

**SPITALUL  
MUNICIPAL  
LUPENI**

**AUTORITATEA ADMINISTRATIEI PUBLICE LOCALE LUPENI  
SPITALUL MUNICIPAL LUPENI**



*335600-Lupeni, str. Pădurarilor nr. 2, jud. Hunedoara, tel.0254-560650,  
fax 0254-560307, e-mail: [spolupeni@yahoo.com](mailto:spolupeni@yahoo.com), [www.spital-lupeni.ro](http://www.spital-lupeni.ro)*



**Nr. .... / 2015**

**MANAGER  
Dr. Neamtu Doru**

## **PLAN DE MANAGEMENT 2015**



## CUPRINS:

<b>Nr. crt.</b>	<b>Conținut</b>	<b>Fila</b>
A	<b>DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI</b>	3
	<b>Tipul și profilul spitalului</b>	3
	<b>Caracteristicile relevante ale populației deservite</b>	3
	<b>Structura spitalului</b>	3
	<b>Resurse umane</b>	5
	<b>Activitatea spitalului</b>	5
	<b>Evaluare indicatori</b>	5
	<b>Situația financiară- structura buget</b>	6
B	<b>ANALIZA SWOT A SPITALULUI</b>	10
C	<b>IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE ALE SPITALULUI</b>	11
	<b>Principalele direcții de dezvoltare ale spitalului</b>	11
	<b>Scop</b>	11
	<b>Obiective</b>	12
	<b>Activități</b>	13
	<b>Încadrare în timp (<i>Grafic Gantt</i>)</b>	14
D	<b>Rezultate așteptate</b>	15
E	<b>Monitorizare</b>	15
F	<b>Evaluare</b>	15

## **A. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI**

### **1. TIPUL ȘI PROFILUL SPITALULUI**

Spitalul Municipal Lupeni este unitate sanitară cu paturi, de utilitate publică, cu personalitate juridică, ce furnizează servicii medicale. Este instituție publică finanțată integral din venituri proprii și funcționează pe principiul autonomiei financiare.

Spital Municipal ( înființat în anul 1939 ca spital orășenesc ) este un spital general ( după patologii ), municipal ( d.p.d.v teritorial ), care tratează preponderent pacienți acuti, are organizată în structura 4 specialități de bază: medicina internă, pediatrie, obstetrică-ginecologie, chirurgie generală. Spitalul Municipal este situat într-o zonă turistică muntoasă și monoindustrială, considerată zonă defavorizată d.p.d.v.socio-economic. Raza de activitate a spitalului este pe o distanță de peste 60 km și se extinde pe o arie de 27,747 ha și între cotele 620 m și 1520 m altitudine (stațiunea turistică ), incluzând în afara municipiului și localități limitrofe. Populația (de cca 60.000 locuitori) care se adresează spitalului este – majoritar *stabilă*, dar și *flotantă*. Existența exploatarilor miniere creează multe probleme de sănătate (BPCO, silicoza pulmonară) și accidente de muncă individuale și colective aduse la spital. În zona există un grad ridicat de somaj și o migrare a forței de muncă. În conformitate cu Legea nr. 95/2006, Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 162/2008 și în baza Hotărârii Consiliului Local Lupeni nr. 67/ 2010, managementul asistenței medicale din cadrul Spitalul Municipal Lupeni a fost transferat la autoritățile publice locale.

### **2. CARACTERISTICILE RELEVANTE ALE POPULAȚIEI DESERVITE**

Principalele particularități prezente, sunt determinate de:

-un nivel scăzut de trai al populației din această zonă;

-lipsa locurilor de muncă;

-spitalul are în structura Compartiment de Primiri Urgente

-existența unor obiective economice care îi conferă un rol strategic în acordarea asistenței medicale de urgență.

### **3. STRUCTURA SPITALULUI**

*Spitalizare continuă*: 175 paturi, distribuite astfel:

- secția Medicina internă: 55 paturi, din care 10 paturi compartiment gastroenterologie și 5 paturi compartiment neurologie

- secția Chirurgie generală: 45 paturi, din care 8 paturi compartiment Ortopedie – traumatologie, 6 paturi compartiment ORL, 8 paturi – compartiment urologie; 3 paturi – compartiment chirurgie plastică, microchirurgie reconstructivă

- secția Obstetrică – ginecologie: 30 paturi, din care 6 paturi compartiment Neonatologie;

- secția Pediatrie: 25 paturi;

- Compartiment ATI: 10 paturi;

- Compartiment Recuperare, medicină fizică și balneologie: 10 paturi;

- Compartiment primire urgențe ( CPU );

- blocuri operatorii: 2 ( 1 bloc operator secția Chirurgie generală și 1 bloc operator secția Obstetrică – ginecologie);

Paturi însoțitori: 12

Spitalizare de zi: 20 paturi, din care 3 paturi oncologie medicală

Numarul de paturi contractabile în anul 2015:

Nr. crt.	Cod unitate sanitar a cu paturi	Denumirea unitatii sanitare cu paturi aflată în relație contractuală cu CAS și finanțată din fondul alocat asistenței medicale spitalicești	Denumire secție/compartment* <b>DE TIP ACUT</b> , pentru care se face plata în <b>sistem DRG</b>	Număr paturi aferent secției/compartimentului <b>DE TIP ACUT</b> pentru care se face plata în <b>sistem DRG</b>	Număr paturi aferent secției/compartimentului <b>DE TIP CRONIC</b> , pentru care se face plata pe baza <b>tarifului pe zi de spitalizare</b>	Total număr paturi contractabile 2015
C0	C1	C2	C3	C4	C8	C9
	<b>HD05</b>	<b>SPITALUL MUNICIPAL LUPENI</b>	Chirurgie generala	36		36
			Medicina interna	44		44
			Obstetrica - ginecologie	26		26
			Pediatrie	25		25
			ATI	0		0
			Recuperare, medicina fizica si balneologie		7	7
<b>TOTAL</b>			<b>X</b>	<b>131</b>	<b>7</b>	<b>138</b>

- farmacie;
- laborator analize medicale;
- laborator radiologie și imagistică medicală;
- laborator recuperare, medicina fizica si balneologie ( baza de tratament );
- compartiment explorari functionale;
- serviciul de anatomie patologica;
- compartiment de prevenire și control al infecțiilor nosocomiale ( CPCIN);
- cabinet planificare familială;
- cabinet oncologie medicala;
- cabinet diabet zaharat , nutritie si boli metabolice.

Laboratoarele deservesc atât sectiile cât și ambulatoriul spitalului.

**Ambulatoriul spitalului** cuprinde urmatoarele cabinete:

- medicina interna;
- chirurgie generala;
- obstetrica – ginecologie;
- neurologie;
- ORL;
- Oftalmologie;
- Dermatovenerologie;
- Ortopedie si traumatologie;
- Endocrinologie;
- Pediatrie;
- Gastroenterologie;
- Recuperare, medicina fizica si balneologie;
- Chirurgie plastica, microchirurgie reconstructiva;

- Urologie;
- Cardiologie;
- Psihiatrie;
- Nefrologie;
- Medicina muncii;
- Chirurgie orala si maxilo faciala;
- Medicina dentara ( asigura si urgentele )

#### 4. **RESURSE UMANE**

**În domeniul resurselor umane se vor urmări următoarele obiective:**

- Creșterea gradului de ocupare a posturilor cu personal de specialitate, prin crearea condițiilor de viață și salariale pentru atragerea acestora;
- Stabilirea unor politici stimulative pentru formarea și perfecționarea pregătirii profesionale a personalului.
- Scoaterea la concurs și intensificarea acțiunilor de recrutare a specialiștilor pentru acoperirea posturilor vacante din cadrul spitalului.

#### **Dinamica de personal la 31.12.2014**

<i>Categoriile de personal</i>	<i>Aprobat</i>	<i>Existent</i>	<i>Procent de încadrare</i>
<b>Medici</b>	86	60,5	70
<b>Alt personal superior</b>	7,5	6,5	87
<b>Personal mediu sanitar</b>	162	118	73
<b>Personal auxiliar</b>	93	59	69
<b>TESA + CD + Serv. Managementul calitatii</b>	22	19,25	88
<b>Muncitori</b>	21	13	62
<b>TOTAL</b>	391,5	276,25	71

La aceasta structura de personal se adauga in anul 2014 un numar de 4 medici cu contracte de munca pentru garzi .

#### 5. **ACTIVITATEA SPITALULUI**

In 2014 Spitalul Municipal Lupeni a acordat o mare varietate de servicii medicale si anume:

<b>Servicii medicale</b>	<b>2014</b>
<b>1.Unitate cu paturi, din care:</b>	
<b>a) spitalizare continua:</b>	<b>4982</b>
<b>b) spitalizare de zi</b>	<b>3246</b>
<b>2. Interventii chirurgicale</b>	<b>1470</b>
<b>3. Explorari functionale</b>	<b>7038</b>
<b>4. Servicii paraclinice: din care</b>	
Laborator de analize medicale	95449
Laborator de radiologie si imagistica medicala	4026
<b>5. Programe nationale de sanatate (ONCOLOGIE+ SCREENING COL UTERIN)</b>	<b>42 + 529</b>
<b>6. Servicii Stomatologie de urgenta</b>	<b>1131</b>
<b>7. CPU</b>	<b>7109</b>

#### **EVALUARE INDICATORI**

**A. Indicatori de management al resurselor umane:** Personalul este reprezentat de 60,5 medici din care: 16 medici primari din care 1 medic-doctor in stiințe medicale, 16 medici specialiști dintre care 1 medic-doctor in stiinte medicale,

0,5 medic simplu, 1 medic stomatolog, 27 rezidenți, 118 personal mediu sanitar, 6,5 alt personal sanitar superior, 59 personal auxiliar , 19,25 personal tehnic, economic si administrativ si 13 personal de întreținere. Nivelul profesional al personalului este menținut prin participarea personala a salariaților la programe de specializare si perfecționare, conferințe si congrese naționale si internaționale.

### **B. Indicatori de utilizare a serviciilor**

In perioada 01.01-31.12.2014 s-au internat in Spitalul Municipal Lupeni un numar de **4982** pacienti in regim spitalizare continua, cu **36198** zile spitalizare, din care internari pe caz rezolvat DRG – **4789**, internari pentru pacienti cronici **193**. Durata medie de spitalizare **7.21** ,Rata de utilizare a paturilor pe pe spital 71.86%,Indicele de complexitate a cazurilor , pe spital 1,0623,Procentul bolnavilor cu interventii chirurgicale din totalul bolnavilor externati din sectiile chirurgicale 67,74%

In regim spitalizare de zi s-au internat in perioada 01.01-31.12.2014 un numar de **3246** pacienti.

In ambulatoriu de specialitate au fost consultati un numar de **34742** persoane, in serviciul primire urgenta un numar de **7109** prezentari.

Deasemeni, in laboratorul de investigatii paraclinice - radiologie au fost efectuate un numar de **4026** servicii paraclinice, in laboratorul de analize medicale un numar de **95449** analize medicale, explorari functionale **7038** , colonoscopii 96 si gastroscopii 160.

### **C.Indicatori economico-financiari**

In perioada ianuarie – decembrie 2014, Spitalul Municipal Lupeni a beneficiat de sume provenind din Venituri din contractele încheiate cu direcțiile de sănătate publică din sume alocate din Bugetul de Stat in suma de 1.328.295,47 lei .

#### **BUGETUL DE STAT**

<b>Denumire serviciu</b>	<b>SUMA</b>
Planning 33.30	72579,45
Rezidenti 33.30	1091928,02
Burse rezidenti 33.30	133788
PROGRAM SCREENING 33.30	30000
<b>TOTAL 33.30</b>	<b>1.328.295,47</b>

In perioada ianuarie – decembrie 2014, Spitalul Municipal Lupeni a beneficiat de sume provenind din Venituri din contractele încheiate cu direcțiile de sănătate publică din sume alocate din veniturile proprii ale Ministerului Sănătății in suma de - 14.820 lei .

Accize

<b>Denumire serviciu</b>	<b>SUMA</b>
--------------------------	-------------

Izoimunizare 33.31	2500,00
BPN DSP Hunedoara 33.31	12320
<b>TOTAL</b>	<b>14.820,00</b>

Sumele alocate au fost utilizate conform destinatiei lor - pentru plata salariilor si a burselor medicilor rezidenti , plata salariilor personalului incadrat la cabinetul de planning, pentru derularea Programului national de depistare precoce activa a cancerului de col si a Subprogramului de sanatate a femeii - Profilaxia sindromului de izoimunizare Rh.

Conform Legii 95/2006, in perioada ianuarie – decembrie 2014, din fonduri alocate de la Casa Judeteana de Asigurari de Sanatate am beneficiat de suma de 10.144.911,06 lei astfel :

<b>Denumire serviciu</b> CONT 33.21	<b>SUMA</b>	Accidente munca validate 12 luni 2014 CONT 33.08
Servicii medicale spitalicesti din care:	8885969,75	24049,58
DRG	6115271,82	24049,58
RMFB	415846,48	
SPITALIZARE DE ZI	2354851,45	
Ambulatoriul spitalului > 35 h	846846,43	
Ambulatoriul spitalului < 35 h	130491,96	
Investigatii paraclinice - radiologie	86616,42	
laborator		
analize medicale	99201,31	
Recuperare – reabilitare a sanatatii < 35h	47738,00	
Serv. med paraclinice - ecografii	1299,40	
Stomatologie	19409	
PN Oncologie	27338,79	
<b>TOTAL 33.21</b>	<b>10.144.911,06</b>	<b>24.049,58</b>

In perioada ianuarie - decembrie 2014 spitalul a primit suma de 8.675,42 sub forma de donatie / sponsorizare pentru achizitionarea unor echipamente medicale ( element de lucru rezectoscop monopolar, ansa rezectie tip bucla ) ce vor fi folosite in cadrul sectiei chirurgie. Suma primita din sponsorizare a fost folosita conform destinatiei.

<b>Donatii si sponsorizari</b>	<b>SUMA</b>
Donatie	8675.42

Veniturile proprii incasate de spital au fost in suma de 125.723,91 lei.

Venituri de management obtinute in cadrul programului de screening de la USP Timis – 5.290,00 lei

Sume din reconstituiri CJAS– 43.314,79 lei

Sume din reconstituiri DSP – 17.873,00 lei

Sold din anul precedent: in valoare de 435.928,85 lei reprezentand sume utilizate din excedentul anului precedent sectiunea de functionare : 315.873,12 lei si sume utilizate din excedentul anului precedent pentru efectuarea de cheltuieli sectiunea de dezvoltare : 120.055,73 lei

In anul 2014 am achizitionat conform listei de investitii :

A. Pentru dotarea spalatoriei :

1. Masina de spalat 25 kg – 46517.87 lei ;
2. Masina de spalat 13 kg – 26.529,50 lei ;
3. Uscator rufe – 15.725,28 lei ;
4. Calandru – 37.853,48 lei

B. Pentru laboratorul de analize medicale :

1. Monodistilator – 8.060,00 lei ;
2. Incubator de laborator – 7.254,00 lei

C. Pentru compartimentul ATI :

1. Monitor pacienti – 2 bucati – 10.788 lei

Nr. Crt	Nominalizarea	U/M	Cant	Valoare
	achizitiilor de bunuri			
	si altor cheltuieli de			
	investitii			
0	1	2	3	4
<b>1</b>	I. Achizitii de imobile			
<b>2</b>	II. Dotari independente			161403.55
	din care:			
<b>2.1</b>	<b>71.01.02 Masini, echipamente si mijloace de transport</b>			<b>161403.55</b>
<b>2.1.3.</b>	Masina de spalat automata 25kg	buc	1	46517.87
<b>2.1.4.</b>	Masina de spalat automata 13 kg	buc	1	26529.5
<b>2.1.5.</b>	Uscator rufe	buc	1	15725.28
<b>2.1.6.</b>	Calandru	buc	1	37853.48
<b>2.1.7.</b>	Monodistilator	buc	1	8060
<b>2.1.8.</b>	Incubator de laborator	buc	1	7254
<b>2.1.10</b>	Monitor pacienti	buc	2	10788



**Din veniturile realizate in anul 2014 spitalul a efectuat plati in valoare de 11.942.020 lei dupa cum urmeaza :**

- cheltuieli de personal – 8.575.192 lei
- cheltuieli cu bunuri si servicii ( cod 20.01.01- 20.01.30 ) – 1.544.151 lei
- reparatii curente in valoare de 7.801 lei ;
- hrana in valoare de 169.458 lei ;
- medicamente in valoare de 730.913 ;
- materiale sanitare in valoare de 254.051 lei ;
- reactivi in valoare de 166.112 lei ;
- dezinfectanti in valoare de 76.471 lei
- obiecte de inventar in valoare de 41.837 lei ;
- pregatire profesionala in valoare de 7.790 lei ;
- protectia muncii in valoare de 5.836 lei ;
- alte cheltuieli cu bunuri si servicii in valoare de 66.546 lei
- Burse – 134.458 lei
- cheltuieli de capital in valoare de 161.404 lei.

Soldul furnizorilor la sfarsitul anului a fost de 85.773,63 lei reprezentand facturi in termen scadent.

**Indicatori financiari 12 luni anul 2014:**

1) Executia bugetara – 12 luni = cheltuieli bugetare realizate 12 luni / total prevederi cheltuieli 12 luni

$$= 11.942.020 / 13.859.165 = 86,17\%$$

2) Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului = prevedere bugetara 12 luni cheltuieli personal / total prevederi cheltuieli 12 luni

$$= 8.615.250 / 13.859.165 = 62,16\%$$

3) Procentul cheltuielilor de personal din sume decontate FNUASS = prevederi 12 luni cheltuieli personal sume FNUASS / prevederi totale cheltuieli sume FNUASS 12 luni

$$= 7.357.624 / 11.927.894 = 61,68 \%$$

4) Procentul cheltuielilor de personal din sume decontate BS = prevederi 12 luni cheltuieli personal sume BS / prevederi totale cheltuieli sume BS 12 luni

$$= 1.195.881 / 1.364.290 = 87,66\%$$

5) Procentul cheltuielilor cu medicamente din totalul cheltuielilor spitalului = prevedere bugetara cheltuieli cu medicamente 12 luni / prevederi bugetare totale 12 luni

$$= 1.296.110 / 13.859.165 = 9,35 \%$$

6) Costul mediu / zi spitalizare = cheltuieli efective spital / numar zile spitalizare x 100

$$= 8.655.776 / 36.198 = 239 lei$$

7) Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor = venituri proprii incasate cu exceptia veniturilor CJAS HD / total venituri incasate x 100

$$= 1.543.992 / 11.688.903 = 13.21 \%$$

## **B.ANALIZA SWOT A SPITALULUI**

### ***EVALUARE INTERNA***

<b>PUNCTE FORTE</b>	<b>PUNCTE SLABE</b>
Resurse umane bine pregatite	Deficiente de personal pe anumite specialitati
Colaborare foarte buna cu autoritatile locale	Lipsa conditiilor optime hoteliere
Posibilitatea de abordare a unei patologii diverse	Costuri ridicate de intretinere pe lunile de iarna (cca 6 luni/an )
Indicatori de performanta buni	Lipsa unei infrastructuri aliniate standardelor europene
O situatie economica buna in sensul unei executii bugetare corespunzatoare cu angajarea de cheltuieli in cadrul si limita bugetului de venituri si cheltuieli contractat	Lipsa modalitatii de stimulare a personalului sanitar
Lipsa datoriilor si arieratelor	Lipsa izolare termica si reabilitare cladire veche spital – inclusiv farmacia spitalului
Acorduri de colaborare cu Centre Medicale Universitare , conventii de colaborare , parteneriate, etc.	Lipsa subventiilor de la Bugetul Local precum si a celor de la bugetul de stat, necesar realizarii de investitii;
	Ponderea scazuta a veniturilor proprii

### ***EVALUARE EXTERNA***

<b>OPORTUNITATI</b>	<b>AMENINTARI</b>
Infiintarea cabinetului si compartimentului de chirurgie toracica	Migratia personalului medical datorita subfinantarii actului medical.
Prin aplicarea prevederilor OUG 48/2010 – o posibila implicare a autoritatilor locale in realizarea unor proiecte de dezvoltare, inclusiv prin accesarea de fonduri europene nerambusabile; posibile atrageri de fonduri de la Bugetul de Stat si Bugetul Local	Legislatie instabila
	Presiunea sociala prin lipsa posibilitatilor proprii ale pacientilor de tratament sau ingrijiri la domiciliu

Colaborarea cu firme de ingrijiri paleative	Concurenta spitalelor publice si private
Colaborarea cu alte clinici de specialitate	Cresterea costurilor asistentei medicale
Implementarea si derularea: - Programului National de Screening de col uterin - Programului National de Oncologie	Subfinantarea prelungita a serviciilor prestate si lipsa fondurilor de investitii afecteaza capacitatea de adaptare la normele europene .

### C.IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE ALE SPITALULUI

- O primă problemă esențială, care cred că este întâlnită la majoritatea unităților sanitare publice, este **necesitatea punerii în practică a tehnicilor de management strategic**, necesitatea aplicării acestor tehnici derivă din tendința de globalizare, care însoțită fiind de dezvoltarea dinamică a sistemului economico-social, angajează statul în efectuarea unor schimbări și transformări la nivelul sistemelor și instituțiilor publice. În acest sens, spitalul este obligat, pentru a putea „supraviețui”, să aibă personal calificat și specializat, pentru a gestiona și rezolva permanent probleme noi.

- O altă problemă esențială este cea a **acreditării unității sanitare**. Problema acreditării este deosebit de delicată din punct de vedere al îndeplinirii standardelor.

- O altă problemă întâmpinată de spital este **problema finanțării**. Menținerea în continuare a acestui sistem de finanțare inechitabil și întârzierea în uniformizarea tarifului pe categorii de spitale, vor constitui piedici și întârzieri în procesul de modernizare al spitalului. Până când acest obiectiv va fi rezolvat, singura soluție de a face față necesităților care apar zi de zi o constituie canalizarea forțelor conducerii spitalului împreună cu partea medicală de a găsi și alte surse de finanțare decât cele existente și totodată de a lărgi paleta serviciilor medicale și nemedicale pe care le poate oferi.

Importanța acestui aspect, derivă din necesitatea descentralizării deciziilor la nivelul unității sanitare, în care sens managerul spitalului va trebui să încheie contracte de sub-administrare cu șefii de secție și compartimente. Pentru realizarea acestui obiectiv, orice manager va trebui să cunoască realitățile financiar-economice ale spitalului și posibilitățile pe care le are la dispoziție pentru a asigura un echilibru financiar al secțiilor / compartimentelor spitalului.

### Plan de imbunatatire a activitatii spitalului

Principalele directii de dezvoltare ale Spitalului Municipal Lupeni sunt date de punctele slabe identificate in raport cu mediul intern al organizatiei, in stransa legatura cu oportunitatile si amenintarile identificate in mediul extern.

#### **1.Scopul**

Este acela de a elabora și implementa un program complex de îmbunătățire a activității spitalului în sensul menținerii unei poziții bune între unitățile spitalicești de același nivel.

Pe termen **scurt și mediu** programul complex de strategie a structurii și organizării spitalului cuprinde:

#### **I. Cu resurse financiare proprii:**

- Implementarea de ghiduri și protocoale terapeutice pentru toate secțiile spitalului
- Implementarea standardelor europene de practică medicală
- Implementarea unui plan anual de furnizare a serviciilor (tipuri și număr de servicii, resurse disponibile)
- Îmbunătățirea calității prin evaluarea indicatorilor de management
- Intocmirea unei strategii de management privind prevenirea și controlul infecțiilor nosocomiale și a gestionării deșeurilor
- Încheiere de parteneriate cu clinici universitare, firme prestatoare de îngrijiri la domiciliu, educație, social
- Respectarea drepturilor pacienților și aparținătorilor și asigurarea satisfacției acestora
- Ocuparea posturilor deficitare cu personal medico sanitar și auxiliar
- Modificarea structurii spitalului ( includere Cabinet chirurgie toracică)

#### **II. În parteneriat:**

- Cofinanțări ale Proiectelor finanțate din Fonduri Europene : reabilitare și modernizare Ambulatoriu de specialitate

#### **2. Obiective:**

Principalele **obiective** strategice și operaționale necesare la nivelul spitalului sunt:

#### **I. Îmbunătățirea managementului spitalului**

- a. implementarea unui plan anual de furnizare a serviciilor (tipuri și număr de servicii, resurse disponibile, infrastructura și intențiile de dezvoltare ale spitalului);
- b. definirea indicatorilor de performanță a echipei manageriale (manager, director medical, director financiar-contabil);
- c. evaluarea performanței spitalului și elaborarea de măsuri privind îmbunătățirea acesteia;
- d. definirea în fișa postului a rolurilor și responsabilităților celor implicați în gestionarea și funcționarea spitalului, secțiilor, serviciilor și compartimentelor;

#### **II. Îmbunătățirea structurii spitalului (clădiri, echipamente și altele asemenea).**

- a. organizarea evaluării și a măsurilor necesare pentru menținerea autorizației sanitare de funcționare a spitalului;
- b. întreținerea corespunzătoare a clădirii și echipamentelor:

#### **III. Dezvoltarea unui plan anual privind investițiile și reparațiile capitale ale clădirilor și echipamentelor;**

- IV. Funcționarea echipamentelor conform specificațiilor tehnice ale acestora, în vederea obținerii eficienței maxime în utilizarea lor (personal adecvat ca număr și pregătire, aprovizionare cu materiale consumabile necesare și altele asemenea);**
- V. Analiza eficienței economice a contractelor de service pentru echipamente;**
- a. utilizarea unei platforme tehnice comune pentru serviciile spitalicești și cele ambulatorii, cu reducerea numărului de internări ce nu sunt necesare.
- VI. Utilizarea eficientă a resurselor umane ale spitalului**
- a. încadrarea în normele maxime de personal pentru diferitele structuri ale spitalului;
- b. evaluarea performanțelor personalului pe baza îndeplinirii unor criterii definite în concordanță cu obiectivele din planul anual al spitalului;
- c. stabilirea unor criterii precise de evaluare a personalului;
- d. elaborarea unor planuri de recrutare de personal de specialitate în vederea asigurării serviciilor necesare pacienților asigurați.
- VII. Elaborarea și implementarea unui sistem de monitorizare a calității îngrijirilor**
- a. realizarea și utilizarea unui sistem de evaluare a satisfacției pacienților privind serviciile furnizate de spital;
- b. utilizarea unui sistem de identificare a problemelor privind calitatea îngrijirilor la nivelul fiecărei secții sau departament al spitalului.
- VIII. Măsuri strategice privind managementul clinic:**
- a. elaborarea protocoalelor de practică medicală după ghidurile medicale;
- b. funcționarea comisiilor de calitate;
- c. optimizarea circuitului pacienților de la diagnosticare până la externare (transferuri între secții, relația cu alte unități sanitare în funcție de competențele spitalului etc.).
- IX. Măsuri strategice privind expunerea spitalului pe piața serviciilor spitalicești:**
- a. realizarea unei relații directe între veniturile spitalului și performanța serviciilor oferite;
- b. controlul costurilor;
- X. Măsuri strategice privind gradul de responsabilitate financiară:**
- a. creșterea eficienței prin creșterea responsabilității conducerii spitalului în constituirea și aprobarea bugetului de venituri și cheltuieli, cu păstrarea economiilor făcute și penalizarea în cazul datoriilor;
- b. elaborarea de decizii corecte pentru constituirea bugetului de venituri și cheltuieli.
- c. creșterea eficienței serviciilor prestate de către spital prin:
- reducerea costului pe zi-spitalizare;
  - îmbunătățirea calității serviciilor furnizate;
  - creșterea eficienței actului medical;
  - înființarea unor compartimente noi prin atragerea de noi specialiști
  - dotarea cu aparatură medicală performantă;
  - necesitatea implementării unui sistem informatic integrat.

### **3. Activități:**

Pentru atingerea scopului și a obiectivelor va trebui să realizăm anumite activități sub aspectul economico-financiar, și anume:

- *în primul rând* trebuie realizată o analiză a veniturilor, pe tipuri de servicii oferite de către spital și totodată pe surse de proveniență;
- *în al doilea rând* trebuie analizate cheltuielile spitalului în funcție de destinația lor, atât la nivelul întregului spital, cât și la nivelul fiecărei secții/compartiment;

- în funcție de rezultatul obținut din studierea aspectelor legate de venituri și cheltuieli, tot ca și o activitate deosebit de importantă pentru realizarea obiectivelor propuse o reprezintă găsirea unor alternative de contractare în sistemul asigurărilor sociale de sănătate.

*Prima măsură* în acest sens ține de necesitatea realizării unui număr mai mare de servicii de SZ. Consider că dezvoltarea acestui tip de spitalizare ar aduce sume importante în visteria spitalului.

*O a doua măsură* ar fi **stoparea pierderilor în ambulatorul de specialitate a spitalului și creșterea procentului acestui segment în totalul veniturilor**, atât cât normele în vigoare permit. Acest deziderat poate fi realizat însă printr-o reanalizare și reorganizare a tuturor cabinetelor din ambulator, astfel încât spațiul și timpul să fie folosite eficient. Reorganizarea programului de lucru prin redirectionarea medicilor la punctul de lucru Uricani pe cele 6 cabinete din structura ceea ce implica un număr mai mare de consultații datorită accesibilității mai facile a pacienților din localitatea Uricani.

Scaderea DMS pe Secția Medicina internă cu reducerea numărului de zile de spitalizare ce implica recomandări de îngrijiri la domiciliu pentru pacienții cu ecog 3 și 4.

*Nu în ultimul rând*, trebuie găsite soluții pentru **creșterea în continuare a procentului veniturilor proprii** – altele decât cele din contract cu CJAS HD, în totalul veniturilor spitalului.

**Resurse, responsabilități** :Cât privește partea de cheltuieli, aceasta este importantă deoarece stă ca bază la analiza secțiilor și compartimentelor spitalului.

Sub acest aspect trebuie acordată **atenție maximă cheltuielilor de personal**, deoarece această categorie de cheltuieli este cea mai împovărătoare asupra bugetului spitalului, după cum am prezentat și în rândurile de mai sus, cu atât mai mult cu cât, prin reducerea finanțării, o parte însemnată a personalului medical (cu pregătire superioară sau medie) are tendința de migrație în alte țări sau în domeniul privat .Problema cheltuielilor de personal este cu atât mai delicată, cu cât aceasta este stabilită conform unor prevederi legale foarte clare și precise, referitoare la salarizarea personalului, în special viitoarea Lege a salarizării unice a personalului bugetar. Cat privește celelalte tipuri de cheltuieli (cheltuieli cu medicamentele și materiale sanitare, reactivi, servicii, etc.) acestea pot fi mai ușor controlate.

Defalcarea pe secții și compartimente a cheltuielilor spitalului va constitui baza de la care trebuie pornit în momentul încheierii contractelor de sub-administrare cu șefii de secție.

### ***Incadrare in timp Grafic Gantt***

Obiective/Activitati	2015	2016	2017	2018
I. Îmbunătățirea managementului spitalului				
II. Îmbunătățirea structurii spitalului				
III. Dezvoltarea unui plan anual privind investițiile și reparațiile capitale ale clădirilor și echipamentelor				
IV. Funcționarea echipamentelor conform specificațiilor tehnice ale acestora, în vederea obținerii eficienței maxime în utilizarea lor				
V. Analiza eficienței economice a contractelor de				

service pentru echipamente				
VI. Utilizarea eficientă a resurselor umane ale spitalului				
VII. Elaborarea și implementarea unui sistem de monitorizare a calității îngrijirilor				
VIII. Măsuri strategice privind managementul clinic				
IX. Măsuri strategice privind expunerea spitalului pe piața serviciilor spitalicești				
X. Măsuri strategice privind gradul de responsabilitate financiară				

## D. REZULTATE AȘTEPTATE

Furnizarea unor servicii de bună calitate pacienților.

Circuite eficiente în cadrul spitalului.

Accesul rapid la servicii de calitate a tuturor pacienților, într-un mediu îngrijit și sigur.

Furnizarea unei game cuprinzătoare de servicii de urgență și specializate.

## E. MONITORIZAREA REALIZĂRII OBIECTIVELOR

Lunar, trimestrial și anual se monitorizează toate activitățile desfășurate în unitate, atât medicale cât și complementare, urmărind reducerea costurilor și încadrarea în bugetul de venituri și cheltuieli atât din punct de vedere al încasării veniturilor cât și în efectuarea cheltuielilor în limita prevederilor bugetare.

## F. EVALUAREA REALIZĂRII OBIECTIVELOR

Evaluarea rezultatelor obținute se face pe baza indicatorilor de performanță ai spitalului din anexa la contractul de administrare semnat de manager. Această evaluare are loc periodic urmărind realizarea tuturor indicatorilor de management a resurselor umane, indicatorilor de utilizare a serviciilor, indicatorilor de calitate, indicatorilor economico-financiari.