



PROIECT DE MANAGEMENT

ASIGURAREA ȘI ÎMBUNĂTĂȚIREA CONTINUĂ A CALITĂȚII SERVICIILOR MEDICALE FURNIZATE DE INSTITUTUL NAȚIONAL PENTRU SĂNĂTATEA MAMEI ȘI COPILULUI "ALESSANDRESCU-RUSESCU"

CONF. DR. TOADER DANIELA OANA

Redactat conform Ordinului Ministerului Sănătății nr. 1520/2016 și Anunțului de concurs pentru ocuparea funcției de Manager, persoană fizică, al Institutului Național pentru Sănătatea Mamei și Copilului "Alessandrescu-Rusescu", București

Observație:

Anexa la Hotărârea Consiliului de administrație al INSMC nr.9 din 08.05.2023 – Art.15 – (1) Tema proiectului de management este la alegerea candidatului din următoarea listă de 5 teme, care va fi adaptată la problemele Institutului Național pentru Sănătatea Mamei și Copilului "Alessandrescu-Rusescu", București:

- a) planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la nivelul institutului;*
- b) siguranța și satisfacția pacientului;*
- c) managementul calității serviciilor medicale;*
- d) managementul resurselor umane;*
- e) performanța clinică și financiară a activităților institutului.*

Tema cadru aleasă- managementul calității serviciilor medicale

ASIGURAREA ȘI ÎMBUNĂTĂȚIREA CONTINUĂ A CALITĂȚII SERVICIILOR MEDICALE FURNIZATE DE INSTITUTUL NAȚIONAL PENTRU SĂNĂTATEA MAMEI ȘI COPILULUI “ALESSANDRESCU-RUSESCU”

CONF. DR. TOADER DANIELA OANA

Cuprins

1. Descrierea situației actuale a INSMC “Alessandrescu-Rusescu”
2. Analiza SWOT a INSMC „Alessandrescu-Rusescu”
3. Identificarea problemelor critice ale INSMC “Alessandrescu-Rusescu”
4. Selecționarea problemelor prioritare, cu motivarea alegerii făcute
5. Dezvoltarea proiectului de management pentru problema prioritară identificată
 - a) Scop
 - b) Obiective
 - c) Activități
 - Definire
 - Resurse umane
 - Resurse materiale
 - Resurse financiare
 - Grafic Gantt
 - Responsabilități
 - d) Rezultate așteptate
 - e) Indicatori – evaluare, monitorizare
 - f) Cunoașterea legislației relevante

1. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A INSMC “ALESSANDRESCU-RUSESCU”

Prezentare generală a Institutului Național pentru Sănătatea Mamei și Copilului “Alessandrescu-Rusescu”

Institutul Național pentru Sănătatea Mamei și Copilului “Alessandrescu-Rusescu” este o unitate sanitară publică în subordinea Ministerului Sănătății, fiind un centru de referință în domeniul sănătății mamei și copilului, care pe parcursul anilor a trecut prin mai multe etape de extindere, restructurare și modernizare.

Institutul Național pentru Sănătatea Mamei și Copilului “Alessandrescu-Rusescu” București este o unitate sanitară publică cu personalitate juridică, aflată în subordinea Ministerului Sănătății,

finanțată integral din venituri proprii din contractele încheiate prin sistemul de asigurări de sănătate, cu sediul în București, B-dul Lacul Tei nr.120, fiind o unitate de referință în domeniu, care pe parcursul anilor a trecut prin mai multe etape de extindere, restructurare și modernizare.

Punctul de plecare a fost reprezentat din secții ale Spitalului Clinic de Obstetrică-Ginecologie Polizu și ulterior și din Spitalului Clinic de Copii Emilia Irza. Institutul pentru Ocrotirea Mamei și Copilului a luat ființă în anul 1970 conform hotărârii H.C.M. nr. 75/1970 Institutul pentru Ocrotirea Mamei și Copilului și-a schimbat denumirea în Institutul pentru Ocrotirea Mamei și Copilului „Prof. Dr. Alfred D Rusescu” în anul 1990, în baza O.M.S nr. 820/30.07.1990. În anul 1992 prin Ordinul Ministrului Sănătății nr. 1131/18.11.1992, Spitalul Clinic de Obstetrică-Ginecologie Polizu din București trece prin absorbție în structura organizatorică a Institutului pentru Ocrotirea Mamei și Copilului „Prof. Dr. Alfred D Rusescu”. Actualmente, institutul este format din trei grupuri de clădiri aflate la adrese diferite în București, în două sectoare, în care sunt prestate servicii medicale de obstetrică-ginecologie și neonatologie, pediatrie și recuperare neuropsihomotorie. Din iulie 2016, institutul devine institut național conform O.M.S nr. 190/2016, fiind denumit Institutul Național pentru Sănătatea Mamei și Copilului "Alessandrescu-Rusescu".

Misiunea Institutului Național pentru Sănătatea Mamei și Copilului „Alessandrescu-Rusescu” este de a veni în întâmpinarea nevoilor pacienților prin asigurarea unor servicii medicale de înaltă calitate, eficiente și eficiente, cu scopul de a îmbunătăți starea de sănătate și a crește nivelul de satisfacție a acestora.

Institutul Național pentru Sănătatea Mamei și Copilului Alessandrescu-Rusescu se bucură de o adresabilitate crescută ce se datorează atât numărului mare de pacienți tratați, cât și numărului mare de servicii medicale oferite, deservind în principal Municipiul București, dar și județele limitrofe.

Institutul, prin activitatea didactică, contribuie la formarea medicilor specialiști în domenii ca obstetrică-ginecologie, neonatologie și pediatrie, medicină de familie, etc., precum și la perfecționarea postuniversitară sau învățământul pentru personalul mediu.

Infrastructura Institutului Național pentru Sănătatea Mamei și Copilului “Alessandrescu-Rusescu” - Clădiri:

- Institutul Național pentru Sănătatea Mamei și Copilului “Alessandrescu-Rusescu” –
- Componenta Pediatrie , Bd. Lacul Tei, nr. 120, sector 2, București, din care face parte și Centrul de sănătate mintală, Calea Griviței, nr. 71, Sector 1, București
- Institutul Național pentru Sănătatea Mamei și Copilului “Alessandrescu-Rusescu” – Componenta Obstetrică Ginecologie Polizu, Str. Gh. Polizu, nr. 38-52, sector 1, București
- Centrul de Medicină Materno-Fetală , Str. Gh. Polizu, nr. 38-54, sector 1, București

Structura organizatorică

A. Componenta de pediatrie – B-dul Lacul Tei nr.120

Componenta de pediatrie are un total de 176 de paturi de spitalizare continuă, 12 paturi de spitalizare de zi și 76 paturi de însoțitori. Aceasta are în structură 5 secții clinice de Pediatrie, iar în componența acestora funcționează mai multe compartimente de specialitate, și anume: Secția clinică pediatrie I (42 de paturi, din care Compartiment hematologie 4 paturi și Boli Cronice - fibroză chistică 4 paturi), Secția clinică pediatrie II (25 paturi, din care Compartiment cardiologie 4 paturi și Compartiment gastroenterologie

4 paturi), Secția clinică pediatrie III (27 paturi, din care Compartiment alergologie și imunologie clinică 4 paturi), Secția clinică pediatrie IV (28 paturi), Secția clinică pediatrie V (34 paturi, din care Compartiment genetică medicală 5 paturi și Compartiment pneumologie pediatrică 5 paturi), Compartiment terapie intensivă (20 paturi, din care Terapie intensivă nou-născuți 10 paturi), Compartiment de primire urgențe (5 paturi de supraveghere), Compartiment de recuperare, medicină fizică și balneologie, Compartiment de explorări funcționale, Compartiment de asistență socială și Cabinet diabet zaharat, nutriție și boli metabolice.

B. Componenta de obstetrică-ginecologie – Str. Polizu nr. 38-52

Componenta de obstetrică-ginecologie are un total de 335 paturi de spitalizare continuă, 5 paturi de spitalizare de zi și 10 paturi însoțitori. Aceasta are în structură 6 secții clinice : Secția clinică obstetrică-ginecologie I (51 paturi), Secția clinică obstetrică-ginecologie II (71 paturi, din care compartiment gineco-oncologie 4 paturi), Secția clinică obstetrică-ginecologie III (53 paturi, din care compartiment medicină materno-fetală 4 paturi și compartiment genetică medicală 4 paturi), Secția clinică obstetrică-ginecologie IV - septică (58 paturi), Secția clinică A.T.I (16 paturi), Secția clinică neonatologie (86 paturi, din care compartiment neonatologie 26 paturi, compartiment neonatologie-prematuți 35 paturi și compartiment terapie intensivă neonatologie 25 paturi). În cadrul componentei obstetrică-ginecologie funcționează blocul operator, camera de gardă, unitatea de transfuzii sanguine cu punct de lucru la componenta pediatrie, compartiment transport neonatal specializat, cabinet planificare familială, cabinet colposcopie, cabinet și unitatea mobilă pentru depistarea cancerului de col. Tot în cadrul componentei obstetrică-ginecologie este inclus Centrul de Medicină Materno-Fetală, cu următoarele compartimente: spitalizare de zi obstetrică-ginecologie (medicină materno-fetală) – 8 paturi; bloc operator multifuncțional; sterilizare; laborator analize medicale: diagnostic molecular, imunologie, microbiologie (bacteriologie, virusologie), genetică; compartiment imagistică medicală; telemedicină.

C. În cadrul Institutului funcționează și Centrul de Sănătate Mintală (20 locuri staționar de zi) - Calea Griviței nr. 71.

În cele două componente (Pediatrie și Obstetrică-Ginecologie) funcționează: laborator radiologie și imagistică medicală, laborator analize medicale, farmacie, sterilizare, bucătărie, serviciul de anatomie patologică cu punct de lucru la componenta pediatrie (compartiment histopatologie, compartiment citologie, compartiment prosectură), serviciul de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale, serviciul de evaluare și statistică medicală cu punct de lucru la componenta obstetrică-ginecologie și unitatea de asistență tehnică și management.

Fiind unitate a Ministerului Sănătății pentru Programe Naționale de Sănătate, în cadrul Institutului funcționează: Centrul regional de genetică medicală – județe arondate: Argeș, Buzău, Călărași, Giurgiu, Dâmbovița, Ilfov, Ialomița, Prahova, Teleorman, Tulcea, Constanța, București, Centrul regional pentru managementul bolii celiace, Centrul regional de mucoviscidoză.

Ambulatoriu integrat cu cabinete în specialitățile:

- Cabinete pentru copii – B-dul Lacul Tei nr. 120 – pediatrie, oftalmologie, genetică medicală, ORL, neuropsihiatrie infantilă, endocrinologie, chirurgie și ortopedie infantilă, dermatovenerologie, alergologie și imunologie clinică, cabinet psihologie, cabinet de medicină dentară (care asigură și urgențe), compartiment endoscopie digestivă.
- Cabinete pentru adulți – Str. Gh. Polizu nr. 38-52 – obstetrică-ginecologie și neonatologie.

Activitate de cercetare: Laborator de cercetare în pediatrie și obstetrică-socială; Laborator de cercetare pentru depistarea precoce a cancerului mamar; Colectiv de cercetare pentru sănătate mintală și recuperarea copilului cu handicap; Colectiv de programe și metodologie; Nucleu de cercetare medicină materno-fetală.

Situația economico-financiară

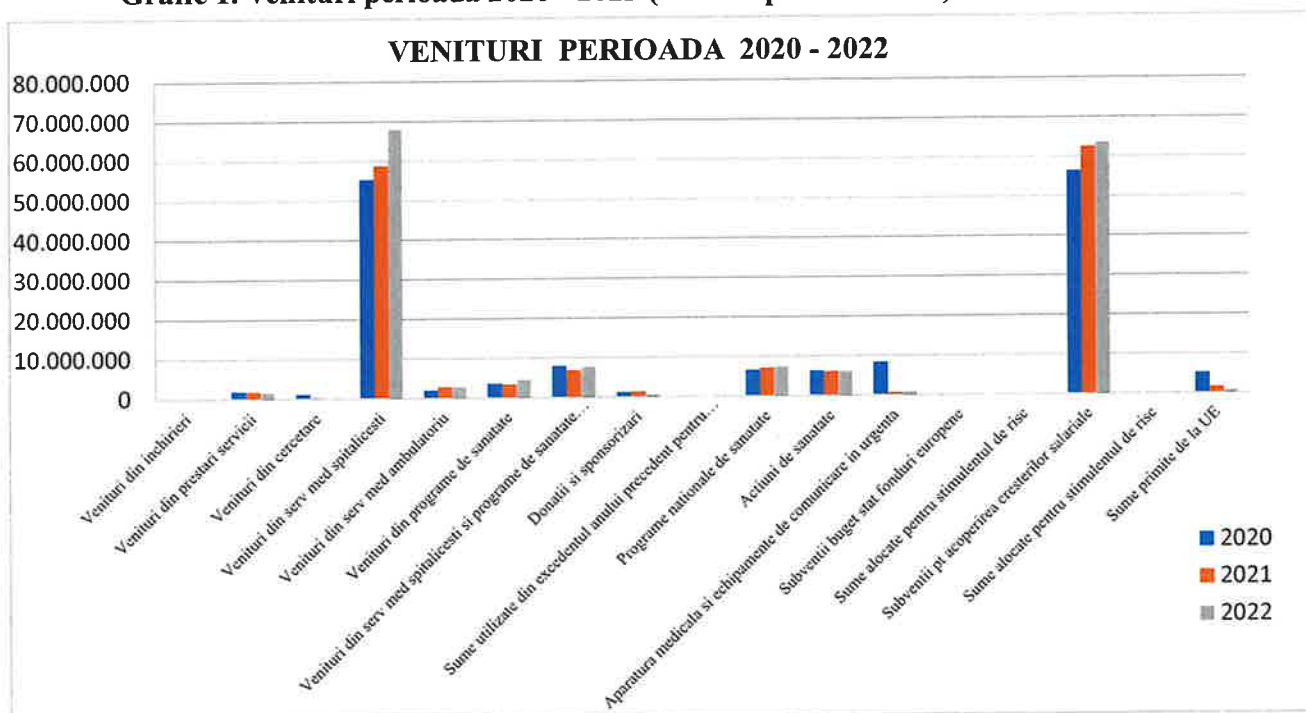
Referitor la ultimii 3 ani, 2020 – 2022, trebuie precizat că activitatea economico-financiară a fost influențată și de situația pandemică cauzată de virusul SARS-COV-2, rezultatele fiind redată în Tabelul 1 și Graficul 1:

Tabel 1. Evoluție buget - venituri (sume exprimate în lei)

	2020	2021	2022
<i>Venituri din închirieri</i>	80.500	80.100	68.000
<i>Venituri din prestări servicii</i>	1.970.000	1.720.000	1.490.000
<i>Venituri din cercetare</i>	1.061.134	300.000	115.187
<i>Venituri din serv med spitalicești</i>	62.844.948	64.460.932	75.067.678
<i>Venituri din serv med ambulatoriu</i>	2.400.000	3.000.000	3.000.000
<i>Venituri din programe de sănătate</i>	7.041.521	5.556.010	6.273.891
<i>Venituri din serv med spitalicești și programe de sănătate aferente anului precedent încasate în anul curent</i>	8.279.509	6.724.339	7.665.125
<i>Donații și sponsorizări</i>	1.176.067	1.242.000	475.168
<i>Sume utilizate din excedentul anului precedent pentru efectuare de cheltuieli</i>	2.611.386	7.672.059	4.500.000
<i>Programe naționale de sănătate</i>	6.845.000	7.217.000	7.950.000
<i>Acțiuni de sănătate</i>	6.262.000	6.099.000	6.060.000
<i>Aparatură medicală și echipamente de comunicare în urgență</i>	8.334.000	641.000	801.000

<i>Subvenții buget stat fonduri europene</i>	74.287	17.227	85.853
<i>Sume alocate pentru stimulentele de risc</i>	3.000	0	0
<i>Subvenții pt acoperirea creșterilor salariale</i>	56.431.222	62.410.592	63.520.372
<i>Sume alocate pentru stimulentele de risc</i>	32.500	0	0
<i>Sume primite de la UE</i>	6.135.981	2.499.000	1.698.271
TOTAL BUGET VENITURI	171.583.055	169.639.259	178.770.545

Grafic 1. Venituri perioada 2020 - 2022 (sume exprimate în lei)



Valoarea bugetului de venituri și cheltuieli aprobat cu nr. VVV88/31.12.2020 a fost de 171.583.055 lei, cuantumul încasărilor realizate la 31.12.2020 a fost în valoare de 155.461.353 lei, iar din analiza efectuată și a indicatorilor calculați gradul de realizare a fost de 90.60%.

Valoarea bugetului de venituri și cheltuieli aprobat cu nr. AR 3115/30.12.2021 a fost de 169.639.259 lei, cuantumul încasărilor realizate la 31.12.2021 a fost în valoare de 152.271.775 lei, iar din analiza efectuată și a indicatorilor calculați gradul de realizare a fost de 89.76%.

Valoarea bugetului de venituri și cheltuieli aprobat cu nr. AR 24054/2022 a fost de 178.770.545 lei, cuantumul încasărilor realizate la 31.12.2022 a fost în valoare de 163.283.050 lei, iar din analiza efectuată și a indicatorilor calculați gradul de realizare a fost de 91,34%. Se poate observa în Tabelul 1 că în anul 2022 au crescut veniturile din servicii medicale spitalicești – 75.067.678 față de veniturile din anii 2020 și 2021 – 62.844.948, respectiv 64.460.932. Trebuie

menționat faptul că punctul DRG a crescut pentru anul 2022. De asemenea, în anul 2022 s-a înregistrat o creștere a sumelor obținute în Programele Naționale de Sănătate – 7.950.000, raportat la anul 2020 – 6.845.000 și anul 2021 – 7.217.000.

Tabel 2. Evoluție buget – cheltuieli (sume exprimate în lei)

	2020	2021	2022
<i>Cheltuieli de personal</i>	84.639.962	90.412.073	91.467.113
<i>Bunuri și servicii</i>	69.049.825	68.943.805	78.395.504
<i>Proiecte cu finanțare din fonduri europene</i>	6.210.268	6.602.381	4.176.928
<i>Alte cheltuieli Active nefinanciare</i>	860.000 10.823.000	900.000 2.781.000	960.000 3.771.000
TOTAL CHELTUIELI	171.583.055	169.639.259	178.770.545

Din Tabelul 2 reiese faptul că în structura actuală primează cheltuielile de personal, acestea reprezentând în anul 2022 – 51,16% din totalul cheltuielilor.

Activitatea medicală

Institutul furnizează servicii de tipul : spitalizări continue, spitalizări de zi, ambulatorii de specialitate, atât pentru obstetrică-ginecologie, pediatrie și cu specificul impus de neonatologie, investigații paraclinice și imagistice.

Numărul pacienților care au beneficiat de servicii medicale în perioada 2020 -2022, în funcție de principalele categorii de servicii descrise mai sus, este prezentat în următoarele tabele, precum și o parte din principalii indicatori statistici ai activității medicale.

Analizând indicatorii din Tabelul 3 pentru activitatea medicală pe perioada 2020-2022 se observă faptul că în anul 2022 s-a înregistrat o creștere a numărului de cazuri externate – 15.054 comparativ cu anul 2020 – 13.819 și anul 2021 – 12.844, această diferență fiind influențată și de contextul pandemiei SARS-COV-2. Se remarcă faptul că externările provin mai ales de la Componenta Obstetrică-Ginecologie.

Totodata, durata medie de spitalizare a înregistrat o scădere în perioada 2021 – 2022 față de anul 2020, fiind sub media națională de 5,77 conform Ordinului nr. 1068/627/2021.

În ceea ce privește valoarea ICM – nu s-au înregistrat diferențe mari între cei 3 ani analizați, iar din analiza valorilor în funcție de secție se poate observa un indice de case-mix mai mare în secțiile de obstetrică-ginecologie (Tabel 4).

Tabel 3. Indicatori activitate medicală

<i>An/indicator</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>
<i>Nr. cazuri externate</i>	13.819	12.844	15.054
<i>Nr. Cazuri externate – Componenta Pediatrie</i>	2942	3707	5228
<i>Nr. Cazuri externate – Componenta Obstetrică-Ginecologie și Neonatologie</i>	10877	9137	9826
<i>Durata medie de spitalizare pe Institut (zile)</i>	6,06	5,06	5,16
<i>Durata medie de spitalizare – Componenta Pediatrie(zile)</i>	3,74	3,32	3,88
<i>Durata medie de spitalizare – Componenta Obstetrică-Ginecologie și Neonatologie (zile)</i>	6,15	2,65	5,43
<i>Indice de case-mix (ICM)</i>	1,0354	1,0738	1,0545
<i>Rata de ocupare pe Institut</i>	44,78	40,45	41,76
<i>Rata de ocupare – Componenta Pediatrie</i>	26,31	31,83	38,27
<i>Rata de ocupare – Componenta Obstetrică-Ginecologie și Neonatologie</i>	54,52	42,42	43,57
<i>Rata de utilizare a paturilor pe Institut</i>	163,90	147,65	152,43

Tabel 4. Valori Indice de case-mix (ICM) pentru anul 2022

<i>SECȚIA</i>	<i>ICM 2022</i>
TOTAL	1,0545
TOTAL PEDIATRIE	0,6925
<i>TI</i>	
<i>PEDIATRIE I</i>	<i>0,7006</i>
<i>PEDIATRIE II</i>	<i>0,7092</i>
<i>PEDIATRIE III</i>	<i>0,6560</i>
<i>PEDIATRIE IV</i>	<i>0,6506</i>
<i>PEDIATRIE V</i>	<i>0,7185</i>
TOTAL POLIZU	1,1950
<i>ATI OG</i>	
<i>OBSTETRICĂ GINECOLOGIE I</i>	<i>1,6237</i>
<i>OBSTETRICĂ GINECOLOGIE II</i>	<i>1,5092</i>
<i>OBSTETRICĂ GINECOLOGIE III</i>	<i>0,9458</i>
<i>OBSTETRICĂ GINECOLOGIE IV</i>	<i>0,8480</i>
<i>NEONATOLOGIE</i>	<i>0,7047</i>

Table 5. Top 5 diagnostice la externare Componenta Obstetrică-Ginecologie 2020-2022

2020		2021		2022	
Dg principal la externare - cod	Nr. cazuri	Dg principal la externare - cod	Nr. cazuri	Dg principal la externare - cod	Nr. cazuri
Icter neonatal nespecificat – P59.9	1978	Icter neonatal nespecificat – P59.9	1676	Icter neonatal nespecificat – P59.9	1869
Naștere unică prin cezariană – O82	1611	Naștere unică prin cezariană – O82	1329	Naștere unică prin cezariană – O82	1491
Naștere unică spontană – O80	1290	Tumoră uter cu evoluție imprevizibilă și necunoscută – D39.0	903	Tumoră uter cu evoluție imprevizibilă și necunoscută – D39.0	1089
Tumoră uter cu evoluție imprevizibilă și necunoscută – D39.0	677	Naștere unică spontană – O80	864	Naștere unică spontană – O80	879
Icter neonatal datorită altor cauze specificate – P59.8	481	Tulburări de metabolism urmând avortului și sarcinii ectopice și molare – O08.5	379	Leiomiom intramural al uterului – D25.1	301

Tabel 6. Top 5 diagnostice la externare Componenta Pediatrie 2020-2022

2020		2021		2022	
Dg principal la externare - cod	Nr. cazuri	Dg principal la externare - cod	Nr. cazuri	Dg principal la externare - cod	Nr. cazuri
Betathalasemie – D56.1	181	Bronșiolită acută datorită virusului respirator sincițial – J21.0	244	Bronșiolită acută nespecificată – J21.9	333
Bronșiolită acută nespecificată – J21.9	144	Betathalasemie – D56.1	201	Enterita prin Rotavirus – A08.0	343
Enterita prin Rotavirus – A08.0	142	Bronșiolită acută nespecificată – J21.9	125	Diaree și gastroenterita probabil infecțioase – A09	205
Enterita prin Campylobacter – A04.5	94	Diaree și gastroenterita probabil infecțioase – A09	96	Betathalasemie – D56.1	169
Bronșiolită acută datorită virusului respirator sincițial – J21.0	72	Enterita prin Campylobacter – A04.5	78	Insuficiență respiratorie acută – J96.0	167

Performanța

Tabel 7. Indicatori economico-financiari

<i>An/indicator</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>
<i>Venituri din spitalizare continuă (DRG)</i>	38.671.173,20	40.832.246,09	46.969.504,47
<i>Venituri din spitalizare de zi</i>	9.682.183,47	12.709.161,50	15.532.550,38
<i>Venituri din spitalizare continuă – cronici</i>	10.857.232,60	10.705.002,27	10.667.420,74
<i>Venituri din ambulatoriul de specialitate</i>	1.207.010,38	1.752.501,10	1.908.668,12
<i>Venituri ecografii</i>	76.545	112.300	134.345
<i>Venituri paraclinic</i>	498.425	878.422	447.213

Din analiza indicatorilor privind performanțele, prezentați în Tabelul 7, reies următoarele:

- Veniturile din spitalizarea continuă au crescut în anul 2022 la 46.969.504,47 comparativ cu anii trecuți, pentru anul 2021 înregistrându-se suma de 40.832.246.09.
- Veniturile din spitalizarea de zi au înregistrat de asemenea o creștere ajungând la suma de 15.532.550,38 – acest rezultat arată o creștere a nivelului de adresabilitate ca urmare a diversificării ofertei de servicii medicale din cadrul INSMC.
- Atât veniturile din ambulatoriul de specialitate, cât și cele din ecografii au înregistrat creșteri în anul 2022, comparativ cu anii 2020 și 2021.

Calitatea serviciilor

Tabel 8. Indicatori privind calitatea serviciilor în cadrul INSMC

<i>An/indicator</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>
<i>Rata mortalității intraspitalicești</i>	0,20	0,15	0,18
<i>Rata LAAM</i>	0,88	0,56	0,85
<i>Indicele de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare</i>	46,98	51,04	50,12
<i>Procentul pacienților internați și transferați către alte spitale</i>	1,30	1,26	1,10

Se observă în Tabelul 8 procentul mic de pacienți transferați către alte spitale, valoarea acestuia în anul 2022 fiind mai mică față de anii precedenți. Acest fapt demonstrează calitatea înaltă a serviciilor medicale oferite în cadrul Institutului și capacitatea de a rezolva cazuri de o complexitate ridicată, în special în cadrul Secției Neonatologie.

Structură personal

Din punct de vedere al resurselor umane, în luna mai 2023, Institutul avea aprobate un număr de 62,50 posturi cu finanțare de la bugetul de stat, dintre care 44,00 posturi ocupate și 18,50 posturi vacante. Prin finanțare din Fondul de asigurări sociale de sănătate se înregistrau 916,50 posturi aprobate, dintre care 768,00 posturi ocupate și 148,50 posturi vacante. Structura acestora este prezentată în tabelul următor:

Tabel 9. Structură personal

Mai 2023	Total nr.posturi aprobate	Nr posturi ocupate	Nr posturi vacante
Finanțare de la bugetul de stat/ Finanțare pe bază de contracte pentru unitățile sanitare preluate de autoritatea administrației publice locale - Total, din care:	62,50	44,00	18,50
Ambulatorii de medicină sportivă și cabinete de medicină sportive			0,00
Cabinete de planning din structura spitalelor	2,00	1,00	1,00
Servicii de medicină legală			0,00
Unități sau secții de spital cu profil de recuperare distrofici, recuperare și reabilitare neuropsihomotorie sau pentru copii bolnavi HIV/SIDA - medici și personal sanitar			0,00
UPU, CPU din spitale de urgență			0,00
Personal din dispensare TBC, laboratoare de sănătate mintală/centre de sănătate mintală, staționar de zi psihiatrie	23,50	20,50	3,00
Personal din structuri de cercetare științifică	35,00	20,50	14,50
Medici dentiști, medici și farmaciști rezidenți anul I			0,00
Medici dentiști, medici și farmaciști rezidenți anul II			0,00
Medici dentiști, medici și farmaciști rezidenți anul III			0,00
Medici dentiști, medici rezidenți anul IV- V	2,00	2,00	0,00
Medici rezidenți anul VI- VII			0,00
Medici practică asistată			0,00
Finanțare din Fondul de asigurări sociale de sănătate, total din care:	916,50	768,00	148,50
Medici	155,50	114,50	41,00
Farmaciști	3,00	2,00	1,00
Alt personal sanitar superior	25,00	21,00	4,00
Asistenți medicali indiferent de nivelul de studii	383,50	334,5	49,00
Statisticieni medicali și registratori medicali	22,00	16	6,00
Personal auxiliar sanitar	195,00	170	25,00
Personal TESA (inclusiv membrii comitetului director)	51,00	41	10,00
Muncitori calificați/necalificați	69,00	57,00	12,00
Paza, curier, secretar – dactilograf	3,00	3	0,00
Personal didactic cu activitate integrate	9,50	9	0,50

2. ANALIZA SWOT A INSMC "ALESSANDRESCU-RUSESCU"

Puncte tari	Puncte slabe
Adresabilitate largă pentru pacienți din toată țara	Clădiri vechi ce necesită expertiză antiseismică
Furnizare de servicii de înaltă performanță prin: Centrul de medicină materno-fetală, Centrul Regional de genetică medicală, Centrul Regional pentru managementul bolii celiace, Centrul Regional de fibroză chistică (mucoviscidoza)	Desfășurarea activității în 3 clădiri la adrese diferite – integrarea unor servicii dificilă
Personal medical înalt calificat	Construcții vechi care nu pot oferi spațiul necesar dezvoltării unor activități noi
Activitate de învățământ medical superior și cercetare științifică	Personal medical insuficient pe unele specialități
Complexitate înaltă a patologiilor medicale tratate	Personal mediu și auxiliar insuficient
Diversitate crescută a serviciilor medicale oferite	Deficit de personal TESA datorat grilei de salarizare cu valori mici
Unitatea de asistență tehnică și management pentru Programul Național pentru sănătatea mamei și copilului	Uniformitatea salarială conduce la o motivație scăzută a personalului medical
Cea mai mare clinică de neonatologie din România	Lipsa unei evaluări calitative a personalului
Prima instituție de sănătate desemnată "Spital prieten al copilului"	Subdimensionarea ambulatorului
	Contract cu casa de asigurări sub capacitățile de ofertă de servicii medicale ale Institutului

Oportunități	Amenințări
Posibilitate accesare fonduri europene	Migrația personalului calificat
Dezvoltarea unor campanii de informare și promovarea a serviciilor medicale oferite	Creșterea costurilor asistenței medicale
Dezvoltarea proiectelor de cercetare medicale	Concurența cu mediul privat
Centru de formare pentru rezidenți, asistenți medicali și moașe	Posibilități limitate de diferențieri salariale în funcție de performanțe
Creșterea adresabilității prin dezvoltarea serviciilor ambulatorii și de spitalizare de zi	Schimbări demografice, scăderea natalității
Existența programelor naționale pentru sănătatea mamei și copilului	Creșterea cheltuielilor de întreținere și mentenanță a infrastructurii
Atragerea fonduri prin surse precum sponsorizări, donații	

3. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE ALE INSMC “ALESSANDRESCU-RUSESCU”

În urma analizării celor prezentate mai sus au fost identificate următoarele probleme critice care pot afecta calitatea serviciilor medicale, pentru care se impune identificarea unor soluții care să permită luarea de măsuri pentru remedierea și îmbunătățirea acestora:

1. Infrastructura deficitară a Institutului care necesită lucrări de reabilitare și modernizare în vederea realizării circuitelor funcționale și desfășurării în condiții optime a actului medical.
2. Echipamentele medicale de înaltă performanță sunt în număr insuficient, în unele secții există echipamente cu un grad ridicat de uzură.
3. Dezvoltare insuficientă a sistemului de management al calității în vederea monitorizării și îmbunătățirii permanente a calității serviciilor medicale.
4. Lipsa încadrării resurselor umane la nevoile reale de personal.
5. Existența riscurilor asociate asistenței medicale și nevoia de implementare a unor noi măsuri de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale.
6. Nivel necorespunzător de satisfacție al pacienților.
7. Eficiență economică scăzută cu cheltuieli mari din cauza predominanței serviciilor de spitalizare continuă și insuficiența serviciilor medicale acordate prin ambulatoriu integrat și spitalizare de zi.
8. Lipsa serviciilor oferite de telemedicină și a unui sistem informațional eficient și corespunzător nevoilor actuale în care predomină digitalizarea activităților.

4. SELECȚIONAREA PROBLEMELOR PRIORITARE, CU MOTIVAREA ALEGERII FĂCUTE

Dintre probleme identificate, problema prioritară este reprezentată de stabilirea unor măsuri de eficientizare a activității Institutului cu scopul de a crește calitatea serviciilor medicale oferite.

Pentru a realiza acest lucru este necesară dezvoltarea unui plan de acțiune prin stabilirea unor direcții cu termene și responsabilități, care să ducă la identificarea resurselor necesare realizării investițiilor necesare lucrărilor de reabilitare și modernizare și dotării corespunzătoare cu aparatură medicală de înaltă calitate. De asemenea, în procesul de îmbunătățire a calității serviciilor medicale oferite un rol important îl are resursa umană implicată atât în activitatea medicală, cât și în cea administrativă. Nu în ultimul rând, trebuie acordată o atenție deosebită creșterii nivelului de siguranță și satisfacție a pacientului prin integrarea feedback-ului calitativ și cantitativ al acestora, precum și prin reducerea riscului de apariție a infecțiilor asociate actului medical.

Motivarea alegerii

Având în vedere specificul Institutului Național pentru Sănătatea Mamei și Copilului „Alessandrescu-Rusescu” în ceea ce privește patologia tratată, al activității didactice și de formare profesională, creșterea nivelului calității serviciilor medicale trebuie să reprezinte unul din obiectivele principale ale managementului pentru a obține performanță, atât medicală, cât și financiară.

5. PROIECT DE MANAGEMENT – Asigurarea și îmbunătățirea continuă a calității serviciilor medicale furnizate de INSMC Alessandrescu - Rusescu

a) Scop

Creșterea performanțelor Institutului, prin îmbunătățirea sistemului de management al calității și asigurarea respectării standardelor de calitate.

Managementul INSMC Alessandrescu-Rusescu trebuie să fie orientat către îndeplinirea criteriilor calității serviciilor pe care le oferă populației și către găsirea unor soluții pentru a crește și depăși permanent aceste criterii.

b) Obiective principale

Obiectivul 1 — Dezvoltarea sistemului de management al calității în vederea monitorizării și îmbunătățirii permanente a calității serviciilor medicale

Obiectivul 2 – Creșterea nivelului de satisfacție și de siguranță a pacientului

Obiectivul 3 – Monitorizarea și evaluarea la nivelul Institutului a infecțiilor asociate asistenței medicale spitalicești

Obiectivul 4 - Modernizarea infrastructurii Institutului prin lucrări de reabilitare și reparații

Obiectivul 5 - Optimizarea strategiei în domeniul resurselor umane din punct de vedere al numărului de personal și al pregătirii profesionale

Obiectivul 6 – Crearea unui sistem informatic eficient, corespunzător nevoilor actuale, în care predomină digitalizarea activităților

c) Activități

În vederea realizării obiectivelor prezentate este necesară elaborarea unui plan de implementare a activităților care conține următoare puncte cheie – planificare, implementare, evaluare, monitorizare și cuantificare rezultate.

Obiectivul 1 - Dezvoltarea sistemului de management al calității în vederea monitorizării și îmbunătățirii permanente a calității serviciilor medicale

Activitatea 1 – Implementarea tuturor protocoalelor de practică medicală și analiza lor prin rapoarte de monitorizare semestrială și anuală

Încadrare în timp: trimestru II și IV al fiecărui an

Resurse necesare: umane

Responsabil: Comitetul Director, SPIAAM, Serviciul de Management al Calității Serviciilor de Sănătate, secții și laboratoare implicate

Activitatea 2 – Monitorizarea prin indicatori specifici a calității serviciilor de îngrijiri acordate pacienților

Încadrare în timp: activitate continuă

Resurse necesare: umane

Responsabil: Comitetul Director, SPIAAM, Serviciul de Management al Calității Serviciilor de Sănătate, secții și laboratoare implicate

Activitatea 3 – Implementarea și monitorizarea procedurilor de Control Intern Managerial (CIM)

Încadrare în timp: activitate continuă

Resurse necesare: umane și financiare

Responsabili: Manager, Șef Serviciu Management al Calității Serviciilor de Sănătate

Obiectivul 2 - Creșterea nivelului de satisfacție și de siguranță a pacientului

Activitate 1 – Creșterea siguranței pacientului prin adoptarea unui plan de măsuri de prevenire ale efectelor adverse/near-miss

Încadrare în timp: activitate continuă

Resurse necesare: umane

Responsabil: Comitetul Director, SPIAAM, Serviciul de Management al Calității Serviciilor de Sănătate, secții și compartimente implicate

Activitatea 2 – Evaluarea periodică a chestionarelor de satisfacție a pacienților

Încadrare în timp: trimestrial

Resurse necesare: umane, financiare, materiale

Responsabil: Comitetul Director, SPIAAM, Serviciul de Management al Calității Serviciilor de Sănătate, secții și compartimente implicate

Activitatea 3 – Îmbunătățirea atitudinii, comunicării și a colaborării personalului Institutului cu pacientul

Încadrare în timp: activitate continuă

Resurse necesare: umane, financiare, materiale

Responsabil: Comitetul Director, Serviciul de Management al Calității Serviciilor de Sănătate, secții și compartimente implicate

Obiectivul 3 – Monitorizarea și evaluarea la nivelul Institutului a infecțiilor asociate asistenței medicale spitalicești

Activitatea 1 – Dezvoltarea și revizuirea periodică a Planului anual de prevenire și control a infecțiilor asociate asistenței medicale

Încadrarea în timp: trimestru II și IV al fiecărui an

Resurse necesare: umane, materiale

Responsabili: SPIAAM, Director de Îngrijiri, Asistenți Igienă

Activitatea 2 – Efectuare autocontroale biologice conform Planului anual de prevenire și control a infecțiilor asociate asistenței medicale

Încadrarea în timp: activitate continuă

Resurse necesare: umane, financiare, materiale

Responsabili: Comitetul Director, SPIAAM, secții și compartimente implicate

Activitatea 3 – Dotarea Institutului cu echipamente menite să prevină și să reducă riscul de infecții asociate asistenței medicale spitalicești prin Planul National de Redresare si Rezilienta (PNRR/2022/C12/MS/I2.4/Echipamente si materiale destinate reducerii riscului de infectii nosocomiale – Proiect câștigat în martie 2023

Încadrarea în timp: trimestru II 2024

Resurse necesare: umane, financiare, materiale

Responsabili: Comitetul Director, SPIAAM, Serviciul de Management al Calității Serviciilor de Sănătate, secții și compartimente implicate, Birou achiziții publice, contractare, Serviciul Financiar contabilitate

Activitatea 4 – Dezvoltarea și implementarea unor noi strategii și proceduri pentru monitorizarea infecțiilor asociate asistenței medicale spitalicești

Încadrare în timp: activitate continuă

Resurse necesare: umane, materiale

Responsabili: Comitetul Director, SPIAAM, Serviciul de Management al Calității Serviciilor de Sănătate, secții și compartimente implicate

Activitatea 5 – Analiza costurilor suplimentare generate de infecțiile asociate asistenței medicale spitalicești

Încadrarea în timp: trimestrial

Resurse necesare: umane, materiale

Responsabili: Comitetul Director, SPIAAM, Serviciul Financiar contabilitate, secții și compartimente implicate

Obiectivul 4 – Modernizarea infrastructurii Institutului prin lucrări de reabilitare și reparații

Activitatea 1 – Lucrări de reparații și igienizare

Încadrare în timp: 2023 - 2027

Resurse necesare: financiare, umane, materiale

Responsabil: Comitetul director, Compartimentul tehnic, Birou achiziții publice, contractare, Serviciul Aprovizionare ,transport, administrativ , SPIAAM, secțiile și compartimentele implicate

Activitatea 2 – Îmbunătățirea condițiilor hoteliere

Încadrare în timp: 2023 - 2027

Resurse necesare: financiare, umane, materiale

Responsabil: Comitetul director, Compartimentul tehnic, Birou achiziții publice, contractare, Serviciul Aprovizionare ,transport, administrativ , SPIAAM, secțiile și compartimentele implicate

Obiectivul 5 – Optimizarea strategiei în domeniul resurselor umane din punct de vedere al numărului de personal și al pregătirii profesionale

Activitatea 1 – Adaptarea managementului resurselor umane la nevoile reale de personal în funcție de nevoile organizaționale și funcționale ale instituției pe baza obiectivelor strategice stabilite

Încadrare în timp: activitate continuă

Resurse necesare: umane, financiare

Responsabili: Manager, Comitetul Director, Serviciul RUNOS , Secții și compartimente implicate

Activitatea 2 – Analiza statului de funcții în vederea stabilirii numărului de personal și a normării personalului pentru fiecare structură a Institutului

Încadrare în timp: trimestru IV anual

Resurse necesare: umane, financiare

Responsabili: Manager, Comitetul Director, Serviciul RUNOS

Activitate 3 – Pregătirea profesională continuă a personalului pentru a asigura desfășurarea actului medical la cele mai înalte standarde și dezvoltarea unor centre de formare profesională

Încadrare în timp: activitate continuă

Resurse necesare: umane, financiare, materiale

Responsabili: Manager, Comitetul Director, Serviciul RUNOS, secții și compartimente implicate

Obiectivul 6 – Crearea unui sistem informatic eficient, corespunzător nevoilor utilizatorilor

Activitatea 1 – Digitalizarea documentelor medicale, a procedurilor spitalicești și a cursurilor pentru pacienți și personalul Institutului

Încadrare în timp: trimestru II 2026

Resurse necesare: umane, materiale, financiare

Responsabili: Comitetul Director, Serviciul tehnic, Serviciul Financiar contabilitate, Furnizor soft

Activitatea 2 – Implementarea unui sistem informatic integrat care satisface totalitatea cerințelor managementului clinic, economic și administrativ

Încadrarea în timp: trimestru II 2026

Resurse necesare: umane, materiale, financiare

Responsabili: Comitetul Director, Serviciul tehnic, Serviciul Financiar contabilitate, Furnizor soft

Grafic Gantt 2023 – 2027

ACTIVITĂȚI	Trim IV 2023	Trim I 2024	Trim II 2024	Trim III 2024	Trim IV 2024	Trim I 2025	Trim II 2025	Trim III 2025	Trim IV 2025	Trim I 2026	Trim II 2026	Trim III 2026	Trim IV 2026	Trim I 2027	Trim II 2027	Trim III 2027
OBIECTIV 1																
Activitate 1	x		x		x		x		x		x		x		x	
Activitate 2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Activitate 3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
OBIECTIV 2																
Activitate 1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Activitate 2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Activitate 3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
OBIECTIV 3																
Activitate 1	x		x		x		x		x		x		x		x	
Activitate 2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Activitate 3	x	x	x													
Activitate 4	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Activitate 5	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
OBIECTIV 4																
Activitate 1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Activitate 2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
OBIECTIV 5																
Activitate 1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Activitate 2	x				x				x				x			
Activitate 3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
OBIECTIV 6																
Activitate 1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
Activitate 2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					

d) Rezultate așteptate

- Dezvoltarea serviciilor medicale din cadrul Institutului Național pentru Sănătatea Mamei și Copilului „Alessandrescu-Rusescu”, prin personalizarea planurilor de îngrijiri de sănătate și extinderea infrastructurii de spațiu care va avea ca rezultat direct creșterea eficienței și calității actului medical, cu impact direct asupra adresabilității pacienților;
- Efectuarea unor investiții în infrastructura Institutului cu scopul creșterii calității serviciilor medicale, a siguranței și satisfacției atât a pacienților, cât și a salariaților;
- Îmbunătățirea condițiilor hoteliere;
- Creșterea veniturilor și reducerea cheltuielilor;
- Creșterea gradului de satisfacție și a siguranței pacienților prin oferirea de servicii medicale de înaltă calitate;
- Organigrama actualizată și personal angajat în funcție de nevoile reale ale Institutului;
- Elaborarea unei strategii privind formarea și evaluarea resurselor umane, bazată pe obiectivele de dezvoltare strategice și operaționale din cadrul Institutului;
- Implementarea unui sistem informatic adaptat structurii și profilului de servicii medicale ale Institutului, având ca prioritate creșterea gradului de trasabilitate al informației atât în ceea ce privește actul medical, cât și din punct de vedere tehnico-financiar;
- Creșterea gradului de identificare și management al riscurilor în vederea creșterii gradului de siguranță și securitate a pacientului și angajaților;

e) Indicatori – Evaluare, Monitorizare

În perioada punerii în aplicare a activităților descrise în acest proiect vor fi monitorizați și evaluați indicatori de utilizare a serviciilor medicale, indicatori economico-financiar, din domeniul managementului resurselor umane și indicatori de calitate.

Evaluare indicatori

Pe a analiza rezultatele așteptate ne propunem să evaluăm următorii indicatori:

- Gradul de satisfacției atât a pacienților, cât și a salariaților
- Dinamica adresabilității pacienților
- Dinamica apariției infecțiilor asociate asistenței medicale spitalicești
- Performanța anuală a sistemului informatic (număr de proceduri digitalizate pe an număr personal medical educat în privința digitalizării pe an)
- Resursele umane - număr, calificare, instruire (număr posturi scoase la concurs și concursuri organizate, număr personal care a participat la cursuri de formare profesională, număr de cursuri elaborate și publicate)
- Număr de protocoale de diagnostic și terapeutice introduse în fiecare secție
- Număr de protocoale de îngrijire specifice personalului mediu introduse pe an
- Indicele de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare

Monitorizarea indicatorilor

În afara indicatorilor mai sus menționați mai trebuie măsurați și monitorizați indicatori specifici calității cum sunt:

- Rata mortalității intraspitalicești – pe total Institut și pe fiecare secție
- Procentul bolnavilor transferați către alte spitale din totalul bolnavilor internați
- Rata bolnavilor reinternați în intervalul de 30 zile de la externare – total
- Procentul pacienților externați la cerere din totalul pacienților externați
- Număr evenimente asociate asistenței medicale spitalicești
- Procentul pacienților mulțumiți și foarte mulțumiți din totalul pacienților chestionați
- Număr de reclamații înregistrate privind comunicarea personal-pacient
- Rata infecțiilor asociate asistenței medicale – pe total Institut și pe fiecare secție

Concluzie

Calitatea în sistemul sanitar este definită, majoritar de percepția pacienților asupra serviciilor medicale. Această percepție face referire la calitatea actului medical, comunicare medic-pacient, siguranța sanitară, resurse umane înalt calificate, dotările cu echipamente medicale moderne, precum și analiza datelor de eficientizare a procedurilor medicale. Identificarea și înțelegerea nevoilor și așteptărilor pacientului reprezintă elemente esențiale în îmbunătățirea calității serviciilor medicale.

f) Cunoașterea legislației relevante

1. Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, cu modificările și completările ulterioare
2. Legea nr. 98/2016 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare
3. Legea nr. 46/2003 privind drepturile pacientului, cu modificările și completările ulterioare
4. Legea nr. 185/2017 privind asigurarea calității în sistemul de sănătate, cu modificările și completările ulterioare
5. Ordinul MS nr. 446/2017 privind aprobarea Standardelor, Procedurii și Metodologiei de evaluare și acreditare a spitalelor, cu modificările și completările ulterioare
6. Ordinul MS nr. 914/2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare, cu modificările și completările ulterioare
7. Ordinul MS nr. 1384/2010 privind aprobarea modelului cadru al contractului de management și a listei indicatorilor de performanță a activității managerului spitalului public cu modificările și completările ulterioare
8. Ordinul MS nr. 1101/2016 privind aprobarea Normelor de supraveghere, prevenire și limitare a infecțiilor asociate asistenței medicale în unitățile sanitare

9. Ordinul MS nr. 921/2006 pentru stabilirea atribuțiilor comitetului director din cadrul spitalului public
10. Legea nr. 3/2021 privind prevenirea, diagnosticarea și tratamentul infecțiilor asociate asistenței medicale din unitățile medicale și din centrele rezidențiale pentru persoanele adulte aflate în dificultate din România
11. Hotărâre a Guvernului nr. 1336 din 28 octombrie 2022 pentru aprobarea Regulamentului cadru privind organizarea și dezvoltarea carierei personalului contractual din sectorul bugetar plătit din fonduri publice
12. Ordinul secretarului general al Guvernului nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice
13. Ordinul ministrului sănătății nr. 1410/2016 privind aprobarea Normelor de aplicare a Legii drepturilor pacientului nr. 46/2003, cu completările ulterioare
14. Hotărâre a Guvernului nr.423/2022 privind aprobarea programelor naționale de sănătate, cu modificările și completările ulterioare