

**SPITALUL CLINIC DE OBSTETRICA –  
GINECOLOGIE “ELENA DOAMNA” IASI**

**Proiect de management**

**„Fundamentarea bugetului de venituri si  
cheltuieli in vederea eficientizarii activitatii  
spitalului”**

Dr. Cristina Elena Dobre

Iasi,iunie 2015

## **A. DESCRIEREA SITUATIEI ACTUALE A SPITALULUI CLINIC DE OBSTETRICA – GINECOLOGIE „ELENA DOAMNA” IASI**

### **1.Date generale**

**Spitalul Clinic de Obstetrica-Ginecologie “Elena Doamna”** este unitate cu personalitate juridica, in administrarea Consiliului Judetean Iasi ce functioneaza din anul 1990.

Spitalul “Elena Doamna” este un spital clinic universitar de specialitate Obstetrica-Ginecologie care deserveste intreaga populatie din zona Moldovei. Spitalul ofera servicii medicale spitalicesti continue si de zi precum si consultatii de specialitate prin cabinetele de specialitate din ambulatoriu.

#### **Misiunea:**

Oferirea de servicii medicale de cea mai buna calitate in vederea imbunatatirii continue a starii de sanatate a populatiei din aceasta regiune a tarii.

#### **Viziunea echipei de conducere:**

Prestarea unui act medical de excelenta intr-un mediu sigur si confortabil prin asigurarea unor servicii ireprosabile atat medicale cit si hoteliere.

#### **Scopul echipei de conducere:**

Organizarea si desfasurarea activitatii din cadrul unitatii in vederea cresterii calitatii actului medical si a gradului de satisfactie a pacientului

### **2.Structura organizatorica a Spitalul Clinic de Obstetrica-Ginecologie “Elena Doamna” cuprinde:**

• Sectia comp. A.T.I.	7 de paturi;
• Sectia clinica obstetrica	53 de paturi;
• Sectia clinica ginecologie	25 de paturi;
• Sectia clinica de neonatologie:	35 de paturi din care:
o prematuri	5 de paturi
o terapie intensiva	5 de paturi
<b>Total:</b>	<b>120 de paturi</b>

- Farmacie;
- Laborator analize medicale;
- Laborator radiologie si imagistica medicala;
- Serviciu de anatomie patologica:
  - citologie;
  - histopatologie;

- prosectura;
- **Laborator explorari functionale;**
- **Centrul de planificare familiala;**
- **Ambulatoriul integrat cu cabinete in urmatoarele specialitati:**
  1. Obstetrica-Ginecologie;
  2. Obstetrica-Ginecologie (patologia colului uterin);
  3. Obstetrica-Ginecologie (menopauza);
  4. Obstetrica-Ginecologie (sterilitate-infertilitate).
- **Aparatul functional.**

Laboratoarele sunt unice deservind atat paturile cat si ambulatoriul integrat

### **3. Situatia financiara**

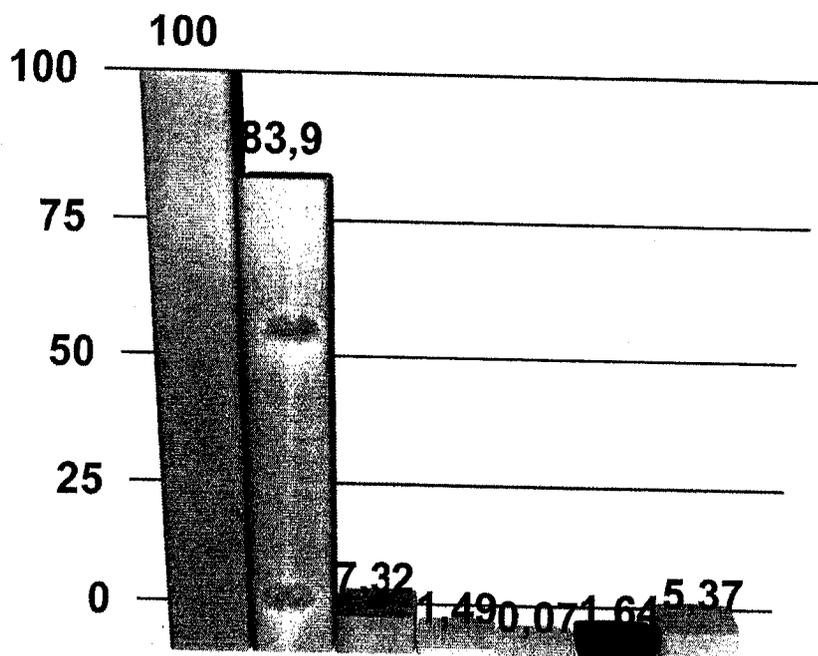
**3.1.** In ceea ce priveste finantarea **Spitalul Clinic de Obstetrica-Ginecologie "Elena Doamna"** aceasta este asigurata integral din venituri proprii , ponderea cea mai mare fiind veniturile din contractul de furnizare de servicii medicale incheiat cu Casa Judeteana de Asigurari de Sanatate Iasi (83.90%). Veniturile si cheltuielile unitatii sunt fundamentate, prezentate si aprobate in bugetul de venituri si cheltuieli. Bugetul de venituri si cheltuieli este instrumentul principal de conducere , prognozare si analiza a activitatii economico-financiara a unitatii.

### **3.2. Structura Bugetului de venituri pe anul 2014**

<b>Venituri</b>	<b>Pondere %</b>	<b>Cheltuieli</b>	<b>Pondere %</b>
<b>1.Veniturile sectiuni de functionare</b>	<b>94.63</b>	<b>1. Cheltuielile sectiuni de functionare</b>	<b>94.63</b>
1.1.Venituri din contractele incheiat cu CJAS	83.90	1.1.Cheltuieli de personal	60.60
1.2.Venituri din contractele cu DSP	7.32	1.2.Bunuri si servicii din care:	33.54
1.3.Venituri proprii-prestari servicii	1.49		
1.4.Venituri din proprietate	0.21		
1.5.Venituri din donatii si sponsorizari	0.07		
11.7.Subventii de la bugetul local pentru finantarea cheltuielilor curente	1.64		
<b>2.Veniturile sectiunii de dezvoltare</b>	<b>5.37</b>	<b>2.Cheltuielile sectiunii de dezvoltare</b>	<b>5.37</b>
2.1.Subventii din bugetele locale pentru finantarea cheltuielilor de capital	5.37	2.1.Constructii	1.02
		2.2.Masini, echipamente si mijloace de transport	4.35
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

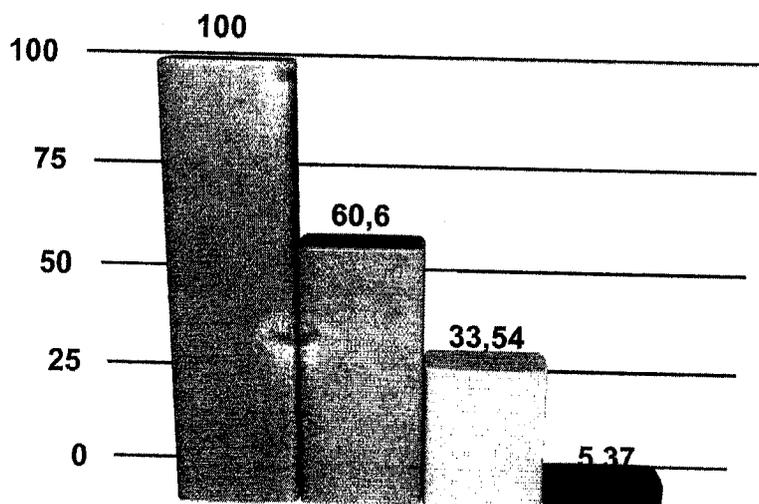
**3.2.1. Analiza veniturilor si cheltuielilor cuprinse in bugetul de venituri si cheltuieli**

## VENITURI



■	Venituri totale 100%
■	Venituri din contracte cu CJAS 83.90
■	Venituri din contractele cu DSP 7.32%
■	Venituri proprii 1.49%
■	Venituri din donatii si sponsorizari 0.
■	Subventii de la bugetul local pentru c
■	Veniturile sectiunii de dezvoltare 5.37'

## CHELTUIELI



■	Cheltuieli totale 100%
■	Cheltuieli de personal 60.60%
■	Cheltuieli cu bunuri si servicii 33.54%
■	Cheltuielile sectiunii de dezvoltare 5.37%

### 4.Evaluarea serviciilor

4.1. Calitatea ingrijirilor medicale are urmatoarele componente : calitatea profesionala, satisfactia pacientului, participarea si motivarea tuturor membrilor unitatii ( satisfactia personalului).

### 4.2. Servicii acordate

- servicii medicale spitalicesti in domeniul profilaxiei si tratamentului afectiunilor genito-mamare;
- profilaxia si tratamentul afectiunilor obstetricale;

- supravegherea sarcinii si nasterii normale si patologice;
- probleme de contraceptie si infertilitate;
- neonatologie;
- activitate didactica si de cercetare;

#### 4.3. Servicii raportate

##### 4.3.1. Principalii indicatori ai morbiditatii spitalizate in functie de categoria majora de diagnostic 1.01.2014 – 31.12.2014

Nr. Crt.	Categorica majora de diagnostic	Nr. cazuri		
		Total	Acuti	Cronici
1	Internare prenatala si pentru alte probleme obstetrice	921	921	0
2	Nastere vaginala cu proceduri in sala de operatii cu CC catastrofale sau severe	578	578	0
3	Alte proceduri in sala de operatii ale sistemului reproductiv feminin varsta >64 cu stare maligna sau cu CC	488	488	0
4	Nou- nascut, greutate la internare >249 g fara procedura semnificativa in sala de operatii, cu probleme majore	434	409	25
5	Nou- nascut, greutate la internare >249 g fara procedura semnificativa in sala de operatii, cu alte probleme	381	361	20

#### 4.4. Evolutia Indicatorilor de utilizare a serviciilor

D e n u m i r e indicator	2013		2014	
	Sectia acuti	Sectia cronici	Sectia acuti	Sectia cronici
DMS	5.13	16.94	5.18	16.75
Rata de utilizare a paturilor	249,3	394,6	221,9	368,4

#### 4.5. Evolutia Indicatorilor de calitate a serviciilor

D e n u m i r e indicator	2013		2014	
	Sectia acuti	Sectia cronici	Sectia acuti	Sectia cronici
Rata mortalitatii	0.04	0	0.04	0

Rata infectiilor nosocomiale	0.08	0	0.71	0
------------------------------	------	---	------	---

#### 4.6. Evolutia Indicatorilor economico financiari

Denumire indicator	2013(%)	2014(%)
Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului	95.38	92.63
Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului	69.55	65.10
Procentul cheltuielilor cu medicamente din totalul cheltuielilor spitalului	4.23	4.48
Procentul cheltuielilor de capital	0.52	5.73

#### B. ANALIZA SWOT A UNITATII

	Puncte tari	Puncte slabe
<i>Mediul intern</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spital de specialitate de categoria IIM ce deserveste populatia din zona Moldovei;</li> <li>• Personal sanitar superior cu inalta pregatire profesionala si cu experienta;</li> <li>• Dotarea cu aparatura medicala necesara desfasurarii activitatii medicale;</li> <li>• Implicarea unitatii in proiecte si programe de cercetare fie ca parteneri, fie ca aplicanti, in programe ce se desfasoara pe termen mediu si lung in vederea cresterii calitatii si responsabilitatii profesionale;</li> <li>• Conditii hoteliere superioare ce confera pacientilor o spitalizare sigura si confortabila;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lipsa facilitati /motivare pentru atragerea personalului de specialitate si stabilizarea acestuia;</li> <li>• Desfasurarea activitatii in sistem pavilionar duce la cresterea cheltuielilor administrative;</li> <li>• Adresabilitatea este asigurata de pacienti din zona saraca cu venituri reduse;</li> <li>•</li> </ul>

Mediul extern	<p style="text-align: center;"><b>Oportunități</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrarea in UE da posibilitatea informarii la tehnologia moderna, cursuri de specialitate, schimburi de experienta;</li> <li>• Oportunitati noi de finantare – fondurile structurale;</li> <li>• Crearea de proiecte in parteneriat cu autoritatile locale folosind oportunitatile existente de finantare ;</li> <li>• Posibilitatea interactiunii cu operatori privati prin asociere;</li> <li>• Implementarea sistemului de management al calitatii;</li> <li>• Implementarea standardelor de calitate a serviciilor in vederea acreditarii spitalului;</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenințări</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cresterea costurilor serviciilor medicale care poate conduce la cresterea decalajului in ceea ce priveste accesul la serviciile medicale intre populatia cu venituri decente si populatia aflata sub pragul saraciei.</li> <li>• Lipsa de educatie sanitara si de informare sistematica a populatiei privind serviciile medicale oferite</li> <li>• Posibilitatea de migrarea a personalului din lipsa de posibilitati de motivare</li> <li>• Existența sau apariția pe piața a serviciilor de sănătate in mediul privat. Dezvoltarea sistemului privat constituie un mediu concurential pentru sistemul public motivat de decalajul social.</li> <li>• Legislatie oscilanta;</li> </ul>
---------------	--	--

### C. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE ALE SPITALULUI

1. Lipsa de finantare sau finantare insuficienta pentru activitatea de prestari servicii clinice si paraclinice in conformitatea cu complexitatea cazurilor;
2. Finantare insuficienta din partea Ministerului Sanatatii si a autoritatilor locale in vederea realizarii investitiilor pentru asigurarea circuitelor functionale si crearea conditiilor de spitalizare la standarde europene si a cerintelor si exigentelor pietei;
3. Lipsa altor surse de finantare conform legislatiei (surse private);

### D. SELECTIONAREA UNEI PROBLEME CU MOTIVAREA ALEGERII FACUTE

Scopul fundamental al Spitalului **clinic de Obstetrica-Ginecologie “Elena Doamna”** îl constituie satisfacerea așteptărilor pacienților prin îmbunătățirea permanentă a calității actului medical. Cresterea calitatii actului medical implica resurse financiare, ca atare, identificăm ca o problemă prioritară imbunatatirea activitatii de management financiar, optimizarea acesteia respectiv **Fundamentarea bugetului de venituri si cheltuieli in vederea eficientizarii activitatii spitalului**

Fundamentarea bugetului de venituri și cheltuieli reprezintă un complex de analize și decizii prin care conducerea unitatii evaluează nivelul surselor de venituri și perioada

în care urmează să se încaseze, dimensionează categoriile de cheltuieli necesare, le prioritizează și le prevede în strânsă corelare cu perioada de încasare a veniturilor.

## **E. DEZVOLTAREA PLANULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMA PRIORITARA IDENTIFICATA**

### **1. Scop**

Cresterea calitatii serviciilor medicale, asigurarea resurselor umane si financiare.Imbunatatirea situatiei economico-financiare prin:

- organizarea activității spitalului pe baza bugetului de venituri și cheltuieli, pe total unitate, precum și pe fiecare secție sau compartiment, astfel încât cheltuielile necesare pentru realizarea serviciilor medicale să fie acoperite din veniturile realizate;
- evaluarea corectă a veniturilor proprii, fundamentarea cheltuielilor pe baza propunerilor secțiilor și compartimentelor din structura spitalului, în raport cu obiectivele programate, și elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli ;
- aprobarea bugetului propriu de venituri și cheltuieli, la propunerea managerului spitalului, de către ordonatorul de credite ierarhic superior;
- repartizarea bugetului de venituri și cheltuieli aprobat pe secțiile și compartimentele din structura spitalului;
- executarea bugetului de venituri și cheltuieli printr-o bună gestiune economico-financiară, realizarea serviciilor medicale contractate, precum și a celorlalte prestații și activități ale spitalului, în condiții de echilibru financiar între venituri și cheltuieli.

### **2-3. Obiective –Activitati – Indicatori**

**Obiectiv I** – Optimizarea administrarii bugetului de venituri si cheltuieli al unitatii si atragerea de surse alternative de finantare;

**Activitatea 1.1.** Cresterea veniturilor din contractele cu casa judeteana de asigurari de sanatate;

Responsabil: Conducerea unitatii  
Personalul medical al sectiei

Termen: Semestrul I

**Activitatea 1.1.1.** Fundamentarea riguroasa a tarifului pe zi spitalizare conform normelor de aplicare a Contractului –cadru si negocierea acestuia cu casa de asigurari de sanatate in vederea cresterii veniturilor din aceasta sursa;

Responsabil: Conducerea unitatii  
Compartiment financiar-contabil  
Personalul medical al sectiei

Termen: Semestrul I

**Activitatea 1.1.2.**Corelarea indicatorilor financiari cu cei de utilizare a serviciilor si de calitate in vederea obtinerii unui contract de prestari servicii in concordanta cu specificul unitatii, adresabilitate, utilizind toate resursele umane si materiale.

Responsabil: Conducerea unitatii  
Termen: Semestrul I

**Activitatea 1.1.3.** Monitorizarea indicatorilor din programe de sanatate

Responsabil: Conducerea unitatii  
Termen: Permanent

**Indicatori utilizati:**

- numărul de servicii pe structură (spitalizare continuă, de zi etc.) estimat a se realiza și finanța;
- modalitatea de plată (DRG, plata pe caz externat, plata pe serviciu, plata pe zi de spitalizare, cronici, );
- inflația prognozată;
- analiza valorii serviciilor în anul curent față de anul precedent și identificarea cauzelor plusurilor și minusurilor constatate;

**Activitatea 1.2. Creșterea veniturilor din contractele cu DSP**

**Activitatea 1.2.1.** Stabilirea de obiective de dezvoltare în planul strategic, intensificarea acțiunilor de atragere a fondurilor de la Ministerul Sanității pentru investiții în infrastructura și aparatura medicală de înaltă performanță

Responsabil: Conducerea unitatii

Termen: Permanent

**Activitatea 1.2.2.** Fundamentarea împreună cu șefii de secții și compartimente a necesarului de personal de specialitate pe termen scurt, mediu și lung în vederea asigurării cu medicii prin programele de rezidențiat.

Responsabil: Conducerea unitatii

Termen: Permanent

**Activitatea 1.3. Creșterea veniturilor din prestări de servicii medicale la cerere**

**Activitatea 1.3.1.** Fundamentarea corectă a tarifelor serviciilor medicale ce se pot efectua la cererea pacienților, în mod deosebit a investigațiilor paraclinice, crearea condițiilor de a lărgii paleta de servicii acordate în vederea creșterii veniturilor proprii și a crea o competitivitate cu mediul privat.

Responsabil: Conducerea unitatii

Personal medical

Termen: Semestrul I

**Indicatori utilizati:**

- numărul estimat al persoanelor solicitante;
- volumul și natura serviciilor medicale solicitate la cerere;
- veniturile medii pe persoană;
- analiza comparativă a estimărilor din anul curent cu realizările din anul precedent;

**Activitatea 1.4.** Identificarea de noi surse de finanțare din surse private (donatii, sponsorizări)

Responsabil: Conducerea unitatii

Termen: Permanent

**Indicatori utilizati:**

- contractele de donatii, sponsorizare, parteneriate în curs și care rămân valabile și în anul curent;
- contractele de donatii, sponsorizare, parteneriate noi prin indentificare de noi parteneri;

**Activitatea 1.5.** Fundamentarea cheltuielilor. Utilizarea economicoasă a acestora.

**Activitatea 1.5.1.** Fundamentarea corectă a necesarului de personal

Responsabil : Conducerea unitatii

Termen : Permanent

**Indicatori utilizati:**

- numărul de posturi, structura acestora și cheltuielile cu salariile cu respectarea legislației în vigoare;;
- numărul de posturi aprobat prin bugetul fiecărei unități sanitare publice;

**Activitatea 1.5.2.** Fundamentarea corectă a cheltuielilor cu bunurile și serviciilor, prioritizarea cheltuielilor în corelație cu obiectivele și scopul stabilit pentru obținerea unui act medical de calitate.

Responsabil : Conducerea unitatii

Termen : Permanent

**Activitatea 1.5.3.** Stabilirea de criterii de repartizare a resurselor pe secții și compartimente.

Responsabil : Conducerea unitatii

Sefi de secție și compartimente

Termen : Trimestrul II 2015

**Indicatori utilizati:**

- indicatorii fizici cu ajutorul cărora se poate aprecia efortul financiar (număr de salariați, număr de cazuri externate, număr de paturi, număr de zile de spitalizare etc.);
- evoluția cheltuielilor pe ultimii 3 ani, pentru a constata tendința de creștere sau de reducere a cheltuielilor;
- evaluarea cheltuielilor pe fiecare secție sau compartiment și a responsabilităților stabilite conducătorilor acestor structuri;
- normele și reglementările privind efectuarea cheltuielilor (alocații de hrană, salarii etc.);
- eliminarea sau reducerea practicilor anterioare care au condus la cheltuieli neeconomice.

**Obiectiv II.** Dezvoltarea sistemului de control intern/managerial al unitatii

**Activitatea 2.1.** Dezvoltarea activităților de prevenire și control pentru protejarea resurselor alocate împotriva pierderilor datorate risipei, abuzului, erorilor

Responsabil: Conducerea unitatii

Termen: Permanent

**Activitatea 2.2.** Identificarea, evaluarea, tratarea și monitorizarea riscurilor în conformitate cu cerințele standardului de control intern/managerial Managementul riscului.

Responsabil: Conducerea unitatii

Termen: Permanent

**Indicatori :**

- Elaborarea și actualizarea procedurilor operaționale pentru toate activitățile identificate în cadrul spitalului;
- Actualizarea și analiza gradului de îndeplinire a Programului de dezvoltare a controlului Intern managerial;

#### 4. Diagrama Gantt a Proiectului de management

Obiectiv/Activitati	Trim. I	Trim. II	Trim. III	Trim. IV
Activitatea 1.1.1.	■			
Activitatea 1.1.2.	■			
Activitatea 1.1.3.				
Activitatea 1.2.1	■			
Activitatea 1.2.2	■			
Activitatea 1.3.1.	■	■		
Activitatea 1.4.	■	■	■	■
Activitatea 1.5.1	■			
Activitatea 1.5.2	■			
Activitatea 1.5.3			■	■
Activitatea 2.1.	■			
Activitatea 2.2.	■			

#### 5. Rezultate așteptate

Îngrijirile medicale de calitate sunt acele îngrijiri care satisfac nevoile reale ale pacientului, sunt disponibile și accesibile, răspund așteptărilor rezonabile ale pacientului, permit o coordonare eficientă între personal și spital, se bazează pe un nivel înalt de cunoștințe privind gestiunea serviciilor de educație, prevenire, diagnostic și tratament și se acordă într-un mediu care conferă siguranță fizică pacientului.

În acest sens, rezultatele așteptate în ceea ce privește îmbunătățirea actului medical înseamnă dezvoltarea dimensiunilor calității în îngrijirile de sănătate, respectiv:

- 5.1. Creșterea veniturilor proprii;
- 5.2. Reducerea cheltuielilor neeconomice;
- 5.3. Creșterea calitatii actului medical;
- 5.4. Creșterea gradului de satisfacție a personalului;
- 5.5. Creșterea gradului de satisfacție a pacientului;

În acest sens, rezultatele așteptate în ceea ce privește îmbunătățirea actului medical înseamnă dezvoltarea dimensiunilor calității în îngrijirile de sănătate, respectiv:

**Eficientă** - Capacitatea spitalului de a atinge cele mai bune rezultate în îmbunătățirea stării de sănătate prin acordarea celor mai bune îngrijiri. Îngrijirile medicale trebuie să producă schimbări pozitive în starea de sănătate sau calitatea vieții pacientului.

**Eficiență** - Capacitatea spitalului de a obține cele mai bune rezultate prin intermediul îngrijirilor de cea mai bună calitate furnizate la cel mai mic cost posibil.

**Siguranța** - Risc minim pentru pacient, dar și pentru cel care acordă îngrijiri prin evitarea sau reducerea riscului potențial al unei intervenții sau al unei activități, pentru pacient sau pentru personal.

### 6. Monitorizarea indicatorilor

- Se va face continuu pe parcursul executării tuturor obiectivelor, activităților propuse
- Se va face în etape trimestriale, odată cu analiza indicatorilor de performanță
- Se va face anual prin analiza raportului de activitate și evaluarea contractului de administrare.

### 7. Evaluarea indicatorilor

Evaluarea indicatorilor economico-financiari oferă o comparație a situației unității într-o perioadă comparativ cu alta perioadă și față de standardele propuse de legislație și proceduri interne, astfel încât indicatorii să poată fi evaluați pe baza de criterii obiective.

În cadrul unității, această evaluare se va realiza: lunar, trimestrial, anual

#### 7.1. Evaluare indicatorilor obiectivelor propuse:

Ce urmărim?	Cum măsurăm? (Indicator)	Grad de realizare(Gr) sau Valoare Vo	Responsabil
<b>Obiectiv I</b> Optimizarea administrării bugetului de venituri și cheltuieli ai secției	Execuția bugetară față de bugetul de venituri și cheltuieli aprobat	Gr: 90-100%	Conducerea unității
	Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor unității	Gr: >100% Vo > 5%	Conducerea unității
	Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului	Gr: 81-110% Vo < 70%	Conducerea unității
	Procentul cheltuielilor de capital din totalul cheltuielilor spitalului	Gr: >100% Vo > 10%	Conducerea unității
<b>Obiectiv II</b> Optimizarea sistemului de control intern/managerial	Elaborarea și actualizarea Procedurilor operationale și de lucru	Gr: =100%	Conducerea unității
	Actualizarea și analiza gradului de îndeplinire a Programului de dezvoltare a controlului intern/managerial	Gr: =100%	Conducerea unității

Rezultatele evaluării se vor prezenta în rapoarte preliminare și finale, sub formă de indicatori de performanță, se vor înainta comitetului director și consiliului de administrație, se vor analiza și pe baza acestora se vor stabili noi activități și strategii.