

INSTITUTUL DE BOLI CARDIOVASCULARE TIMISOARA

INSTITUTUL DE BOLI CARDIOVASCULARE TIMIȘOARA		
Nr. înregistrare	18	
Ziua	Luna	Anul
16	01	2016

PLAN DE MANAGEMENT

**OPTIMIZAREA INDICATORILOR DE
PERFORMANTA MANAGERIALA IN
VEDEREA CRESTERII EFICIENTEI
ACTIVITATII INSTITUTULUI DE BOLI
CARDIOVASCULARE TIMISOARA
RAPORTAT LA INDICATORII REALIZATI IN
ANUL 2014**

MANAGER, dr. LUCA CONSTANTIN TUDOR





A. Descrierea situatiei actuale

1. Institutul de Boli Cardiovasculare Timisoara functioneaza ca o unitate sanitară publica înfiintată în noiembrie 1993 (prin O.M.S. 1452/ 4 nov. 1993). Apartine tipului de "spital clinic" care asigura asistenta medicala completă de înaltă specialitate, preventivă, curativă si de recuperare a bolnavilor internati, având contributii în învățământul medical universitar, post universitar si postliceal sanitar, de cercetare stiintifică medicala si de îndrumare metodologică de specialitate.

Institutul de Boli Cardiovasculare are personalitate juridică, este subordonat administrativ Ministerului Sănătății fiind clasificat prin OMS 763/26.05.2011 in categoria IM. Conform OMS nr. 1664/2006 si OMS nr. 1085/2012 IBCVT a primit statut de spital regional de urgenta gradul IB.

Institutul de Boli Cardiovasculare Timisoara apartine tipului de spital de specialitate: cardiologie, cardiologie interventională si cateterism cardiac, explorări functionale si electrofiziologie cardiacă, terapie intensivă coronarieni, chirurgie cardiovasculară, anestezie-terapie intensivă, cardiologie preventivă si recuperare cardiovasculară.

2. Caracteristicile populatiei deservite:

Institutul deserveste prin specificul său cei 312.113 de locuitori cu domiciliul în Timișoara, 365.545 locuitori ai zonei metropolitane (date raportate de Institutul Național de Statistică 2009 – ultima comunicare) 655.844 locuitori din județul Timiș, iar o raportare la Regiunea de Dezvoltare Vest arată o populație deservită de 1.921.700 de locuitori.

3. Structura organizatorică

Structura organizatorică a Institutului de Boli Cardiovasculare Timisoara este aprobată de Ministerul Sănătății Publice prin OMS nr. 1584/ 30.12.2013.

1. Sectiile Institutului de Boli Cardiovasculare sunt:

- a. Sectia Clinică Cardiologie cu 68 de paturi, din care Compartiment USTACC - 17 paturi,
- b. Sectia Clinică Chirurgie Cardiovasculară adulti si copii cu 50 paturi
- d. Sectia Clinică ATI cu 15 paturi
- e. Sectia Clinică de Recuperare Cardiovasculară cu 33 paturi

Numărul de paturi pe spital fiind de 166.

Spitalizarea de zi are prevăzute 15 paturi în cadrul secției clinice de Recuperare Cardiovasculară.

2. CPU-S



3. Farmacie ;
4. Bloc operator ;
5. Unitate de transfuzie sanguină
6. Statie centrală de sterilizare ;
7. Laborator analize medicale ;
8. Laborator radiologie si imagistică medicală;
9. Laborator explorări functionale invazive cu 2 compartimente:
Compartiment electrofiziologie si implant stimuloare cardiace si
Compartiment Cardiologie interventionala si cateterism cardiac:
10. Compartimente explorări neinvazive (EKG, test de efort, holter)
11. Compartiment prevenire si control al infectiilor nozocomiale ;
12. Compartiment de evidentă, statistică medicală si DRG ;
13. Serviciul de anatomie patologică cuprinde trei compartimente:
compartiment histopatologie, compartiment citologie, prosectură
14. Ambulatorul integrat cu cabinete în specialitățile: Cardiologie si chirurgie cardiaca.
15. Activitate de cercetare este desfasurata in cadrul a trei colective de cercetare: Colectiv de cercetare chirurgie experimentală, valve, grefe; Colectiv de cercetare transplant de organe artificiale si imunologie de transplant ; Colectiv de cercetare medicală, epidemiologie, diagnostic .

4. Resurse umane:

Structura de personal în Institutul de Boli Cardiovasculare Timisoara pentru anul 2015 este următoarea:

Tabel nr. I Repartitia personalului în IBCT

	2014			2015		
	Posturi aprobate	Posturi vacante	Posturi ocupate	Posturi aprobate	Posturi vacante	Posturi ocupate
Medici	49,5	15	34,5	50,5	10	40,5
Medici rezidenti	70	-	70	81	-	81
Medici rezidenti cu Post	1	-	1	2	-	2
Alt personal medical cu studii superioare	7	1	6	8	1	7
Personal mediu sanitar	192	43	149	241	47	194
Personal auxiliar sanitar	82	21	61	108	33	75



Personal TESA + comitet director	22	1	21	27	5	22
Muncitori	21	2	19	21	4	17
TOTAL	444,5	83	361,5	538,5	100	438,5

Se observă o creștere a numărului de posturi aprobate în anul 2015 crescând și numărul persoanelor angajate, dar și numărul posturilor vacante, menținându-se astfel deficitul de personal.

Tabelnr. II Indicatorii de management ai resurselor umane sunt:

Denumire indicator	Valoare indicator semestrul I 2014	Valoare indicator semestrul I 2015	Valoare indicator anul 2015
Numărul mediu de bolnavi externați (spitalizare continuă) pe un medic	125,04	125,48	250,06
Numărul mediu de consultații pe un medic în ambulatoriu	0	150,31	97,42
Numărul mediu de consultații pe un medic în camera de gardă/UPU/CPU	163,21	109,30	218,60
Proporția medicilor din totalul personalului	11,9%	12,56%	12,56%
Proporția personalului medical din totalul personalului angajat al spitalului	65,24%	65,58%	65,58%
Proporția personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical	43,31%	42,78%	42,78%

5. **Activitatea spitalului** este reprezentată de indicatorii de utilizare a serviciilor.

Tabelnr. III Indicatori de utilizare ai serviciilor

Denumire indicator	Valoare indicator semestrul I 2014		Valoare indicator semestrul I 2015	Valoare indicatori contractati in anul 2015
<i>Numărul de bolnavi externați total spital și pe fiecare secție</i>	IBCT	4314	4078	6567
	Card.	2482 420	2550	3779



	Chir	599	687	1055
	USTAC	384	449	891
	Recup	429	392	842
<i>Durata medie de spitalizare, pe total spital si pe fiecare sectie</i>	IBCT	5,34	5,92	5,92
	Card.	3,22 4,93	3,96	5,22
	Chir	11,08	11,09	13,65
	USTAC	3,83	4,77	4,75
	Recup	11,3	10,93	11,65
	<i>Rata de utilizare a paturilor, pe spital si pe fiecare sectie(%)</i>	IBCT	66%	80%
Card.		84% 53%	109%	107%
Chir		55%	83%	78%
USTAC		47%	23%	23%
Recup		79%	46%	53%
<i>Indicele de complexitate al cazurilor pe spital si pe fiecare sectie</i>		IBCT	2,0541	2,0125
	Card.	1,4592 0,7994	1,4653	1,551
	Chir	4,9440	4,1861	4,6790
	USTAC	1,7974	1,8281	1,7010
	Recup	-	-	-
	<i>Procentul bolnavilor cu intervenții chirurgicale din totalul bolnavilor externați din secțiile chirurgicale (%)</i>	IBCT	72,12%	71,47%
Card.		-	-	-
Chir		72,12%	71,47%	73,90%
USTAC		-	-	-
Recup		-	-	-
<i>Proportia bolnavilor internați cu programare din totalul bolnavilor internați, pe spital si pe fiecare sectie</i>		IBCT	55,65%	41,35%
	Card.	61,53% 52,56%	68,49%	79,3%
	Chir	85,03%	59,29%	46,5%
	USTAC	12,64%	9,04%	9,76%
	Recup	88,80%	78,19%	63,05%
	<i>Proportia urgențelor din totalul bolnavilor internați</i>	IBCT	37,28%	29,34%
Card.		23,06% 27,21%	33,49%	39,98%
Chir		31,47%	39,77%	31,2%
USTAC		98,68%	26,83%	28,98%
Recup		0%	0%	0%
<i>Proportia bolnavilor internati cu bilet de trimitere din totalul bolnavilor internati, pe spital si pe fiecare sectie</i>		IBCT	55,88%	64,81%
	Card.	66,67% 58,84%	80,32%	95,89%
	Chir	62,44%	78,80%	61,81%
	USTAC	13,74%	14,75%	19,26%
	Recup	78,22%	89,46%	71,92%
	<i>Proportia pacientilor internati din totalul pacientilor prezentati la camera de garda</i>	93,98%	52,59%	54,57%
<i>Număr consultatii în ambulator</i>	-	3908	7816	

<i>Proportia serviciilor medicale spitalicesti acordate prin spitalizare de zi din totalul serviciilor medicale spitalicesti acordate, pe spital si pe fiecare sectie</i>	IBCT	-	9,34%	11,8%
	Card.	-	-	-
	Chir	-	-	-
	USTAC	-	-	-
	Recup	-	97,19%	92,64%

Se observă o scădere a mai multor indicatori de utilizare ai serviciilor în semestrul I al anului 2015 comparativ cu cei din semestrul I al anului 2014.

Tabel nr. IV Indicatori de calitate

Nr. crt.	Denumirea indicatorului	Valoare indicator semestrul I 2014		Valoare indicator semestrul I 2015	Valoare indicatori contractati in 2015
1	Rata mortalității intraspitalicești pe total spital si pe fiecare sectie	IBCT	1,37%	1,86%	1,48%
		Card.	0,08% 0,24%	0,04%	0,10% 0,24%
		Chir	4,17%	3,93%	3,70%
		USTAC	8,07%	10,69%	8,32%
		Recup	0%	0%	0,14%
2	Rata infectiilor nosocomiale pe total spital si pe fiecare sectie	IBCT	0,16%	0,56%	0,17%
		Card.	0% 0%	0%	0%
		Chir	1,17%	2,77%	1,13%
		USTAC	0%	0,89%	0%
		Recup	0%	0%	0%
3	Rata bolnavilor reinternati în intervalul de 30 de zile de la externare	2,76%		2,65%	2,67%
4	Indicele de concordantă între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare	IBCT	42,10%	40,73%	38,66%
		Card.	46,52% 33,19%	37,71%	37,26%
		Chir	36,90%	45,29%	25,78%
		USTAC	51,69%	54,44%	43,51%
		Recup	42,22%	32,97%	42,12%
5	Procentul bolnavilor internati si transferati către alte spitale	IBCT	0,09%	0%	0,37%
		Card.	0,24% 0,24%	0%	0,20%
		Chir	1,34%	0%	0,81%
		USTAC	2,08%	0%	1,22%
		Recup	0%	0%	0%
6.	Numarul de reclamatii/plangeri ale pacientilor inregistrate				3



6. Situatia dotării

Dotarea este învechită parțial în secțiile și compartimentele existente și în structura anterioară, iar noile compartimente necesită dotare corespunzătoare standardelor în vigoare.

7. Situatia financiară

Tabel nr. V Indicatori economico-financiari

Ind.	Denumirea indicatorului	Valoarea indicatorilor realizati in spital pe semestrul I 2014		Valoarea indicatorilor realizati in spital pe semestrul I 2015	Valoarea indicatorilor contractati in spital pe anul 2015
C1	<i>Execuția bugetară față de bugetul de cheltuieli aprobat (%)</i>	46,10%		70,27%	85,42%
C2	<i>Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului</i>	30,50%		26,49%	32,98%
C3	<i>Procentul cheltuielilor de personal din totalul sumelor decontate din bugetul CNAS, FNUAS, MS</i>	36,08%		33,57%	38,84%
C4	<i>Procentul cheltuielilor cu medicamentele în totalul cheltuielilor spitalului (%)</i>	6,84%		7,44%	7,68%
C5	<i>Costul mediu/zi de spitalizare pe fiecare secție</i>	IBCT	699	668	713
		Card. I și II	724	661	733
		Chir	714	674	673
		USTA C	750	685	700
		Recup	203	203	203
C6	<i>Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului</i>	18,46%		27,39%	20,56%

Indicatorii economico-financiari s-au îmbunătățit în anul 2015 comparativ cu 2014.

8. Măsurile de modernizare

În anul 2012 a fost finalizat corpul C de clădire construit în prelungire acelei existente. Este o clădire construită pe 3 nivele și care comunică la fiecare nivel cu clădirea veche. La subsol este organizată garderoba personalului și studenților și morga. La parter este organizat un compartiment de explorări funcționale cu un CT multislice și tot la acest nivel găsim farmacia și amfiteatrele pentru studenți.

La etajul I este organizată secția de coronarieni cu 15 paturi și mai multe cabinete medicale. Etajul II cuprinde blocul operator format din 2 săli de operație și compartimentul central de sterilizare. La etajul III se află o parte a

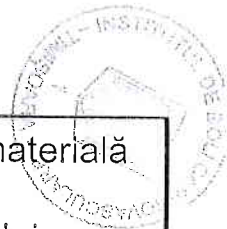
sectiei de chirurgie cu 30 de locuri.

În anul 2013 s-a organizat compartimentul de spitalizare de zi în cadrul sectiei de recuperare în vederea contractării de noi servicii. De asemenea a fost organizat compartimentul USTACC în cadrul sectiei de cardiologie în vederea obtinerii unei noi structuri cu diversificarea serviciilor oferite. In anul 2014 au fost igienizate si reparate spatii considerate improprii.

In decursul anului 2015 este in curs de modernizare laboratorul de Radiologie si imagistica medicala si sala de asteptare, CPU si se instaleaza un nou angiograf intr-un spatiu in curs de amenajare, toate la parterul institutiei.

B. Analiza SWOT

MEDIUL INTERN	
Puncte tari	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"> • Spital situat într-o poziție geografică bună • Unicitatea în regiune prin profilul său • Spital de înaltă performanță • Deține ambulatoriu de specialitate cu posibilitatea consultării pacienților pe baza programărilor • Structura, resursele umane și dotările existente permit aplicarea unor metode și tehnici de tratament moderne • Personal bine pregătit și cu competențe multiple • Condiții hoteliere superioare 	<ul style="list-style-type: none"> • Reticența unor angajați la schimbare • Dotare insuficientă pentru secțiile și compartimentele existente și cele nou înființate (necesar un nou angiograf la etajul 1, sterilizare, paturi pentru secția de chirurgie cardiovasculară copii, aparatură ATI copii) • Deficit de personal • Intabulare clădiri și teren, trecere în patrimoniul statului • Infecții nozocomiale
MEDIUL EXTERN	
Oportunități	Amenințări
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilitatea interacțiunii rapide și benefice cu operatorii privați în sensul dezvoltării de noi servicii medicale • Posibilitatea accesării fondurilor 	<ul style="list-style-type: none"> • Apariția noilor legislații care implică aplicare rapidă • Lipsa susținerii financiare pentru amenajarea spațiilor • Legislație puțin permisivă



<p>structurale prin elaborarea unor proiecte cu reale șanse pentru atragerea acestor fonduri</p> <ul style="list-style-type: none">• Apariția unor noi surse de finanțare rezultate din contracte de parteneriat public-privat• Perspectiva asigurărilor private de sănătate	<p>privind motivarea materială a personalului</p> <ul style="list-style-type: none">• Migrarea personalului calificat• Lipsa personalului cu competențele necesare pe piața muncii
---	---

C. Principalele probleme identificate

- deficitul de personal
- lipsa dotării pentru compartimentele înființate prin noua structură organizatorică
- functionarea deficitară a compartimentului de spitalizare de zi cu neîndeplinirea indicatorilor contractati cu CJAS in serviciul de spitalizare de zi
- doar un angiograf functional pentru program IMA
- indicatori de utilizare ai serviciilor necorespunzători

D. Selectionarea problemei prioritare:

În vederea realizării unui management eficient al activității medicale este deosebit de importantă diversificarea serviciilor oferite de IBCV prin înființarea de sectii si compartimente noi precum si optimizarea activității celor existente.

E. Plan de îmbunătățire a serviciilor medicale oferite Institutul de Boli Cardiovasculare Timisoara

1. **Scop:** optimizarea indicatorilor de performanță managerială în vederea creșterii eficienței activității Institutului de Boli Cardiovasculare Timisoara prin diversificarea serviciilor medicale furnizate catre populatie
2. **Obiective:**
 - 1- reorganizarea serviciului de spitalizare de zi în vederea contractării unui buget realist cu CJAS
 - 2- înființarea unui compartiment de primiri urgențe conform normelor
 - 3- dezvoltarea sectiei (compartiment) de chirurgie pediatrică
 - 4- eficientizarea internărilor în sectiile spitalului în vederea îmbunătățirii indicatorilor de utilizare ai serviciilor cu creșterea numarului de internari in sectiile cu deficit (sectia de cronici)
 - 5- monitorizarea indicatorilor privind infectiile nozocomiale



3. Activități:- definire

Obiectiv 1:

- a. crearea unui circuit functional pentru pacientii internati înregim de spitalizare de zi
- b. regândirea item-urilor care vor fi finantate din bugetul dedicat spitalizării de zi, a procedurilor diagnostice si terapeutice
- c. contractarea unui număr realist de consultatii pe itemi pe baza indicatorilor anteriori (număr consultatii anterioare pe categoriile contractate)
- d. realizarea unui sistem de programări în vederea ocupării permanente a paturilor destinate spitalizării de zi si atingerii indicatorilor contractati

Obiectiv 2:

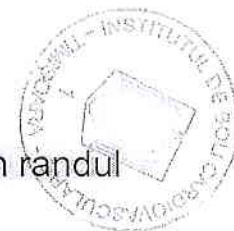
- a. organizarea spatiului destinat compartimentului CPU
- b. dotarea cu mobilier si aparatură corespunzătoare functionării acestuia
- c. angajarea de personal calificat
- d. elaborarea si implementarea de protocoale si proceduri caracteristice specialității

Obiectiv 3:

- a. organizarea spatiului destinat sectiei de chirurgie pediatrică având un număr de 15 paturi din care 4 paturi dedicate ATI
- b. dotarea cu mobilier si aparatură corespunzătoare functionării acestuia
- c. angajarea de personal calificat si pregătirea celui existent în centre de specialitate
- d. elaborarea si implementarea de protocoale si proceduri caracteristice sectiei

Obiectiv 4:

- a. monitorizarea lunară si analiza indicatorilor de utilizare a serviciilor pe fiecare sectie
- b. elaborarea si implementarea propunerilor de îmbunătățire de către sefi sectiilor
- c. realocarea de 5 paturi sectiei de recuperare
- d. programarea internărilor în vederea realizării unui flux continuu de pacienti si îndeplinirii indicatorilor contractati fara a depasi numarul cazurilor contractate cu CJASTM
- e. negocierea unui număr mai mare de cazuri contractate cu CJASTM



Obiectiv 5:

- a. analiza lunara a cazurilor de infectii nozocomiale aparuta in randul pacientilor sau personalului
- b. analiza gestionarii cazurilor
- c. adoptarea masurilor corective propuse de personalul CPCIN

4.a.Grafic Gantt – încadrare în timp

Activități/Timp	T I	T II	T III	T IV	T V	T VI	T VII	T VIII	T IX	T X	T XI	T XII
Crearea unui circuit functional												
stabilirea item-, a procedurilor diagnostice si terapeutice si calculul costurilor												
Organizarea spatiilor												
dotarea cu aparatura necesară si mobilier												
angajarea de personal calificat si pregătirea celui existent												
Elaborarea si implementarea de protocoale și proceduri caracteristice												
Monitorizarea lunară a indicatorilor												
Elaborarea si implementareapropunerilor												
sistem de programare a pacientilor												
Analiza cazurilor de IN nou aparute si a gestionarii cazurilor												
Adoptarea masurilor corective propuse de personalul CPCIN												



b. Resurse necesare:

- umane: angajarea de personal specializat pe secțiile deficitare
- materiale: aparatura achiziționată cu sprijinul MS pentru toate secțiile
- financiare: fonduri obținute de la MS în valoare de 2 200 000 lei, Consiliul județean, și alte venituri proprii ale spitalului: proiecte de cercetare cu fonduri nerambursabile

c. Responsabilități: Comitet director – organizarea activităților și delegarea sarcinilor spre compartimentele responsabile: compartimentul administrativ și cel de resurse umane precum și obținerea de fonduri de la MS, Consiliul județean, alți posibili finanțatori externi sau interni

- personal medical superior, mediu și auxiliar pentru furnizarea serviciilor medicale solicitate de pacienți.

5. Rezultate așteptate

- Funcționarea eficientă a spitalizării de zi cu atingerea numărului de servicii contractate și creșterea veniturilor spitalului
- Menținerea numărului de internări în regim de spitalizare continuă cu creșterea ratei de utilizare a patului
- Creșterea numărului de medici și personal mediu sanitar
- Creșterea adresabilității populației prin serviciile nou înființate

6. Principali indicatori de performanță monitorizați și evaluați:

Indicatori	Nivel actual (oct. 2015)	Nivel țintă
Număr de cazuri rezolvate	7832	7328
ICM	1.9973	2.0784
Durata medie de spitalizare	5,33	5,92
Rata de utilizare a patului	65%	85%
Numărul de pacienți tratați în regim de spitalizare de zi	633	761
Externari cardiologie	4605	3779
Rata infecțiilor nosocomiale	0,52%	0,30%