

PLANUL DE MANAGEMENT
AL
SPITALULUI JUDEȚEAN DE URGENȚĂ
”Dr. Constantin Opreș” Baia Mare
2014 – 2019

ÎNTOCMIT:

**Manager al Spitalului Județean de Urgență ”Dr.
Constantin Opreș” Baia Mare,**

Ec. Sorina Pinte

CUPRINS

Capitol	Denumire capitol	Nr. pagină (de la... până la)
I	Misiunea spitalului	3 la 3
II	Viziunea conducerii	3 la 4
III	Valorile unității	4 la 4
IV	Situația actuală	4 la 11
V	Analiza SWOT	12 la 12
VI	Identificarea problemelor critice	13 la 13
VII	Obiective	14 la 23
VIII	Indicatori de performanță	23 la 26
IX	Evaluare indicatori	27 la 27
X	Considerații finale	27 la 27

Spitalul Județean de Urgență "Dr. Constantin Opreș" Baia Mare reprezintă unitatea sanitară cea mai complexă a județului Maramureș, asigurând asistența medicală de specialitate a peste 115.000 de locuitori din municipiul Baia Mare, respectiv a peste 461.000 de mii de locuitori ai județului.

Pentru unele specialități (cardiologie intervențională: implant stimulatori cardiace și defibrilatoare automate interne, neurochirurgie, chirurgie vasculară periferică) deservește și bolnavii din județele limitrofe, respectiv Satu Mare și Sălaj, îndeplinind, totodată, și funcția de spital de urgență.

Populația deservită este predominant săracă, provenind din zona minieră, cu potențial mare de acutizare, reprezentând segmentul peste 65 de ani, dar și segmentul 18 – 65 de ani, în porțiunea lui superioară. Populația județului este reprezentată procentual astfel: 0 – 17 ani (20%), 18 – 65 de ani (67%), peste 65 de ani (13%), urban (58,81%), rural (41,19%).

Maramureșul rămâne o zonă endemică și datorită următoarelor cauze:

- - igiena precară a populației din zonele sărace ale orașului și din mediul rural, cauzată, în special, de educația insuficientă și lipsa resurselor;
- - contacte medic - pacient insuficiente, cauzate, în primul rând, de barierele de comunicare și dificultățile de deplasare ale membrilor comunităților izolate;
- - distanța relativ mare între unitățile medicale de specialitate;
- - persistența efectelor nocive asupra sănătății provocate de activitatea de minerit din jurul municipiului Baia Mare.

Capitolul I. MISIUNEA SPITALULUI

Spitalul Județean de Urgență "Dr. Constantin Opreș" Baia Mare este spital de urgență cu 920 de paturi, a cărui misiune asumată este aceea de a furniza servicii medicale de calitate superioară, în toate specialitățile existente, tuturor asiguraților din județul Maramureș, municipiul Baia Mare, dar și către cei din județele limitrofe.

Capitolul II. VIZIUNEA CONDUCERII

Spitalul Județean de Urgență "Dr. Constantin Opreș" Baia Mare își propune să își consolideze poziția de principal furnizor de servicii medicale din județul Maramureș și din județele limitrofe.

În același timp, **Spitalul Județean de Urgență "Dr. Constantin Opreș" Baia Mare** își propune să îmbunătățească permanent calitatea actului medical prestat, în acord cu cele mai ridicate standarde internaționale și în contextul național și zonal.

Capitolul III. VALORILE UNITĂȚII

În atingerea țintei propuse, **Spitalul Județean de Urgență "Dr. Constantin Opreș" Baia Mare** pornește de la următorul set de valori:

- - legalitatea tuturor acțiunilor întreprinse;
- - respectarea dreptului populației de a beneficia de servicii medicale;
- - garantarea calității și a siguranței actului medical;
- - accesul facil la serviciile medicale oferite;
- - competența profesională a personalului și încurajarea dezvoltării acesteia;
- - transparența decizională;
- - accesul populației la informația cu caracter medical.

Capitolul IV. SITUAȚIA ACTUALĂ

1. Pacienți.

Populația deservită este predominant săracă, provenind din zona minieră, cu potențial crescut de acutizare, reprezentând segmentul peste 65 de ani, dar și segmentul 18 – 65 de ani în porțiunea lui superioară.

Populația județului este reprezentată procentual astfel: 0 – 17 ani (20%), 18 – 65 de ani (67%), peste 65 de ani (13%), urban (58,81%), rural (41,19%).

2. Resurse umane.

Resursele umane ale **Spitalului Județean de Urgență "Dr. Constantin Opreș" Baia Mare** sunt asigurate astfel:

- - medici de specialitate – 231 persoane (12,05%)
- - farmaciști 4 persoane (0,20%)
- - personal sanitar mediu – 1001 persoane (46%)
- - personal auxiliar (infirmiere, îngrijitoare, tehnico-administrativ) – 619 persoane (28,5%)

Există, astfel, 1916 posturi ocupate din totalul de 2.168 de posturi existente ca normativ legal, respectiv 88% încadrare cu personal din totalul de 100%.

3. Structura secțiilor clinice

Spitalul Județean de Urgență "Dr. Constantin Opreș" Baia Mare are în structură un număr de 920 de paturi pentru spitalizare continuă și 70 de paturi pentru spitalizarea de zi.

În secțiile medicale sunt 485 de paturi, repartizate astfel:

- - Secția cardiologie – 60 de paturi;
- - Secția diabet – 25 de paturi;
- - Secția endocrinologie – 15 paturi;
- - Secția hematologie – 25 de paturi;
- - Secția medicină internă – 60 de paturi;
- - Secția nefrologie – 15 paturi;
- - Secția neonatologie – 45 de paturi;
- - Secția neurologie – 70 de paturi;
- - Secția oncologie – 50 de paturi;
- - Secția pediatrie – 80 de paturi;
- - Secția reumatologie – 30 de paturi;
- - Secția ATI – 25 de paturi.

În secțiile chirurgicale sunt 405 paturi, repartizate astfel:

- - Secția chirurgie generală – 90 de paturi;
- - Secția chirurgie plastică – 25 de paturi;
- - Secția chirurgie și ortopedie pediatrică – 30 de paturi;
- - Secția chirurgie vasculară – 10 paturi;
- - Secția neurochirurgie – 30 de paturi;
- - Secția obstetrică și ginecologie – 80 de paturi;
- - Secția oftalmologie – 15 paturi;
- - Secția ORL – 30 de paturi;
- - Secția ortopedie și traumatologie – 55 de paturi;
- - Secția urologie – 40 de paturi.

În alte secții ale Spitalului Județean de Urgență "Dr. Constantin Opreș" Baia Mare se găsesc încă 30 de paturi.

- - Secția medicina muncii – 25 de paturi;
- Secția recuperare pediatrică – 5 paturi.

În cadrul structurii spitalului funcționează compartimente de specialitate:

- - Compartimentul gastroenterologie

- - Compartimentul chirurgie buco-maxilo-facială
- - Compartimentul toxicologie
- - Compartimentul arși
- - Compartimentul neuropsihiatrie pediatrică
- - Compartimentul chirurgie toracică

De asemenea, avem structura de balneo-fizioterapie, cabinet planing familial și cabinete medicină pentru sportivi.

În cadrul structurii **Spitalului Județean de Urgență "Dr. Constantin Opreș"** **Baia Mare** funcționează **UNITATEA DE PRIMIRI URGENȚE (U.P.U.)**, unitate finanțată în totalitate de Ministerul Sănătății.

Potrivit precizărilor anterioare, pe lângă secțiile cu paturi, în spital funcționează Ambulatoriul de specialitate integrat, Farmacia, Laboratorul de Analize Medicale (LAM), Laboratorul de radiologie și imagistică medicală, Medicina legală, Laboratorul de angiografie, Laboratorul de anatomie patologică, Compartimentul sterilizare, Laboratorul de explorări funcționale, Blocul operator.

La acestea se mai adaugă celelalte structuri necesare bunei funcționări a instituției:

- Serviciu financiar-contabil;
- Serviciu administrativ și Serviciu tehnic;
- Serviciu aprovizionare-transport;
- Serviciu management resurse umane;
- Serviciu achiziții;
- Birou juridic;
- Birou registratură;
- Serviciu IT;
- Serviciu statistică și informatică medicală.

4. Finanțare

În anul 2014, Spitalul Județean de Urgență "Dr. Constantin Opreș" Baia Mare a încheiat un contract de prestări de servicii medicale cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate (CAS) Maramureș, procedul de finanțare fiind reprezentat de numărul de externări/an, contracte, precum și finanțare la zi de spitalizare pentru medicina muncii și recuperare pediatrică. Astfel, în contract este prevăzut un tarif pe caz ponderat de 1.444 de lei/ caz externat.

5. Dotare

Dotarea cu aparatură medicală este sub nivelul așteptat, în sensul că există o

repartizare neuniformă la nivelul secțiilor în ceea ce privește aparatura medicală. Astfel, există secții dotate la nivel înalt, dar și secții care nu au nici măcar dotarea standard a unui simplu cabinet.

Există încă necesități neacoperite în ceea ce privește aparatura de înaltă performanță.

6. Indicatori de specialitate ai spitalului pe anul 2013

Situația duratei medii de spitalizare – Anul 2013

Secția	Durata medie de spitalizare pe spital și pe fiecare secție
CARDIOLOGIE	4,16
CHIRURGIE GENERALĂ	5,24
CHIRURGIE PLASTICĂ	12,43
CHIRURGIE ȘI ORTOPEDIE PEDIATRICĂ	4,62
CHIRURGIE VASCULARĂ	6,07
DIABET ZAHARAT, NUTRIȚIE ȘI BOLI METABOLICE	6,09
ENDOCRINOLOGIE	4,64
HEMATOLOGIE	4,77
MEDICINĂ INTERNĂ	5,93
NEFROLOGIE	5,5
NEONATOLOGIE	4,60
NEUROCHIRURGIE	4,17
NEUROLOGIE	7,61
OBSTETRICĂ - GINECOLOGIE	4,24
OFTALMOLOGIE	3,28
ONCOLOGIE MEDICALĂ	2,81
ORL	4,14
ORTOPEDIE ȘI TRAUMATOLOGIE	8,10
PEDIATRIE	5,50
REUMATOLOGIE	9,10
UROLOGIE	5,24
MEDICINA MUNCII	6,55
RECUPERARE PEDIATRICĂ	41,93
Total Spital	5,98

Cazuri contractate și realizate - Anul 2013

Secția	Număr de paturi
ATI	25
CARDIOLOGIE	60
CHIRURGIE GENERALĂ	90
CHIRURGIE PLASTICĂ	25
CHIRURGIE ȘI ORTOPEDIE PEDIATRICĂ	30
CHIRURGIE VASCULARĂ	10
DIABET ZAHARAT, NUTRIȚIE ȘI BOLI METABOLICE	25
ENDOCRINOLOGIE	10
HEMATOLOGIE	25
MEDICINA INTERNĂ	60
MEDICINA MUNCII	25
NEFROLOGIE	10
NEONATOLOGIE	45
NEUROCHIRURGIE	30
NEUROLOGIE	70
OBSTETRICĂ - GINECOLOGIE	80
OFTALMOLOGIE	15
ONCOLOGIE MEDICALĂ	50
ORL	30
ORTOPEDIE ȘI TRAUMATOLOGIE	50
PEDIATRIE	80
RECUPERARE PEDIATRICĂ	5
REUMATOLOGIE	30
UROLOGIE	40
TOTAL	920

Structura cazuisticii pe Case de Asigurări de Sănătate – Anul 2013

Case de Asigurări de Sănătate	Numărul cazurilor externate
CAS OPSNAJ	286
CJAS ALBA	10
CJAS ARAD	14
CJAS ARGEȘ	10
CJAS BACĂU	4
CJAS BIHOR	16
CJAS BISTRIȚA - NĂSĂUD	19
CJAS BOTOȘANI	8
CJAS BRĂILA	1
CJAS BRAȘOV	9
CJAS BUCUREȘTI	10
CJAS BUZĂU	2
CJAS CĂLĂRAȘI	1
CJAS CARAȘ-SEVERIN	1
CJAS CLUJ	54
CJAS CONSTANȚA	2
CJAS DÂMBOVIȚA	3
CJAS DOLJ	1
CJAS GALAȚI	7
CJAS HARGHITA	1
CJAS HUNEDOARA	10
CJAS IALOMIȚA	3
CJAS IAȘI	6
CJAS ILFOV	11
CJAS MARAMUREȘ	35525
CJAS MEHEDINȚI	4
CJAS MUREȘ	12
CJAS NEAMȚ	3
CJAS PRAHOVA	4
CJAS SĂLAJ	353
CJAS SATU MARE	1494
CJAS SIBIU	3
CJAS SUCEAVA	7
CJAS TELEORMAN	1
CJAS TIMIȘ	7
CJAS VASLUI	3
CJAS VÂLCEA	2
CJAS VRANCEA	1
NEASIGURAT	288
TOTAL	38196

**Structura bugetului de venituri și cheltuieli
a Spitalului Județean
”Dr. Constantin Opreș” Baia Mare – Anul 2013**

Sursa de finanțare	Sold la 01.01.2013	Finanțare	Plăți	Sold la 31.12.2013
Fondul unic de asigurări de sănătate	7.085.351 lei	113.223.302 lei	115.822.957 lei	4.485.696 lei
Institutul Oncologic – Program screening - management	0 lei	68.660 lei	68.660 lei	0 lei
Casa de Pensii	0 lei	1.287.674 lei	1.287.674 lei	0 lei
Ministerul Sănătății	0 lei	12.936.712 lei	12.936.712 lei	0 lei
IML Cluj Napoca	0 lei	1.544.644 lei	1.544.644 lei	0 lei
Buget local	0 lei	4.100.000 lei	4.100.000 lei	0 lei
Venituri proprii	1.707.028 lei	3.479.280 lei	4.413.141 lei	773.167 lei
Sponsorizare	60.193 lei	152.177 lei	107.429 lei	104.941 lei
TOTAL	8.852.572 lei	136.792.449 lei	140.281.217 lei	5.363.804 lei

Plățile totale, în valoare de 140.281.217 lei au fost pentru următoarele articole de cheltuieli:

Denumire cheltuială	Sumă (lei)	Procent
Cheltuieli de personal	64.212.947	45,77 %
Cheltuieli de întreținere	5.483.949	3,91%
Reparații curente	2.816.258	2,01%
Hrană	1.387.721	0,99%
Medicamente	40.542.865	28,90%
Materiale sanitare	6.504.197	4,64%
Reactivi	3.748.113	2,67%
Obiecte de inventar	1.675.291	1,19%
Materiale de laborator	583.793.	0,42%
Pregătire profesională	51.021.	0,04%
Alte cheltuieli cu bunuri si servicii	8.738.800	6,23%
Cheltuieli de capital	4.536.262	3,23%
TOTAL	140.281.217	100.00 %

Capitolul V. ANALIZA SWOT

<p style="text-align: center;">PUNCTE TARI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel foarte bun de pregătire profesională a personalului sanitar și tehnic administrativ. - Personal medical acreditat cu multiple competențe. - Posibilitatea abordării întregii patologii medicale. - Notorietate și reputație pozitivă. - Dotare IT actualizată și eficientă, aptă pentru a asigura un flux informațional corect și eficient. - Laborator acreditat RENAR. - Servicii spitalicești acreditate ISO. - Dotare cu aparatură medicală de înaltă performanță (CT, RMN, ANGIOGRAF). 	<p style="text-align: center;">PUNCTE SLABE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O parte a infrastructurii este uzată fizic și moral. - Necesar de personal medical acoperit parțial. - Costuri mari pentru întreținerea (service-ul) aparaturii medicale din dotare. - Fonduri insuficiente pentru investiții. - Risc epidemiologic asupra personalului. - Condiții hoteliere precare în unele secții, datorate proiectului de reabilitare al spitalului. - Cheltuieli mari de personal datorită sporurilor pentru condiții deosebit de periculoase.
<p style="text-align: center;">OPORTUNITĂȚI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posibilitatea încheierii de parteneriate public-private. - Existența potențialității accesului la finanțări nerambursabile din programele de finanțare europeană ale perioadei 2014 – 2020 (sub rezerva nivelului și domeniilor de alocare). - Oportunitatea dezvoltării de proiecte comune cu administrația publică locală și cu ONG-uri. - Posibilitatea creșterii veniturilor prin sporirea numărului de servicii medicale acordate la cerere. - Eventualitatea accesului la finanțări ale caselor private de asigurări de sănătate. 	<p style="text-align: center;">AMENINȚĂRI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fluctuațiile reglementărilor normative. - Influențele negative ale unor grupuri de interes care au alte obiective decât cele de a oferi servicii medicale de specialitate, prompte și de calitate populației. - Atractivitatea scăzută a locurilor de muncă din sistemul sanitar național. - Potențialitatea scăderii finanțării din partea C.J.A.S. - Pauperitatea populației luată în considerare individual, precum și în contextul introducerii sistemului de coplată. - Birocrația și corupția.

Capitolul VI. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE

Problemele critice identificate pe baza analizelor SWOT anterioare, sunt ierarhizate astfel:

1. Insuficienta dotare a secțiilor cu aparatură medicală

Această problemă critică are ca efect limitarea gradului de adresabilitate a serviciilor medicale către diversele categorii de pacienți (din punctul de vedere al patologiilor manifestate). Astfel, în anumite cazuri, pacienții se orientează în vederea achiziționării de servicii medicale spre alte spitale care dețin mijloace de investigare mai rapide, mai performante și cu costuri mai mici (referința fiind făcută atât la costul investigației, cât și la costurile auxiliare (de deplasare, cazare, masă etc). Totodată, deținerea unor categorii de aparaturi aflate aproape la limita amortizării, provoacă, în aceste cazuri punctuale creșterea costurilor de întreținere și reparații.

2. Infrastructura veche, uzată fizic și moral

Această problemă critică generează pierderi financiare ca urmare a costurilor crescute cu activitățile de întreținere și cu plata disproporționată a utilităților față de necesarul de consum real. De asemenea, condițiile hoteliere precare duc la scăderea gradului de adresabilitate către pacienți, fapt care generează în mod curent un nivel mai scăzut al veniturilor decât potențialul real.

3. Deficit de personal

Din cauza unei finanțări sub nivelul costurilor pentru încadrarea în bugetul de venituri și cheltuieli aprobat, pozițiile privind personalul medical în cadrul statului de funcții nu pot fi sporite, fapt care duce la insuficiența personalului pe secțiile clinice și, pe cale de consecință, la creșterea gradului de încărcare a membrilor personalului medical.

4. Servicii nemedicale precare și insuficient finanțate

Având în vedere vechimea infrastructurii și lipsa investițiilor în servicii nemedicale, calitatea acestora din urmă este mult sub standardele impuse de normele de acreditare, în acest sector intrând și furnizarea de energie electrică, precum și furnizarea de oxigen la întreaga capacitate.

Capitolul VII. OBIECTIVE

1. Obiectivul general

Principalul obiectiv este creșterea gradului de adresabilitate și, implicit, majorarea veniturilor prin achiziționarea de aparatură medicală performantă. Totodată, se urmărește și îmbunătățirea infrastructurii existente, având în subsidiar creșterea gradului de satisfacție a pacienților și stimularea non-financiară a personalului **Spitalului Județean de Urgență "Dr. Constantin Opreș" Baia Mare.**

2. Obiective specifice

Din analiza situației actuale și a situației investițiilor la nivelul Spitalului Județean de Urgență "Dr. Constantin Opreș" Baia Mare, rezultă următoarele obiective de îndeplinit pe termen scurt (1 an), pe termen mediu (următorii 3 ani) și termen lung, care au ca scop final creșterea calității serviciilor medicale și a mediului de îngrijiri.

2.1. Obiective specifice privind strategia de investiții pe termen scurt (1 an)

Nr crt	Obiectiv	Indicatori evaluare	Responsabil	Termen	Acțiuni necesare	Cost estimat (lei cu T.V.A.)
1	Dotarea cu noi tipuri de aparate medicale, în scopul diversificării și îmbunătățirii serviciilor	Creșterea gradului de adresabilitate	Manager	30.11.2014	Modernizare U.P.U.	800.000 lei
			Director medical		Modernizare bază fizioterapie.	660.000 lei
2	Creșterea numărului de consultații în ambulatoriu cu 10% față de anul precedent	Realizat cu încadrarea în timp, venituri proprii obținute	Manager	31.12.2014	Îmbunătățirea platoului tehnic de explorări funcționale.	

3	Creșterea veniturilor proprii obținute cu 10% față de anul 2013	Realizat cu încadrarea în timp	Manager	31.09.2014	Achiziție ecograf Achiziție truse optice	112.000 lei 45.000 lei
4	Creșterea numărului de consultații în ambulatoriul de specialitate cu 10% față de anul precedent	Procentul de creștere al numărului de consultații în ambulatoriu	Director medical	31.12.2014	Reparații curente și înlocuire mobilier. Dotare cu materiale de unică folosință. Creștere număr de cabinete medicale în ambulator. Reducerea tarifelor pentru consultațiile la cerere.	225.000 lei 150.000 lei
5	Creșterea veniturilor proprii obținute cu 10% față de anul 2013	Procentul de creștere a veniturilor proprii din total venituri	Manager	31.12.2014	Sensibilizarea autorităților locale privind modul de finanțare. Atragerea de sponsori.	
6	Dotarea cu aparatură medicală	Realizat cu încadrarea în timp	Manager	31.12.2014	Monitor funcții vitale și stație de monitorizare (4 bucăți). Defibrilator (2 bucăți). Achiziționarea unui aparat de radiologie digitală. Masă de operație (3 bucăți). Finalizare achiziție angiograf. Aparatură oftalmologie. Aparatură O.R.L.	252.000 lei 63.000 lei 550.000 lei 400.000 lei 1000000 lei 50.000 lei 40.000 lei

7	Creșterea gradului de satisfacție a personalului	Realizat cu încadrarea în timp	Manager	31.12.2014	Achiziții autoutilitare.	120.000 lei
8	Creșterea gradului de satisfacție a pacienților prin îmbunătățirea condițiilor hoteliere	Realizat cu încadrarea în timp	Manager	31.12.2014	Modernizarea mobilierului. Achiziționarea de lenjerie și veselă. Reparații curente BFT. Achiziții paturi.	2800.000 lei 150.000 lei 300.000 lei 160.000 lei
9	Creșterea calității serviciilor nemedicale	Realizat cu încadrarea în timp	Manager	31.12.2014	Modernizarea bucătăriei prin achiziția de marmite. Modernizarea spălătoriei. Achiziționarea de utilaje pentru spălătorie.	165.000 lei 639.000 lei 360.980 lei
10	Modernizarea bazei de date medicale și nemedicale	Realizat cu încadrarea în timp	Manager	31.12.2014	Achiziționarea de calculatoare și licențe aferente acestora. Achiziționarea unei centrale termice.	350.000 lei

2.2. Obiective specifice pe termen mediu (1 – 3 ani)

Nr crt	Obiectiv	Indicatori evaluare	Responsabil	Termen	Acțiuni necesare	Cost estimat (lei cu T.V.A.)
1	Introducerea de noi proceduri de tratament și diagnostic	Număr de proceduri introduse	Director medical	31.12.2015	Achiziționarea ESWL Achiziționare ecocograf cu elastografie.	1.030.000 lei 590.000 lei

2	Creșterea gradului de satisfacție al pacientului prin îmbunătățirea condițiilor hoteliere	Realizat cu încadrarea în timp	Manager	31.12.2016	Introducerea sistemului TV. Modernizarea mobilierului. Modernizarea bucătăriei prin introducerea sistemului de masă casetat	500.000 lei 500.000 lei 800.000 lei
3	Creșterea gradului de securitate a pacienților și angajaților	Realizat cu încadrarea în timp	Manager	31.12.2017	Extinderea sistemului video de supraveghere. Instalarea unui sistem de alarmă pentru serverele bazei de date. Realizarea împrumutului spitalului.	75.000 lei 5.000 lei 1.250.000 lei
4	Creșterea calității serviciilor nemedicale	Realizat cu încadrarea în timp	Manager	31.12.2017	Modernizarea centralei termice. Modernizarea circuitelor electrice din spital.	200.000 lei 1.150.000 lei
5	Diversificarea serviciilor medicale oferite pacienților	Realizat cu încadrarea în timp	Manager	30.06.2016	Modificarea structurii spitalului prin înființarea a noi compartimente. Îngrijiri paleative. Înființarea Secției de reabilitare – recuperare.	
6	Creșterea calității serviciilor medicale	Realizat cu încadrarea în timp	Manager	31.12.2015	Achiziționare sterilizator	550.000 lei
7	Creșterea gradului de accesibilitate la baza de date	Realizat cu încadrarea în timp	Manager	30.06.2016	Achiziția de calculatoare. Achiziție program antivirus. TV cu circuit închis. Reparații capitale la spațiul de arhivare.	150.000 lei 75.000 lei

8	Creșterea numărului de pacienți dinafara județului Maramureș	Procent de creștere pacienți	Director medical	31.12.2016	Modificarea structurii spitalului prin înființarea a noi compartimente. Îngrijiri paleative. Înființarea Secției de reabilitare – recuperare.	
9	Acreditarea Spitalului conform standardelor CONAS	Realizat cu încadrarea în termen	Manager	31.12.2015	Constituirea echipei de acreditare.	

2.3. Obiective specifice pe termen lung (peste 3 ani)

Nr crt	Obiectiv	Indicatori evaluare	Responsabil	Termen	Acțiuni necesare	Cost estimat (lei cu T.V.A.)
1	Creșterea gradului de satisfacție al angajaților din serviciile nemedicale	Realizat	Manager	31.12.2018	Amenajarea exterioară. Renovare spații birouri.	1.386.000 lei 378.000 lei
2	Creșterea gradului de satisfacție al pacienților	Realizat cu încadrarea în timp	Manager	31.12.2017 - 2018	Sistem integrat de ventilare aerisire. Achiziție de aparatură performantă pentru blocul operator.	1.800.000 lei 1.420.000 lei

2.4. Gradul de realizare al obiectivelor (Graficul priorităților ierarhizate prin termene de execuție/ punere în aplicare)

Obiective	2014	2015	2016	2017	2018
Termen scurt (10 obiective)					
Termen mediu (8 obiective)					
- ob. 1					
- ob. 2					
- ob. 3					
- ob. 4					
- ob. 5					
- ob. 6					
- ob. 7					
- ob. 8					
- ob. 9					
Termen lung (2 obiective)					
- ob. 1					
- ob. 2					

2.5. Obiective specifice privind controlul infecțiilor nozocomiale

Nr. crt.	Obiectiv	Responsabil	Termen	Indicatori de evaluare
1	Reducerea numărului de cazuri depistate în sistem de rutină	Coordonator SPIN	Anual	Numărul de cazuri depistate în sistem de rutină
2	Reducerea numărului de cazuri depistate în laborator	Coordonator SPIN	Anual	Numărul de cazuri investigate în laborator
3	Reducerea numărului de accidente al personalului medical prin expunere la produse biologice	Coordonator SPIN	Anual	Numărul de accidente al personalului medical prin expunere la produse biologice

2.6 Obiective specifice pentru depistarea precoce și controlul infecțiilor nozocomiale

Nr. crt.	Obiectiv	Responsabil	Termen	Indicatori de evaluare
1	Acțiuni de depistare a cazurilor de IN prin prelevări de probe	Coordonator SPIN	Anual	Numărul de acțiuni de depistare a cazurilor de IN prin prelevări de probe
2	Acțiuni de verificare a stării igienico-sanitare în secțiile spitalului	Coordonator SPIN	Anual	Numărul de acțiuni de verificare a stării igienico-sanitare în secțiile spitalului

2.7 Resurse necesare

2.7.1. Resurse umane

Pentru realizarea obiectivelor propuse în ceea ce privește activitatea de investiții, **Spitalul Județean de Urgență "Dr. Constantin Opreș" Baia Mare** dispune de resursele umane necesare desfășurării în bune condiții a activităților necesare. Astfel:

- Există personal calificat pentru desfășurarea în bune condiții și în deplină legalitate a procedurilor de achiziții necesare contractării bunurilor și serviciilor finanțate (Birou achiziții, Comisie de efectuare a procedurilor de achiziții, personal juridic în scopul vizării legalității);
- Personalul tehnico-administrativ este pregătit și avizat în verificarea calității lucrărilor efectuate (Serviciu administrativ în cadrul căruia există personal cu pregătire tehnică);
- Spitalul dispune de personal calificat pentru efectuarea lucrărilor de adaptare a spațiilor unde vor fi instalate aparatele medicale achiziționate.
- Personalul medical este pregătit pentru efectuarea recepțiilor și pentru testarea aparaturii medicale de înaltă performanță, prin cursurile de pregătire efectuate de medicii din cadrul secțiilor **Spitalului Județean de Urgență "Dr. Constantin Opreș" Baia Mare**;
- Personalul laboratorului este pregătit și avizat în utilizarea aparatelor de înaltă performanță necesare funcționării și acreditării laboratorului (șef laborator, medic specialist, chimist, biochimist, asistent de laborator);

- Spitalul dispune de economiști în domeniul economico-financiar pentru efectuarea și înregistrarea operațiunilor prevăzute de activitatea de investiții.

2.7.2. Resurse materiale

Spitalul Județean de Urgență ”Dr. Constantin Opreș” Baia Mare deține resursele materiale pentru:

- Asigurarea logisticii necesare desfășurării procedurilor de licitație și contractare;
- Asigurarea utilităților necesare realizării lucrărilor de investiții;
- Asigurarea spațiilor, precum și reabilitarea acestora cu mijloace proprii, pentru instalarea aparatelor medicale nou achiziționate.

2.7.3. Resurse financiare

S-au identificat trei surse de finanțare pentru dotarea **Spitalului Județean de Urgență ”Dr. Constantin Opreș” Baia Mare** cu aparatură medicală:

- Finanțare directă de la Consiliul Județean Maramureș;
- Încheierea unui contract de leasing medical, pe o perioadă de maximum 5 ani, în care rata să fie suportată de către spital, din veniturile proprii;
- Finanțarea de la Ministerul Sănătății, cu obligativitatea cofinanțării de către Consiliul Județean Maramureș a unui procent de minimum 5% (aceasta fiind cea mai improbabilă variantă, în condițiile actuale ale crizei economice).

Pentru realizarea modernizării infrastructurii sunt necesare următoarele resurse financiare (cu precizarea că, datorită faptului că lucrările avute în vedere reprezintă valori mari, se consideră posibilă realizarea acestora într-un interval de timp cuprins între 3 și 5 ani):

- Finanțare parțială din partea Ministerului Sănătății, cu obligativitatea cofinanțării de către Consiliul Județean Maramureș a unui procent de minimum 3%;
- Finanțare parțială din partea Consiliului Județean Maramureș prin aplicarea prevederilor Legii Bugetului privind bugetele multianuale;
- Autofinanțare parțială din partea **Spitalului Județean de Urgență ”Dr. Constantin Opreș” Baia Mare** prin constituirea fondului de dezvoltare al Spitalului;
- Reabilitarea modulelor (saloane și paturi) în sistem de parteneriat public privat;
- Donații și sponsorizări pentru reabilitarea modulelor, respectiv îmbunătățirea condițiilor hoteliere.

Sursele de finanțare identificate pentru modernizarea spațiilor de servicii, respectiv Spălătoria și Blocul alimentar pot fi structurate astfel:

- Autofinanțare parțială pentru o perioadă de 3 ani;
- Sponsorizări.

S-a luat în calcul posibilitatea externalizării serviciilor oferite de Blocul alimentar, în condițiile în care este necesară reducerea costurilor cu personalul, însă în urma realizării unui studiu cost-eficiență, s-a constatat că modernizarea acestor spații și funcțiuni prezintă costuri reduse față de costurile impuse prin externalizare.

Realizarea unui sistem de securitate propice unui spital, prin împrejmuirea perimetrului, precum și dotarea cu un sistem corespunzător de control, atât în ceea ce privește accesul, cât și avertizarea pericolelor; presupune un consistent efort financiar. Sursele de finanțare pot fi:

- Autofinanțare parțială;
- Finanțare parțială din partea Consiliului Județean Maramureș (pentru acoperirea costurilor privind împrejmuirea spitalului).

2.8. Rezultate scontate

Principalele rezultate așteptate în urma implementării prezentului plan de management sunt:

2.8.1. Creșterea eficienței actului medical – în direcția tuturor celor 3 vectori promotori:

- Calitatea demersului;
- Viteza procedurilor;
- Starea de sănătate obținută.

2.8.2. Creșterea nivelului de autonomie financiară a unității spitalicești

- Se dorește creșterea nivelului veniturilor și diversificarea surselor de venituri generate de sporirea adresabilității serviciilor medicale (potențată primordial de îmbunătățirea radicală a condițiilor hoteliere, ca urmare a investițiilor în infrastructură, fapt care va duce la o pondere mai mare privind solicitarea de servicii de specialitate, în special servicii exploratorii și de prevenție din partea unor pacienți proveniți din clasele sociale medii și superioare). Totodată, există și posibilitatea de prestare a unor servicii medicale complexe (asigurată de echipamentele medicale de înaltă

performanță la nivelul județului Maramureș, evitându-se astfel disconfortul pacienților, inclusiv cel financiar, de a se deplasa la spitalele din județele Cluj sau Bihor);

- Se urmărește diminuarea nivelului cheltuielilor, a categoriilor de cheltuieli și implicit a risipei financiare de orice natură (posibilă, în special, pe baza investițiilor în infrastructură, care sporesc eficiența energetică a clădirii și a anexelor spitalului. Totodată, este preconizată o investiție și în echipamente medicale de înaltă performanță, nemaifiind necesar să se apeleze la serviciile medicale ale unor unități sanitare care dețin, în prezent, astfel de echipamente).

Capitolul VIII. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

În vederea bunei funcționări a **Spitalului Județean de Urgență "Dr. Constantin Opreș"** și a atingerii obiectivelor, s-au stabilit indicatorii de performanță atât la nivelul secțiilor, cât și la nivelul unității spitalicești în totalitate. Acești indicatori au fost grupați astfel:

1. Indicatori de performanță specifici fiecărei secții/ departament medical

Categorია/ Clasa de indicatori		Denumire indicator	
1.1	Indicatori de management ai resurselor umane	1	Numărul mediu de bolnavi externați/ un medic
		2	Numărul mediu de bolnavi externați la o asistentă medicală
		3	Proporția medicilor din totalul personalului
		4	Proporția personalului medical din totalul personalului angajat în spital
		5	Proporția personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical
		6	Numărul mediu de consultații pe un medic în ambulator
		7	Numărul mediu de consultații pe un mediu în camera de gardă/ U.P.U.

1.2	Indicatori de utilizare ai serviciilor	1	Numărul de pacienți externați – total și pe secții
		2	Durata medie de spitalizare pe spital și pe fiecare secție
		3.a	Rata de utilizare a paturilor (zile) pe spital și pe fiecare secție
		3.b	Rata de utilizare a paturilor (%) pe spital și pe fiecare secție
		4	Proporția pacienților internați din totalul pacienților prezentați la camera de gardă
		5	Număr de pacienți consultați în ambulatoriu
		6	Proporția urgențelor din totalul pacienților internați
		7	Durata medie de așteptare la camera de gardă și/ sau UPU
		8	Numărul de servicii medicale spitalicești furnizate pe tip de serviciu – acuți, cronici, recuperare, spitalizare de zi
			acuți
			cronici
			9
	10	Procentul pacienților cu intervenții chirurgicale din totalul pacienților externați din secțiile chirurgicale – chirurgia toracică	
	11	Procentul pacienților cu complicații și comorbidități din totalul pacienților externați	
	12	Numărul de pacienți pe lista de așteptare, pe secții	
1.3	Indicatori economico-financiari	1	Execuția bugetară față de bugetul de cheltuieli aprobat
		2	Structura cheltuielilor pe tipuri de servicii de urgență din total cheltuieli
		2.a	Proporția cheltuielilor cu serviciile de urgență din total cheltuieli (%)
		2.b	Proporția cheltuielilor pentru servicii paraclinice din total cheltuieli (%)
		2.c	Proporția cheltuielilor pentru servicii de spitalizare continuă din total cheltuieli (%)

		2.d	Proporția cheltuielilor pentru servicii de spitalizare de zi din total cheltuieli (%)
		2.e	Proporția cheltuielilor pentru servicii în ambulatoriul de specialitate din total cheltuieli (%)
		3	Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor pe spital
		4	Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor pe spital
		5	Procentul cheltuielilor cu medicamente din totalul cheltuielilor pe spital
		6	Procentul cheltuielilor de capital din totalul cheltuielilor
		7	Costul mediu pe zi de spitalizare, pe total spital
1.4	Indicatori de calitate	1	Rata mortalității intraspitalicești, pe total spital și pe fiecare secție
		2	Proporția pacienților decedați la 24 de ore de la internare, pe total spital și pe fiecare secție
		3	Proporția pacienților decedați la 48 de ore de la intervenția chirurgicală – Secția chirurgie toracică
		4	Rata infecțiilor nozocomiale – pe total spital și pe fiecare secție
		5	Rata pacienților reinternați (fără programare), în interval de 30 de zile de la externare
		6	Indicele de concordanță între diagnosticul dat la internare și diagnosticul de la externare
		7	Procentul pacienților internați și transferați către alte spitale
		8	Numărul de reclamații/ plângeri al pacienților

2. Indicatori specifici pentru evaluarea calității serviciilor hoteliere

Nr. crt.	Obiectivul	Responsabil	Termen	Indicator de evaluare
2.1	Scăderea numărului de reclamații privind condițiile hoteliere	Manager	Permanent	Numărul de reclamații vizând condițiile hoteliere

2.2	Creșterea indicelui de satisfacție al pacienților la întrebări privind confortul hotelier din chestionarul de evaluare al satisfacției pacienților	Manager	Permanenent	Indicele de satisfacție al pacienților privind întrebările referitoare la confortul hotelier
2.3	Creșterea satisfacției pacienților cu privire la igiena	Manager	Permanenent	Indicele de satisfacție al pacienților privind întrebările referitoare la curățenie
2.4	Creșterea satisfacției pacienților cu privire la atitudinea personalului	Manager	Permanenent	Indicele de satisfacție al pacienților privind întrebările despre atitudinea personalului

3. Indicatori de performanță specifici pentru fiecare sector de activitate nemedicală

Nr. crt.	Obiectivul	Responsabil	Termen	Indicator
3.1	Numărul de cursuri de cursuri de perfecționare la care a participat personalul sectorului în ultimul an	Șef sector	Anual	Numărul de cursuri de perfecționare la care a participat personalul sectorului în ultimul an
3.2	Realizarea planului de investiții aferent sectorului	Șef sector	Anual	Grad de realizare
3.3	Scăderea numărului de reclamații privind neîndeplinirea atribuțiilor sectorului	Șef sector	Anual	Numărul de reclamații privind neîndeplinirea atribuțiilor sectorului
3.4	Scăderea numărului de sancțiuni disciplinare al personalului din sector	Șef sector	Anual	Numărul de sancțiuni disciplinare al personalului din sector

Capitolul IX. EVALUARE INDICATORI

Pe baza datelor obținute în activitatea de monitorizare a **Spitalului Județean de Urgență "Dr. Constantin Opreș" Baia Mare** se va proceda la evaluarea acestora prin situații comparative, raportate atât la evoluția în timp, cât și la compararea cu unități spitalicești de același tip.

Capitolul X. CONSIDERAȚII FINALE

Spitalul Județean de Urgență "Dr. Constantin Opreș" Baia Mare trebuie să fie pregătit permanent pentru a răspunde la nevoile și așteptările pacienților și să se adapteze continuu la schimbările economice, politice și profesionale privind conținutul și calitatea serviciilor medicale.

Acțiunile ce vor fi întreprinse au ca ținte funcțiile tradiționale ale **Spitalului Județean de Urgență "Dr. Constantin Opreș"** cum ar fi diagnosticul, tratamentul, îngrijirile și reabilitarea. Considerăm că spitalele bune sunt acelea care obțin rezultate bune pentru pacienții lor.

A măsura constructiv performanța unei unități spitalicești înseamnă a te preocupa de conceptul de îmbunătățire al calității serviciilor. Se compară situația de fapt cu scopurile propuse și așteptările existente, iar astfel se vor identifica oportunitățile de îmbunătățire ale situației unității spitalicești.

În contextul în care îmbunătățirea calității prestațiilor medicale reprezintă un obiectiv național pentru sistemul sanitar din România și al unor exigențe tot mai ridicate ale pacienților, conducerea **Spitalului Județean de Urgență "Dr. Constantin Opreș" Baia Mare** are ca obiectiv menținerea unei calități superioare a serviciilor medicale într-un regim optimizat de costuri, calitate care să devină un adevărat standard cu efect multiplicator.

În acest sens, managerul **Spitalului Județean de Urgență "Dr. Constantin Opreș" Baia Mare**, împreună cu echipa de conducere, își vor propune să dezvolte o atitudine activă și pozitiv-ofensivă, în vederea obținerii rezultatelor propuse prin înlăturarea obstacolelor punctuale sau inerțiale interne sau externe.