

PROIECT DE MANAGEMENT

**ANALIZA SITUAȚIEI ECONOMICO –
FINANCIARE**

A SPITALULUI ORĂȘENESC BALȘ

DR. STĂNCULESCU ȘTEFAN

ANALIZA SITUAȚIEI ECONOMICO – FINANCIARE A SPITALULUI ORĂȘENESC BALȘ PE ANUL 2013

A. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI

Spitalul luat în analiză este un spital de tip orășenesc, situat în sudul țării, pe drumul european E70, la o distanță de 25 km față de Spitalul de Urgență Slatina și la aceeași distanță față de Spitalul Clinic nr.1 Craiova, ce deservește o populație de cca. 53.400 locuitori, din care 59% sunt din mediul rural, cea mai îndepărtată localitate fiind la 35 km.

Întrucât sporul natural este mult scăzut față de media înregistrată pe țară (- 4,9% față de -1,9% la nivel național), iar populația de peste 60 de ani depășește procentul înregistrat în regiunea din care face parte (21,53% în județ, față de 20,94% în sudul țării) se poate trage concluzia că spitalul nostru deservește o populație îmbătrânită și cu probleme medico- sociale deosebite.

1. STRUCTURA SPITALULUI ORĂȘENESC

Unitatea este de tip general și are un număr de 119 de paturi pentru spitalizarea continuă și 4 paturi pentru spitalizarea de zi, repartizate în 3 secții și 4 compartimente.

Structura organizatorică conform Ordinului MS 725/02.06.2010 și a Hotărârii Consiliului Local Balș nr.24/31.01.2013, se prezintă astfel:

NR. CRT	SECȚIE / COMPARTIMENT	NR.PATURI	DIN CARE FINANȚATE
1.	SECȚIA BOLI CRONICE	25 paturi	15 paturi
2.	SECȚIA MEDICINĂ INTERNĂ	35 paturi	30 paturi
3.	SECȚIA CHIRURGIE GENERALĂ din care: COMP. ORTOPEDIE - TRAUMATOLOGIE	25 paturi 5 paturi	20 paturi 3 paturi

4.	COMPARTIMENT OBSTETRICĂ – GINECOLOGIE din care COMP.NEONATOLOGIE	20 paturi 5 paturi	15 paturi 5 paturi
5.	COMPARTIMENT PEDIATRIE	12 paturi	12 paturi
6.	COMPARTIMENT A.T.I.	2 paturi	2 paturi
	TOTAL	119 PATURI	94 paturi

Pe lângă secțiile / compartimentele enumerate mai sus, din structura organizatorică a Spitalului Orășenesc Balș fac parte și următoarele: camera de gardă, spitalizare de zi, bloc operator, farmacie, sterilizare, laboratorul de analize medicale, laborator radiologie și imagistică medicală - cu punct de lucru în ambulatoriu, laborator recuperare, medicină fizică și balneologie (bază de tratament), laborator explorări funcționale, compartimentul de prevenire și control al infecțiilor nosocomiale, cabinet stomatologie urgențe, dispensar TBC.

Ambulatoriu integrat al spitalului cuprinde 14 cabinete medicale: cabinet medicină internă, cabinet chirurgie generală, cabinet obst.-ginecologie, cabinet pediatrie, cabinet neurologie, cabinet orl, cabinet oftalmologie, cabinet alergologie, cabinet ortopedie și traumatologie, cabinet psihiatrie, cabinet dermato-venerologie, cabinet planificare familială, cabinet oncologie medicală, cabinet diabet zaharat, nutriție și boli metabolice, sterilizare, compartiment statistică medicală, aparat funcțional.

Laboratoarele de radiologie și imagistică medicală, analize medicale, explorări funcționale, recuperare medicină fizică și balneologie sunt unice și deservește atât spitalul, cât și ambulatoriul integrat al spitalului.

2. RESURSELE UMANE

Resursele umane ale spitalului constau într-un număr de 155 salariați pentru 208 posturi aprobate (ceea ce reprezintă 74,52% din statul de funcții aprobat), încadrați după cum urmează:

Categoriile de unități sanitare și categorii de personal	Număr de posturi ocupate	Pondere din total personal
TOTAL, din care :	155,0	100 %

I. Unități finanțate din sursa „Transferuri” – Bugetul de stat, din care :		
- Medici	12,0	7,74%
- Personal mediu sanitar	9,0	5,80%
	3,0	1,94%
II. Unități finanțate din Bugetul Asigurărilor de Sănătate, Total, din care :		
- Medici	143,0	92,26%
- Farmaciști	21,0	13,55%
- Farmaciști	1,0	0,65%
- Alt personal sanitar cu studii superioare	1,0	0,65%
- Personal mediu sanitar	63,0	40,64%
- Statisticieni și registratori	2,0	1,29%
- Personal auxiliar sanitar	30,0	19,35%
- Personal TESA	11,0	7,10%
- Muncitori	14,0	9,03%

Funcționalitatea și calitatea serviciilor medicale depind în mare măsură de calificarea salariaților și de condițiile de muncă. Din acest motiv este necesară o extindere a modurilor de pregătire profesională, astfel încât să li se insuflă salariaților responsabilitatea și capacitatea de a muncii în echipă, precum și o autonomie suficientă în îndeplinirea sarcinilor corespunzătoare nivelului de pregătire. Principalele obiective privind managementul resurselor umane privesc mobilizarea, motivarea și dezvoltarea capacităților personalului.

3. INDICATORII DE PERFORMANȚĂ AI MANAGEMENTULUI SPITALULUI

Analizând indicatorii economico – financiari ai spitalului la data de 31 decembrie 2013, se constată următoarele aspecte:

1	Prevederi bugetare aprobate conform bugetului de venituri și cheltuieli în anul 2013, din care:	Valoare	Procent
	TOTAL	8.799,00	100,00%
	Personal	5.176,00	58,82%
	Materiale	3.475,01	39,50%
	Capital	115,00	1,31%
	Programe naționale de sănătate, total, din care	32,99	0,37%
	- finanțate din bugetul FNUASS	2,99	
	- finanțate din bugetul MS	30,00	
2	Plăți realizate (execuția bugetară), în spital și în ambulatoriul integrat la 31 decembrie 2013	6.932,80	100,00%
	Personal	5.160,18	74,43%

	Materiale	1.754,86	25,31%
	Capital	12,27	0,18%
	Programe naționale de sănătate, total, din care	5,49	0,08%
	- finanțate din bugetul FNUASS	2,99	
	- finanțate din bugetul MS	2,50	
3	Structura plăților în funcție de sursele de venit	6.932,80	100,00%
	Venituri proprii din contractul cu CJAS/CNAS	6.449,03	93,02%
	Bugetul de stat	471,50	6,80%
	Bugetul local	0,00	0,00%
	Alte venituri proprii:		
	- donații și sponsorizări	0,00	0,03%
	- asocieri investiționale în domenii medicale ori de cercetare medicală și farmaceutică		
	- servicii medicale la cerere	12,27	1,77%
	- servicii medicale hoteliere sau de altă natură cu confort sporit		
	- servicii de asistență medicală la domiciliu		
	- alte venituri proprii		
4	Plăți cu medicamentele/total plăți spital	303,92	4,38%

Indicatorii economico-financiari reflectă o situație economică bună în anul 2013, deși unitatea a încheiat activitatea cu pierdere, dar cu toate obligațiile achitate în termen.

Execuția bugetară a înregistrat un grad mai mic de realizare decât cel propus (78,79%), deoarece în anul 2015 urmează vizita comisiei pentru acreditarea spitalului, ceea ce impune costuri suplimentare. Din acest motiv s-a impus o precauție în cheltuirea veniturilor realizate până în prezent, astfel încât fondurile existente să asigure desfășurarea în bune condiții a activității medicale până la semnarea contractului cu Casa de Asigurări de Sănătate pe anul 2014.

Cu toate acestea, aprovizionarea cu medicamente s-a efectuat ritmic, unitatea reușind să asigure pacienților, până în prezent, necesarul cerut, procentul cheltuielilor cu medicamentele din totalul cheltuielilor spitalului, înregistrând chiar o valoare mai mare decât media pe țară, fără a depăși însă costul mediu pe zi de spitalizare.

Valori ridicate se înregistrează la utilități și la art 20.01.30 „Alte bunuri și servicii pentru întreținere și funcționare”, deoarece normele actuale impun încheierea contractelor de service pentru: aparatura medicală, eliminarea deșeurilor periculoase, program informatic pentru activitatea medicală și de gestiune a spitalului, servicii de pază, efectuare biopsii, etc.

Procentul cheltuielilor pentru investiții s-a redus datorită crizei economice actuale, dar și datorită faptului că în ultima perioadă unitatea noastră a reușit să achiziționeze și să obțină aparatură medicală din fonduri de la Banca Mondială, astfel încât, în prezent, laboratorul de radiologie și imagistică medicală, laboratorul de analize medicale, blocul operator, ATI, camera de gardă, compartimentul de obstetrică - ginecologie sunt dotate cu aparatură nouă și performantă.

Indicatorii cantitativi indică faptul că spitalul a reușit să se încadreze în valorile propuse, însă datorită reducerii numărului de paturi finanțate la anumite secții și compartimente, a scăzut și numărul pacienților internați respectându-se și rata de utilizare a paturilor (stabilită conf. Ordinului MSP 1567/14.09.2007 pe tip de spital). În aceste condiții, personalul medical din toate secțiile a reușit să depășească indicele de complexitate al cazurilor propus, să realizeze și să depășească numărul de pacienți externați prevăzut în Contractul încheiat cu Casa de Asigurări, astfel încât veniturile realizate să asigure desfășurarea în bune condiții a activității.

Procentul pacienților cu intervenții chirurgicale din totalul pacienților externați din secțiile chirurgicale s-a îmbunătățit comparativ cu perioadele anterioare datorită dotării blocului operator cu linie de chirurgie laparoscopică și aparat de anestezie ceea ce a condus la creșterea gradului de operabilitate și a ICM-ului în secțiile chirurgicale.

Calitatea serviciilor medicale este un principiu din ce în ce mai important în domeniul sănătății, deoarece crește gradul de informare al pacienților, concomitent cu progresele tehnologice și terapeutice. Calitatea serviciilor medicale are numeroase dimensiuni, dintre care cele mai importante sunt reprezentate de eficacitate, eficiență, continuitatea îngrijirilor, siguranța pacientului, competența echipei medicale, satisfacția pacientului, dar și a personalului medical.

Prin subordonarea Spitalului Orășenesc Balș către autoritatea locală, se înregistrează o mai bună colaborare și implicare a factorilor locali în menținerea și îmbunătățirea activității medicale pentru populația arondată, chiar și în condițiile crizei economice actuale. Astfel în perioada 2010-2012 a fost implementat proiectul „Modernizarea, dezvoltarea și echiparea Ambulatoriului din cadrul Spitalului

Orășenesc Balș”, proiect de peste 1.000.000 euro, ceea ce a condus la creșterea gradului de adresabilitate de către populație și la creșterea calității actului medical.

B. ANALIZA SWOT A SPITALULUI ORĂȘENESC BALȘ

În urma analizei SWOT a mediului intern al spitalului la data actuală , s-au constatat următoarele :

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
- dotarea cu aparatură și reamenajarea spațiului spitalului în vederea obținerii acreditării	- neîndeplinirea până în prezent în proporție de 90%-100% a standardelor în vederea obținerii acreditării
- includerea în structură a cabinetelor de oncologie, diabet zaharat, nutriție și boli metabolice și alergologie, cardiologie și pneumologie	- lipsa medicilor specialiști pentru unele din aceste cabinete (sunt medici rezidenți)
- dotarea cu aparatură medicală performantă a laboratorului de radiologie și imagistică și reabilitarea cabinetului și obținerea certificatului de calitate ISO 9001;	- resurse umane insuficiente pentru acoperirea a 2 ture;
- dotarea cu aparatură a laboratorului de analize și reamenajarea spațiului;	- lipsa acreditare RENAR;
- dotarea cu aparatură a cabinetului de fizioterapie și angajarea unui medic specialist;	- spațiu neamenajat pentru desfășurarea activității la capacitate maximă (proceduri cu parafină), kinetoterapie; - resurse umane insuficiente.
- dotarea secției chirurgie cu linie de chirurgie laparoscopică și atragerea de noi medici specialiști;	- lipsă medic specialist ATI;
- dotarea cu aparatură performantă a secției obstetrică – ginecologie și a	- lipsa unui medic specialist neonatolog

compartimentului de neonatologie prin fonduri de la Banca Mondială	
- dotarea cu aparatură a camerei de gardă;	- neincluderea în structura spitalului a compartimentului de primire urgență
- reabilitarea grupurilor sanitare din toate secțiile	- existența unui număr mare de posturi vacante pe secții și servicii
	- lipsa liftului în clădirea spitalului; - numărul redus de paturi la secția boli interne și pediatrie, ceea ce duce la creșterea ratei de ocupare a paturilor peste media națională;

Oportunități :

- implementarea Proiectului „Modernizarea, dezvoltarea și echiparea ambulatoriului din cadrul Spitalului Orășenesc Balș, jud.Olt”, în valoare de 5.596.120,96 lei din fonduri europene nerambursabile;

Amenințări:

- înființarea unor centre private de furnizare de servicii medicale (cabinete medicale și laboratoare de analize medicale), fapt ce conduce la reducerea sumelor contractate pentru spital pentru aceste tipuri de servicii medicale.

Cu toate că unitatea a înregistrat pierdere , disponibilul din cont permite realizarea unor proiecte îndrăznețe, echipa managerială își propune pentru noul an continuarea proiectelor începute, astfel încât să fie realizate standardele impuse de legislația în vigoare, în vederea obținerii acreditării spitalului.

C. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE

Spitalul a fost dotat cu aparatură, însă în prezent se confruntă cu probleme în obținerea certificatelor de calitate și a amenajării spațiului conform standardelor prevăzute în OMS 914/2006, în vederea obținerii acreditării. Prin reducerea

numărului de paturi, suprafața utilă este suficientă pentru amenajarea saloanelor, însă se întâmpină dificultăți în realizarea circuitelor necesare.

Datorită crizei economice actuale și a reducerii numărului de paturi finanțate în ultimii ani, unitatea se confruntă cu reducerea veniturilor contractate, ceea ce impune găsirea unor noi surse de venit (contractare pe alte tipuri de servicii acordate în ambulatoriu – ecografii, înființarea unor cabinete noi, cu medici specialiști – cardiologie, pneumologie, kinetoterapie). Chiar și cu aceste neajunsuri, spitalul a reușit să asigure o bună aprovizionare cu medicamente, materiale sanitare, alimente, dezinfectanți și să asigure în continuare calitatea actului medical.

Personalul sanitar la ora actuală este insuficient, însă reușește să asigure continuitatea și calitatea actului medical.

D.ANALIZA ECONOMICO - FINANCIARĂ A SPITALULUI

1. **Scopul** analizei economico-financiare îl reprezintă estimarea cât mai exactă a veniturilor și a cheltuielilor în vederea asigurării unei bune desfășurări a activității spitalului, nu numai pe termen scurt, dar și întocmirea unui plan de dezvoltare pe termen mediu și lung. Obiectivele propuse pentru perioada următoare nu pot fi îndeplinite fără asigurarea resurselor materiale și umane, eficientizarea activității și încadrarea în indicatorii propuși.

a) Analiza veniturilor spitalului

Analizând situația veniturilor realizate de spital, pe tipuri de servicii, la data de 31 mai 2014, se constată următoarele :

Nr. Crt	Denumire indicator	Venituri de realizat în 2014	Venituri realizate la 31.05.2014	Venituri încasate la 31.05.2014	Venituri de incasat la 31.05.2014
1.	Venituri din contracte cu CASJ	6.277.000	3.177.156	2.649.681	527.475
2.	Venituri din programele naționale de sănătate finanțate de MS	30.000	5.000	5.000	0

3.	Venituri din transferuri și contracte cu DSP	459.000	229.081	229.081	
4.	Venituri proprii extrabuget.	90.000	46.271	46.271	
	TOTAL	6.856.000	3.457.508	2.930.033	527.475

-veniturile realizate pe primele 5 luni ale anului depășesc 50% din sumele previzionate în Bugetul de venituri și cheltuieli pe anul 2014, însă în cursul lunii iunie se vor semna contractele cu CASJ Olt și se vor stabili sumele de realizat până la finele anului;

-veniturile din programele de sănătate nu au putut fi angajate până în prezent, deoarece licitația pentru medicamente se realizează la nivel național și nu s-a finalizat până în prezent;

-veniturile proprii extrabugetare au cunoscut o realizare în proporție de 51,41% în primele 5 luni, ceea ce va conduce la depășirea valorilor propuse;

-veniturile din sponsorizări au cunoscut o reducere semnificativă față de anii precedenți, ca urmare a crizei economice actuale.

b) Analiza cheltuielilor spitalului

Cheltuieli spitalului înregistrează la data de 31 mai 2014 suma de 3.035.882 lei, astfel:

- cheltuieli de personal - 2.189.624 lei
- cheltuieli materiale, - 782.737 lei
 - din care medicamente - 125.430 lei
- cheltuieli de capital - 63.521 lei

Din analiza cheltuielilor, se poate observa că procentul de personal reprezintă 63,33% din totalul veniturilor realizate până în prezent, procent ce se încadrează în limita impusă de legislația actuală, dar trebuie ținut seama de faptul că unitatea funcționează cu 74,52% din personalul prevăzut în statul de funcții aprobat pentru anul 2014. Aceasta necesită o eficientizare a activității pentru a se evita suprasolicitarea personalului efectiv angajat.

Cheltuielile cu medicamentele reprezintă 16,02% din totalul cheltuielilor materiale, procent situat peste valoarea medie națională. În condițiile actuale, când decontarea facturilor de către CASJ Olt se efectuează într-un ritm din ce în ce mai

lent, unitatea a reușit să asigure pacienților condițiile necesare și o calitate ridicată a actului medical.

Ritmul investițiilor în aparatură medicală a încetinit în acest an, dar s-a ținut cont și de faptul că dotarea din ultima perioadă asigură cerințele actuale.

2. Obiectivele propuse pentru perioada următoare sunt creșterea veniturile realizate, care pot crește prin eficientizarea activității din secții și creșterea ICM – ului contractat, astfel încât la un număr mai mic de pacienți să poată fi obținute aceleași venituri, cu cheltuieli mai mici și rezolvarea cazurilor prin spitalizare de zi.

Ca obiectiv principal în următoarea perioadă este obținerea de venituri pentru construirea unui lift pentru pacienți, care să asigure confortul necesar atât pacienților cât și personalului medical pentru deplasarea acestora din cadrul camerei de garda către secțiile și compartimentele corespunzătoare. De asemenea, deplasarea pacienților din secții către Laboratorul de recuperare, medicina fizică și balneologie, aflat la demisol se realizează necorespunzător, pe scări. Din acest motiv, construirea unui lift exterior ar îmbunătăți calitatea actului medical pentru toți pacienții, nu numai pentru cei greu deplasabili. Totodată s-ar optimiza și condițiile de muncă ale salariaților care din motive obiective sunt nevoiți să efectueze transportul pacienților nedeplasabili sau greu deplasabili, pe scări.

În prezent camera de gardă asigură urgențele medico-chirurgicale, însă tariful decontat de către Casa de asigurări de Sănătate este de 5 ori mai mic față de decontarea aceluiași cazuri în CPU. Din acest motiv se impune ca obiectiv prioritar transformarea camerei de gardă în CPU, ceea ce presupune investiția în amenajarea spațiilor conform normelor în vigoare.

În cadrul ambulatoriului integrat spitalului, se urmărește ocuparea de către medici specialiști a posturilor din cabinetele de cardiologie și pneumologie, astfel încât să crească numărul serviciilor medicale clinice acordate pacienților și, implicit, veniturile contractate.

Îndeplinirea condițiilor de către Laboratorul de analize și obținerea acreditării RENAR va conduce la suplimentarea veniturilor prin încheierea unui contract cu CASJ Olt, pentru acest tip de servicii medicale.

3. **Realizarea** acestor obiective impune implicarea întregului personal, astfel încadrarea în timp să se realizeze conform graficului Gantt propus.

Planificare în timp a activităților propuse – **Grafic GANTT**

ACTIVITATEA	SEM II 2014	2015	2016	2017
Venituri proprii pentru amenajare vestiare personal				
Venituri proprii pentru amenajare sală pentru kinetoterapie				
Venituri proprii si venituri buget local pentru amenajare Compartiment primiri urgență				
Venituri de la MS și buget local pentru construirea unui lift în clădirea spitalului				

Rezultatele așteptate

Proiectul de management propune creșterea numărului și a calității serviciilor medicale acordate pacienților, pentru creșterea veniturilor realizate de spital, angajarea de medici specialiști pe posturile vacante din ambulatoriu, astfel încât să crească gradul de adresabilitate al pacienților, eficientizarea cheltuielilor efective prin reducerea numărului de zile de spitalizare continuă și efectuarea internărilor de zi.

Monitorizarea și evaluarea indicatorilor

Monitorizarea indicatorilor propuși se va efectua trimestrial de către Consiliul de administrație, care va analiza încadrarea în Bugetul de venituri și cheltuieli, gradul de colectare a veniturilor și reducerea cheltuielilor.

Evaluarea indicatorilor de management va avea loc anual și va presupune încadrarea în valorile propuse și realizarea activităților din prezentul proiect de management conform graficului Gantt.

Acest proiect își propune ca și în această perioadă de criză economică, spitalul nostru să poată asigura pacienților servicii medicale diverse și de calitate, să realizeze o situație economico-financiară rentabilă, astfel încât unitatea să poată îndeplini condițiile de acreditare impuse de normele în vigoare.