

**SPITALUL ORĂȘENESC SINAIA**

## **PLAN DE MANAGEMENT**

**PLANIFICAREA ȘI DIVERSIFICAREA SERVICIILOR DE  
SĂNĂTATE LA NIVELUL SPITALULUI**

**Candidat: Nr. dosar 6803/07.06.2022**

**~ 2022 ~**

## CUPRINS

	CAPITOL	Pagina
1.	Descrierea situatiei actuale a Spitalului oraşenesc Sinaia	1
1.1.	Structura Spitalului oraşenesc Sinaia	1
1.2.	Situaţia resurselor umane	3
1.3.	Activitatea Spitalului oraşenesc Sinaia	4
1.4.	Situaţia dotării spitalului	10
1.5.	Situaţia financiară a spitalului – structura BVC 2022	11
1.6.	Nivelul costurilor pe zi de spitalizare/pacient	12
2.	Analiza SWOT a Spitalului oraşenesc Sinaia	13
3.	Identificarea problemelor critice	14
4.	Selectionarea unei probleme critice	14
5.	Dezvoltarea proiectului de management pentru problema prioritară	14
5.1.	Scop	15
5.2.	Obiective	15
5.3.	Incadrarea în timp – Grafic Gantt	17
5.4.	Indicatori de evaluare şi monitorizare	19
5.5.	Rezultate aşteptate	19
	Bibliografie	20

## 1. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI ORĂȘENESC SINAIA

Spitalul orășenesc Sinaia este o unitate sanitară publică cu paturi, de tip spital general, în subordinea Consiliului Local Sinaia, înființată în anul 1895, situat geografic în partea superioară a Văii Prahovei într-o zonă muntoasă, deservind populația orașelor Sinaia, Bușteni, Azuga, Comarnic precum și comunele și satele din apropiere. De la înființare și până în prezent a funcționat având același obiect de activitate, contribuind permanent pentru îmbunătățirea stării de sănătate a populației.

Spitalul are o importanță strategică deservind din punct de vedere medical o populație arondată de circa 45.000 de locuitori, din care aprox. 11.500 locuitori ai orașului, la care se adaugă un număr semnificativ de turiști români și străini. De asemenea, în această zonă există un număr mare de rezidenți, în Sinaia, Bușteni și Azuga dezvoltându-se în ultimii ani cartiere rezidențiale, în care numărul rezidenților îl depășește pe cel al localnicilor.

Numărul crescut de turiști, precum și existența unei infrastructuri rutiere extrem de aglomerată, aparținând culoarului IV paneuropean, determină un număr crescut de accidente rutiere și victime cu patologii traumatică complexă.

Spitalul Orășenesc Sinaia deservește o populație care are specifică patologia determinată de zona rece și umedă, patologia cardiovasculară și patologia politraumatică datorată abordării turistice sau sportive a arealului montan, cât și accidentelor rutiere.

Distanța medie față de principalii furnizori de servicii medicale de specialitate respectiv spitale, este de aproximativ 45 km (pe direcția Nord 45 km față de Brașov, iar pe direcția Sud: 25 km față de Câmpina și 70 km față de Ploiești). Din aceste informații se poate concluziona importanța existenței unității sanitare cu paturi, pentru populația din zona deservită.

Totodată spitalul reprezintă pentru o serie de unități sanitare publice și private de monospecialitate din zonă (vezi Spitalul de Ortopedie și Traumatologie Azuga, Centrul de Recuperare fizică și balneologică D. Gerota – M.A.I. Bușteni, Sanatoriul balneoclimateric de copii Bușteni, Spitalul de Pneumologie Breaza, Sanatoriu de Nevroze Predeal, Centrul de Dializă Diaverum Bușteni) suport interdisciplinar prin secțiile și laboratoarele sale, precum și suport de urgență prin Centrul de Primire Urgențe.

### 1.1. Structura Spitalului orășenesc Sinaia

Are o capacitate de 94 de paturi, organizate pentru acordarea de *servicii medicale furnizate în regim de spitalizare continuă* (în specialitățile: Medicină Internă, Chirurgie Generală, Obstetrică-Ginecologie și Pediatrie) și 11 paturi pentru *servicii medicale furnizate în regim de spitalizare de zi*. Din totalul numărului de paturi, 84 paturi sunt organizate pentru patologii de tip acut și 10 paturi pentru patologii de tip cronic.

Suplimentar spitalul acordă și *servicii medicale în regim ambulatoriu*, prin intermediul a:

- ✚ 4 Cabinete de Ambulatoriu integrat specialităților, cu corespondent în paturi (în specialitățile: Medicină Internă, Pediatrie, Chirurgie Generală și Obstetrică-Ginecologie) respectiv
- ✚ 6 Cabinete de specialitate (în specialitățile: ORL, Psihiatrie, Urologie, Neurologie, Dermatovenerologie și Pneumologie – aflate în relație contractuală cu CAS Prahova și
- ✚ *Servicii medicale în ambulatoriu de tip paraclinic* acordate prin intermediul Laboratorului de Analize Medicale și Laboratorului de Radiologie și Imagistică medicală.

Spitalul are în componență 4 linii de gardă, în specialitățile:

- ✚ **Medicină de Urgență** – deservită de 5 medici specialiști cu normă întreagă și 2 medici colaboratori în gărzi, specialitatea Medicină de urgență;
- ✚ **Medicină internă** – deservită de 7 medici în specialități compatibile (MI, nefrologie, pneumologie, dermatovenerologie), din care 5 medici primari și 2 medici specialiști, și un medic specialitatea Medicină de familie;
- ✚ **Specialități Chirurgicale** – deservită de 5 medici specialiști, din care 2 medici primari specialitatea Chirurgie Generală, 1 medic primar specialitatea Obstetrică Ginecologie, 1 medic specialist, specialitatea ORL și 1 medic specialist, specialitatea Urologie.
- ✚ **Pediatrie** - deservită de 5 medici specialiști, din care 3 medici primari (1 specialitatea Pediatrie și 2 specialitatea Medicină de familie) și 2 medici specialiști, specialitatea Pediatrie.

Activitatea este organizată în 2 sedii, Secția exterioară Pediatrie aflându-se la o distanță de aproximativ 3 km față de sediul principal, fiind susținută de un număr total de angajați de 175, din care 22 de medici.

Specialitățile suport pentru liniile de gardă, sunt cele de tip paraclinic: Laborator de Analize Medicale și Laborator de Radiologie și Imagistică medicală și clinic: Anestezie, Terapie Intensivă cu o capacitate de 5 paturi. Repartiția paturilor pe sedii este prezentată în tabelul nr. 1:

**Tabel nr. 1** Structura de paturi a Spitalului orașenesc Sinaia

Sediul principal (str. Spitalului nr. 2)		Secție exterioară (str. Cuza Vodă nr. 3)	
Specialități	Nr. paturi	Specialități	Nr. paturi
Secția Medicină internă	40 paturi din care: 30 paturi acuți 10 paturi cronici	Secția Pediatrie	25 paturi copii 7 paturi însoțitori
Compartiment Chirurgie generală	14 paturi		
Compartiment ATI	5 paturi		
Compartiment Obstetrică- Ginecologie	10 paturi din care: 3 NN		

Suplimentar în structura organizatorică a spitalului se regăsesc și structuri medicale și administrative care asigură buna funcționare:

- Spitalizarea de zi (11 paturi organizate astfel: 6 în Pediatrie, 2 în O.G., 1 în Chirurgie și 2 în M.I.)
- Unitate Transfuzie Sanguină
- Bloc operator
- Sterilizare
- Farmacie (circuit închis)
- Laborator analize medicale – acreditat RENAR
- Laborator Radiologie și Imagistică medicală – Certificat ISO 9001:2018
- Compartiment de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale
- Compartiment endoscopie digestivă
- Compartiment evaluare și statistică medicală
- Birou Managementul Calității
- Aparat Funcțional (Serviciul Financiar contabil, Serviciul Achizitii Publice, Transport, Administrativ si Tehnic, Birou RUNOS, Birou Contencios

## 1.2. Situația resurselor umane

Resursele umane de care dispune Spitalul Orășenesc Sinaia pentru desfășurarea activităților și serviciilor medicale și nemedicale, totalizează 181 de angajați, din care: 25 medici (din care 13 medici primari și 11 specialiști), 2 biochimisti, 1 farmacist, 79 asistente, 16 infirmiere, 18 îngrijitoare, 1 spălătoareasă, 4 brancardieri și 19 de angajați în aparatul administrativ (tesa, magazioner, muncitori, șofer și pază). La aceștia se adaugă și 6 rezidenți pe următoarele specialități: 1 medicină internă, 1 gastroenterologie, 1 endocrinologie, 1 pediatrie, 1 epidemiologie, 1 OG, care în anii următori vor acoperi nevoile spitalului, în situația prezentării și rămânerii la post.

**Tabel nr.2** Resurse umane Spital Sinaia, la zi

Nr. crt.	Categorია de personal		Număr posturi ocupate	
1.	Medici	primari	25	13
		specialiști		12
2.	Alt personal superior (biolog, chimist)		2	
3.	Farmacist		1	
4.	Personal mediu sanitar – asistenți medicali		79	
5.	Personal auxiliar sanitar	Infirmiere	35	16
		Îngrijitoare		18
		Spălătorese		1
6.	Brancardieri		4	
7.	Muncitori		2	
8.	Pază		4	
9.	Bucătari		3	
10.	Personal tesa		13	
11.	Șofer		1	
12.	Medici rezidenți		6	
13.	Medici colaboratori externi pt gărzi		9	
<b>TOTAL</b>			<b>184</b>	

În ultimii ani situația prezentării și rămânerii la post a medicilor rezidenți a fost una dezarmantă, demonstrând că este o falsă soluție pentru preîntâmpinarea problemelor de personal specializat, categorii medici specialiști, astfel cum rezultă din *tabelul nr. 3*.

**Tabelul nr. 3** Situația dinamicii prezentării la post și ramânerii acestora în activitatea spitalului a rezidenților

Nr. crt.	Specialitate	Nr rezidenți/anul	Prezentat la post	Rămas în activitate
1.	ATI	1 (2014)	1	1
2.	Diabet Zaharat, Nutriție și Boli Metabolice	1 (2015)	1	0
3.	ORL	1 (2015)	1	1
4.	Medicină internă	1 (2017)	1	0
5.	Radiologie și imagistică medicală	1 (2018)	1	0
6.	Chirurgie generală	1 (2018)	0	0
7.	Medicină de laborator	1 (2018)	0	0
8.	Neurologie	1 (2018)	1	1

9.	Alergologie și imunologie clinică	1 (2019)	1	0
10.	Oftalmologie	1 (2020)	1	0
11.	<b>Dermatovenerologie</b>	<b>1 (2021)</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
12.	Cardiologie	<b>1 (2021)</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
13.	ATI	1 (2022)	1	0
14.	Pediatrie	1 (2022)	1	0
15.	Urologie	1 (2022)	1	0
16.	<b>Pneumologie</b>	<b>1 (2022)</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	<b>Bilanț</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>5</b>

### 1.3. Activitatea Spitalului orășenesc Sinaia

Activitatea medicală a Spitalului orășenesc Sinaia este centrată pe 2 componente:

- activitatea de urgență asigurată de Centrul de primire urgențe finanțată de la bugetul de stat (Ministrul Sănătății) pentru cheltuieli de personal (personal CPU și medici rezidenți pe post) și unele bunuri și servicii în condițiile legii și
- activitatea secțiilor și compartimentelor cu paturi aflate în relație contractuală cu Casa județeană de Asigurări de Sănătate Prahova alături de serviciile clinic și paraclinice, ca principale surse de finanțare bazate pe prestarea de servicii specializate.

Serviciile medicale contractate cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Prahova asigură parțial necesitățile financiare ale unității sanitare la acestea adăugându-se și sume reprezentând contribuția statului pentru susținerea influențelor salariale generate de aplicarea legii salarizării începând cu anul 2018. De-a lungul anilor a existat o bună colaborare la nivel client-furnizor între Spitalul Sinaia și Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Prahova.

În prezent sunt în derulare contracte de furnizare servicii medicale clinice de tip *spitalizare continuă acută* (tarif pe caz rezolvat-DRG) și *cronici* (tarif/zi de spitalizare), *în regim de spitalizare de zi*, cazuri rezolvate-medical și chirurgical (tarif/caz rezolvat), *consultații în ambulatoriul de specialitate* (puncte/servicii), *investigații paraclinice analize de laborator, radiologice și imagistică medicală*.

Serviciile medicale la cerere sunt prestate la tarife stabilite și aprobate în Comitetul Director și Consiliul de Administrație al Spitalului, la un nivel care satisface atât cererea cât și oferta de servicii medicale, asigurând competitivitate pe piața specifică.

În anii 2020 și 2021, ca urmare a restricțiilor de internare stabilite legislativ, determinate de pandemia generată de virusul Sars-Cov-2, atât volumul cazurilor spitalizate cât și patologiiile au depășit sfera profilului spitalului, astfel încât nu au respectat nici volumetria contractată și nici patologiiile pretabile gradului spitalului. Pe toată durata declarată drept stare de urgență, urmată de starea de alertă Spitalul orășenesc Sinaia a avut rol de **spital noncovid** și a susținut patologia noncovid pentru peste 70% din arealul județului. Provocarea majoră a fost reprezentată de trierea foarte precisă a pacienților, punerea în siguranță a acestora, protejarea personalului propriu pentru a putea rămâne viabil pentru prestarea serviciilor medicale specializate stabilite la nivel județean.

În intervalul martie 2020 până în aprilie 2022 contractele de servicii medicale încheiate și prelungite prin Acte aditionale successive au fost plătite de CAS Prahova din fondurile FNUASS, după cum urmează:

- spitalizarile continue acute (DRG) și cronici – la limita de contract
- spitalizările de zi – la nivel realizat și validat până în limita de contract
- serviciile ambulatorii: clinice și paraclinice – la nivel realizat și validat până în limita de contract

Începând cu luna mai 2022 Spitalul a încheiat un nou Contract de prestări servicii cu valoare redimensionată în baza indicatorilor de performanță și complexitate a cazurilor rezolvate în anul 2020, plata realizându-se la nivelul realizat și validat în limita de contract alocat.

**Tabel nr.4** Analiza activității clinice a spitalului pe ultimii 5 ani

Anul	Nr paturi	Internați	Transferați	Decedați	ICM	DMS	IUP	Rată mortalitate
2017	94	2967	27	18		5,32	175,40	0,571
2018		2973	28	18	1,1307	5,16	178,80	0,574
2019		2892	36	16	1,0112	5,29	174,60	0,526
2020		1984	35	29	1,0236	5,04	106,80	1,440
2021		2128	30	29	1,0351	5,09	118,50	1,340

**Sursa:** Biroul Statistică și evaluare medicală – Spital orășenesc Sinaia

Din tabelul nr. 4 se observă că, raportat la un număr constant de paturi, totalul internărilor pre-pandemice (2017-2020) se situează în valori relative strânse între 2892 și 2973, acestea fiind la rândul lor foarte apropiate de valoarea maximală a numărului de cazuri contractate. În anii pandemici 2020 și 2021 volumul acestora a scăzut cu aproximativ 33% respective 28% și fiind dimensionați strict de restricțiile de internare (reguli de distribuție și distanțare în saloane) nu de adresabilitate sau necesitatea resimțită de servicii medicale a populației.

În ceea ce privește numărul transferurilor, anul 2019 cunoaște un vârf maximal, posibil datorat cazuisticii complexe și nevoilor de investigare superioară rangului spitalului urmat îndeaproape de primul an pandemic, cu revenire numerică în anul 2021, aproximativ similar perioadei inițiale de referință. Numărul deceselor arată valori similare pentru intervalul pre-pandemic respective pandemic.

Complexitatea cazuisticii spitalizate păstrează valori relative strânse ale ICM-ului, cu valoare de vârf în anul 2018, anul cu cea mai mare cifră de spitalizare. În legătură cu durata de spitalizare, lipsa spitalizărilor pe profil cronic a spitalului în perioada pandemiei, conform prevederilor legislative aplicabile au generat scaderea DMS la nivel de spital. IUP la nivel de spital are valori relativ mici, cu precadere în anii pandemici și o rată a mortalității redusă raportată la cifrele spitalizate.

În ceea ce privește spitalizările de zi volumul și repartitia acestora pe specialități, reprezentate în **Tabelul nr. 5**, arată 3 ani pre-pandemici aproximativ cu același ordin de mărime urmat de o cădere a valorii indicatorului în anul debutului pandemiei cu aproximativ 34%, urmat de o revenire în 2021 condiționată de 2 factori puternic determinanți:

- 1) nevoia de servicii medicale a populației vitregite de acces și stăpânită de teama de spital și
- 2) nevoia spitalului de a-și asigura surse de venit constante (spitalizarea de zi fiind un serviciu plătit la valoare de realizat și validat).

**Tabelul nr. 5** Analiza realizării serviciilor în regim de spitalizare de zi, în ultimii 5 ani

Tip serviciu	2017	2018	2019	2020	2021
Nr. spitalizări de zi	3890	3832	3839	2538	3437

**Sursa:** Biroul Statistică și evaluare medicală – Spital orășenesc Sinaia

**Tabel nr.6** Analiza activității medicale de specialitate în Ambulatoriul de specialitate și integrat, la nivelul anului 2021

Specialitate	Consultații	Servicii	Total
--------------	-------------	----------	-------

<b>Medicina Internă</b>	3473	1756	<b>5229</b>
<b>Chirurgie generală</b>	1168	17	<b>1185</b>
<b>Pediatrie</b>	1655	11	<b>1666</b>
<b>Obstetrica-Ginecologie</b>	1143	0	<b>1143</b>
<b>Oftalmologie</b>	245	633	<b>878</b>
<b>Urologie</b>	761	126	<b>887</b>
<b>Psihiatrie</b>	3180	205	<b>3385</b>
<b>Otorinolaringologie</b>	1279	1958	<b>3237</b>
<b>Diabet zaharat, Nutriție și boli metabolice</b>	1383	265	<b>1648</b>
<b>Neurologie</b>	995	1655	<b>2650</b>
<b>Cardiologie</b>	376	643	<b>1019</b>
<b>Dermatovenerologie</b>	383	432	<b>815</b>
<b>Total</b>	<b>16041</b>	<b>7701</b>	<b>23742</b>

*Sursa:* Biroul Statistică și evaluare medicală – Spital orașenesc Sinaia

Din *Tabelul nr. 6* se observă că specialitatea cu cel mai mare număr de servicii și consultații este Medicina Internă – 5.229 (cabinet ambulatoriu integrat secției cu paturi) urmată de Psihiatrie (cu 3.385), ORL (cu 3.237) și Neurologie (cu 2.650). Cea mai redusă adresabilitate în intervalul prezentat fiind la nivelul specialităților Dermatovenerologie (cu debutul activității în luna iulie 2021), Oftalmologie (medic detașat în susținerea activității Centrului local de vaccinare cu 878) respectiv Urologie (specialitate configurată la nivelul unei jumătăți de normă, cu 887).

În ceea ce privește activitatea clinică la nivel de specialități în cadrul spitalului orașenesc Sinaia la nivelul anului 2021, au fost redate valorile principalilor indicatori în *tabelul nr. 7*.

*Tabel nr.7* Situația valorilor realizate pentru principalii indicatori la nivel de secții/spital, în anul 2021

Nivel	Număr de paturi	Rată utilizare paturi	Număr de cazuri spitalizare continuă	Număr de zile de spitalizare	DMS (zile)	ICM realizat	Indice de operabilitate
M.I	40	38,11	817	5564	6,66	0,9227	-
Chirurgie	14	48,69	598	2488	2,44	1,3791	0,76
ATI	5	50,79	451	927	2,04	-	-
Pediatrie	25	13,55	393	1236	3,11	0,9214	-
O.G	7	20,67	223	528	2,27	0,7831	0,72
Neonat.	3	35,80	141	392	2,78	-	-
Spital	94	32,45	2172	11135	5,09	1,0289	

*Sursa:* Biroul Statistică și evaluare medicală – Spital orașenesc Sinaia

Din datele prezentate se poate observa că rata de utilizare a paturilor este redusă justificată de activitatea restricționată, specifică pandemiei, însă la revenirea la activitatea normală este necesară o atenție sporită, în sensul utilizării raționale și eventual a redistribuirii unui număr de paturi pe noi specialități.

Indicele de operabilitate pe specialități și total spital se situează la valori medii față de optim, la Obstetrică Ginecologie pe de o parte nefiind de dorit, acest fapt traducându-se prin încurajarea operațiilor de cezariană în defavoarea nașterilor normale, pe de altă parte însă fiind necesară extinderea patologieilor ginecologice (noi intervenții de inclus în portofoliul operator al specialității).

Raportarea indicatorilor din tabelul de mai sus, la durata medie de spitalizare pe specialități și pe spital, arată o derulare a actului medical într-un interval relativ redus de timp, ținând cont că există și patologia cronică pentru care DMS contractat este de 11 zile de spitalizare. Calitatea serviciilor



medicale poate fi fiind apreciată și prin indicatorul de calitate: *rata de reinternare în 30 zile de la externare* care la nivelul anului 2021 are o valoare pe spital de 0,0389 situată sub valoarea medie națională cform OMS 1567/2007.

În *tabelul nr. 8* sunt prezentate cele mai frecvente tipuri de cazuri (DRG) externate la nivelul spitalului, 2021 – Sem I, iar în *tabelul nr. 9* indicatorii morbidității spitalizate în funcție de categoria majoră de diagnostic (CMD), sursă SNSMPDS.

În *tabelul nr. 10* sunt redată diagnosticele de transfer, cu indicarea secției din care se realizează transferurile precum și unitatea către care s-au transferat pacienții, la nivelul anului 2021

Nr. crt	Diagnostic	DRG	SecțieExternare	Unitatea sanitară primitoare
1	Varice esofagiene cu sangerare	I85.0	Chirurgie generala	Sp. Fundeni - gastroenterologie
2	Diabet mellitus tip 1 cu angiopatie periferica, cu gangrena	E10.52	Chirurgie generala	Institutul ICC Iliescu - cardiologie
3	Sepsis, nespecificat	A41.9	Chirurgie generala	Sp. Judetean Ploiesti - ATI
4	Infarct miocardic acut, nespecificat	I21.9	Medicina interna	Sp. Judetean Ploiesti -cardiologie
5	Afectiuni ale arterelor si arteriolelor, nespecificate	I77.9	Medicina interna	Sp. Breaza
8	Insuficienta ventriculara stanga	I50.1	Medicina interna	Sp. Campina - suspect COVID
9	Insuficienta cardiaca congestiva	I50.0	Medicina interna	Sp. Judetean - suspect COVID
10	Ictus, nespecificat ca hemoragic sau ca infarct	I64	Medicina interna	Sp. Judetean Ploiesti - neurologie
11	Ictus, nespecificat ca hemoragic sau ca infarct	I64	Medicina interna	Sp. Judetean Ploiesti - neurologie
12	Insuficienta renala acuta cu necroza tubulara	N17.0	Medicina interna	Sp. Judetean Ploiesti - nefrologie
13	Ictus, nespecificat ca hemoragic sau ca infarct	I64	Medicina interna	Sp. Judetean Ploiesti - neurologie
14	Ictus, nespecificat ca hemoragic sau ca infarct	I64	Medicina interna	Sp. Judetean Ploiesti - neurologie
15	Insuficienta ventriculara stanga	I50.1	Medicina interna	Sp. Judetean Ploiesti -cardiologie
16	Abdomen acut	R10.0	Medicina interna	Sp. Judetean Ploiesti - chirurgie
17	Ulcerul gastric, acut fara hemoragie sau perforatie	K25.3	Medicina interna	Sp. Judetean Ploiesti - chirurgie
18	Infarct miocardic acut, nespecificat	I21.9	Medicina interna	Sp. Judetean Ploiesti -cardiologie
19	Insuficienta cardiaca congestiva	I50.0	Medicina interna	Sp. Judetean Ploiesti -cardiologie
20	Cardiomiopatia cu dilatatie	I42.0	Medicina interna	Sp. Judetean Ploiesti -cardiologie
21	Alte boli cerebrovasculare, specificate	I67.8	Medicina interna	Sp. Boldescu - urologie
22	Ictus, nespecificat ca hemoragic sau ca infarct	I64	Medicina interna	Sp. Judetean Ploiesti - neurologie
23	Contractia initiala insuficienta	O62.0	OG	Sp. OG Ploiesti
24	Contractia initiala insuficienta	O62.0	OG	Sp. OG Ploiesti
25	Contractia initiala insuficienta	O62.0	OG	Sp. OG Ploiesti
26	Contractia initiala insuficienta	O62.0	OG	Sp. OG Ploiesti
27	Apendicita acuta, nespecificata	K35.9	Pediatrie	Pediatrie Ploiesti - chirurgie
28	Apendicita acuta, nespecificata	K35.9	Pediatrie	Pediatrie Ploiesti - chirurgie
29	Apendicita acuta, nespecificata	K35.9	Pediatrie	Pediatrie Ploiesti - chirurgie
30	Insuficienta cardiaca congestiva	I50.0	Pediatrie	Pediatrie Ploiesti

*Sursă:* Compartimentul Statistică și Evaluare Medicală

**Tabel nr.8** Cele mai frecvente tipuri de cazuri (DRG) externate la nivelul spitalului, Sem. II 2021

Nr. crt	Grupa de diagnostic				Nr. cazuri				Nr. zile spitalizare			DMS	
	Cod	Denumire	Tip	VR	TOTAL	% Cazuri	Sectii acuti	Sectii cronici	TOTAL	Sectii acuti	Sectii cronici	Sectii acuti	Sectii cronici
1	F3032	Insuficienta cardiaca si soc fara CC catastrofale	M	0,7561	174	16,48	173	1	1.183	1.172	11	6,77	11,00
2	E3032	Infectii respiratorii/inflamatii cu CC severe sau moderate	M	0,9703	61	5,78	61	0	227	227		3,72	
3	O1022	Nastere vaginala cu proceduri in sala de operatii fara CC catastrofale sau severe	C	0,9388	56	5,30	56	0	157	157		2,80	
4	B3121	Tulburari ale nervilor cranieni si periferici cu CC	M	1,2223	51	4,83	47	4	339	297	42	6,32	10,50
5	T3051	Alte boli infectioase sau parazitare cu CC catastrofale sau severe	M	1,8146	45	4,26	45	0	173	173		3,84	
6	G1041	Aderente peritoneale varsta >49 cu CC	C	2,892	36	3,41	36	0	223	223		6,19	
7	G3091	Gastroenterita varsta <10 ani cu CC	M	0,7498	35	3,31	35	0	105	105		3,00	
8	E3061	Boala cronica obstructiva a cailor respiratorii cu CC catastrofale sau severe	M	1,1467	27	2,56	27	0	197	197		7,30	
9	T3031	Febra de origine necunoscuta cu CC	M	0,8443	27	2,56	27	0	61	61		2,26	
10	H3012	Ciroza si hepatita alcoolica cu CC severe	M	0,9136	27	2,56	26	1	181	170	11	6,54	11,00
11	H1061	Colecistectomie laparoscopica cu explorarea inchisa a CBP sau cu (CC catastrofale sau severe)	C	1,7075	24	2,27	24	0	143	143		5,96	
12	I3081	Tulburari nechirurgicale ale coloanei cu CC	M	1,3294	21	1,99	20	1	145	134	11	6,70	11,00
13	F1130	Amputatie a membrului superior si a degetului pentru tulburari ale sistemului circulator	C	2,3375	19	1,80	19	0	109	109		5,74	
14	H1062	Colecistectomie laparoscopica fara explorarea inchisa a CBP fara CC catastrofale sau severe	C	0,8443	18	1,70	18	0	81	81		4,50	
15	J1070	Alte proceduri ale pielii, tesutului subcutanat si sanului	C	0,2709	12	1,14	12	0	52	52		4,33	
16	K3033	Diverse tulburari metabolice varsta <75 fara CC catastrofale sau severe	M	0,3843	12	1,14	12	0	30	30		2,50	
17	O3042	Travaliu fals dupa 37 saptamani fara CC catastrofale	M	0,1449	11	1,04	11	0	12	12		1,09	
18	F1200	Ligatura venelor si stripping	C	0,6616	11	1,04	11	0	59	59		5,36	
19	E3111	Tuse convulsiva si broniolita acuta cu CC	M	1,0396	10	0,95	10	0	42	42		4,20	
20	G3111	Alte diagnostice ale sistemului digestiv cu CC	M	0,7813	10	0,95	10	0	48	48		4,80	
21	G1042	Aderente peritoneale varsta >49 sau cu CC	C	1,7579	10	0,95	10	0	55	55		5,50	
22	F3111	Aritmie majora si stop cardiac cu CC catastrofale sau severe	M	0,9829	10	0,95	10	0	40	40		4,00	
23	G2011	Alte gastroscopii pentru boli digestive majore	A	0,9577	9	0,85	9	0	36	36		4,00	
24	B3122	Tulburari ale nervilor cranieni si periferici fara CC	M	0,252	9	0,85	9	0	46	46		5,11	
25	E3062	Boala cronica obstructiva a cailor respiratorii fara CC catastrofale sau severe	M	0,6805	8	0,76	8	0	50	50		6,25	
		<b>TOTAL</b>			<b>1.056</b>	<b>100</b>	<b>1.045</b>	<b>11</b>	<b>5.400</b>	<b>5.281</b>	<b>119</b>	<b>5,05</b>	<b>10,82</b>

Sursă: [www.drg.ro/index.php?p=indicatori&s=2021\\_an#form](http://www.drg.ro/index.php?p=indicatori&s=2021_an#form)

**Tabel nr. 9** Indicatori ai morbidității spitalizate în funcție de categoria majoră de diagnostic, Sem. I – 2021

Nr. crt.	Categorija majora de diagnostic	Nr. cazuri				Nr. zile spitalizare			DMS	
		TOTAL	% Cazuri	Sectii acuti	Sectii cronici	TOTAL	Sectii acuti	Sectii cronici	Sectii acuti	Sectii cronici
1	CMD 05 Boli si tulburari ale sistemului circulator	260	24,62	256	4	1.754	1.710	44	6,68	11,00
2	CMD 06 Boli si tulburari ale sistemului digestiv	163	15,44	163	0	753	753		4,62	
3	CMD 04 Boli si tulburari ale sistemului respirator	127	12,03	127	0	620	620		4,88	
4	CMD 07 Boli si tulburari ale sistemului hepatobiliar si ale pancreasului	102	9,66	100	2	601	579	22	5,79	11,00
5	CMD 14 Sarcina, nastere si lauzie	100	9,47	100	0	239	239		2,39	
6	CMD 18 Boli infectioase si parazitare	85	8,05	85	0	279	279		3,28	
7	CMD 01 Boli si tulburari ale sistemului nervos	71	6,72	67	4	432	390	42	5,82	10,50
8	CMD 09 Boli si tulburari ale pielii, tesutului subcutanat si sanului	37	3,50	37	0	183	183		4,95	
9	CMD 10 Boli si tulburari endocrine, nutritionale si metabolice	28	2,65	28	0	109	109		3,89	
10	CMD 08 Boli si tulburari ale sistemului musculo-scheletal si tesutului conjunctiv	26	2,46	25	1	170	159	11	6,36	11,00
11	CMD 13 Boli si tulburari ale sistemului reproductiv feminin	23	2,18	23	0	121	121		5,26	
12	CMD 21 Accidente, otraviri si efecte toxice ale medicamentelor	8	0,76	8	0	13	13		1,63	
13	CMD 16 Boli si tulburari ale sangelui si organelor hematopietice si tulburari imunologice	6	0,57	6	0	38	38		6,33	
14	CMD 15 Nou-nascuti si alti neonatali	4	0,38	4	0	12	12		3,00	
15	CMD 11 Boli si tulburari ale rinichiului si tractului urinar	4	0,38	4	0	18	18		4,50	
16	CMD 12 Boli si tulburari ale sistemului reproductiv masculin	4	0,38	4	0	29	29		7,25	
17	CMD 17 Tulburari neoplazice (hematologice si neoplasme solide)	3	0,28	3	0	9	9		3,00	
18	CMD 03 Boli si tulburari ale urechii, nasului, gurii si gatului	3	0,28	3	0	14	14		4,67	
19	CMD 02 Boli si tulburari ale ochiului	1	0,09	1	0	3	3		3,00	
20	CMD 23 Factori care influenteaza starea de sanatate si alte contacte cu serviciile de sanatate	1	0,09	1	0	3	3		3,00	
	<b>TOTAL</b>	<b>1.056</b>	<b>100</b>	<b>1.045</b>	<b>11</b>	<b>5.400</b>	<b>5.281</b>	<b>119</b>	<b>5.05</b>	<b>10.81</b>

Sursa: [www.drg.ro/index.php?p=indicatori&s=2021\\_an#form](http://www.drg.ro/index.php?p=indicatori&s=2021_an#form)

## 1.4.Situația dotării spitalului

În prezent, Spitalul Sinaia din punct de vedere al dotărilor este situat peste nivelul rangului spitalului, fapt care stimulează medicii, le oferă posibilitatea de a se exprima profesional la un nivel ridicat, ofera cadrul de investigații de actualitate pentru pacienți și reduce rata transferurilor către alte unități sanitare. Astfel, în:

**Secția medicină internă** – exista: Aspirator secreții oro-traheale, Concentratoare de oxigen, Electrocardiografe, Electrocardiograf cu spirometru și trolie mobile dedicate, Holter EKG, Monitor funcții vitale pacienți, Seringi automate, Aparat Indice gleznă-braț, Paturi mecanice în 3 secțiuni cu saltea, suport masa încorporat și saltea anti-escară, Ecograf Doppler color cu 3 sonde, Lampă UV, Nebulizator de microaerofloră, Cărucioare și brancard transport pacienți, Elevator hidraulic pentru mobilizare pacienți, Defibrilator, Oscilometru, Trolie medicamente

**Sectia Pediatrie** - Aspirator secreții oro-traheale, Concentratoare de oxigen, Electrocardiografe, Electrocardiograf cu spirometru și trolie mobile dedicate, Aparatură aerosoli, Monitor funcții vitale pacient, Pompa infuzie nou-născuți și adulți, Etuva sterilizare biberone, Pulsoximetre, Ecograf Doppler color cu 3 sonde, Defibrilator, Incubator standard, Unități de aspirat secreții, Paturi electrice pt copil <3 ani, Lămpi examinare cu led, Lampă UV, Nebulizator de microaerofloră, Trolie medicamente

**Compartiment Chirurgie generală** - Paturi electrice, Monitoare funcții vitale, Oscilometru, Electrocauter, Aspirator chirurgical, Ecograf Doppler color cu 3 sonde, Lampă bactericidă, Lampă UV, Nebulizator de microaerofloră, Trolie medicamente, Concentrator de oxigen.

**Compartiment ATI** - Monitor funcții vitale pacienți, Sistem de monitorizare centrală pacienți ATI+BO, Paturi electrice ATI, Aparatură pentru ventilație mecanică, Videolaringoscoape, Fibrobronhoscop, Laringoscoape, Seringi infuzomat, Defibrilator, Aspiratoare electrice de secreții, Aspirator de secreții pe aer comprimat, EKG, Lampă UV, Concentrator oxigen, Frigider medicamente, Compresor de aer medical, Elevator hidraulic pentru mobilizare pacienți, Scaun rulant mobilizare pacienți postanestezie, Brancard transport pacienți, Trolie medicamente

**UTS** - Combina frigorifică tip bancă pt sânge și plasma, Agitator de trombocite, Centrifuga laborator, Dispozitiv de încălzire sânge și dezaghețat plasma, Sistem de testare imuno-hematologică, Termostat

**Compartiment OG** - Aparatură anestezie (Sala de nașteri), Ecograf Doppler color portabil cu 3 sonde, Incubator de transport NN, Lampă fototerapie, Masa radiant resuscitare, Detector Doppler fetal mobil, Pulsoximetre, Laringoscop cu lame pt nou-născuți, Lampă scialitică, Aparatură screening auditive, Incubator deschis, Paturi mecanice cu saltea și suport masa încorporat, Lavoar pentru producere apă sterile cu 1 post, Aspirator chirurgical nou-născuți, Masa radiant, Lampă UV, Nebulizator de microaerofloră, Trolie medicamente

**Compartiment Endoscopie digestivă** - Sistem complet de videoendoscopie inferioară și superioară, Aparatură anestezie, Monitor funcții vitale, Lavoar pentru producere apă sterilă cu 1 post, Aspirator de secreții, Trolie medicamente

**Bloc Operator** - Mese de operații, Lămpi scialitice, Aparatură anestezie, Monitoare de funcții vitale, Sistem de chirurgie laparoscopică HD, Unitate de Electrochirurgie, Aspiratoare de secreții, Aspiratoare chirurgicale, Defibrilator, Aspiratoare de secreții, Lavoare pentru producere apă sterilă cu 2 posturi, Trusă laparoscopică, Masa radiantă pentru nou-născuți, Truse complete de instrumentar pentru intervenții chirurgicale mari, Unități de aspirat secreții, Nebulizator de microaerofloră, Brancard mobil pacienți

**Sterilizare** - Instalații de sterilizare cu abur automate, Instalație de purificare a apei, Baie ultrasonică pentru curățare instrumentar, Mașini de sigilare pungi;

**Laborator Analize Medicale** - Analizor automat biochimie, Analizor automat hematologie (5 DIFF și 3 DIFF), Analizor pt ionogramă, Analizor gaze sanguine, Analizor urini, Centrifugă de laborator, Analizor de coagulare, Autoclav, Linie electroforeză, Microscopie binoculare pentru hematologie/microbiologie, Sterilizator, Termostat, Hotă cu flux laminar, Analizor VSH, Analizor imunologie tip Elisa, Instalație de apă purificată, Baie de incalzire, Etuvă.

**Laborator Radiologie si Imagistica Medicala** - Instalatie de roentgendiagnostic cu un post scopie/grafie tip LUMINOUS dRF Max SIEMENS, Instalatie de roentgendiagnostic cu un post scopie/grafie General Electric tip Precision Rxi, Ecograf Doppler color portabil, Ecograf staționar Doppler color cu 3 sonde, Sistem general ultrasunete MEGAS, Masina automata dezvoltare umedă, Masina de dezvoltare uscată, Sistem de arhivare Pacs.

### 1.5.Situația financiară a spitalului – structură BVC 2022

*Tabel nr.10* Dinamica TCP și ICM Spital Sinaia în intervalul 2011-2022

Indicatori	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
TCP (Lei)	1433	1444	1380	1380	1475	1475	1475	1475	1475	1475	1475	1475
ICM	0,6879	0,8025	0,8103	1,0559	1,0425	1,0891	1,1369	1,1299	1,0081	1,0236	1,0351	1,0808

Din dinamica TCP și ICM contractate în ultimii 5 ani se observă constanța cu care, în ciuda schimbărilor din sistemul de sănătate românesc, ICM-ul a crescut, fapt îmbucurător și susținut de resursa umană și dotările unității, iar evoluția TCP (tarif pe caz ponderat) a ultimilor 7 ani urmat un profil liniar, care influențează negativ valorile de contract ale spitalului/-lor.

Tendința sumelor contractate este crescătoare, determinată în special de diversificarea specialităților, apariția contractelor care asigură impactul influențelor salariale și ușoare creșteri de valoare a punctului pentru serviciile medicale clinice (*tabelul nr. 11*).

*Tabel nr 11.* Structura bugetului de venituri pe surse și tipuri de servicii furnizate 2017 – 2022, [lei]

Venituri din:	2018	2019	2020	2021	2022
Contract cu CJAS Prahova - DRG	4.748.447	4.139.951	4.334.638	4.202.151	1.677.888
Contract cu CJAS Prahova - cronici	328.162	319.733	326.984	326.758	135.720
Contract cu CJAS Prahova - spzializare de zi	1.319.096	1.271354	1.163.946	1.177.273	569.227
Contract cu CJAS Prahova – clinice (ambulatoriu)	801.828	963.286	1.192.959	1.376.683	686.585
Contract cu CJAS Prahova paraclinice analize de laborator	281.390	284.005	237.799	280.000	113.081
Contract cu CJAS Prahova paraclinice radiologie si imagistica medicală	48.428	47.268	36.973	49.890	24.745
<b>Total anual</b>	<b>18.615.710</b>	<b>24.934.130</b>	<b>20.742.150</b>	<b>21.754.580</b>	<b>9.336.547</b>
Contract buget de stat:	4.207.150	<b>5.107.670</b>	<b>5.012.000</b>	<b>5.208.506</b>	<b>2.039.000</b>
-Cheltuieli de personal CPU	2.675.867	<b>3.329.000</b>	<b>3.404.000</b>	<b>3.469.506</b>	<b>1.575.000</b>
-Cheltuieli de personal rezidenți	1.268.866	<b>1.513.670</b>	<b>1.279.000</b>	<b>1.390.000</b>	<b>368.000</b>
-Cheltuieli bunuri și servicii	261.417	<b>265.000</b>	<b>329.000</b>	<b>349.000</b>	<b>96.000</b>

Pe domenii, structura veniturilor se prezintă astfel:

**Tabel nr.12** Situația veniturilor realizate de spital pe tipuri de servicii și surse, 2021

Nr crt	Denumire indicator	Total sumă realizată și încasată de spital (lei)	Pondere, %
1	Venituri din spitalizare continuă-acuți	4.528.909	20,82
2	Venituri ambulator+laborator analize	1.706.573	7,84
3	Venituri din spitalizare de zi	1.177.273	5,41
4	Programe buget de stat	5.228.366	24,03
5	Subvenții buget local	2.210	0,01
6	Venituri din servicii la cerere	618.083	2,84
7	Venituri din proiecte de cercetare și studii clinice	0	0
8	Alte venituri	8.492.790	39,04
	<b>Total venituri</b>	<b>21.754.580</b>	

**Tabelul nr.13** Structura bugetului de cheltuieli al spitalului, în anul 2021

Structura bugetului de cheltuieli	Pondere %	Total realizat la nivel de spital (lei)
<b>Cheltuieli totale, din care:</b>	<b>100</b>	<b>21.026.856</b>
- Cheltuieli personal	85,55	17.988.278
- Cheltuieli medicamente	2,85	599.880
- Cheltuieli materiale sanitare	1,83	385.105
- Cheltuieli materiale si servicii	2,39	503.260
- Cheltuieli de capital	1,35	284.709

Se poate observa ca, nivelul cheltuielilor nu a depășit nivelul veniturilor, prin urmare spitalul a încheiat exercitiul financiar cu excedent.

În ceea ce privește situația arieratelor, respectiv a datoriilor peste 120 de zile, Spitalul orășenesc Sinaia nu înregistrează facturi cu termen scadent depășit.

### 1.6. Nivelul costurilor pe zi de spitalizare/pacient

Costul mediu pe zi de spitalizare la nivelul Spitalului orășenesc Sinaia, la finele anului anul 2021 este de 1.471,01 lei, iar pe fiecare specialitate (secție/compartiment) arată după cum urmează:

- Secția Medicină Internă – 782,44 lei
- Secția Pediatrie – 2.018,57 lei
- Compartiment Chirurgie Generală - 2.184,32 lei
- Compartiment ATI – 2.599,98 lei
- Compartiment Obstetrica Ginecologie – 2.391,36 lei și Neonatologie – 1.081,32 lei.

Valorile costurilor pe zi de spitalizare sunt strâns influențate de numărul mai mic de pacienți, fata de istoricul de internări preandemice, în special în Secția Pediatrie.

În prezent unitatea sanitară derulează în calitate de Partener alături de Consiliul Local Sinaia – Lider, 2 proiecte pe fonduri europene: **Axa prioritară 8** dotarea cabinetelor ambulatorii (POR 2014-2020) în valoare totală de 9.705.783,39 lei nerambursabili și **Axa prioritară 9** dotarea prin P.O.I.M. 2014-2020, pentru diminuarea efectelor Covid-19, în valoare totală de 12.628.527,90 lei.

## 2. ANALIZA SWOT A SPITALULUI ORĂȘENESC SINAIA

Puncte tari	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"> <li>- furnizor important de servicii spitalicești pentru adulți /copii și servicii de urgență din zonă;</li> <li>- capacitate de abordare a unei game variate de servicii spitalicești, număr mare de secții și specialități;</li> <li>-corectitudine în aplicarea procedurilor de achiziții, care conferă spitalului credibilitate și încredere în fața terților, furnizori de bunuri necesare desfășurării activității, menținerea concurenței loiale a furnizorilor și obținerea de prețuri avantajoase pentru spital;</li> <li>- realizarea contractatelor determină execuție maximală a BVC</li> <li>- colaborare bună cu autoritățile administrației locale;</li> <li>- condiții hoteliere bune, precum și aparatură medicală performantă;</li> <li>- resursa umană existentă bine pregătită și cu experiență;</li> <li>- absența infecțiilor nozocomiale, asigurare unui regim alimentar divers și consistent</li> <li>- feed-back pozitiv post internare (chestionare de satisfacție)</li> <li>- implicarea administrației publice locale prin oferire de locuințe de serviciu cadrelor medicale.</li> <li>-existența unui proiect de continuare a construcției noului Spital și finanțare pentru derulare lucrări si dotare</li> <li>-ameliorarea cheltuielilor cu utilitățile prin promovarea sistemelor centralizate de producere energie termică pt încălzire și apă caldă menajeră prin repunerea în unctiunea panourilor solare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inexistența unei clădiri monobloc, care să înglobeze toate activitățile adiacente</li> <li>- clădiri vechi, istorice (an construcție 1895) care nu suportă extindere pe înălțime</li> <li>- lipsa spațiilor de depozitare a materialelor consumabile, arhivă etc.</li> <li>- posibilități limitate de fidelizare a personalului înalt calificat printr-un sistem de salarizare stimulat și individualizat</li> <li>- personal insuficient în raport cu volumul de muncă, complexitatea activitatii derulate atât în echipa medicală cât și în aparatul administrativ</li> <li>- deficit de personal medical mediu pe secții cu competențe specifice (ATI, UTS, Radiologie și MI)</li> <li>- resursa umană preponderent de sex feminin, frecvent crează goluri în structura de personal ca urmare a concediilor de creștere copil, risc maternal, prelungire concedii creștere copil etc.)</li> <li>- aplicatiile informatice existente DRG/SIUI creaza sincope frecvente in activ.</li> <li>- cheltuieli mari cu utilitățile (număr mare de luni cu temperature scăzute)</li> <li>-existența mai multor programe informatice (propriu+national) de raportare a activității, conduce la utilizarea ineficientă a timpului de muncă a personalului</li> </ul>
Oportunități	Amenințări
<ul style="list-style-type: none"> <li>- parteneriat public-privat pentru obținerea de fonduri pentru cheltuieli de capital în vederea extinderii și modernizării spitalului</li> <li>-plierea pe noi modalități de finanțare</li> <li>- atragerea de sponsorizări</li> <li>- zonă turistică strategică</li> <li>- accesare fonduri europene</li> <li>- atitudinea pozitivă a populației privind susținerea unității spitalicești în vederea îndeplinirii rolului său de furnizor competent de servicii de sănătate.</li> <li>-obținerea acreditarii-Ciclul II va conferi plus de credibilitate si va determina cresterea adresabilitatii spitalului</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- modificarea frecventă a legislației produce dificultăți în planificare și organizare;</li> <li>- schimbările climaterice determină cheltuieli superioare altor zone geografice pentru aceleași servicii medicale oferite</li> <li>- oraș scump, ceea ce generează dificultăți în atragerea personalului medical tânăr doar prin oferirea unor locuințe de serviciu;</li> <li>- fluctuație de personal calificat, cu tendințe de părăsire a zonei, în căutare de servicii mai bine plătite, în sistemul de sănătate privat sau în spațiile UE</li> <li>- sistemul slab sector medicină preventivă,</li> <li>-modificări frecvente ale programelor SIUI și DRG determină dificultăți de raportare cu repercusiuni în modul de decontare a serviciilor prestate.</li> <li>-Rata redusă de prezentare/rămânere la post a medicilor rezidenți</li> </ul>

### 3. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE

Principalele dificultăți cu care se confruntă Spitalul orașenesc Sinaia în prezent sunt reprezentate de:

- Capacitatea redusă de a găsi medici pentru posturile vacante și de a menține medicii rezidenți pe post la post.
- Amenințări legislative privind interzicerea ocupării posturilor vacante începând cu 1 iulie 2022
- Lipsă personal specializat suficient la nivelul CPIAAM și BMC
- Lipsa unei autorizații de securitate la incendiu pe întreg corpul principal de clădire de la sediul principal al spitalului, la momentul 2009 o dată cu construirea sectorului CPU s-a obținut ASI aferentă noii construcții și nu pentru noua clădire rezultată

### 4. SELECȚIONAREA UNEI PROBLEME CRITICE CU MOTIVAREA ALEGERII

Dintre problemele identificate, **capacitatea redusă de a găsi medici pentru posturile vacante și de a menține medicii rezidenți pe post la post**, a atras atenția autorului ca fiind o problemă critică pentru spital, dat fiind faptul ca medicul reprezintă motorul activităților în spital și elementul obligatoriu pentru contractarea de servicii medicale, ca sursă principală de venit pentru spital, generator la rândul său de alte locuri de muncă, conform legislației specifice de normare a personalului.

### 5. DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMA PRIORITARĂ

Abordarea existentă de pregătire a momentului schimbului de generații a medicilor din spital (prin atingerea vârstei standard de pensionare) precum și extinderea paletelor de specialități a spitalului, prin scoaterea de posturi la concursul național de rezidențiat, în parte a reprezentat o soluție (aproximativ 32,25% prezentându-se la post și rămânând în spital – conform date **Tabel nr. 3**) dar nu suficientă pentru buna derulare a activităților și firește pentru stabilitatea surselor de venit, stabilite cu CAS Prahova în contract.

Problema are 3 aspecte:

1. Medici care se prezintă la post pentru întocmire formalități la nivel CIM (act adițional de trecere din medic rezident de an terminal în medic specialist și solicită transfer în altă unitate sau cere încetarea CIM prin demisie sau acordul părților)

**Exemplu bilanț an 2021 (1/3):** din 3 medici rezidenți pe post, în cursul anului 2021:

- 1 medic specialist Cardiologie a solicitat suspendarea CIM – Concediu fără plată (timp în care a ocupat prin concurs un post într-un alt spital în București)
- 1 medic specialitatea Dermatovenerologie a rămas la post.

**Exemplu bilanț an 2022 (1/5):** din 5 medici rezidenți pe post, în intervalul februarie – iunie 2022:

- 4 medici au optat pt transfer/incetare cu acordul părților în alt spital (motivată de apropiere de domiciliu, întregire familie: 1 medic specialist Ortopedie – SJUP Târgoviște , 1 medic specialist ATI – Sp Mun Câmpina, 1 medic specialist Urologie – Sp OG Buftea) 1 medic specialist Pediatrie (IOB București) în ciuda dotărilor existente la nivelul acestor specialități
- 1 medic specialitatea Pneumologie a rămas la post.

2. Medici care se prezintă la post și rămân o scurtă perioadă de timp (de la câteva luni – până la câțiva ani)

**Exemplu:**

- Medic specialist Diabet Zaharat, Nutriție și Boli Metabolice prezentat la post în august 2015 plecat prin demisie în august 2021
- Medic specialist Medicină Internă prezentat la post în februarie 2017 plecat prin demisie în martie 2021
- Medic specialist Radiologie și Imagistică Medicală prezentat la post în august 2018 plecat prin demisie în august 2019



-Medic specialist Oftalmologie a optat pentru incetarea CIM prin demisie

3. Medici care se prezintă la post și rămân statornici pe post.

**Exemplu:**

- Medic specialist ATI prezentat la post 2014
- Medic specialist Medicină de urgență prezentat la post 2015
- Medic specialist ORL prezentat la post 2015
- Medic specialist Neurologie prezentat la post 2018
- Medic specialist Medicină de urgență prezentat la post 2018
- Medic specialist Medicină de laborator prezentat la post 2020 ramași până în prezent

### **5.1. SCOP**

Dezvoltarea echipei medicale a spitalului trebuie să fie o preocupare constantă a spitalului având în vedere necesitatea identificării de noi surse de venit și contractării de noi tipuri de servicii medicale, pe de o parte pentru operaționalizarea dotărilor existente și unele ce vor veni în perioada imediat următoare având proveniență proiectele pe fonduri europene menționate anterior, iar pe de altă parte, pentru creșterea calității actului medical și a timpului acordat pacientului.

### **5.2. OBIECTIVE (S.M.A.R.T.)**

**Obiectivul general** Creșterea cu 20% a numărului medicilor cu normă de bază în cadrul Spitalului orașenesc Sinaia în următoarele 12 luni

**Obiectivul specific 1** Ocuparea a 5 posturi vacante de medic specialist, în specialitățile: Oftalmologie, Diabet Zaharat, Cardiologie, Laborator analize medicale, Obstetrica-Ginecologie până la sfârșitul anului 2022

**Înfluentele mediului extern - constrângeri:** încadrarea în limita de timp până la intrarea în vigoare a noilor prevederi legale restrictive și interesul medicilor de a se înscrie la concurs.

#### **Activități**

1. formalizarea anunțului de concurs și publicarea în Viața medicală până la 1 iulie 2022 (termen vehiculat până la blocarea posturilor vacante prin publicarea unei legislații în acest scop)

***Indicatori de evaluare:*** 1 acord favorabil al UAT, 2 anunțuri publicate, min 1 candidat inscris/post publicat.

2. formalizarea statutului medicului cardiolog cu CIM suspendat – concediu fără plată, până la max. 20 iunie 2022, în sensul:

-fie demisie cu vacantare

-fie prelungire suspendare pe termen mai lung pentru a deveni vacant pe perioadă determinată (suficient de mare pentru a deveni atractiv pentru potențiali candidați).

***Indicatori de evaluare:*** 1 CIM suspendat/1 CIM incetat

3. stabilirea comisiilor de concurs și de soluționare contestații pentru fiecare specialitate cform prevederilor în vigoare.

***Indicatori de evaluare:*** 10 comisii constituite, 5 medici angajati

4. operaționalizarea cabinetelor în specialitățile Oftalmologie, Diabet Zaharat, Cardiologie, Laborator analize medicale, Obstetrica-Ginecologie

***Indicatori de evaluare:*** 3 cabinete autorizate și funcționale și 2 structuri completate (Laborator+OG)

## Resurse necesare atingerii obiectivului

### **Materiale și Financiare:**

Operaționalizare:

- Publicare anunt 2x 800 lei=1600 lei
- Calculatoare (unități și monitoare) + imprimante + cititoare de card + token/semnătură electronică + ștampilă cabinet + internet + serv telefonice = 5x6200 lei = 31.000 lei
- Consumabile (registre evidență, tipizate, rețete, hârtie A4, tonere) = 4000 lei
- Autorizare cabinete 2x350 lei (autorizare) + taxă evaluare structură 2500 lei = 3250 lei
- Neprevăzute = 500 lei

**TOTAL = 40.350 Lei**

### **Umane:**

Manager +Comitet Director

1 angajat RUNOS (formalizare documente aferente și obținere aprobări),

1 angajat ATAT (achiziționare servicii de publicitate),

1 angajat IT (publicitate pe site, rețele sociale).

**Obiectivul specific 2** Prezentarea la post și rămânerea a minim 1 din 2 medici rezidenti, urmare promovării concursului de medic specialist, la momentul ianuarie 2023 (epidemiologie și endocrinologie)

**Înfluentele mediului extern - constrângeri:** Premisa îndeplinirii obiectivului este că medicii rezidenți se înscriu la concursul național de specialitate și promovează cu obținere ordin de numire.

### **Activități**

1. Efectuarea de demersuri pentru obținere locuință de serviciu către Consiliul Local Sinaia pentru atragerea la post și facilitarea mutării în zonă

**Indicatori de evaluare:** 2 HCL-uri cu alocarea a 2 locuințe de serviciu

2. Efectuarea de demersuri pentru atribuirea unui numar de paturi în cadrul Secției MI și înființare Compartiment cu paturi endocrinologie

**Indicatori de evaluare:** 1 fundamentare aprobată de ordonatorul de credite, 1 aviz al DSP Prahova și 1 aviz MS privind modificarea structurii spitalului

## Resurse necesare atingerii obiectivului

### **Materiale și Financiare:**

-formalizare documente aferente Proiectului de hotărâre privind atribuirea unei locuințe de serviciu de către Consiliul Local Sinaia

- costuri de xerocopiere + birotică elaborare documente = 100 lei

- formalizare documente (notă de fundamentare, referat de evaluare) pt obtinerea avizului DSP Prahova și servicii curierat expediere către Ministerului Sănătății = 100 lei

- conformare la condiții de igienă și funcționare (dotare, circuite, măsuri organizatorice) = 6.500 lei

-neprevăzute = 500 lei

**TOTAL = 7.200 Lei**

### **Umane:**

Manager +Comitet Director

1 angajat RUNOS (formalizare documente aferente și obținere aprobări),

1 angajat CPIAAM (conformare la condiții de igienă și funcționare)

1 angajat ATAT (achiziționare servicii de publicitate)

**Obiectivul specific 3** Creșterea accesibilității la servicii medicale specializate, prin reluarea activității în 3 cabinete medicale (Oftalmologie, Diabet Zaharat și Cardiologie) și completarea echipei medicale în Laborator analize medicale și Compartiment OG cu 2 specialiști, prin autorizarea și includerea în contractul cu CAS Prahova până la finele anului 2022

**Înfluentele mediului extern – constrângeri:** neînscrisere candidați la concurs sau nepromovarea concursului

### Activități

1. Efectuarea de demersuri după promovare concurs de autorizare igienico-sanitară a cabinetelor/structurilor noi și includere în contractul spitalului corespunzător sectorului de activitate

**Indicatori de evaluare:** 1 aviz favorabil DSP Prahova, 5 acte aditionale cu CAS Prahova (contractari servicii clinice și paraclinice)

2. Stabilire tarife pentru servicii la cerere contracost pacienti neasigurați

**Indicatori de evaluare:** 1 PV aprobare tarife - Comitet Director

### Resurse necesare atingerii obiectivului

#### **Materiale și Financiare:**

Achiziționare logistica/cabinet cform Ordin 153/2003 actualizat

#### **a) Cabinet Diabet Zaharat:**

Mobilier de lucru 3500 lei

Mobilier medical 2000 lei

Birotica și papetarie, formulare tipizate (necesar pt 1 an) – 3500 lei

#### **b) Cabinet Oftalmologie:**

Birotica și papetarie, formulare tipizate (necesar pt 1 an) – 3500 lei

Mobilier - exista

#### **c) Cabinet Cardiologie**

Mobilier de lucru 3500 lei

Mobilier medical 2000 lei

Birotica și papetarie, formulare tipizate (necesar pt 1 an) – 3500 lei

#### **d) Compartiment OG**

Mobilier de lucru si medical - exista

#### **e) Laborator Analize Medicale**

Mobilier de lucru si medical - exista

Neprevăzute = 2000 lei

**TOTAL = 23.500 lei**

### 5.3. ÎNCADRARE ÎN TIMP - GRAFIC GANTT

Cu ajutorul unui instrument de management pentru reprezentarea programului de activități se va urmări modul de atingere a obiectivelor specifice propuse, respectiv Diagrama Gantt, **tabelul nr. 14**. Spitalul orășenesc Sinaia, prin resursele proprii financiare și umane, trebuie să atingă în cele din urmă, **obiectivul general:** Creșterea cu 20% a numărului medicilor cu normă de bază în cadrul Spitalului orășenesc Sinaia în următoarele 12 luni ca factor determinant în atingerea **scopului:** "Dezvoltarea echipei medicale a spitalului ... pentru creșterea calității actului medical și a timpului acordat pacientului".

**Tabelul nr. 14** Graficul Gantt al activităților propuse în vederea atingerii obiectivelor

Obiective  Activități	2022-2023											
	TRIM II 2022			TRIM III 2022			TRIM IV 2022			TRIM I 2023		
Luna calendaristică	iun	iul	aug	sept	oct	nov	dec	ian	febr	mart	apr	mai
<b>Obiectiv general</b> Creșterea cu 20% a numărului medicilor cu normă de bază în cadrul Spitalului orașenesc Sinaia în următoarele 12 luni												
<b>Obiectivul specific 1</b>												
Ocuparea a 5 posturi vacante de medic specialist, în specialitățile: Oftalmologie, Diabet Zaharat, Cardiologie, Laborator analize medicale, Obstetrica-Ginecologie până la sfarsitul anului 2022 Resp. Manager, RUNOS												
A1 - formalizarea anunțului de concurs și publicarea în Viața medicală până la 1 iulie 2022 Resp. RUNOS												
A2 - formalizarea statutului medicului cardiolog cu CIM suspendat – concediu fără plată, până la max. 20 iunie 2022 Resp. Manager, RUNOS, Contencios												
A3 - stabilirea comisiilor de concurs și de soluționare contestații pentru fiecare specialitate cform prevederilor în vigoare Resp. Manager, RUNOS, Contencios												
A4 - operaționalizarea cabinetelor în specialitățile Oftalmologie, Diabet Zaharat, Cardiologie, Lab. analize medicale, OG Resp. Manager, CPIAAM, Serv ATAT												
<b>Obiectivul specific 2</b>												
Prezentarea la post și rămânerea a minim 1 din 2 medici rezidenti, urmare promovării concursului de medic specialist, la momentul ianuarie 2023 (epidemiologie și endocrinologie) resp. Manager, Runos												
A1-Efectuarea de demersuri pentru obținere locuință de serviciu către Consiliul Local Sinaia pentru atragerea la												

post și facilitarea mutării în zonă resp. Manager, RUNOS												
A2-Efectuarea de demersuri pentru atribuirea unui numar de paturi în cadrul Secției MI și înființare Compartiment cu paturi endocrinologie resp. Manager, RUNOS, CPIAAM												
<b>Obiectivul specific 3</b>												
Creșterea accesibilității la servicii medicale specializate, prin reluarea activității în 3 cabinete medicale (Oftalmologie, Diabet Zaharat și Cardiologie) și completarea echipei medicale în Laborator analize medicale și Compartiment OG cu 2 specialiști, prin autorizarea și includerea în contractul cu CAS Prahova până la finele anului 2022 Resp. Manager												
A1-Efectuarea de demersuri după promovare concurs de autorizare igienico- sanitară a cabinetelor/ structurilor noi și includere în contractul spitalului corespunzător sectorului de activitate resp. Dir Economic, Manager												
A2 - Stabilire tarife pentru servicii la cerere contracost pacienti neasigurați resp. Dir Economic, Comitet Director												

#### 5.4.INDICATORI DE EVALUARE - INDICATORI DE MONITORIZARE

Monitorizarea obiectivelor prin urmărirea activităților propuse se va realiza de către responsabilii menționați în Graficul Gantt.  
Ritm de monitorizare grad de realizare obiective și indicatori: lunar și cu bilanț de progres la trimestru.

#### 5.5.Rezultate așteptate

Pe o bază tehnico-materială, de resurse umane, informaționale și financiare existente și prezentate în capitolele 1.1 -1.5., conform obiectivelor și activităților propuse anterior, sunt așteptate o serie de rezultate urmărirea planificării activităților de suport în atingerea obiectivelor specifice și implicit a obiectivului general, ca de exemplu:

- ✚ Redefinirea gamei serviciilor medicale posibil a fi contractate cu CJAS ca principal suport de venituri;
- ✚ Creșterea adresabilității spitalului ca răspuns la nevoile populației;
- ✚ Îmbunătățirea calitatii serviciilor medicale acordate și suport interdisciplinar extins;
- ✚ Echilibru

financiar.

## **BIBLIOGRAFIE**

Legea 95/2006R și actualizată la zi privind Reforma în domeniul sănătății

Legea 98/2016 privind achizițiile publice

Ordin 153/2003 privind aprobarea Normelor de dotare minima cabinete medicale

Ordin 914/2006 actualizat 2022, Norme privind procedura de autorizare sanitară de functionare a spitalului

**Candidat: Nr dosar 6803/07.06.2022**