

**CONSILIUL LOCAL AL MUNICIPIULUI PASCANI
SPITALUL MUNICIPAL DE URGENTA PASCANI**

PLAN DE MANAGEMENT

***“Strategia structurii și organizării
Spitalului Municipal de Urgenta Pascani”***



Dr. Panzaru Costica

CUPRINS:

Nr. crt.	Conținut	Fila
1	DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI	1
	Tipul și profilul spitalului	1
	Caracteristicile relevante ale populației deservite	1
	Structura spitalului	1
	Resurse umane	2
	Activitatea spitalului	2
	Evaluare indicatori	3
	Situația financiară- structura buget	4
2	ANALIZA SWOT A SPITALULUI	5
3	IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE ALE SPITALULUI	6
	Principalele direcții de dezvoltare ale spitalului	7
	Scop	7
	Obiective	7
	Activități	9
	Încadrare în timp (<i>Grafic Gantt</i>)	10
4	Rezultate așteptate	10
5	Monitorizare	10
6	Evaluare	10

A. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI

1. TIPUL ȘI PROFILUL SPITALULUI

Spitalul Municipal de Urgenta Pascani, este o unitate sanitară publică, cu personalitate juridică care asigură permanent servicii medicale curative pentru o populație de 182.000 locuitori, în mod direct pentru pacienții arondați municipiului Pascani (40.000 populație stabilă) și preia cazurile comunelor arondate zonei Pascani in numar de 19 cat si din zona Targu Frumos prin inchiderea Spitalului Orasenesc Targu Frumos.

În unele situații, cazurile care se impun, sunt transferate către clinici de specialitate din Iasi, caz în care se colaborează cu Serviciul de Ambulanță Județean Iasi pentru transportul asistat medical de mare necesitate cu SMURD. Spitalul asigură de asemenea sprijin pentru acțiunile de prevenție și promovare a sănătății.

În paralel asigură și baza clinică pentru pregătirea medicilor rezidenți repartizați și a elevilor școlilor postliceale sanitare din Municipiul Pascani. În conformitate cu Legea nr. 95/2006, Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 162/2008 și în baza Hotărârii Consiliului Local Pascani nr. 65 din 06.07.2010, managementul asistenței medicale din cadrul Spitalul Municipal de Urgenta Pascani a fost transferat la autoritățile publice locale.

2. CARACTERISTICILE RELEVANTE ALE POPULAȚIEI DESERVITE

Principalele particularități prezente, sunt determinate de:

- populația arondată unității sanitare este preponderent rurală, cu un nivel redus de educație sanitară;
- un nivel scăzut de trai al populației din această zonă;
- lipsa locurilor de muncă;
- este singurul spital care are in structura Compartiment de Primiri Urgente din N-Vestul judetului;
- existența unor obiective economice care îi conferă un rol strategic în acordarea asistenței medicale de urgență.

3. STRUCTURA SPITALULUI

Spitalul Municipal de Urgenta Pașcani a funcționat in anul 2013 conform structurii aprobata prin Ordinul Ministrului Sanatatii nr.808/02.06.2010 privind aprobarea structurii organizatorice a Spitalului Municipal Pascani si Hotararea Consiliului Local Pascani nr. 122/31.10.2012 privind aprobarea structurii organizatorice a Spitalului Municipal de Urgenta Pascani, modificata si completata prin Hotararea Consiliului Local Pascani nr.210/2013 privind modificarea si completarea structurii organizatorice a Spitalului Municipal de Urgenta Pascani cu un număr de 385 paturi spitalizare continua si 25 paturi spitalizare de zi. Incepand din anul 2013 am inceput demersurile pentru a indeplini cerintele legale pentru ca spitalul sa promoveze de la spital cu nivel de competenta IV la spital cu nivel de competenta III. In acest sens am obtinut modificarea structurii spitalului, am infiintat cele 5 noi linii de garda, am infiintat si este functional compartimentul de psihiatrie cu 10 paturi, am dotat sectia OG cu aparatul care va face ca maternitatea sa obtina un nivel superior de clasificare. Dupa

obținerea reclasificării maternității, de la 1b la 2, ultimul pas este de depunerea a dosarului final la MS în vederea clasificării în spital cu nivel de competență III.

Îmbunătățirea structurii și organizării spitalului are ca scop asigurarea unei combinații cât mai raționale a resurselor deja existente (materiale, umane, financiare), stabilirea cu precizie a atribuțiilor și sarcinilor ce revin fiecăruia și constituirea cadrului structural care să permită manifestarea acelei ordini necesare desfășurării unor activități eficiente. În prezent în Spitalul Municipal de Urgență Pașcani funcționează:

- 10 Secții cu paturi, 4 Compartimente, 1 Compartiment de Primiri Urgente, Unitate de transfuzie sanguină, Laborator analize medicale –Accreditat RENAR, Laborator radiologie și imagistica medicală Certificat ISO 9001, Ambulator integrat de specialitate, Servicii auxiliare, Servicii tehnico-administrative

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.

La unele categoriile de personal există un deficit de cadre, cel mai mare înregistrându-se la medici.

Dinamica de personal la 31.05.2014

<i>Categoriile de personal</i>	<i>Aprobat</i>	<i>Existent</i>	<i>Procent de încadrare</i>
Medici	86	54	62,79
Alt personal superior	15	8	53,33
Personal mediu sanitar	321	219	68,22
Personal auxiliar	249	97	38,96
TESA + CD + Serv. Managementul calitatii	34	26	76,47
Muncitori	49	31	63,26
TOTAL	754	435	57,69

La această structură de personal se adaugă în anul 2013 un număr de 9 medici cu contracte de muncă pentru garzi și un număr de 6 medici și 2 biochimisti care desfășoară activitatea prin contracte de prestări servicii.

5. **ACTIVITATEA SPITALULUI**

În 2013 Spitalul Municipal de Urgență Pașcani a acordat o mare varietate de servicii medicale și anume:

Servicii medicale	2013
1.Unitate cu paturi, din care:	22.096
a) spitalizare continua:	12451
Finanțată prin DRG	10.804
Tarif pe zi spitalizare:	955
- recuperare medicală	640
- pneumologie cronici	259
- prematuri	56

- îngrijiri paliative	692
b) spitalizare de zi	9.645
2. Servicii medicale clinice	70.725
3. Interventii chirurgicale	3118
4. Explorari functionale	20.021
5. Servicii paraclinice: din care	315.895
Laborator de analize medicale	294.268
Laborator de radiologie si imagistica medicala	21.627
6. Recuperare si balneofizioterapie:	88.216
7. Programe nationale de sanatate – MSP	-
8. Ecografii	7.753
9. Servicii Stomatologie de urgenta	281
10. Supraveghere TBC	2.019
11. CPU	20.044

EVALUARE INDICATORI

A. Indicatori de management al resurselor umane: Personalul este reprezentat de 54 medici din care: 23 medici primari din care 2 medici-doctori in științe medicale, 10 medici specialiști, 1 medic stomatolog, 17 rezidenți din care 1 doctor in stiinte medicale, 219 asistenți medicali, 8 alt personal sanitar superior, 97 personal auxiliar sanitar, 26 personal tehnic, economic si administrativ si 31 personal de întreținere si paza. 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 01.01-31.12.2013 s-au internat in Spitalul Municipal de Urgenta Pascani un numar de **12.451** pacienti in regim spitalizare continua, cu **98.225** zile spitalizare, din care internari pe caz rezolvat DRG – **10.804**, internari pentru pacienti cronici **955**, internari pentru ingrijiri paliative – **692** pacienti. Durata medie de spitalizare **7.80**, Rata de utilizare a paturilor pe pe spital 74.34%, Indicele de complexitate a cazurilor, pe spital 1.0072;0,9972, Procentul bolnavilor cu interventii chirurgicale din totalul bolnavilor externati din sectiile chirurgicale 75,33%

In regim spitalizare de zi s-au internat in perioada 01.01-31.12.2013 un numar de **9.645** pacienti.

In ambulatoriu de specialitate au fost consultati un numar de **70.725** persoane, in serviciul primire urgenta un numar de **20.044** consultatii.

Deasemeni, in laboratorul de investigatii paraclinice - radiologie au fost efectuate un numar de **21.627** servicii paraclinice, in laboratorul de analize medicale un numar de **294.268** analize medicale, in serviciul de fizioterapie un numar de **88.216** servicii, ecografii **7.753**, electroencefalograme **509**, electrocardiografii **17.909**, endoscopii **524**, colonoscopii **345**.

Prin diversificarea serviciilor medicale acordate pacientilor a crescut gradul de complexitate al cazurilor tratate in acesti 3 ani ceea ce este reflectat in evolutia indicelui de case-mix (ICM) dupa cum urmeaza :

C. Indicatori economico-financiari

Principalii indicatori economico-financiari sunt: executia bugetara fata de bugetul aprobat(%):80,42; procentul veniturilor proprii din total venituri

(%): 15,10; procentul cheltuielilor de personal din total cheltuieli (%): 51,19; procentul cheltuielilor cu medicamentele din total cheltuieli (%): 7,15; iar costul mediu pe zi de spitalizare este de 219,10.

1.Executia bugetara fata de bugetul aprobat ;	80,42%
2.Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului;	51,19%
3.Procentul cheltuielilor de personal din totalul sumelor decontate de casele de asigurari de sanatate din Fondul national unic de asigurari sociale de sanatate pentru serviciile medicale furnizate ,precum si din sumele asigurate din bugetul Ministerului Sanatatii cu aceasta destinatie;	69,47%
4.Procentul cheltuielilor cu medicamentele din totalul cheltuielilor spitalului ;	7,15%
5 .Costul mediu pe zi de spitalizare , pe fiecare sectie;	219,10
6. Procentul veniturilor proprii din total venituri (sintagma "venituri proprii " inseamna in cazul acestui indicator, toate veniturile obtinute de spital , exclusiv cele obtinute in contractul cu casa de asigurari de sanatate);	15,10%

D.Indicatori de calitate

- 1.Rata mortalitatii intraspitalicesti, pe total spital si pe fiecare sectie; **3.04**
 - 2.Rata infectiilor nozocomiale , pe total spital si pe fiecare sectie; **0.24%**
 - 3.Rata bolnavilor reinternati in intervalul de 30 zile de la externare; **1.95%**
 - 4.Indice de concordanta intre diagnosticul la internare si diagnosticul la externare; **79.20%**
 - 5.Procentul bolnavilor transferati catre alte spitale din totalul bolnavilor internati; **0.96%**
 - 6.Numar reclamatii /plangeri pacienti **2**
6. **SITUAȚIA FINANCIARĂ- STRUCTURA BUGET**

Finanțarea Spitalului Municipal de Urgenta Pascani este asigurată atât prin sistemul DRG, cât și prin fonduri de la bugetul de stat, bugetul local, venituri proprii altele decât cele din contractul cu CJAS Iasi, spitalizări de zi, donații și sponsorizări.

În cadrul spitalului se derulează mai multe programe naționale de sănătate, printre care : Profilaxia malnutritiei la copii cu greutate mica la nastere, Profilaxia sindromului de izoimunizare Rh, Programul de controlul si supravegherea tuberculozei.

Bugetul de venituri: Serviciile medicale **realizate** de catre Spitalul Municipal de Urgenta Pascani in 2013:

Surse de finantare	2013 (lei)
Servicii medicale CAS	22.632.482
Servicii medicale la cerere	349.044
Venituri din contracte incheiate cu DSP din sume alocate la bugetul de stat	2.191.775
Venituri din contracte incheiate cu DSP din sume alocate din venituri proprii ale MS	818.276
Sponsorizari:	51.481
Venituri din valorificarea unor bunuri	9.203
Venituri program de sanatate screening Institut Oncologie	14.460
Buget local	136.607
Total	26.203.328

Structura bugetului de cheltuieli

In 2013 Spitalul Municipal de Urgenta Pascani a efectuat cheltuieli astfel:

Cheltuieli	2013 (lei)
Cheltuieli de personal	17.531.253

Medicamente	1.873.133
Materiale sanitare	646.137
Reactivi	845.981
Dezinfectanti	114.439
Materiale de intretinere si gospodaresti	418.269
Combustibil	8.768
Piese de schimb	152.138
Alte materiale	1.286.174
Alimente	715.420
Utilitati	1.574.973
Materiale de laborator	35.370
Deplasari	29.822
Carti si publicatii	10.703
Pregatire profesionala	15.505
Protectia muncii	60.181
Alte cheltuieli cu bunuri si servicii	531.529
Amortizare mijloace fixe	945.455
Studii pentru proiectare si executie heliport	61.607
RK spital	282.804
Total	27.139.661

ANALIZA SWOT A SPITALULUI

MEDIUL INTERN

Puncte tari:

-echipa manageriala profesionista si stabila ; cea mai importanta institutie in asigurarea asistentei medicale pentru locuitorii municipiului Pascani si ai comunelor arondate; cladiri si spatii cu dotare tehnica edilitara buna; dotare cu aparatura si dispozitive medicale noi;

-atuuri de imagine: reputatie de spital ce ofera calitate in actul medical care conduce la un aflux de pacienti din judetele limitrofe; personal competent;

-structura diversificata; Acreditare ISO;

-ambulatoriu de specialitate cu posibilitate de a atrage pacientii si de a oferi servicii integrate; lipsa datoriilor; sistem informatic integrat; respectarea drepturilor pacientului; conditii hoteliere, meniuri diversificate in functie de regimurile alimentare; controlul infectiilor nosocomiale; utilizarea eficienta a medicatiei; facilitati de acces pentru persoanele cu dizabilitati;

-disponibilitatea personalului in acordarea ingrijirilor medicale personalizate.

Puncte slabe:

-lipsa unui mijloc de transport propriu de urgenta eficient pentru transportul pacientului critic;

-lipsa aparaturii de inalta performanta (RMN);

- personal insuficient, sub normativul de personal; numar insuficient de medici;

-ponderea scazuta a veniturilor proprii;

-lipsa unor contracte cu parteneri privati;

-lipsa subventiilor de la Bugetul Local precum si a celor de la bugetul de stat, necesar realizarii de investitii;

Oportunitati

Amenintari

<p>-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; parteneriate cu autoritati si ONG-uri; perspectiva contractelor cu casele private de asigurari de sanatate;</p> <p>-posibilitatea interactiunii cu operatori privati prin asociere.</p>	<p>-concurenta puternica datorata apropierii de Iasi unde functioneaza numeroase spitale publice si private; emigrarea medicilor si a asistentelor medicale;</p> <p>-incapacitatea autoritatilor locale de a atrage fonduri pentru asigurarea cofinantarii proiectelor atat din fonduri europene cat si de la Bugetul de Stat;</p> <p>-situatia defavorabila socio-economica a populatiei; continuarea subfinantarii sistemului de sanatate; pe masura ce CNAS va incuraja serviciile medicale primare, alocarile bugetare pentru spitale vor scadea, marind competitia.</p>
<p>MEDIUL EXTERN</p>	

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 pe care o consider importantă este cea a **acreditării unității sanitare**. Problema acreditării este deosebit de delicată, atât din punct de vedere a reorganizărilor de secții și compartimente, cât mai ales din punct de vedere al finanțării acestor reorganizări.

- 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, în viziunea mea, 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 de Urgenta Pascani 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 si implementa un program complex de imbunatatire a activitatii spitalului in sensul mentinerii pozitiei de top intre unitatile spitalicesti din judetul Iasi si atingerea unei pozitii de top intre unitatile spitalicesti la nivel national.

Pe termen **scurt si mediu** programul complex de strategie a structurii si organizarii spitalului cuprinde:

- I. Cu resurse financiare proprii:
 - Reabilitarea spatiilor clinice si administrative
 - Dotarea cu aparatura medicala / echipamente medicale a sectiilor spitalului
 - Implementarea de ghiduri si protocoale terapeutice pentru toate sectiile spitalului
 - Profilaxia bolilor transmisibile si netransmisibile prin campanii de informare a populatiei cu privire la factorii de risc privind diverse afectiuni
 - Atragerea de medici specialisti in specialitatile deficitare
- II. In parteneriat:
 - Cofinantari ale Proiectelor finantate din Fonduri Europene :extindere CPU reabilitare ambulator
 - Constructie Heliport

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. corelarea stimulentei sau a penalizărilor (financiare, de angajare și altele asemenea) echipei manageriale cu performanțele spitalului;
- e. definirea în fișa postului a rolurilor și responsabilităților celor implicați în gestionarea și funcționarea spitalului, secțiilor, serviciilor și compartimentelor;
- f. colectarea continuă a datelor necesare managementului sistemului informațional.

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

- a. organizarea evaluării și a măsurilor necesare pentru obținerea 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. reorganizarea secțiilor și compartimentelor în vederea creșterii eficienței;
 - b. 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 și stimulare 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. înființarea de comisii interdisciplinare de etică și analiză a incidentelor și accidentelor clinice, inclusiv a implicațiilor financiare;
 - c. utilizarea unui sistem de identificare a problemelor privind calitatea îngrijirilor la nivelul fiecărei secții sau departament al spitalului.
- VIII. Măsurile 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. Măsurile strategice privind expunerea spitalului pe piața serviciilor spitalicești:**
 - a. realizarea unei relații directe între veniturile spitalelor și performanța serviciilor oferite;
 - b. controlul costurilor;
 - c. realizarea mecanismelor de competiție pentru resursele umane și investițiile de capital.
- X. Măsurile 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;
- reorganizarea secțiilor existente și înființarea unor compartimente noi prin redistribuire de personal;
- dotarea cu aparatură medicală performantă;
- necesitatea implementării unui sistem informatic integrat.

3. Activități: Definiție: Pentru atingerea scopului și a obiectivelor va trebui să realizez 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 **contractării de urgență a mai multor servicii de spitalizare de zi**, în temeiul O.M.S. 440/2003. 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.

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

Resurse, responsabilitati :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 priveste celelalte tipuri de cheltuieli (cheltuieli cu medicamentele si materiale sanitare, reactivi, service, etc.) acestea pot fi

mai usor controlate.

Defalcarea pe secții și compartimente a cheltuielilor spitalului este în curs de analiză de către compartimentul de specialitate și va constitui baza de la care trebuie pornit în momentul incheierii contractelor de sub-administrare cu șefii de secție.

Incadrare in timp Grafic Gantt

Obiective/Activitati	2014	2015	2016	2017
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				

4.Rezultate asteptate

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.

5. 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. La secțiile sau activitățile care înregistrează deficiențe, s-a extins perioada de monitorizare și s-au luat măsuri pentru păstrarea echilibrului financiar.

6. Evaluarea realizării obiectivelor

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