar;

A34. Achiziționarea unei linii complete de endoscopie digestivă având în vedere lipsa actuală a facilităților de colonoscopie și aparatura învechită de gastroscopie.

A35. Achiziționarea unui aparat RMN - obiectiv indispensabil accederii în categoria II de competență.

A36. Dotarea cu alte echipamente medicale necesare unui act medical de calitate.

Repartizarea responsabilităților în îndeplinirea obiectivelor propuse:

OBIECTIVE:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Comandant																		
Comitet director																		
Consiliu medical																		
Consiliu științific																		
Serv. financiar																		
Serv. administrativ																		
Serv. resurse umane																		
Serv. juridic																		
	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Comandant																		
Comitet director																		
Consiliu medical																		
Consiliu științific																		
Serv. financiar																		
Serv. administrativ																		
Serv. resurse umane																		
Serv. juridic																		

Rezultate așteptate: eficientizarea activității spitalului, creșterea calității serviciilor medicale acordate pacienților.

Îmbunătățirea activității spitalului va fi urmărită prin monitorizarea și evaluarea periodică (lunar, trimestrial, semestrial și anual) a îndeplinirii obiectivelor propuse și obținerii rezultatelor așteptate, respectiv înregistrării unor indicatori optimi de performanță ai managementului spitalului

* * *

INDICATORI DE MONITORIZARE ȘI EVALUARE

NR.	INDICATOR DE EVALUARE	VALOARE
A1	Deținere aparat RMN	DA / NU
	Instruire personal dedicat	DA / NU
A2	Cazuri contractate / cazuri realizate	< 1
	Proceduri de înregistrare și raportare revizuite	DA / NU
	Servicii decontate / servicii realizate	> 0,95
A3	Consultații cu plată pe an / consultații cu plată în anul precedent	> 1
	Internări cu plată pe an / internări cu plată în anul precedent	> 1
	Venituri din activități cu plată pe an/venituri din activități cu plată în an precedent	> 1
A4	Acreditare pentru încheiere fișe auto	DA / NU
	Acreditare pentru încheiere fișe portarmă	DA / NU
A5	Nr. spitale cu care există protocoale de colaborare	> 4
	Nr. laboratoare sau centre imagistice cu care sunt semnate contracte	> 2
A6	Contracte semnate cu alte întreprinderi și instituții pentru servicii contracost	> 2
A7	Activitate de transport medical, aprobată	DA / NU
A8	Sume virate benevol în contul Asociației pt dezvoltarea Spitalului Militar Craiova	DA / NU
A9	Repartiția bugetului pe secții, compartimente, laboratoare	DA / NU
	Monitorizarea execuției bugetului de venituri și cheltuieli pe microstructuri	DA / NU
A10	Cheltuieli pe pacient internat / tarif decontat de casa de asigurări	< 1
A11	Nr. studii cost / eficiență pe an	> 10
A12	Nr. pavilioane reabilitate pe an	> 1
	Circuite funcționale respectate	DA / NU
A13	Nr. pavilioane noi construite	1
A14	Reamenajări spații, reloări	DA / NU
A15	Comunicări protejate între pavilioane	DA / NU
A16	Căi de rulare (alei) reabilitate (metri)	100
A17	Lift existent la nivelul ambulatoriului de specialitate	DA / NU
A18	Stație de clorinare a apei	DA / NU
A19	Zone amenajate peisagistic (mp)	200
A20	Gradul de încadrare cu personal medical	> 85%
A21	Personal medical PFA cu contract prestări servicii / personal medical deficitar	0,75
A22	Număr sancțiuni pentru abateri profesionale la personalul angajat în ultimul an	< 3
	Număr contracte prestări servicii reziliate din motive profesionale	< 2
A23	Fișele posturilor revizuite anual	DA / NU
A24	Cursuri de formare profesională în ultimul an	> 2
	Competențe noi dobândite de personal în ultimii 5 ani	> 10
A25	Sistem de evaluare a performanțelor, existent	DA / NU
A26	Sistem de planificare a consultațiilor, internărilor și externărilor, existent	DA / NU
	Număr medici în ambulatoriul de specialitate	> 30
	Număr zile în care ambulatoriul are program după-amiaza	> 2
A27	Internări prin urgență din totalul internărilor pe spital	> 15%
	Internări prin ambulatoriul de specialitate din totalul internărilor în spital	> 40%
A28	Ghiduri sau protocoale medicale elaborate sau revizuite, media pe ultimii 3 ani	> 50
A29	Număr infecții nosocomiale	< 2
A30	Computer tomograf nou achiziționat, pus în funcțiune, autorizat	DA / NU
A31	Tomograf ocular achiziționat și instalat la nivelul microstructurii oftalmologie	DA / NU
A32	Eco graf cardiac performant achiziționat	DA / NU
A33	Număr unit-uri dentare moderne instalate, funcționale	> 1
A34	Linie de endoscopie digestivă existentă	DA / NU
A35	Amenajare spațiu aparat RMN	DA / NU
A36	Număr aparate / echipamente medicale achiziționate pe an	> 3

GRAFIC GANTT

Activități	2017				2018				2019				2020				2021			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
A1																				
A2																				
A3																				
A4																				
A5																				
A6																				
A7																				
A8																				
A9																				
A10																				
A11																				
A12																				
A13																				→
A14																				→
A15																				→
A16																				
A17																				
A18																				
A19																				
A20																				
A21																				
A22																				
A23																				
A24																				
A25																				
A26																				
A27																				
A28																				
A29																				
A30																				→
A31																				
A32																				
A33																				
A34																				
A35																				
A36																				

COMANDANTUL SPITALULUI CLINIC DE URGENȚĂ MILITAR
 „DR. ȘTEFAN ODOBLEJA” CRAIOVA
 COL.

Dr. Iovan VLĂDAIA