

PLAN DE MANAGEMENT

**SPITALUL CLINIC JUDEȚEAN DE URGENȚĂ TG. MUREŞ
„GOLD HOSPITAL”**

2017 - 2020

Aprobat,

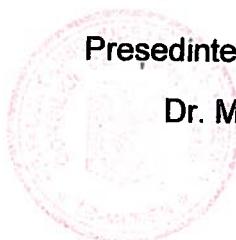
Manager,

Dr. Puiac Ion Claudiu

Aprobat,

Președinte Consiliul de administrație

Dr. Mureșan Vasile Adrian



CUPRINS

- 1. Scurt istoric**
- 2. Misiunea**
- 3. Caracteristicile relevante ale populației deservite**
- 4. Descrierea situației actuale a spitalului.**
 - 4.1 Tipul, profilul spitalului, activitatea desfășurată și structura funcțională Error! Bookmark not defined.
 - 4.2 Situația resurselor umane
- 5. Analiza mediului, competitivității și eficienței managementului**
 - 5.1. Situația finanțiară și dotările spitalului
 - 5.2. Indicatorii de utilizare a serviciilor și de calitate
 - 5.3. Analiza SWOT
 - 5.4. Probleme critice identificate
 - 5.5. Selecționarea problemei critice
- 6. Obiective specifice ale planului de management**
- 7. Grafic GANTT**
- 8. Resurse necesare în vederea realizării obiectivelor și responsabilități pentru realizarea acestora nominalizați pentru fiecare activitate**
- 9. Indicatori propuși pentru evaluarea – monitorizarea planului de management și rezultatele așteptate**
- 10. Mecanisme de implementare, monitorizare și evaluare**
- 11. Disfuncționalități în implementarea măsurilor propuse**

1. Scurt istoric

Istoria Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș începe în anul 1975 când prin Hotărârea Consiliului de Miniștri nr. 141 din 22 februarie 1975 se aproba indicatorii tehnico – financiari privind construcția noului spital sub denumirea de „SPITAL CLINIC CU 1200 DE PATURI ȘI POLICLINICĂ TÂRGU MUREŞ”, amplasat pe terenul delimitat de Institutul de Medicină și Farmacie, liziera pădurii Cornesti, str. 7 noiembrie (actualmente str. 22 Decembrie 1989), în partea de N-E a municipiului, beneficiar fiind Consiliul Popular Județean Mureș și Direcția Sanitară a județului Mureș, arhitect coordonator fiind Arh.Emilian Machedon.

Construcția începe în anul 1975 și este terminată în anul 1981. Punerea în funcțiune s-a făcut treptat, astfel:

- Serviciul Tehnic – AJIRAM la data de 20 martie 1981
- Polyclinica de Adulți
- Polyclinica de Copii
- Spitalul Județean: prima secție funcțională a fost Secția Obstetrică- Ginecologie.

În toamna anului 1983 spitalul a început să funcționeze la întreaga capacitate, iar la data de 23 septembrie se inaugurează oficial sub denumirea de Spitalul Clinic Județean Mureș, împreună cu Direcția Sanitară a județului Mureș coordonatoare al noului spital.

În perioada următoare anilor 1983-1995 medicina spitalicească mureșeană se dezvoltă vertiginos, mai ales în domeniile specifice de excelență a chirurgiei cardiovasculare, a urologiei, al nefrologiei etc.

În anul 1991 intră în funcțiune primul tomograf computerizat în Laboratorul de Radiologie și Imagistică Medicală, iar începând cu anul 2002 este pus în funcțiune al doilea CT, precum și primul RMN (rezonanță magnetică nucleară).

Prin OMS nr. 508/19.07.1999 structura spitalului se completează cu Unitatea de Primiri Urgențe care asigură asistența medicală de urgență calificată, în principal pentru urgențele medico – chirurgicale.

Din anul 2003, spitalul își schimbă denumirea prin Ordinul Ministrului Sănătății și Familiei nr. 123 din 19.02.2003, și devine “Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu-Mureș”, această denumire păstrându-se până astăzi, structura organizatorică fiind modificată în mai multe rânduri prin ordine ale ministrului sănătății.

2. Misiunea

Misiunea Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu - Mureș este prestarea unui act medical de calitate, într-un mediu sigur și confortabil, astfel încât pacienții să beneficieze de

cele mai bune îngrijiri. Astfel, declarația asumată este: "Angajamentul nostru a fost de la bun început și va rămâne unul singur: să fim cei mai buni pentru o viață mai bună".

3. Caracteristicile relevante ale populației deservite

Prin OMS nr. 1085/2012 – privind măsuri de organizare și funcționare a spitalelor regionale de urgență și a unităților funcționale regionale de urgență, Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș a fost inclus în Unitatea Funcțională Regională de Urgență Mureș alături de structurile implicate în asigurarea asistenței medicale de urgență și terapie intensivă în cardiologie și chirurgie cardiovasculară din cadrul Institutului de Urgență pentru Boli Cardiovasculare și Transplant Tîrgu Mureș. În acest context unitatea noastră împreună cu structurile din cadrul Institutului de Urgență pentru Boli Cardiovasculare și Transplant Tîrgu-Mureș, îndeplinește temporar rolul de spital regional de urgență cu nivel de competență I A pentru Regiunea Centru.

Regiunea Centru este așezată în zona centrală a României, în interiorul marii curburi a Munților Carpați, pe cursurile superioare și mijlocii ale Mureșului și Oltului. Cu o suprafață de 34.100 km², reprezentând 14,3 % din teritoriul României, Regiunea Centru ocupă poziția a 5-a între cele 8 regiuni de dezvoltare. Prin poziția sa geografică, realizează conexiuni cu 6 din celelalte 7 regiuni de dezvoltare, înregistrându-se distanțe aproximativ egale din zona ei centrală până la punctele de trecere a frontierelor.

Numărul populației Regiunii Centru, conform datelor statistice de la 1 iulie 2015, era de 2.353.327 locuitori, densitatea populației fiind de 69 locuitori/km².

Regiune Județ	Total (număr persoane)			Urban (număr persoane)			Rural (număr persoane)			Densitate (locuitori / km ²)
	Ambele sexe	Masculin	Feminin	Ambele sexe	Masculin	Feminin	Ambele sexe	Masculin	Feminin	
Regiunea Centru	2353327	1155375	1197952	1358427	654859	703568	994900	500516	494384	69,0
Alba	336859	166407	170452	196132	95193	100939	140727	71214	69513	54,0
Brasov	550976	268933	282043	394703	190116	204587	156273	78817	77456	102,7
Covasna	208197	103144	105053	98869	47959	50910	109328	55185	54143	56,1
Harghita	309842	153596	156246	132072	64116	67956	177770	89480	88290	46,7
Mureș	547180	268544	278636	272942	131290	141652	274238	137254	136984	81,5
Sibiu	400273	194751	205522	263709	126185	137524	136564	68566	67998	73,7

Tabel nr. 1: Populația rezidentă a Regiunii Centru pe sexe și medii la 1 iulie 2015

Regiune/Județ	Anii	Total	Pe grupe de vârstă		
			0 - 14 ani	15 - 59 ani	60 ani și peste
Regiunea Centru	2013	2357660	382429	1448665	526566
	2014	2353327	381268	1433682	538377
	2015	2346778	253993	1542082	550703
Alba	2013	338637	50974	204848	82815
	2014	336859	50183	202326	84350
	2015	334806	49616	199213	85977

Brașov	2013	550790	85699	344613	120478
	2014	550976	86515	339877	124584
	2015	551034	87741	334445	128848
Covasna	2013	208834	36390	127221	45223
	2014	208197	36164	125948	46085
	2015	207092	35800	124314	46978
Harghita	2013	310639	52218	190031	68390
	2014	309842	51766	188478	69598
	2015	308483	51326	186289	70868
Mureş	2013	548478	91054	331406	126018
	2014	547180	90616	328678	127886
	2015	545200	90256	325023	129921
Sibiu	2013	400282	66094	250546	83642
	2014	400273	66024	248375	85874
	2015	400163	66222	245830	88111

Tabel nr. 2: Populația rezidentă pe grupe de vîrstă la 1 iulie 2013-2015

Regiune/Județ	Anul	Ambele sexe	Masculin	Feminin
Regiunea Centru	2013	75,19	71,66	78,77
	2014	76,01	72,83	79,21
	2015	75,99	72,67	79,35
Alba	2013	75,29	71,66	79,09
	2014	76,17	72,9	79,56
	2015	76,12	72,86	79,49
Brașov	2013	75,83	72,29	79,34
	2014	76,64	73,48	79,72
	2015	76,62	73,28	79,91
Covasna	2013	74,86	71,51	78,33
	2014	75,13	71,98	78,42
	2015	75,51	72,39	78,76
Harghita	2013	74,97	71,48	78,61
	2014	75,81	72,82	78,86
	2015	75,91	72,74	79,22
Mureş	2013	74,83	71,51	78,19
	2014	75,62	72,54	78,7
	2015	75,30	71,94	78,74
Sibiu	2013	74,98	71,14	78,87
	2014	76,18	72,72	79,63
	2015	76,24	72,75	79,73

Tabel nr.3: Durata medie a vieții pe sexe la 1 iulie 2013-2015

Prin ponderea populației urbane, de 57,72 %, Regiunea Centru se numără printre cele mai urbanizate regiuni ale României, după Regiunea București-IIfov și Regiunea Vest. Majoritatea orașelor au un număr mai mic de 20.000 locuitori, un singur oraș – Brașovul – are populația de peste 200.000 locuitori, iar două - Sibiu și Tîrgu Mureș - au între 100.000 și 200.000 locuitori. Populația Regiunii Centru se caracterizează printr-o mare diversitate etnică, lingvistică și religioasă. Românii formează 65,3% din totalul populației regiunii, maghiarii 29,9%, romii 4%, germanii 0,6%.

Un punct negativ este distribuția populației regiunii pe grupe de vîrstă, constatăndu-se un trend de îmbătrânire (în creștere populația din grupa de vîrstă 60 ani și peste și în scădere dramatică cea 0-14 ani, vezi tabelul nr. 2), ceea ce se traduce din punct de vedere sanitar la o creștere a ponderii afecțiunilor cronice, caracteristice vîrstei a treia, pentru care trebuie

adaptată întreaga platformă de servicii medicale în viitorul apropiat. În susținerea acestei afirmații vine și creșterea constantă a duratei medii de viață a populației regiunii, aşa cum reiese din tabelul nr. 3.

Morbiditatea este fenomenul îmbolnăvirilor apărute într-o anumită populație și într-un interval definit de timp. Evenimentul luat în considerare sau unitatea statistică este cazul de boală. Cunoașterea frecvenței bolilor într-o populație este utilă în:

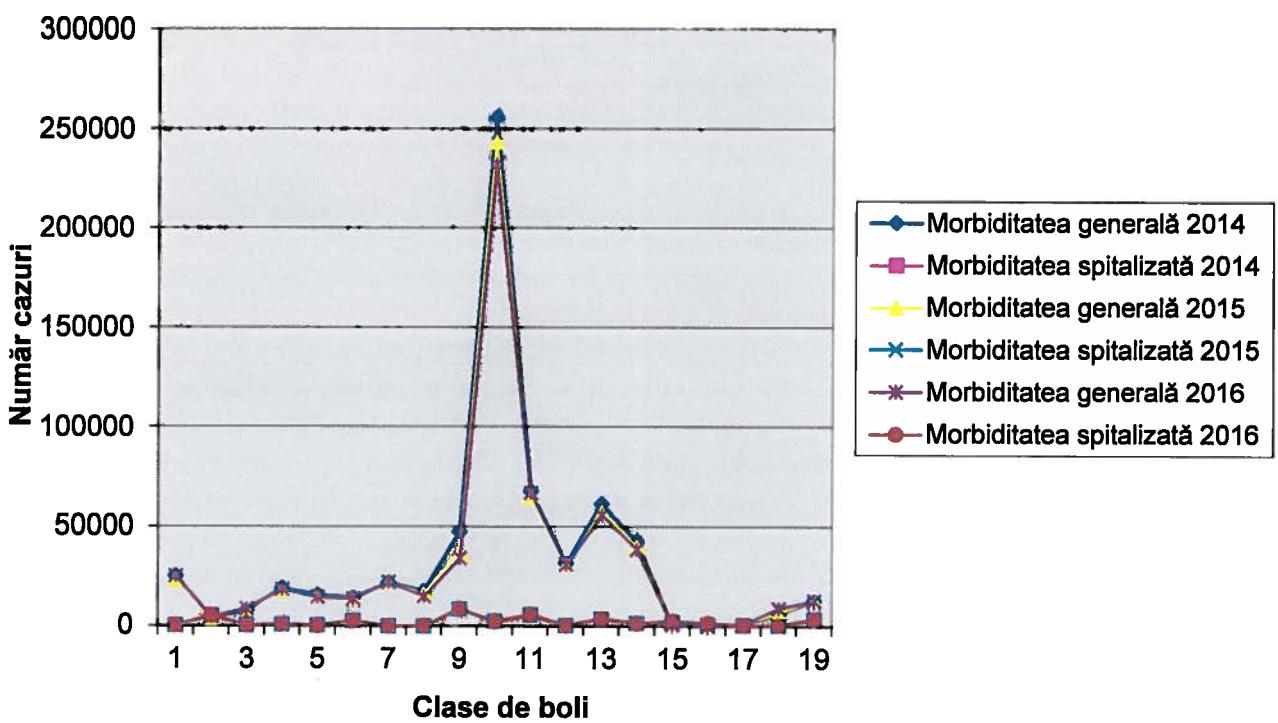
- instituirea unor activități de prevenire și combatere a îmbolnăvirilor;
- evaluarea eficienței și eficacității măsurilor luate;
- planificarea adecvată a îngrijirilor de sănătate;
- evaluarea efectelor economice și sociale ale bolii;
- comparații naționale și internaționale privind îmbolnăvirile.

Neavând la îndemână date privind morbiditatea generală, respectiv morbiditatea spitalizată la nivelul Regiunii Centru, considerăm relevantă studierea morbidității la nivelul județului Mureș, care de altfel este principalul furnizor de pacienți pentru Spitalul Clinic Județean de Urgență Tg. Mureș (aproximativ 67% din totalul externărilor anuale).

Clase de boli	2014		2015		2016	
	Morbiditatea generală	Morbiditatea spitalizată	Morbiditatea generală	Morbiditatea spitalizată	Morbiditatea generală	Morbiditatea spitalizată
Total cazuri noi, din care:	655853	40898	615964	41623	606128	41187
Boli infecțioase și parazitare	25387	304	23482	357	25153	369
Tumori	4319	5429	3846	5177	4597	5132
Boli sânge și organe hematopoietice	7985	463	8840	434	8769	437
Boli endocrine de nutriție și metabolism	19153	899	17607	824	18599	797
Tulburări mentale și de comportament	15838	514	14918	324	14777	243
Bolile sistemului nervos	14403	2829	14052	2624	13688	2656
Bolile ochiului și anexelor sale	21967	19	21691	18	22074	19
Bolile urechii și apofizei mastoide	17791	132	16424	136	15134	142
Bolile aparatului circulator	47596	8704	36281	8805	34172	8581
Bolile aparatului respirator	255534	2562	243204	2704	232062	2358
Bolile aparatului digestiv	67973	5946	64904	5762	67091	5560
Bolile pielii și țesutului celular subcutanat	32142	495	30574	383	31169	441
Bolile sistemului osteoarticular, ale mușchilor și țesutului conjunctiv	61528	3791	57197	4147	55972	3849
Bolile aparatului genito-urinare	42867	1685	40052	1723	38773	1534
Sarcina, nasterea și lăuzia	886	1461	1047	2405	890	2833
Unele afecțiuni cu origine în perioada perinatală	134	681	157	1124	111	1683
Malformații congenitale	1032	591	1312	666	953	701
Simptome, semne și rezultate anormale ale investigațiilor	6281	659	6890	549	9125	531
Leziuni traumaticе, otrăviri și alte consecințe ale cauzelor externe	13037	3734	13486	3461	13019	3321

Tabel nr. 4 Morbiditatea generală și morbiditatea spitalizată

Morbiditatea generală și morbiditatea spitalizată



Grafic nr.1: Morbiditatea generală la nivelul județului Mureș versus morbiditatea spitalizată la nivelul SCJU Tg. Mureș

Din analiza datelor de morbiditate în evoluție pe ultimii trei ani rezultă faptul că atât morbiditatea generală, cât și morbiditatea spitalizată înregistrată la nivelul Spitalului Clinic Județean de Urgență Tg. Mureș urmează tenduri constante, nevoia de servicii medicale ale județului fiind acoperită de către spital la nivelul marilor clase de boli, cu excepția bolilor infecțioase (specialitate inexistentă în structura Spitalului Clinic Județean de Urgență Tg. Mureș, dar prezentă în structura Spitalului Clinic Județean Mureș, care acoperă nevoile județului), a bolilor aparatului respirator (a căror incidență în populația generală este foarte mare, dar nu necesită în egală măsură internare, fiind tratate și acestea în secțiile de pneumoftiziologie și boli infecțioase ale Spitalului Clinic Județean Mureș) și bolilor aparatului cardiovascular (unde numărul relativ mic de paturi în Secția clinică cardiologie a Spitalului Clinic Județean Urgență Tg. Mureș este suplinit prin existența secțiilor de cardiologie la nivelul IUBCvT Tg. Mureș). Incidența și prevalența bolilor cardiovasculare și a afecțiunilor digestive (incidența afecțiunilor digestive fiind de asemenea ridicată, activitatea Spitalului Clinic Județean Urgență Tg. Mureș fiind suplinită și în acest caz de către Secția gastroenterologie a Spitalului Clinic Județean Mureș) ar justifica creșterea numărului de paturi.

Adresabilitatea este capacitatea unei entități spitalicești de a oferi servicii medicale pentru care există o nevoie și o cerere crescută. Pentru a fi adresabil, o entitate trebuie să fie identificabilă în mod unic, ceea ce înseamnă că trebuie să fie asociată cu oferta de servicii de sănătate unice și de o calitate crescută.

4. Descrierea actuală a situației spitalului

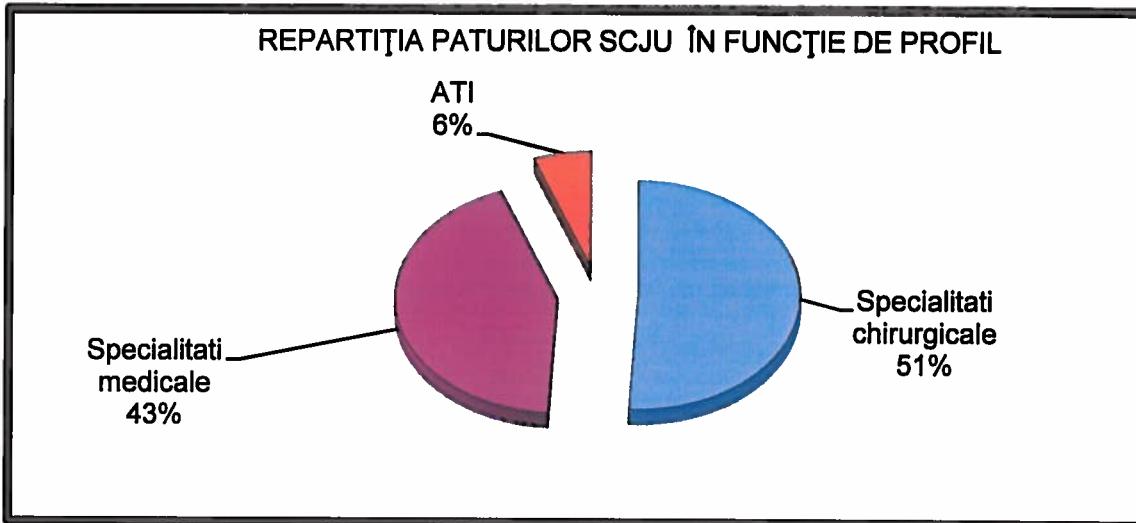
4.1 Tipul și profilul spitalului, activitatea desfășurată și structura funcțională

Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu – Mureș, ca formă de organizare juridică este unitate sanitară publică cu paturi, cu personalitate juridică în subordinea Ministerului Sănătății, care furnizează servicii medicale, activități de învățământ medico-farmaceutic, postliceal, universitar și postuniversitar, precum și activități de cercetare științifică medicală. Aceste activități se desfășoară sub îndrumarea personalului didactic care este integrat în spital. Activitățile de învățământ și cercetare sunt astfel organizate încât să consolideze calitatea actului medical, cu respectarea drepturilor pacienților, a eticii și deontologiei medicale. De asemenea, în unitatea sanitată se derulează programe naționale de sănătate curative, de sănătate publică și acțiuni prioritare.

Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu-Mureș are structura organizatorică aprobată prin OMS nr. 953/2013, fiind clasificat în categoria I – nivel de competență foarte înalt, prin OMS nr. 310/07.03.2013, din punctul de vedere al managementului calității serviciilor medicale, respectiv ca și spital de competență IA, în conformitate cu dispozițiile OMS 1408/2010 – privind criteriile de clasificare a spitalelor în funcție de competență și ale OMS 323/2011 – privind aprobarea metodologiei și criteriilor minime obligatorii pentru clasificarea spitalelor în funcție de competență, cu modificările și completările ulterioare.

Prin OMS nr. 1085/2012 – privind măsuri de organizare și funcționare a spitalelor regionale de urgență și a unităților funcționale regionale de urgență, Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu-Mureș a fost inclus în Unitatea Funcțională Regională de Urgență Mureș alături de structurile implicate în asigurarea asistenței medicale de urgență și terapie intensivă în cardiologie și chirurgie cardiovasculară din cadrul Institutului de Urgență pentru Boli Cardiovasculare și Transplant Târgu-Mureș. În acest context unitatea noastră împreună cu structurile din cadrul Institutului de Urgență pentru Boli Cardiovasculare și Transplant Târgu-Mureș, îndeplinește temporar rolul de spital regional de urgență cu nivel de competență I A până la atingerea nivelului de dezvoltare care să permită respectarea integrală a OMS nr. 1764/2006 – privind aprobarea criteriilor de clasificare a spitalelor de urgență locale, județene și regionale.

Asistența medico-chirurgicală este materializată în servicii medicale preventive, curative și de recuperare, de rezolvare a unei palete patologice complexe, de la nou-născut și până la senectute: urgențe medico-chirurgicale sau cazuri interne urmare trimiterilor de către medicii de familie, medici specialiști din ambulatoriu sau prin transfer interspitalicesc. Serviciile medicale sunt oferite de o platformă logistică structurată în paturi cu profil chirurgical, paturi cu profil medical, specialități de suport: secții și compartimente ATI, specialități paraclinice, ambulatoriu integrat și de specialitate.



Grafic nr. 2 Repartiția paturilor în funcție de profil

Structura Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu-Mureș este în prezent următoarea:

Nr. crt.	Denumire secție	Nr. paturi
1	Secția clinică medicină internă I	40
	Din care - compartiment hematologie	25
2	Secția clinică medicină internă II	45
3	Secția clinică medicină internă III	65
	Din care - compartiment cardiologie	20
4	Secția clinică ATI	37
	Din care - compartiment toxicologie	5
5	Compartiment ATI copii	10
6	Secția clinică chirurgie generală I	90
	Din care - compartiment chirurgie vasculară	12
	- compartiment traumatologie toracică	5
7	Secția clinică chirurgie generală II	60
	Din care - compartiment chirurgie vasculară	6
8	Secția neurochirurgie	53
9	Secția clinică chirurgie orală și maxilo-facială	25
	Din care - compartiment ATI (TIIP)	4
10	Secția clinică chirurgie și ortopedie pediatrică	25
11	Secția clinică neonatologie	65
	Din care - compartiment terapie intensivă	10
	- compartiment prematuri	15
12	Secția clinică neurologie I	70
13	Secția clinică neurologie II	37
14	Secția clinică obstetrică-ginecologie	90
15	Compartiment ATI obstetrică-ginecologie (ATI și terapia durerii)	10
16	Secția clinică ORL	50
	Din care - compartiment ORL copii	10
17	Compartiment ATI ORL	5
18	Secția clinică pediatrie	40
	Din care - compartiment hematologie – oncologie	7
	- compartiment gastroenterologie	6

Nr. crt.	Denumire secție	Nr. paturi
	- compartiment alergologie și imunologie	6
	- compartiment nefrologie pediatrică	6
19	Secția clinică reumatologie	55
20	Secția clinică recuperare cardiovasculară	25
21	Secția clinică hematologie	28
	Din care - compartiment transplant medular	8
22	Secția clinică ortopedie și traumatologie	70
23	Secția clinică cardiologie	30
	Din care - compartiment terapie intensivă coronarieni	5
	- compartiment cardiologie intervențională	
24	Compartiment chiurgie plastică, microchirurgie reconstructivă	10
25	Compartiment diabet zaharat, nutriție și boli metabolice	15
26	Secția clinică gastroenterologie	25
27	Compartiment nefrologie	10
28	Compartiment dializă peritoneală	4
29	Stația de hemodializă – 4 aparate	
30	UPU SMURD cu punct de lucru la Sărmașu	
	- Cabinet medicină dentară de urgență	
	- Centrul Național de Formare în Asistență Medicală de Urgență în Coordonarea Accidentelor cu Multiple Victime	
31	Cameră de gardă – ortopedie-traumatologie	
32	Blocuri operatorii	
	- bloc operator I (cu săli de operații în specialitatea chirurgie, neurochirurgie, ortopedie și traumatologie , chirurgie plastică)	
	- bloc operator II în specialitatea chirurgie și ortopedie pediatrică	
	- bloc operator III în specialitatea ORL	
	- bloc operator IV în specialitatea obstetrică - ginecologie	
	- bloc operator V în specialitatea chirurgie orală și maxilo facială	
33	Farmacia	
34	Sterilizare cu puncta de lucru în blocurile operatorii	
35	Unitate de transfuzie sanguină	
36	Laborator de radiologie și imagistică medicală	
	- radiologie convențională	
	- CT	
	- RMN	
	- ecografie	
	- radiologie intervențională	
37	Serviciul de anatomie patologică	
	-compartiment citologie	
	-compartiment histopatologie	
	-prosecțură	
38	Laborator analize medicale cu puncte de lucru	
39	Laborator medicină nucleară	
40	Laborator Explorări funcționale (neinvazive)	
41	Laborator genetică medicală	
42	Laborator recuperare, medicină fizică și balneologie (bază de tratament)	
43	SSCIN	
44	Centrul de sănătate mintală copii (în cadrul ambulatoriului de specialitate copii)	

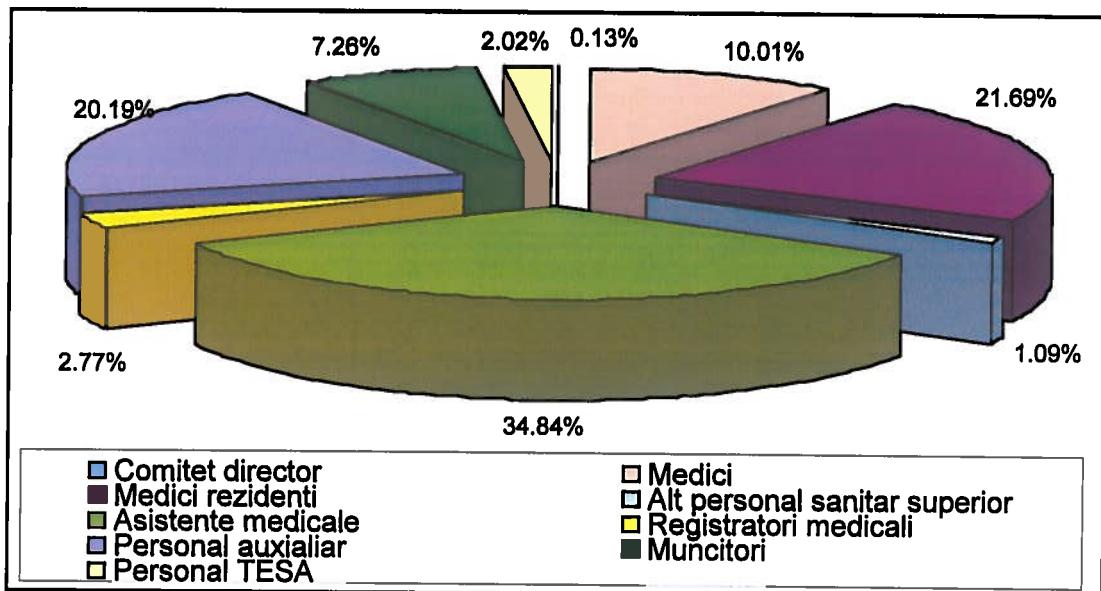
Nr. crt.	Denumire secție	Nr. paturi
45	Cabinet planificare familială	
46	Cabinet medicină sportivă	
47	Cabinet diabet zaharat, nutriție și boli metabolice	
48	Ambulatoriu integrat spitalului cu cabinete în specialitățile: <i>Cabinete pentru adulți: medicină internă, cardioologie, ORL, chirurgie generală, obstetrică – ginecologie, neurologie, ortopedie și traumatologie, endocrinologie, gastroenterologie, neurochirurgie, psihiatrie, chirurgie plastică, microchirurgie reconstructivă, medicina muncii, reumatologie, chirurgie vasculară.</i>	
	<i>Cabinete pentru copii: pediatrie, ORL, hemato-oncologie pediatrică, chirurgie și ortopedie infantilă, gastroenterologie, alergologie și imunologie;</i>	
49	Ambulatoriu de specialitate – stomatologie (activitate învățământ) Stomatologie pediatrică Stomatologie adulți	
50	Aparat funcțional	
TOTAL NR. PATURI		1089
	Din care: adulți	939
	copii	150
	SPITALIZARE DE ZI	123
	ÎNSOȚITORI	12

Tabel nr. 5 OMS nr. 953/2013 – Serviciul resurse umane al Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu - Mureș

4.2 Situația resurselor umane

Resursele umane ale Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș, la finalul anului 2016, totaliza 3246,5 posturi (unele categorii de personal – cadre UMF cu integrare clinică, cumul de funcții, sunt încadrați cu ½ normă), structurate în următoarele categorii:

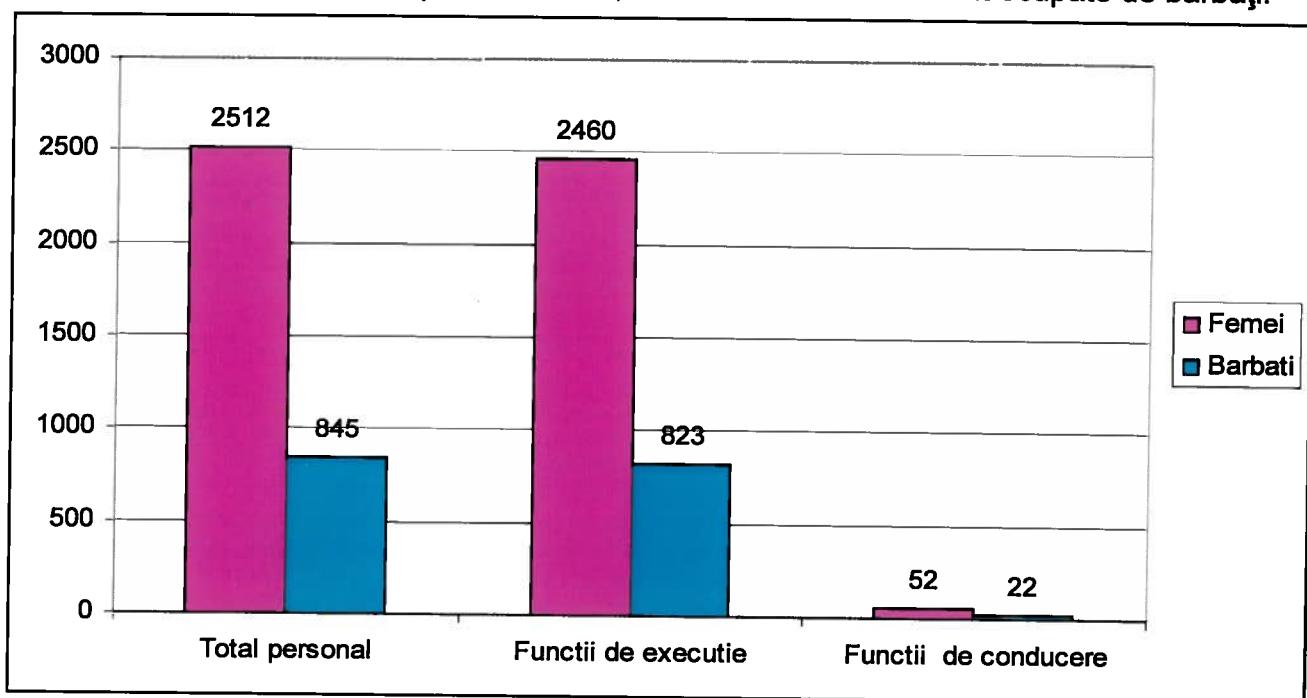
- Comitet director – 4
- Medici – 309
- Medici rezidenți – 719
- Alt personal superior sanitar – 35,5
- Asistente medicale – 1110
- Registratori medicali – 85
- Personal auxiliar – 675,5 (infirmiere, îngrijitoare, brancardieri, spălătoarese, șoferi auto)
- Muncitori – 237,5
- Personal TESA – 71



Grafic 3 Ponderea categoriilor de personal

Proportia personalului împărțit pe sexe și funcții:

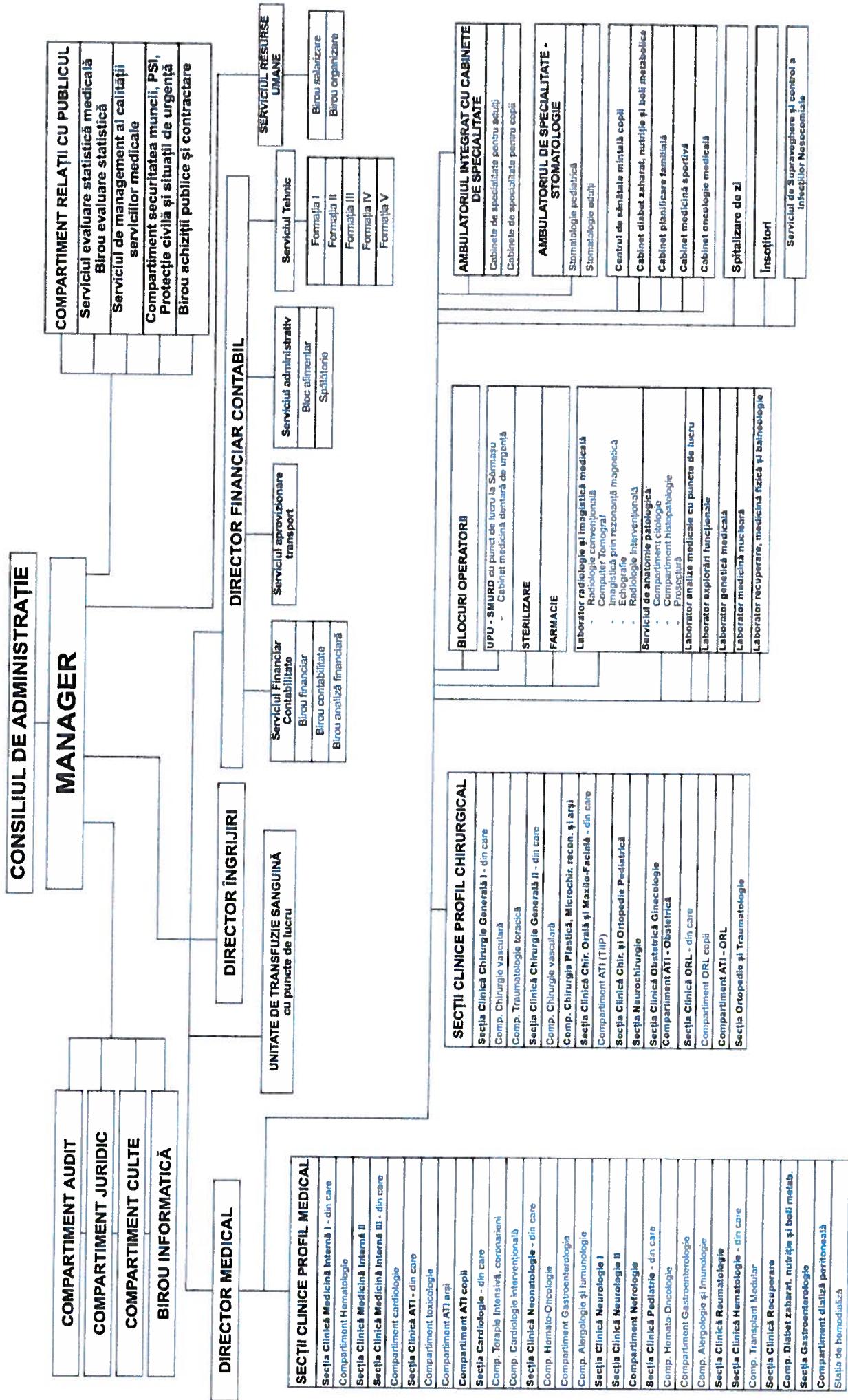
Din numărul total de 3.357 de salariați, numărul total de femei care prestează activitate în cadrul instituției este de 2512, dintre care 2460 ocupă funcții de execuție, respectiv numărul de bărbați este 845, dintre care 823 ocupă funcții de execuție. Din numărul total de 3.357 de salariați, numărul total de personal ocupând funcții de conducere este de 74, dintre care 52 funcții de conducere sunt ocupate de femei, iar 22 dintre acestea sunt ocupate de bărbați.



Grafic 4 Ponderea categoriilor de personal

În cadrul Spitalului Clinic Județean de Urgență Tg. Mureș se desfășoară activitate de învățământ medical, cadrele didactice ale Universității de Medicină și Farmacie Tg. Mureș prestand activitate clinică integrată. Totodată în cadrul instituției își desăvârșesc pregătirea în specialitate un număr de 719 de medici rezidenți.

Fig. nr. 1 Organograma SCJU TG. MUREŞ



5. Analiza mediului, competitivității și eficienței managementului

5.1. Situația financiară și dotările spitalului

Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș este o instituție publică finanțată integral din venituri proprii, aflată în subordinea Ministerului Sănătății, și funcționează pe principiul autonomiei financiare.

Veniturile spitalului, cuprinse în bugetul de venituri și cheluieli aferent anului 2016 provin din următoarele surse:

- venituri din contractele încheiate cu CAS Mureș pentru servicii medicale;
- venituri din contractele încheiate cu CAS Mureș pentru finanțarea programelor naționale de sănătate finanțate din FNUASS;
- venituri din bugetul Ministerului Sănătății de la bugetul de stat pentru finanțarea programelor naționale de sănătate, acțiuni de sănătate, acțiuni prioritare și investiții;
- venituri din bugetul Ministerului Sănătății de la venituri proprii – accize pentru finanțarea programelor naționale de sănătate, acțiuni de sănătate, acțiuni prioritare și investiții;
- venituri proprii din diverse surse: servicii efectuate la cerere, chirii, cercetare;
- venituri din dobanzi;
- venituri din donații și sponsorizări.

În cursul anului 2016, Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu - Mureș a realizat venituri în valoare de **333.668.330 lei**, astfel:

1. Venituri din contractele cu CAS Mureș:

Tipul de seviciu	Buget 2016	Încasări 2016 aferente serviciilor prestate în anul 2016
Servicii medicale spitalicești	147.840.570	139.119.061
Servicii medicale efectuate în ambulatoriul integrat	4.908.889	4.945.823
Programe naționale de sănătate	34.971.418	23.883.176
Total venituri din contractele încheiate cu CAS Mureș	187.720.877	167.948.060

Tabel nr. 5 Venituri contractate cu CAS Mureș

2. Încasări aferente serviciilor medicale, precum și programelor naționale de sănătate aferente anului 2016 în sumă de 22.595.908 lei.

3. Venituri din transferuri

Bugetul de stat, din care:	Buget an 2016	Finanțare 2016
Acțiuni de sănătate	50.639.000	50.014.035
Aparatură medicală și echipamente de comunicații în urgență	0	0
Programe de sănătate	1.223.000	878.462
Total buget de stat	51.862.000	50.892.497
Accize, din care:	Buget an 2016	Finanțare 2016
Acțiuni de sănătate	7.112.000	2.931.412
Dotări	14.870.000	14.863.784
Programe naționale de sănătate	20.312.000	18.426.478
Infrastructura sanitara	0	0
Total accize	42.294.000	36.221.674

Tabel nr. 6 Venituri din transferuri

4. Alte venituri:

Denumire venituri	Buget 2016	Încasări 2016
Venituri din închirieri	290.000	233.692
Venituri din prestări de servicii	1.850.000	1.752.415
Venituri din cercetare	270.000	241.003
Donații și sponsorizări – an curent	1.358.830	974.064
Excedent an 2016, din care:	17.906.644	-
Servicii medicale contractate cu CAS Mureș	12.641.765	12.641.765
Venituri proprii	4.794.264	4.794.264
Fond de dezvoltare	470.615	470.615
Venituri din valorificarea unor bunuri aparținând instituțiilor publice	615	615
Sume provenite din finanțarea anilor precedenți	1.922.000	1.872.755
Total	23.598.089	22.981.188

Tabel nr. 7 Alte venituri

Veniturile din închirieri se constituie din încasările în numerar și prin virament bancar a sumelor provenite din închirierea spațiilor aflate în incinta Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu-Mureș.

Valoarea veniturilor din concesiuni și închirieri încasate la 31.12.2016 este de 467.223 lei, din care 50 % respectiv suma de 223.531 lei a fost virată către Consiliul Județean Mureș, acesta fiind proprietarul clădirilor în care funcționează unitatea noastră sanitară.

Veniturile din prestări servicii medicale sunt realizate din încasările în numerar de la pacienți pentru analize de laborator sau diverse servicii efectuate în ambulatoriu integrat spitalului, precum și din încasările prin virament de la instituțiile cu care unitatea noastră sanitară are încheiate contracte de prestări de servicii. Veniturile din cercetare se constituie din încasările în numerar și virament bancar de la prestatorii de studii clinice efectuate în spital.

Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu-Mureș și-a constituit Fondul de dezvoltare în sumă de 470.615 lei din următoarele surse: 20% din excedentul anului 2015 și 5% din cheltuieli cu amortizarea mijloacelor fixe înregistrate în anul 2015. Soldul disponibil din Fond de dezvoltare la data de 31.12.2016 este de 127.625 lei .

Situația comparativă pe perioada 2014, 2015 și 2016 a structurii veniturilor Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș este prezentată în tabelul de mai jos:

Venituri	AN 2014	AN 2015	AN 2016	Grad de realizare 2016 față de 2015
				%
Total venituri proprii	3,962,482	4,129,231	2.227.110	53.90%
Venituri din concesiuni și închirieri	188,242	115,280	233.692	202.7%

Venituri din prestări de servicii	3,425,441	3,812,000	1.752.415	45.97%
Venituri din cercetare	337,198	200,000	241.003	120.5%
Total venituri din contractele cu CAS Mureş	185,288,751	189,534,290	190.543.968	100,53%
din servicii medicale spitaliceşti	122,528,845	133,377,916	139.119.061	104.3%
din servicii medicale ambulatoriu specialitate	3,770,125	4,549,331	4.945.823	108.7%
din program sănătate	33,374,374	31,110,388	23.883.176	76.76%
din servicii medicale spitaliceşti și programe de sănătate aferente anului precedent încasate în anul curent	25,615,407	20,496,655	22.595.908	110.2%
Donații și sponsorizări	-	816,449	974.064	119.30%
Venituri din valorificarea unor bunuri ale instituțiilor publice	769	-	615	-
Total venituri din bugetul de stat	41,564,000	55,966,000	50.892.497	90,93%
Programe naționale de sănătate	1,717,000	1,334,000	878.462	65.8%
ACTIONIUNI DE SANATATE	39,847,000	42,908,000	50.014.035	116.5%
Aparatură medicală	-	11,724,000	-	-
Total venituri din accize	25,689,000	30,900,000	36.221.674	117.20%
Infrastructură sanitară	867,000	890,000	0	-
Dotări	3,305,000	8,732,000	14.863.784	170.2%
Programe naționale de sănătate	21,517,000	20,827,000	18.426.478	88.47%
ACTIONIUNI DE SANATATE	-	451,000	2.931.412	649,98%
Sume provenite din finanțarea anului precedent	0		1.872.7555	
Subvenții din FNUASS pentru acoperirea creșterilor salariale	0	0	3.055.868	
Excedentul anilor precedenți	16.925.468	7.026.103	17.906.644	105.17%
Total venituri	273,430,470	298,372,073	298.766.572	100.13%

Tabel nr. 8 Situația comparativă pe perioada 2014, 2015 și 2016 a structurii veniturilor Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș

Cele mai semnificative creșteri ale veniturilor s-au înregistrat la veniturile din concesiuni și închirieri, acțiuni de sănătate, ca urmare a creșterilor cheltuielilor de personal și la veniturile din transferuri din bugetul Ministerului Sănătății pentru dotările cu aparatură a spitalului.

5.2. Indicatorii de utilizare a serviciilor și indicatori de calitate

Indicatorii de utilizare a serviciilor în perioada 2014-2016 conform tabelului de mai jos, demonstrează o evoluție descendantă a spitalizărilor continue alături de un trend crescător a spitalizărilor de zi:

Anul	2014	2015	2016
Nr. cazuri externe spitalizare continuă	41494	42382	41887
Nr. cazuri externe spitalizare de zi	22534	23380	23911
Evoluția ICM	1,8675	1,8168	1,8228

Tabel 9 Evoluția cazurilor externe - spitalizare continuă și zi - și a ICM SCJU în perioada 2014- 2015

Evoluția ICM (Tabel 3) are un trend descrescător, ceea ce poate indica o adresabilitate terapeutică și o morbiditate spitalicescă mai puțin complexă de-a lungul perioadei 2014- 2015, în contextul în care Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu-Mureș este încadrat în categoria spitalelor care tratează o patologie complexă:

Secției a spitalului	2014	2015	2016	(la nivelul egalilor-US)
Secția clinică cardiologie	2.7619	2.5608	2.8382	1.5113
Secția clinică chirurgie generală I	2.4379	2.1844	2.1153	1.7463
Compartiment chirurgie plastică	1.8959	1.9067	1.9777	1.6545
Secția clinică chirurgie generală II	1.8444	1.8675	2.019	1.7463
Secția clinică chirurgie oro-maxilo-facială	1.1923	1.5975	1.8791	1.5199
Secția clinică chirurgie și ortopedie pediatrică	0.9633	0.9317	0.9949	1.1211
Compartiment diabet zaharat, nutriție și boli metabolice	1.3435	1.4102	1.3755	1.4789
Secția clinică hematologie	1.9252	1.7455	1.7966	2.1228
Secția clinică medicină internă I	1.75	1.8114	1.7335	1.4174
Secția clinică medicină internă II	1.6408	1.8254	1.9492	1.4174
Secția clinică medicină internă III	1.3144	1.3246	1.4079	1.4174
Secția clinică gastroenterologie	2.5826	2.8419	2.4824	1.5056
Compartiment nefrologie	1.7042	1.6553	1.5659	1.4224
Secția clinică neonatologie	1.7389	1.3429	1.2212	1.1212
Secția neurochirurgie	3.019	2.6064	2.7205	3.0486
Secția clinică neurologie I	2.2755	2.3124	2.4156	1.7425
Secția clinică neurologie II	2.4906	2.4039	2.1626	1.7425
Secția clinică obstetrică-ginecologie	1.0065	0.915	0.8687	0.9898
Secția clinică ORL	2.3031	2.2017	2.2059	1.6565
Secția clinică ortopedie-traumatologie	2.1129	2.4589	2.4398	1.6423
Secția clinică pedatrie	0.9874	0.9778	1.1421	1.0502
Secția clinică reumatologie	1.141	1.214	1.554	1.2774

Tabel 10 Evoluția ICM Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu-Mureș în perioada 2014 - 2015 comparativ cu cel al spitalelor clinice județene de urgență(US)

Indicatorii calității și utilizării serviciilor medicale oferite în cursul anului 2016, demonstrează existența unor secții a căror indice de utilizare este fie superior celui optim pentru spitalele clinice județene (300 zile): Compartimentul chirurgie plastică și microchirurgie reconstructivă, Secție clinică recuperare cardiovasculară, Secția clinică medicină internă II, Secția clinică cardiologie și Secția clinică chirurgie generală II, respectiv sub 85%: Secția

clinică hematologie, Secția clinică medicină internă I, Secția clinică medicină internă III sau Secția clinică chirurgie oro-maxilo-facială, determinând un grad de realizare față de optim de 0, 5, 4, 3 și 2 (Tabel 4).

Denumirea secției	Indicele de utilizare a paturilor	Durata medie spitalizare	Mortalitatea intraspitalicească	Rata de ocupare a patului
Compartiment A.T.I. O.R.L.	462.40	1.7	0.00	154.13%
Compartiment chirurgie plastică	358.80	4.9	0.00	119.60%
Secția clinică recuperare cardiovasculară	330.08	8.9	0.22	110.03%
Secția clinică medicină internă II	318.60	6.3	8.71	106.20% 0
Secția clinică cardiologie	301.53	5.8	4.34	100.51%
Secția clinică chirurgie generală II	300.02	5.3	3.32	100.01%
- Chirurgie generală	288.80	5.0	3.43	96.27%
- Compartiment chirurgie vasculară	401.00	9.5	1.98	133.67%
Secția clinică gastroenterologie	297.60	5.5	5.80	99.20%
Secția clinică neurologie II	292.97	7.0	7.01	97.66%
Secția clinică ortopedie și traumatologie	286.21	6.7	0.98	95.40%
Secția neurochirurgie	285.62	5.1	4.45	95.21%
Secția clinică chirurgie generală I	282.89	5.3	3.14	94.30% 5
- Chirurgie generală	265.38	5.0	3.24	88.46%
- Compartiment chirurgie vasculară	377.42	6.8	2.71	125.81%
- Compartiment chirurgie toracică	311.60	6.0	2.71	103.87%
Secția clinică reumatologie	277.45	6.7	0.00	92.48%
Compartiment diabet zaharat, nutriție și boli metabolice	276.67	6.6	2.09	92.22%
Secția clinică chirurgie și ortopedie pediatrică	275.36	3.6	0.43	91.79%
Secția clinică neurologie I	273.16	7.4	5.67	91.05%
Compartiment nefrologie	264.90	6.4	10.57	88.30% ▲
Secția clinică pedatrie	262.53	4.0	0.81	87.51%
Secția clinică neonatologie	260.80	6.6	1.04	86.93%
- Neonatologie	240.03	3.5	0.96	80.01%
- Compartiment terapie intensivă NN	459.50	13.7	0.00	153.17%
- Compartiment prematuri	183.73	18.7	0.00	61.24% 4
Secția clinică A.T.I.	257.86	5.2	0.00	85.95%
Secția clinică obstetrică-ginecologie	250.56	3.7	0.07	83.52%
Secția clinică medicină internă III	249.78	7.4	1.20	83.26%
Secția clinică hematologie	249.68	5.5	1.97	83.23%
Secția clinică medicină internă I	241.25	5.7	12.43	80.42% ▼
Compartiment A.T.I. OG și terapia durerii	204.70	1.1	0.00	68.23% 3
Secția clinică chirurgie oro-maxilo-facială	202.40	4.9	0.39	67.47% ▼
Secția clinică O.R.L.	165.14	2.8	0.21	55.05% ▲
Compartiment A.T.I. copii	145.00	4.3	0.00	48.33% 2
Compartiment dializă peritoneală	0.00	0.0	0.00	0.00%
T O T A L	268.89	6.9	3.34	89.63%

Tabel 11 Indicatori ai utilizării și calității serviciilor din secțiile/compartimentele Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu - Mureș, în anul 2016

Adresabilitatea este capacitatea unei entități spitalicești de a oferi servicii medicale pentru care există o nevoie și o cerere crescută. Pentru a fi adresabil, o entitate trebuie să fie identificabilă în mod unic, ceea ce înseamnă că trebuie să fie asociată cu oferta de servicii de sănătate unice și de o calitate crescută.

Analizând adresabilitatea către centrele medicale universitare (Tabel 5):

	BIHOR	BRAŞOV	BUCUREŞTI	CLUJ	CONSTANȚA	IAȘI	MUREŞ	SIBIU	TIMIŞ
BIHOR	93.86%	0.03%	0.43%	3.52%	0.03%	0.02%	0.22%	0.04%	1.12%
BRAŞOV	0.02%	89.78%	3.57%	1.61%	0.09%	0.13%	1.70%	1.06%	0.12%
BUCUREŞTI	0.02%	0.15%	96.08%	0.15%	0.16%	0.08%	0.06%	0.04%	0.05%
CLUJ	0.22%	0.06%	0.43%	97.76%	0.05%	0.02%	0.45%	0.07%	0.09%
CONSTANȚA	0.02%	0.35%	12.15%	0.21%	86.53%	0.17%	0.15%	0.04%	0.07%
IAȘI	0.03%	0.12%	1.09%	0.24%	0.13%	96.79%	0.09%	0.02%	0.10%
MUREŞ	0.10%	0.30%	0.63%	2.35%	0.06%	0.02%	94.36%	0.36%	0.18%
SIBIU	0.05%	0.55%	1.34%	3.51%	0.03%	0.05%	5.42%	87.72%	0.28%
TIMIŞ	0.11%	0.04%	0.51%	0.52%	0.06%	0.05%	0.08%	0.03%	93.12%

Tabel 12 Adresabilitatea către centrele medicale universitare a populației din județul unde se află

Observăm o adresabilitate crescută a populației din județele cu centre universitare cu tradiție către centrul universitar din județ în proporție de peste 95%, adresabilitatea populației județului Mureș fiind de 94,36% față de serviciile medicale oferite.

Analizând distribuția adresabilității Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu-Mureș (Tabel 6), în funcție de valorile procentuale, cea mai mare pondere după pacienții cu domicilul în județul Mureș, urmează cei din județul Harghita, Bistrița- Năsăud, Neamț, Sibiu, Suceava și Brașov.

Judet	Pondere adresabilitate
CJAS MURES	65.86%
CJAS HARGHITA	6.02%
CJAS BISTRITA NĂSĂUD	3.42%
CJAS NEAMT	3.15%
CJAS SIBIU	3.11%
CJAS SUCEAVA	2.60%
CJAS BRAŞOV	1.68%
CJAS BACĂU	1.42%
CJAS HUNEDOARA	1.37%
CJAS COVASNA	1.35%
CJAS GORJ	1.30%
CJAS ALBA	1.26%
CJAS VÎLCEA	0.93%
CJAS MARAMUREŞ	0.69%
ALTE	5.84%

Tabel 13 Adresabilitatea pe județe a populației beneficiare de servicii medicale prestate de către Spitalul Clinic Județen de Urgență Târgu - Mureș

Adresabilitatea populației din județele „fidelizate” indică o scădere a gradului de „fidelitate” și o migrare către alte centre: Covasna, Neamț, Suceava, Brașov, Sibiu sau Bacău. De asemenea observăm o migrare destul de semnificativă a populației județului Mureș către comunitatea medicală universitară din Cluj Napoca (Tabel 7).

	MUREŞ	CLUJ	HARGHITA	BUCUREŞTI	SIBIU	BRAŞOV
MUREŞ	94.36%	2.35%	0.86%	0.63%	0.36%	0.30%
	HARGHITA	MUREŞ	CLUJ	COVASNA	BRAŞOV	BUCUREŞTI

HARGHITA	86.33%	9.40%	1.38%	0.88%	0.85%	0.53%
----------	--------	-------	-------	-------	-------	-------

BISTRITA-NASAUD	BISTRITA-NASAUD	CLUJ	MURES	BUCURESTI	TIMIS	SUCEAVA
	71.09%	21.52%	5.70%	0.56%	0.19%	0.13%
NEAMT	NEAMT	IASI	BUCURESTI	MURES	BACAU	CLUJ
	73.53%	14.71%	3.67%	3.35%	1.82%	0.89%
SIBIU	SIBIU	MURES	CLUJ	BUCURESTI	BRAOV	ALBA
	87.72%	5.42%	3.51%	1.34%	0.55%	0.51%
SUCEAVA	SUCEAVA	IASI	CLUJ	BUCURESTI	MURES	BISTRITA-NASAUD
	78.40%	9.96%	4.12%	3.44%	2.04%	0.59%
BRAOV	BRAOV	BUCURESTI	MURES	CLUJ	SIBIU	COVASNA
	89.78%	3.57%	1.70%	1.61%	1.06%	0.77%
BACAU	BACAU	IASI	BUCURESTI	VRANCEA	MURES	CLUJ
	81.22%	7.25%	5.40%	1.32%	1.01%	0.80%
HUNEDOARA	HUNEDOARA	CLUJ	TIMIS	BUCURESTI	MURES	SIBIU
	81.08%	6.71%	6.22%	1.75%	1.34%	0.86%
COVASNA	COVASNA	BRAOV	HARGHITA	MURES	BUCURESTI	CLUJ
	78.13%	11.40%	4.57%	2.76%	1.41%	1.14%
GORJ	GORJ	DOLJ	BUCURESTI	TIMIS	CLUJ	MEHEDINTI
	75.57%	8.52%	7.43%	2.84%	1.66%	1.35%
ALBA	ALBA	CLUJ	SIBIU	MURES	BUCURESTI	TIMIS
	78.04%	14.39%	2.47%	2.25%	0.66%	0.64%
VALCEA	VALCEA	BUCURESTI	SIBIU	DOLJ	CLUJ	MURES
	74.66%	12.45%	3.84%	3.83%	1.42%	1.02%

Tabel 14 Adresabilitatea populației din județele aflate pe primele locuri ca adresabilitate către Spitalul Clinic Județen de Urgență Târgu - Mureș

Analizând ponderea principalelor 5 cauze la externare pe diferitele secții și compartimente (Tabel 14 și Tabel 15) constatăm ponderea mare a unor afecțiuni care nu reprezintă apanajul unor cazuri complexe:

Secția clinică chirurgie generală I	Secția clinică chirurgie generală II	Secția clinică chirurgie maxilo-facială	Secția clinică chirurgie și ortopedie pediatrică	Secția clinică ortopedie și traumatologie	Secția clinică ORL
Hernia inghinală unilaterală sau nespecificată, fără obstrucție sau gangrenă, nespecificată ca recidivantă	Hernia inghinală unilaterală sau nespecificată, fără obstrucție sau gangrenă, nespecificată ca recidivantă ca recidivantă, fără mențiunea unei alte formă de colecistită, fără mențiunea unei obstrucții	Flegmonul și abcesul gurii	Apendicită acută, nespecificată	Fractură a secțiunii trochanteriene a femurului, nespecificată	Hipertrofia adenoizilor
Calcui al vezicăi bilare cu o altă formă de colecistită, fără mențiunea unei obstrucții	Calcui al vezicăi bilare cu colecistită acută, fără mențiunea unei obstrucții	Răddacina dentară restantă	Hernia inghinală unilaterală sau nespecificată, fără obstrucție sau gangrenă, nespecificată ca recidivantă	Coxartroză, nespecificată	Sept nazal deviat
Embolia și tromboza arterelor extremităților inferioare	Embolia și tromboza arterelor extremităților inferioare ale genunchiului	Tumoră benignă altă localizată ale gurii și neprecizate	Hipertrofia prepuștelui, fimoza, parafimoza	Gonartroză primă, bilaterală	Hipertrofia amigdalelor cu hipertrofia adenoizilor
Hernia ventrală fără ocluzie sau gangrenă	Vene varicoase ale extremităților inferioare fără ulceratie sau inflamație	Tumoră malignă pielea feței, alte localizări și neprecizate	Fractură a colului femural, parte nespecificată	Fractură a colului femural, parte nespecificată	Amigdalită cronică
Vene varicoase ale extremităților inferioare fără ulceratie sau inflamație	Hernia ventrală fără ocluzie sau gangrenă	Linfadenită acută a feței, capului și gâtului	Testicul necoborât, unilateral	Îngrijire de control implicând îndepărtarea unei plăci sau a altor dispozitive interne de fixare	Tumoră malignă laringe, fără precizare
Tabel 8 Ponderea cauzelor la extenare în diferențe secții chirurgicale ale Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu - Mureș					

Secția clinică medicină internă I	Secția clinică medicină internă II	Secția clinică medicină internă III	Secția clinică reumatologie	Secția clinică neurologie I	Secția clinică neurologie II
Mielom multiplu, fără mențiunea remisiunii	Degenerescență grăsoasă a ficatului, neclasificată altundeva	Insuficiența ventriculară stângă	Tulburari ale discului lombar și ale altor discuri intervertebrale cu radiculopatie (G55.1*)	Infarctul cerebral datorită trombozei arterelor cerebrale	Infarctul cerebral datorită trombozei arterelor cerebrale
Insuficiență cardiacă congestivă	Ateroscleroza arterelor extremităților cu durere la repaos	Insuficiența mitrală (valvă)	Artrita reumatoïdă cu implicarea altor organe sau sisteme, localizări multiple	Atheroscleroză cerebrală	Hemiplegia, nespecificată
Insuficiență respiratorie acută	Ateroscleroza arterelor extremităților cu claudicatie intermitentă	Alte hipertensiuni pulmonare secundare	Alte spondilopatii inflamatorii specifice, localizări multiple în coloana vertebrală	Alte tulburări depressive recurente	Alte boli cerebrovasculare, specifice
Limfom difuz nehodkinian celule mari (difuze)	Bronhopneumonie, nespecificată	Insuficiență cardiacă congestivă	Spondilita anchilozantă, localizări multiple în coloana vertebrală	Tetraplegia flască, nespecificată	Infarctul cerebral datorită emboliei arterelor cerebrale
Leucemia limfoidă cronică, fără mențiunea remisiunii	Embolia și tromboza altor vene specificate	Cardiomiotopia cu dilatație	Alte artrite reumatoide seropozitive, localizări multiple	Boala Parkinson	Paraplegia, nespecificată
Tabel 15 Ponderea cauzelor la extenare în diferențe secții medicale ale Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu - Mureș					

5.3. Analiza SWOT

PUNCTE TARI

- existența unor specialiști în domeniul medicale de înaltă performanță;
- experiență vastă în domeniul serviciilor de urgență având prima unitate dotată în primii urgențe din țară;
- centru universitar de prestigiu național;
- personal cu înaltă calificare și pregătire permanentă prin participarea la cursuri, seminarii, congrese de specialitate;
- investiții în vederea extinderii activității prin diversificarea serviciilor oferite pacienților, atât la cerere cât și în baza contractelor încheiate;
- dotări și mediu ambiental în permanentă dezvoltare, menite să creeze condiții optime de deservire a pacienților și de desfășurare a activității personalului;
- definența unei activități complementare de laborator, cu cea mai bogată ofertă de servicii din județ, capabilă să economisească timpul pacienților și cel de luare a deciziilor de către medicii implicați în actul medical;
- existența în cadrul spitalului a unui număr important de specialiști medicale și chirurgicale;
- personal cu expertiză recunoscută în diferitele domenii clinice, paraclinice, de diagnostic sau tratament, cu posibilitate de rezolvare a unor problematici complexe;
- clasificarea spitalului în categoria I – nivel de competență foarte înalt, și includerea spitalului în Unitatea Funcțională Regională de Urgență Mureș – nivel de competență IA;
- bază de învățământ și cercetare: majoritatea secțiilor fiind secții clinice;
- număr mare de servicii medicale prestate cu un grad de complexitate ridicată, reflectată prin un ICM de 1,8228.

PUNCTE SLABE

- grade diferite de competență pentru același nivel de salarizare;
- personal insuficient motivat pentru a-și mobiliza și asambla toate resursele intelectuale în interesul spitalului;
- lipsa unei culturi organizaționale care să susțină strategiile spitalului;
- deficiențe în asumarea responsabilităților;
- atitudini manageriale „anemice”, slab manifeste, la nivelul secțiilor/compartimentelor;
- lipsa unei autonomii reale și imposibilitatea motivării și stimulării personalului;
- motivație întrinsecă scăzută, din cauza slabei capacitați de diferențiere remuneratorie între persoanele cu productivitate diferită;
- un climat organizațional care favorizează munca în echipă numai la unele nivele și secții;
- având ca surșă principală de finanțare sistemul de asigurări de sănătate alocarea unei sume insuficiente, corespunzătoare unui algoritm de calcul, reprezentând un număr de cazuri spitalizări continue și de zi sub capacitatea reală de externare, mai ales în perioada de acte adiționale la contracte anterioare, ceea ce determină deficit financiar;
- contractarea serviciilor medicale sub nivelul realizărilor, urmare a aplicării unui algoritm de calcul și al unui coeficient de ponderare;
- lipsa unui departament de cercetare, respectiv un departament specializat în accesarea fondurilor europene în cadrul structurii funcționale;
- spațiu insuficient și inadecvat pentru realizarea circuitelor funcționale conform legislației în vigoare (obținerea autorizației de funcționare doar cu planuri de conformare- până la 5 ani), organizarea alternativă a unor activități, cum ar fi prelungirea programului operator peste 12 ore, realizarea intervențiilor chirurgicale de urgență în una din sălile blocului operator

OPORTUNITĂȚI

- sănătatea ca și domeniu este cu impact social major și în consecință prioritar;
- strategia națională și regională a UE oferă posibilitatea dezvoltării și accesării unor programe și proiecte de dezvoltare a infrastructurii și a resurselor umane;
- aderarea la UE impune adoptarea unor standarde și recomandări, ghiduri de practică medicală care au ca finalitate creșterea eficienței, eficacității și calității actului medical, deci implicit a calității serviciilor medicale;
- acreditarea ANMCS care certifică acordarea de către spital a îngrijirilor medicale care să satisfacă așteptările pacienților, atât din punct de vedere al rezultatelor, cât și din punct de vedere al condițiilor
- modificări legislative care permit oferă privată a spitalului, inclusiv în cadrul parterierelor de tip public-privat;
- posibilitatea salarizării diferențiate a personalului medical;
- cerere ridicată din partea pacienților pentru servicii medicale;
- asumarea indicatorilor de performanță din contractele de administrare de către medicii șefi de secție, compartimente, laboratoare, servicii medicale sau alte structuri de specialitate;
- stabilirea modalităților de finanțare a spitalelor pe criterii obiective de performanță;
- apariția sistemului de asigurări private de sănătate;
- accesibilitate crescută;
- nou cadru legislativ privind salarizarea unică;
- înființarea unei fundații de către spital având ca scop sprijinirea tehnică, economică și finanțiară de către comunitatea a spitalului.

AMENINȚĂRI

- | | AMENINȚĂRI |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - sănătatea ca și domeniu este cu impact social major și în consecință prioritar; - strategia națională și regională a UE oferă posibilitatea dezvoltării și accesării unor programe și proiecte de dezvoltare a infrastructurii și a resurselor umane; - aderarea la UE impune adoptarea unor standarde și recomandări, ghiduri de practică medicală care au ca finalitate creșterea eficienței, eficacității și calității actului medical, deci implicit a calității serviciilor medicale; - acreditarea ANMCS care certifică acordarea de către spital a îngrijirilor medicale care să satisfacă așteptările pacienților, atât din punct de vedere al rezultatelor, cât și din punct de vedere al condițiilor - modificări legislative care permit oferă privată a spitalului, inclusiv în cadrul parterierelor de tip public-privat; - posibilitatea salarizării diferențiate a personalului medical; - cerere ridicată din partea pacienților pentru servicii medicale; - asumarea indicatorilor de performanță din contractele de administrare de către medicii șefi de secție, compartimente, laboratoare, servicii medicale sau alte structuri de specialitate; - stabilirea modalităților de finanțare a spitalelor pe criterii obiective de performanță; - apariția sistemului de asigurări private de sănătate; - nou cadru legislativ privind salarizarea unică; - înființarea unei fundații de către spital având ca scop sprijinirea tehnică, economică și finanțiară de către comunitatea a spitalului. | <ul style="list-style-type: none"> - dependența financiară crescută de relația contractuală cu C.J.A.S.: resurse puține și întotdeauna insuficiente; - imposibilitatea planificării financiare la începutul anului, perioadele contractuale nu se suprapun perioadelor financiare; - libera circulație a persoanelor și facilitățile create după aderarea României la UE pentru ocuparea de locuri de muncă induc riscul migrării personalului de specialitate, mai ales a celui înalt performant și calificat, dar retribuit necorespunzător; - accentuarea decalajului între ritmul de creștere al nevoilor de sănătate și cel al resurselor alocate pentru satisfacerea acestora; - inegalitate, în profil territorial, în ceea ce privește distribuția resurselor sistemului de sănătate ca și oferta de servicii de sănătate; - reducerea numărului de externări contractate, ceea ce ar putea duce la mărirea decalajului între serviciile medicale prestate și cele decontate de C.A.S.; - creșterea și fluctuația, de multe ori imprevizibilă, a tarifelor la utilități, creșterea prețurilor la materiale, consumabile, medicamente sau alimente, ceea ce va duce la perturbări financiare odată cu creșterea cheltuielilor spitalului; - creșterea nivelului de informare a pacienților, concomitent cu progresul și diversificarea tehnologiilor diagnostice și terapeutice determinând creșterea așteptărilor acestora, și implicit, la o creștere de servicii medicale complexe; - dezvoltarea sistemului privat constituie un mediu concurențial aproape neloial pentru sistemul public, mai ales când este folosit personalul din sistemul public și în sistemul privat; - procent scăzut al internăriilor cu „tip de internare: urgență”; - balansarea populației populației spre alte centre universitare; - structură pe specialități care nu susțină în totalitate statutul de spital de competență IA; - incidența crescută în morbiditatea spitalizată a unor afecțiuni mai puțin complexe care nu susțin statutul de spital regional de urgență IA și o pondere a morbidității adecvate acestui statut; frecvența ridicată a cazurilor de „spitalizări evitabile”, cazuri care ar trebui rezolvate pe liste de așteptare sau rezolvate în structura de spitalizare de zi. |

5.4. Probleme critice identificate

5.4.1. Statut de spital regional de urgență și/sau spital de competență IA?

Spitalul regional de urgență cu nivel de competență I A este spitalul clinic care asigură primirea, investigarea și tratamentul definitiv tuturor categoriilor de urgențe critice traumaticice, chirurgicale, cardiovascular, neurologice și neonatologice, inclusiv în cazul arsurilor. Pe lângă asigurarea asistenței de urgență la nivel regional, acest tip de spital are rolul unui spital clinic județean de urgență. Spitalele din această categorie sunt de regulă spitale primitoare de pacienți aflați în stare critică, în mod excepțional fiind necesar transferul unor pacienți către o altă unitate sanitară pentru efectuarea tratamentului definitiv. Un astfel de spital deține toate specialitățile, capacitatele și resursele umane și materiale necesare îngrijirii definitive a cazurilor critice complexe.

Clasificarea spitalelor de urgență locale, județene și regionale este de fapt o clasificare din punctul de vedere al competențelor, resurselor materiale și umane și al capacitații lor de a asigura asistență medicală de urgență și îngrijirile medicale definitive pacienților aflați în stare critică, fără a avea prevăzute atribute de finanțare din punctul de vedere al decontării serviciilor medicale prestate din fondul asigurărilor sociale de sănătate.

Conform statisticilor oficiale (SNSPMPDSB), procentul internărilor în urgență este de 59 %.

Spitalul de competență IA este spitalul a cărui structura organizatorică cuprinde:

- structuri organizate conform prevederilor legale în vigoare care acordă **servicii de spitalizare continuă, servicii ambulatorii de specialitate, servicii de spitalizare de zi sau servicii paraclinice în următoarele specialități**: anestezie și terapie intensivă; boli infecțioase; cardiologie; dermatovenerologie; diabet zaharat, nutriție și boli metabolice; endocrinologie; gastroenterologie; hematologie; medicină de urgență; medicină internă; nefrologie; neonatologie; neurologie; pediatrie; pneumologie; psihiatrie; recuperare, medicină fizică și balneologie; reumatologie; chirurgie cardiovasculară; chirurgie generală; chirurgie orală și maxilo-facială; chirurgie pediatrică; chirurgie plastică, microchirurgie reconstructivă; chirurgie toracică; chirurgie vasculară; neurochirurgie; obstetrică-ginecologie (structură de nivel III); oftalmologie; ortopedie și traumatologie; otorinolaringologie; urologie; anatomie patologică; medicină de laborator; radiologie - imagistică medicală;
- **continuitatea asistenței medicale** trebuie să fie asigurată, obligatoriu, prin **linii de gardă distințe** în următoarele specialități: anestezie și terapie intensivă; boli infecțioase; cardiologie; medicină de urgență; medicină internă; neurologie; pediatrie; pneumologie; psihiatrie; chirurgie cardiovasculară; chirurgie generală; chirurgie vasculară; neurochirurgie; obstetrică-ginecologie; ortopedie și traumatologie; otorinolaringologie; medicină de laborator; radiologie - imagistică medicală.

Spitalele de competență IA beneficiază de o finanțare la un nivel TCP printre cele mai ridicate cu un coeficient de referință de 85 %.

Eficientizarea activității spitalicești (spitalizare continuă)

Analizând ponderea principalelor 5 cauze la externare pe diferitele secții și compartimente, se impune analiza ponderii rezolvării patologiei de urgență și folosirea listelor de așteptare pentru afecțiuni subacute sau cronice:

Denumire spital	Raport Internare Tip Urgență	Raport Internare Criteriu Urgență
Spitalul Clinic de Urgență București	0.99	1.00
Spitalul Clinic de Urgență "Sf. Pantelimon" București	0.85	0.84
Spitalul Clinic de Urgență pentru Copii "Sf. Ioan" Galați	0.73	0.80
Spitalul Clinic de Urgență pentru Copii "Gr. Alexandrescu" București	0.72	0.74
Spitalul Județean Clinic de Urgență "Sf. Apostol Andrei" Galați	0.68	0.60
Spitalul Clinic de Urgență de Chirurgie Plastică, Reparatorie și Arsuri București	0.63	0.65
Spitalul Județean Clinic de Urgență Arad	0.63	0.59
Spitalul Clinic de Urgență "Prof. Dr. N. Oblo" Iași	0.62	0.66
Spitalul Municipal Clinic de Urgență Timișoara	0.59	0.47
Spitalul Județean Clinic de Urgență Târgu - Mureș	0.59	0.44
Spitalul Județean Clinic de Urgență Brașov	0.58	0.58
Spitalul Județean Clinic de Urgență "Pius Brânzeu" Timișoara	0.58	0.55
Spitalul Județean Clinic de Urgență Craiova	0.56	0.52
Spitalul Clinic de Urgență "Sf. Ioan" București	0.55	0.52
Spitalul Clinic de Urgență pentru Copii "M. S. Curie" București	0.54	0.53
Spitalul Județean Clinic de Urgență Cluj-Napoca	0.52	0.41
Spitalul Clinic de Urgență pentru Copii "Sf. Maria" Iași	0.51	0.75
Spitalul Clinic de Urgență "Bagdasar-Arseni" București	0.48	0.48
Spitalul Clinic de Urgență pentru Copii Cluj-Napoca	0.45	0.42
Spitalul Clinic de Urgență pentru Copii "L. Turcanu" Timișoara	0.42	0.45
Spitalul Județean Clinic de Urgență "Sf. Spiridon" Iași	0.37	0.56
Spitalul Clinic de Urgență "Prof. Dr. Agrippa Ionescu"	0.26	0.34
Spitalul Clinic de Urgență Militar Central	0.25	0.22
Spitalul Clinic de Urgență "Avram Iancu" Oradea	0.11	0.11

Tabel 16 Ierarhia spitalelor clinice de urgență în funcție de tipul internării în urgență

Aducem în actualitate problema "spitalizărilor evitabile". Spitalizările evitabile reprezintă de fapt episoade de admitere în spital pentru anumite afecțiuni acute, agravarea unor afecțiuni cronice, etc., care ar putea să nu necesite spitalizare, dacă această patologie ar fi gestionată cu succes de furnizorii de asistență primară sau asistență medicală în ambulatoriu. Spitalizarea este mai costisitoare decât asistența ambulatorie sau asistența primară, spitalizările potențial evitabile reprezintă markeri ai eficienței sistemului de sănătate. Numărul și costul spitalizărilor potențial prevenite trebuie identificate și calculate pentru a ajuta la identificarea potențialelor economii de costuri asociate cu reducerea acestor spitalizări în ansamblu și nu în ultimul rând încadrarea în valorile contractuale.

Analiza activității spitalicești a anului 2016 a relevat "încărcarea" a 200 paturi cu o patologie la care există opțiunea tratamentului ambulator sau în regim de spitalizare de zi.

Nr. total spitalizari evitabile	Nr. zile spitalizare	Nr.paturi aferente spitalizărilor evitabile
10214	59992	200

Tabel 17- Spitalizări evitabile

Prin analiza "spitalizărilor evitabile" cea mai mare încărcare a revenit secțiilor:

Secția	Total Cazuri	Nr. zile de spitalizare	Paturi aferente
Secția clinică chirurgie generală I	98	7947	26
Secția clinică chirurgie generală II	88	6295	21
Secția clinică chirurgie oro-maxilo-facială	24	1361	5
Secția clinică chirurgie și ortopedie pediatrică	59	3055	10
Secția clinică medicină internă I	24	837	3
Secția clinică medicină internă II	47	5106	17
Secția clinică medicină internă III	38	3619	12
Secția clinică obstetrică-ginecologie	38	2579	9
Secția clinică ortopedie și traumatologie	59	6287	21
Secția clinică otorinolaringologie (ORL)	49	5068	17
Secția clinică pedatrie	51	4761	16

Tabel 18- Principalele secții cu "spitalizări evitabile"

Adresabilitate și accesibilitate

Adresabilitatea este capacitatea unei entități spitalicești de a oferi servicii medicale pentru care există o nevoie și o cerere este crescută. Pentru a fi adresabil, o entitate trebuie să fie identificabilă în mod unic, ceea ce înseamnă că trebuie să fie asociată oferta de servicii de sănătate unice și de o calitate crescută.

Ne punem problema balansării adresabilității populației județului Mureș față de celelalte centre medicale universitare cu tradiție este sub 95 %, cu o creștere a adresabilității către centrul universitar Cluj sau chiar Brașov. De asemenea populația județelor "tradițional" fidele serviciilor medicale oferite de către Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș se adresează în proporție ridicată serviciilor medicale oferite de către alte centre medicale din țară.

5.4.2. Spitalizare de zi

Potrivit art. II OMS nr. 1096/2016 privind modificarea și completarea Ordinului ministrului sănătății nr. 914/2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare în termen de 12 luni, unitățile sanitare cu paturi care au în structură paturi de spitalizare de zi își vor reorganiza această structură.

Spitalizarea de zi este o formă de internare prin care se asigură asistență medicală de specialitate, curativă și de recuperare, concentrând într-un număr maxim de 12 ore, în timpul zilei,

efectuarea de examinări, investigații, acte terapeutice realizate sub supraveghere medicală. La nivelul acestor structuri se pot furniza servicii programabile de diagnostic, tratament și monitorizare pentru pacienții care nu necesită internare în regim continuu și care nu se pot rezolva în ambulatoriu.

La nivelul spitalelor, structura de spitalizare de zi se organizează de regulă unitar și/sau pe grupe de specialități, medicale și chirurgicale, având sau nu corespondență cu secțiile, compartimentele cu spitalizare continuă, după cum urmează:

a) separat față de zona de spitalizare continuă, cu acces facil la ambulatoriu, serviciul de urgență, laboratoarele de investigații și tratament, cu respectarea criteriilor de organizare spatial - funcționale;

b) cu asigurarea unei zone de așteptare pentru pacienți și însoțitori.

În prezent, în Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș are în structura aprobată prin OMS nr. 953/2013 - 123 paturi în regim spitalizare de zi, organizate în secțiile și compartimentele cu paturi.

5.4.3. Vestiare personal

În urma aplicării chestionarelor de satisfacție angajaților spitalului s-a constatat faptul că o parte din nemulțumirile acestora sunt legate de condițiile de muncă și în special de faptul că aceștia nu au vestiare suficiente.

În imobilul spitalului situat în localitatea Tg. Mureș, str. Gh. Marinescu, nr. 50 își desfășoară activitatea aproximativ 2000 de salariați pentru care unitatea sanitată este obligată să asigure spații pentru personalul medical cu destinația vestiar, în vederea respectării condițiilor igienico-sanitare, conform prevederilor OMS nr. 914/2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare.

În prezent vestiarul pentru personalul medical situat la parterul clădirii este subdimensionat, astfel că pentru o parte a personalului dulapurile sunt amplasate în subsolul I al spitalului, fără grupuri sanitare și cu un risc crescut de inundare de la conductele care traversează subsolul.

5.4.4. Modernizarea, realibilitarea, extinderea și restructurarea infrastructurii spitalului

Lipsa de spații la nivelul spitalului este una din cele mai mari probleme ale unității, cu atât mai mult cu cât în incinta Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu-Mureș își au sediul Direcția de Sănătate Publică Mureș și Institutul de Urgență pentru Boli Cardiovasculare și Transplant Tîrgu – Mureș, care are drept consecință nerespectarea circuitelor funcționale ale spitalului.

De asemenea, modernizarea secțiilor și compartimentelor privind componenta hotelieră este deosebit de importantă în primul rând pentru pacienții spitalului, în vederea oferirii confortului acestora pe perioada internării și implicit având influență asupra creșterii satisfacției acestora.

Trebuie avut în vedere faptul că pacientul nu are posibilitatea de a evalua întotdeauna aspectele care privesc rezultatele actului medical, aceste aspecte fiind evaluate de către profesioniștii din sistemul de sănătate, dar că managementul spitalului trebuie să determine și să întreprindă măsuri de echilibrare a deosebirilor dintre așteptările exprimate de pacient și nevoile acestora evaluate de profesioniști.

5.4.5. Construirea de facilități comune de parcare și acces auto ale spitalului

În imobilul situat în localitatea Tîrgu Mureș, str. Gheorghe Marinescu, nr. 50 își desfășoară activitatea atât Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu-Mureș cât și Institutul de Urgență pentru Boli Cardiovasculare și Transplant Tîrgu Mureș, astfel că una din problemele majore ale angajaților unităților sanitare cât și a pacienților și aparținătorilor este spațiul de parcare. Acesta este situat în jurul unității sanitare, teren care nu se află în proprietatea și nici măcar în administrarea unității sanitare, acesta aparținând Consiliului Județean Mureș.

5.4.6. Lipsa unei culturi privind managementul calității și managementul riscului în rândul angajaților aspect de natură a afecta strategiile spitalului

Managementul organizației ar trebui să acorde o atenție ridicată nevoilor angajaților legate de climatul organizațional pentru a putea obține interesul angajaților pentru standardele de calitate și realizarea unei munci cât mai productive.

În acest sens dobândirea de competențe în managementul calității și managementul riscului pentru salariații cu funcții de conducere și RMC trebuie să fie o componentă importantă a planului de formare profesională.

Responsabilitatea pentru implementarea unui sistem de management al calității eficient, revine fiecărui angajat, aceștia trebuind să dea dovadă de responsabilitate personală față de calitatea serviciilor prestate, urmărind ca satisfacția pacienților să devină o prioritate pentru Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu - Mureș.

5.5. Selecționarea problemei critice

Deși Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu-Mureș are o serie de elemente pozitive care îl diferențiază de alte unități sanitare, acesta se confruntă și cu o serie de probleme de aceeași anvergură. Corelând elementele pozitive evidențiate – analiza SWOT, veniturile unității sanitare și structura personalului, precum și serviciile furnizate cu punctele slabe evidențiate, rezultă că principala problemă critică a managementului este asigurarea condițiilor necesare de îndeplinire a condițiilor de menținere a unității sanitare în categoria de competență, organizarea spitalizării de zi, construirea de vestiare pentru angajați și responsabilizarea angajaților privind implementarea unui sistem al management al calității eficient.

În ceea ce privește modernizarea, realibilitarea, extinderea și restructurarea infrastructurii spitalului deși este o problemă importantă, aceasta poate fi realizată prin finalizarea proiectului Ministerului Sănătății și presupune existența unor surse de finanțare care să susțină investiția.

Referitor la construirea unor parcări în jurul unității sanitare deși este o problemă critică ea nu poate fi rezolvată doar de managementul spitalului, fiind necesară implicarea autorităților locale și județene, datorită faptului că acestea sunt proprietarii terenului.

6. Obiective specifice ale proiectului de management

1. Creșterea adresabilității și accesibilității populației la serviciile medicale oferite de către Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu-Mureș impune o eficientizare a structurii funcționale și activității medicale pentru a putea îndeplini dezideratul principal: îndeplinirea concomitentă a “gold” standardului:

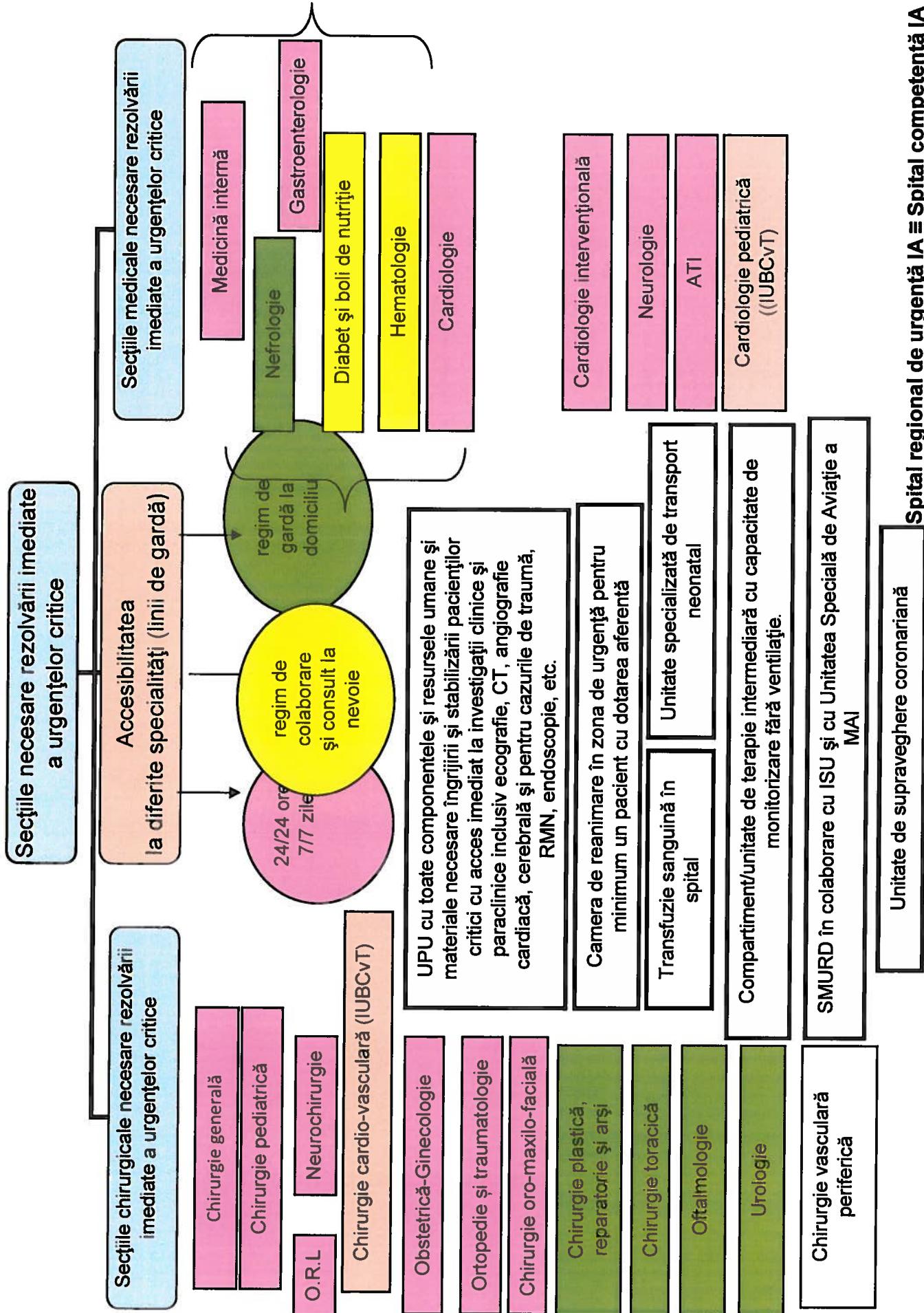
SPITAL REGIONAL DE COMPETENȚĂ IA ≡ SPITAL REGIONAL DE URGENȚĂ IA
--
2. Creșterea adresabilității și accesibilității populației la serviciile medicale oferite de către Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu-Mureș impune o eficientizare a structurii funcționale și reorganizarea unei structuri de spitalizare de zi
3. Îmbunătățirea condițiilor de muncă ale angajaților spitalului prin construirea de vestiare
4. Dobândirea de competențe în managementul calității și managementul riscului a persoanelor cu funcții de conducere și a RMC structură, precum și instruirea salariaților privind importanța managementului calității și managementului riscului
5. Extinderea spitalului prin construirea de clădiri noi, reabilitarea și modernizarea clădirilor existente în scopul reducerii numărului de paturi redundante, eficientizarea serviciilor integrate centrate pe pacient și tratamentului patologilor complexe care necesită o abordare integrată
6. Menținerea standardelor de calitate și siguranță a serviciilor medicale oferite în spital pacienților
7. Dezvoltarea strategiilor de marketing pentru promovarea profilului spitalului (publicitatea instituțională, publicitate web, publicații de specialitate) și prin promovarea premierelor medicale, intervențiilor chirurgicale complexe, unice în România

1. Creșterea adresabilității și accesibilității populației la serviciile medicale oferite de către Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu-Mureș impune o eficientizare a structurilor funcționale și activității medicale pentru a putea îndeplini dezideratul principal: **îndeplinirea concomitentă a "gold" standardului:**

SPITAL REGIONAL DE COMPETENȚĂ IA ≡ SPITAL REGIONAL DE URGENȚĂ IA
--

Scop

Armonizarea și îmbunătățirea structurii funcționale, a managementului activităților medicale și de susținere în vederea îndeplinirii criteriilor necesare de spital de competență IA concomitent cu susținerea complexității criteriilor necesare pentru îndeplinirea standardelor spitalului regional de urgență IA.



Modificări ale structurii funcționale a spitalului

În vederea îndeplinirii obiectivului creșterea adresabilității și accesibilității populației la serviciile medicale oferite de către Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu-Mureș impune o eficientizare a structurii funcționale și activității medicale pentru a putea îndeplini dezideratul principal: îndeplinirea concomitentă a “gold” standardului, astfel:

- Modificarea structurii organizatorice a UPU-SMURD prin **înființarea Compartimentului de radiologie și imagistică medicală de urgență** din cadrul Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu-Mureș;
- 3.1.2.2 Înființarea **Compartimentului UAVCA** (Unitatea de accidente cerebrale vasculare acute) în cadrul Secției clinice neurologie I și înființarea Unității de supraveghere și tratament avansat al pacienților cardiaci critici – USTACC cu 10 paturi, devenind **Secția clinică cardiologie**.
 - ❖ Necesitatea înființării acestui compartiment este dată de punerea în aplicare a OMS nr. 1408/2015 privind înființarea unităților de accidente vasculare cerebrale acute; se menționează faptul că amenajarea spațiului a fost finalizată în vederea îndeplinirii condițiilor impuse de legislație.
 - ❖ Necesitatea înființării acestui compartiment în cadrul Secției Clinice Cardiologie este dată de punerea în aplicare a OMS nr. 1322/2012 privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a unităților de supraveghere și tratament avansat al pacienților cardiaci critici, din unitățile sanitare cu paturi.
- Reorganizarea secțiilor spitalului în vederea îndeplinirii de către Spitalul Clinic Județean de Urgență a nivelului de competență I A prin care spitalul clinic să asigure primirea, investigarea și tratamentul definitiv tuturor categoriilor de urgențe critice traumaticе, chirurgicale, cardiovascularе, neurologice și neonatologice, inclusiv în cazul arsurilor.

2. Creșterea adresabilității și accesibilității populației la serviciile medicale oferite de către Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu-Mureș impune o eficientizare a structurii funcționale și reorganizarea unei structuri de spitalizare de zi

Structura de spitalizare de zi, conform prevederilor OMS nr. nr. 1096/2016 privind modificarea și completarea Ordinului ministrului sănătății nr. 914/2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare este necesar să cuprindă următoarele:

- a) cabinet/cabinete consultații medicale;
- b) săli de așteptare separate pentru adulți și pentru copii;
- c) post de lucru pentru asistenți medicali;
- d) saloane și rezerve;
- e) sala de tratamente/pansamente;
- f) sală mici intervenții/operații, după caz;
- g) salon ATI (SPA), după caz, organizat cu respectarea reglementărilor specifice în vigoare;

- h) structuri paraclinice proprii sau acces facil la astfel de structuri;
- i) punct de recoltare probe biologice;
- j) spații prevăzute cu hotă cu flux laminar pentru unități sanitare care oferă servicii în specialitatea oncologie medicală;
- k) mic oficiu alimentar;
- l) grupuri sanitare pacienți;
- m) grupuri sanitare personal;
- n) spații pentru materiale sanitare și consumabile;
- o) spații pentru depozitare lenjerie curată/lenjerie murdară;
- p) spațiu pentru depozitarea temporară a deșeurilor periculoase;
- q) spațiu pentru ustensile de curățenie;
- r) vestiare, dacă saloanele nu sunt prevăzute cu spațiu cu această destinație;
- s) serviciul de internare-externare al pacientului.

Realizarea noii clădiri se va face în curtea interioară delimitată de corpurile ABPO, cu amprenta la sol de aproximativ 450 m², existând posibilitatea accesului în clădire din corpul P la parter. La parterul clădirii în care va funcționa spitalizarea de zi va fi înființat **Compartiment de primire internare a bolnavilor** fiind organizat ca serviciu unic pe spital și are rolul de a asigura: efectuarea formelor de internare, examinarea medicală și trierea epidemiologică a bolnavilor pentru internare, prelucrarea sanitară a bolnavilor în funcție de starea lor fizică, echiparea bolnavilor în îmbrăcămîntea de spital.

Componentele funcționale ale serviciului de primire - internare sunt: unitatea de întocmire a documentelor medicale de internare, compartimentul de examinări medicale, care include cabine de consultăție specializate, unitatea de igienizare sanitară, unitatea de gestiune a hainelor și efectelor de spital, unitatea de externare.

3. Îmbunătățirea condițiilor de muncă ale angajaților spitalului prin construirea de vestiare

În curtea interioară a Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș, str. Gheorghe Marinescu, nr. 50, corpurile GHIF, va fi construit un corp de clădire în vederea amenajării vestiarelor pentru 2000 de persoane. Se va avea în vedere posibilitatea de evacuare de urgență. Vestiarele vor fi grupate pe nuclee funcționale cu grup sanitar și dușuri proprii. Se vor cuprinde dulapuri tip vestiar cu posibilitatea personalizării lor și se vor asigura finisajele conform normativelor și reglementărilor legale. Amenajarea se va realiza ținându-se seama de posibilitatea ventilării naturale a spațiilor învecinate. Se va alege o soluție tehnică adecvată având în vedere accesul dificil cu utilaje pentru terasamente și transport.

Descriere funcțională clădire propusă:

Parter : Hol acces, Cameră tehnică, 5 birouri, grup sanitar, magazie

Etaj 1: Hol acces, casa scării, vestiare femei, grup sanitar femei, grup sanitar dizabilități, dușuri, depozit materiale curățenie

Etaj 2: Hol acces, casa scării, vestiare bărbați, grup sanitar bărbați, grup sanitar dizabilități, dușuri, depozit materiale curățenie

Etaj 3: Hol acces, casa scării, vestiare bărbați, grup sanitar bărbați, vestiare femei, grup sanitar femei grup sanitar dizabilități, dușuri, depozit materiale curățenie.

4. Dobândirea de competențe în managementul calității și managementul riscului a persoanelor cu funcții de conducere și a RMC structură, precum și instruirea salariaților privind importanța managementului calității și managementului riscului

Managementul organizației ar trebui să acorde o atenție ridicată nevoilor angajaților legate de climatul organizațional pentru a putea obține interesul angajaților pentru standardele de calitate și realizarea unei munci cât mai productive. În acest sens dobândirea de competențe în managementul calității și managementul riscului pentru salariații cu funcții de conducere și RMC este o componentă importantă a planului de formare profesională. Astfel, a medicii șefi secție, RMC din cadrul secției, asistenți medicali șefi și personal tehnic-administrativ vor participa la un program de formare profesională.

Managementul calității în spital este o funcție managerială strategică, prin care un manager de spital poate să determine îmbunătățirea continuă a calității serviciilor medicale de sănătate, într-un mediu sigur atât pentru pacienți cât și pentru salariații spitalului.

Atingerea acestui obiectiv este posibilă prin modificarea culturii organizaționale, prin standardizarea unor procese din spital și prin evaluarea serviciilor oferite, toate aceste activități punând pacientul în centrul sistemului.

Rolul managementului calității este de a extinde aplicarea tehniciilor și instrumentelor calității la toate procesele din spital, iar după implementarea acestora, este obligatoriu evaluarea schimbării, iar schimbarea să devină noul standard.

De asemenea, provocarea managementului calității este nu numai de a realiza schimbările în spital sau de a îndeplini standardele de acreditare ale Autorității Naționale de Management al Calității în Sănătate pentru perioada de 5 ani, ci de a menține aceste standarde, de a le îmbunătăți permanent și de a crea o cultură a calității și siguranței pacientului și angajatului din spital. Un angajat care este mulțumit de activitatea pe care o prestează și care este motivat, cu siguranță va avea un efect pozitiv și asupra pacientului internat. Managementul calității nu poate fi implementat fără participarea tuturor salariaților spitalului, fiind obligatorie schimbarea de atitudine, de gândire și de comportament a întregului personal al spitalului. Rolul Serviciului de management al calității serviciilor medicale este de a promova schimbarea, de a fi promotorul calității, de a stabili standardele de calitate și de a persevera în aplicarea acestora.

5. Extinderea spitalului prin construirea de clădiri noi, reabilitarea și modernizarea clădirilor existente în scopul reducerii numărului de paturi redundante, eficientizarea serviciilor integrate centrate pe pacient și tratamentului patologilor complexe care necesită o abordare integrată

- construirea unui Bloc operator care să grupeze toate sălile de operații necesare diverselor specialități (profiluri) medicale;
- reabilitarea și reorganizarea Secției clinice ATI conform prevederilor OMS nr. 1500/2009 privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a secțiilor și compartimentelor de anestezie și terapie intensivă din unitățile sanitare, care va funcționa

- în spații special destinate și amenajate, care să permită izolarea eficientă a componentei cu paturi a secției - de restul circuitelor -, inclusiv de unitatea primire urgențe, blocul operator, unitatea de transfuzie sanguină sau stația centrală de sterilizare;
- Înființarea unui Centru de mari arși care se va organiza în spații distințe, având circuite separate, față de restul structurilor spitalului și va funcționa în vecinătatea secției de chirurgie plastică și microchirurgie reconstructivă; acest centru va asigura asistență de urgență calificată și asistență medicală complexă de specialitate pentru bolnavii arși gravi din teritoriul arondat;
 - reamenajarea spațiilor și relocarea unor secții în vederea respectării prevederilor Ordinului ministrului sănătății nr. 914/2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare;
 - comasarea tuturor specialităților chirurgicale în clădirea centrală a Spitalului Clinic Județean de Urgență Tg. Mureș din Tg. Mureș, str. Gh. Marinescu, nr. 50.

6. Menținerea standardelor de calitate și siguranță a serviciilor medicale oferite în spital pacienților

Pentru îndeplinirea acestor obiective, spitalul este obligat să depună eforturi în implementarea managementului calității, ceea ce determină o schimbare a comportamentului întregului personal, acesta fiind antrenat în elaborarea și respectarea regulilor de bună practică, monitorizarea activității, evaluarea eficacității și eficienței respectării regulilor în vederea îmbunătățirii continue a activității.

Calitatea îngrijirilor medicale are trei componente: calitatea personală, satisfacția pacientului și managementul calității totale.

Calitatea tehnică a îngrijirilor medicale este raportată de obicei la competența tehnică, respectarea protocoalelor diagnostice și terapeutice, precum și ghidurilor de practică, folosirea măsurilor de control, informare și consiliere, acestea ducând spre un mediu de muncă eficace și eficient, rezultate pozitive ale tratamentului, urmate de satisfacția pacientului, respectiv satisfacția furnizorului.

În ceea ce privește calitatea interpersonală percepță de pacient evaluarea satisfacției pacientului reprezintă felul în care furnizorul de servicii medicale vine în întâmpinarea valorilor și așteptărilor pacienților. În mod normal, pacienții nu posedă abilitatea de a evalua competențele tehnice ale unui spital sau felul în care au fost folosite diverse metode de control, dar aceștia percep cum au fost tratați și dacă nevoile le-au fost îndeplinite. Existența acestei dimensiuni a calității conduce spre comportamente pozitive ale pacientului – respectarea recomandărilor, complianța la tratament.

Asigurarea calității serviciilor medicale la nivelul spitalului se poate realiza doar prin înțelegerea de către conducerea spitalului a importanței și conștientizarea rezultatelor implementării sistemului de management al calității. În acest sens, decizia conducerii de a implementa sistemul de calitate trebuie să se bazeze pe sensibilizarea și implicarea tuturor

salariaților spitalului în realizarea demersului de implementare a sistemului de management al calității serviciilor medicale. În vederea realizării acestui demers este important ca personalul să fie instruit, să-și cunoască fiecare salariat rolul în participarea la un sistem de management al calității și să cunoască obiectivele stabilite - asigurarea și îmbunătățirea continuă a calității serviciilor de sănătate și a siguranței pacientului. Toate activitățile desfășurate de salariați în vederea îndeplinirii acestor obiective trebuie să aibă în vedere executarea atribuțiilor în condiții de legalitate, cu respectarea drepturilor și obligațiilor salariaților, într-un mediu sigur și evaluând performanța și satisfacția salariaților.

Menținerea standardelor de calitate se va realiza prin:

- a) Menținerea mecanismelor de asigurare a calității
- b) Întocmirea anuală a planului de îmbunătățire a calității
- c) Monitorizarea și evaluarea gradului de siguranță a pacientului și a calității serviciilor medicale în spital
- d) Implementarea sistemului de management clinic integrat care să aibă la bază – sistemul de management al calității, abordarea multidisciplinară a cazurilor complexe, scoruri de risc în funcție de patologie
- e) Monitorizarea calității, îmbunătățirea calității cu accent pe continuitatea îngrijirilor, pe relația medic-pacient și pe comunicarea între profesioniști și respectarea drepturilor pacientului
- f) Realizarea evaluărilor performanței (evaluări ale calității axate pe rezultate) la toate nivelurile de îngrijire pe baza unor protocoale de evaluare a performanței pe niveluri de îngrijire
- g) Creșterea capacitații instituționale pentru evaluarea/promovarea calității și a medicinei bazate pe dovezi
- h) Întărirea capacitații de monitorizare și evaluare la nivelul spitalului a infecțiilor nosocomiale și al antibioticorezistenței, inclusiv prin instruirea, evaluarea personalului medico-sanitar și prin participarea la diverse forme de formare profesională
- i) Dezvoltarea de programe de educație și formare în siguranța pacientului pentru personalul medical și implicare a pacienților în îmbunătățirea siguranței serviciilor medicale
- j) Acreditarea spitalului de către ANMCS – implementarea standardelor de acreditare și îmbunătățirea continuă a calității serviciilor medicale.

7. Dezvoltarea strategiilor de marketing pentru promovarea profilului spitalului (publicitatea instituțională, publicitate web, publicații de specialitate) și prin promovarea premierelor medicale, intervențiilor chirurgicale complexe, unice în România

În vederea informării pacienților spitalului, aparținătorilor, precum și angajaților spitalului este necesară o comunicare eficientă care impune dezvoltarea unui sistem de relații care presupune accesul pacienților în orice moment la informații, menținerea contactului cu aceștia, precum și cu informarea angajaților unității.

- k) Reconstrucție site spital și actualizarea acestuia cu informații de interes public și de promovare a serviciilor oferite de spital

- actualizarea informațiilor cu privire la echipa managerială și consiliul de administrație;
 - actualizarea informațiilor privitoare la autorizațiile, acreditările și certificările deținute de spital;
 - publicarea documentației cu privire la misiunea, viziunea și politica de calitate a spitalului;
 - crearea pentru fiecare structură medicală a unității sanitare a unei pagini care să conțină informații privind activitatea medicală, activitatea didactică, științifică și de cercetare, privind personalul medical al fiecărei secții, compartiment, laborator și serviciu medical al spitalului, precum și dotarea structurii cu aparatură și echipamente medicale;
 - modificarea în totalitate a informațiilor de interes pentru pacienții spitalului prin publicarea următoarelor informații: drepturi și obligații pacienții, modalitatea de internare în unitatea sanitară precum și externarea, serviciile medicale prestate de către spital, documente necesare privind acordarea asistenței medicale, ghid vizitatori etc.
- I) *Dezvoltarea unor strategii pentru a promova brandul și profilul spitalului – canale media, etc.*
- organizarea de conferințe de presă pentru promovarea premierelor medicale, intervențiilor chirurgicale complexe;
 - tipărirea de materiale promoționale privind promovarea performanțelor fiecărui departament;
 - elaborarea unui Ghid de identificare vizuală a Spitalului Clinic Județean de Urgență Tg. Mureș;
 - publicarea în reviste de specialitate a cercetărilor personalului spitalului.

7.GRAFICUL GANTT

Obiectiv/Activitate	Trim. III 2017	Trim. I 2018	Trim. II 2018	Trim. III 2018	Trim. IV 2018	Trim. I 2019	Trim. II 2019	Trim. III 2019	Trim. IV 2019	Trim. I 2020	Trim. II 2020	Trim. III 2020
1 Creșterea adresabilității și accesibilității populației la serviciile medicale oferite de către Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu-Mureș impune o eficientizare a structurii funcționale și activității medicale pentru a putea îndeplini dezideratul principal: îndeplinirea concomitentă a “gold” standardului: SPITAL REGIONAL DE COMPETENȚĂ IA ≡ SPITAL REGIONAL DE URGENȚĂ IA												
1.1 Propuneri de armonizare a structurii spitalului												
1.2 Întocmirea notei de fundamentare către MS privind modificarea de structură												
1.3 Reparații capitale și modernizări ale spațiilor existente în vederea respectării structurii funcționale												
1.4 Obținerea autorizației de funcționare												
1.5 Asigurarea resurselor umane necesare noii structuri												
1.6 Asigurarea resurselor logistic necesare noii structuri												
2 Creșterea adresabilității și accesibilității populației la serviciile medicale oferite de către Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu-Mureș												

	impune o eficientizare a structurii funcționale și reorganizarea unei structuri de spitalizare de zi																	
2.1	<i>Întocmirea studiului de fezabilitate/solicitare certificat urbanism</i>																	
2.2	<i>Solicitare finanțare conform devizului general de lucrări conform SF</i>																	
2.3	<i>Proiect tehnic de execuție</i>																	
2.4	<i>Obținerea autorizației de construcție și a avizelor necesare</i>																	
2.5	<i>Execuție lucrări</i>																	
2.6	<i>Modificarea structurii funcționale a spitalului</i>																	
2.7	<i>Obținerea autorizației de funcționare</i>																	
2.8	<i>Asigurarea resurselor umane necesare noii structuri</i>																	
3	îmbunătățirea condițiilor de muncă ale angajaților spitalului prin construirea de vestiare																	
3.1	<i>Întocmirea studiului de fezabilitate/solicitare certificat urbanism</i>																	
3.2	<i>Solicitare finanțare conform devizului general de lucrări conform SF</i>																	
3.3	<i>Proiect tehnic de execuție</i>																	
3.4	<i>Obținerea autorizației de construcție și a avizelor necesare</i>																	

3.5	<i>Execuție lucrări</i>						
4	Dobândirea de competențe în managementul calității și managementul riscului a persoanelor cu funcții de conducere și a RMC structură, precum și instruirea salariaților privind importanța managementului calității și managementului riscului						
4.1	<i>Identificarea grupului țintă</i>						
4.2	<i>Organizarea de cursuri pentru grupul țintă</i>						
4.3	<i>Organizarea de întâlniri de lucru, conferințe cu tema managementul calității</i>						
5	Extinderea spitalului prin construirea de clădiri noi, reabilitarea și modernizarea clădirilor existente în scopul reducerii numărului de paturi redundante, eficientizarea serviciilor integrate centrate pe pacient și tratamentului patologilor complexe care necesită o abordare integrată						
6	Implementarea standardelor de calitate și siguranță a serviciilor medicale oferite în spital pacienților						

7	Dezvoltarea strategiilor de marketing pentru promovarea profilului spitalului (publicitatea instituțională, publicitate web, publicații de specialitate) și prin promovarea premierelor medicale, intervențiilor chirurgicale complexe, unice în România						

8. Resurse necesare în vederea realizării obiectivelor și responsabilități pentru realizarea acestora nominalizați pentru fiecare activitate

Activitate	Obiectiv/Acțiune	Responsabil	Fonduri necesare	Sursa finanțare
1	Creșterea adresabilității și accesibilității populației la serviciile medicale oferite de către Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu-Mureș impune o eficientizare a structurii funcționale și activității medicale pentru a putea îndeplini dezideratul principal: îndeplinirea concomitentă a “gold” standardului: SPITAL REGIONAL DE COMPETENȚĂ IA ≡ SPITAL REGIONAL DE URGENȚĂ IA			
1.1	<i>Propuneri de armonizare a structurii spitalului</i>	Comitet director	-	Nu este cazul
1.2	<i>Întocmirea notei de fundamentare către MS privind modificarea de structură</i>	Comitet director SRU	-	Nu este cazul
1.3	<i>Reparații capitale și modernizări ale spațiilor existente în vederea respectării structurii funcționale</i>	Comitet director	800.000 lei	Venituri proprii
1.4	<i>Obținerea autorizației de funcționare</i>	Comitet director	-	Nu este cazul
1.5	<i>Asigurarea resurselor umane necesare noii structuri</i>	Comitet director	-	Nu este cazul
1.6	<i>Asigurarea resurselor logistice necesare noii structuri</i>	Comitet director	Inclus în pct. 1.3	Venituri proprii

2	Creșterea adresabilității și accesibilității populației la serviciile medicale oferite de către Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu-Mureș impune o eficientizare a structurii funcționale și reorganizarea unei structuri de spitalizare de zi			
2.1	<i>Întocmirea studiului de fezabilitate/solicitare certificat urbanism</i>	Comitet director Serviciul tehnic Birou achiziții publice și contractare	150.000	Venituri proprii
2.2	<i>Solicitare finanțare conform devizului general de lucrări conform SF</i>	Comitet director Serviciul finanțier contabil	-	-
2.3	<i>Proiect tehnic de execuție</i>	Comitet director Serviciul tehnic Birou achiziții publice și contractare	180.000	Venituri MS Venituri Consiliului Județean Mureș
2.4	<i>Obținerea autorizației de construcție și a avizelor necesare</i>	Serviciul tehnic	1500	Venituri proprii
2.5	<i>Execuție lucrări și Asigurarea resurselor umane necesare noii structuri</i>	Comitet director Serviciul tehnic	24.513.190	Fonduri Ministerul Sănătății Venituri Consiliului Județean Mureș Alet surse
2.6	<i>Modificarea structurii funcționale a spitalului</i>	Comitet director Serviciul resurse umane SPIAAM	-	-

2.7	Obținerea autorizației de funcționare	Comitet director Serviciul resurse umane SPIAAM	-	-
3	Îmbunătățirea condițiilor de muncă ale angajaților spitalului prin construirea de vestiare			
3.1	<i>Întocmirea studiului de fezabilitate/solicitare certificat urbanism</i>	Comitet director Serviciul tehnic Birou achiziții publice și contractare	110.000	Venituri proprii
3.2	<i>Solicitare finanțare conform devizului general de lucrări conform SF</i>	Comitet director Serviciul finanțier contabil	-	-
3.3	<i>Proiect tehnic de execuție</i>	Comitet director Serviciul tehnic	180.000	Venituri proprii Fonduri Ministerul Sănătății Venituri Consiliul Județean Mureș Alet surse
3.4	<i>Obținerea autorizației de construcție și a avizelor necesare</i>	Serviciul tehnic	1500	Venituri proprii
3.5	<i>Execuție lucrări</i>	Serviciul tehnic	650.000	Fonduri Ministerul Sănătății Venituri Consiliul Județean Mureș Alet surse
4	Dobândirea de competențe în managementul calității și managementul riscului a persoanelor cu funcții de			

	conducere și a RMC structură, precum și instruirea salariaților privind importanța managementului calității și managementului riscului			
4.1	<i>Identificarea grupului țintă</i>	SMCSM SRU	-	Nu este cazul
4.2	<i>Organizarea de cursuri pentru grupul țintă</i>	SMCSM	20.000	Venituri proprii
4.3	<i>Organizarea de întâlniri de lucru, conferințe cu tema managementul calității</i>	Comitet director SMCSM	20.000	Venituri proprii
5.	Extinderea spitalului prin construirea de clădiri noi, reabilitarea și modernizarea clădirilor existente în scopul reducerii numărului de paturi redundante, eficientizarea serviciilor integrate centrate pe pacient și tratamentului patologilor complexe care necesită o abordare integrată	Comitet director	5.000.000 EURO	Ministerul Sănătății prin Unitatea de Management a Proiectelor – APL 2 care gestionează împrumutul privind Reforma Sectorului Sanitar 8362RO primit de la Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare
6	Implementarea standardelor de calitate și siguranță a serviciilor medicale oferite în spital pacienților	Comitet director Consiliul medical SMCSM	300.000	Venituri proprii

7	Dezvoltarea strategiilor de marketing pentru promovarea profilului spitalului (publicitatea instituțională, publicitate web, publicații de specialitate) și prin promovarea premierelor medicale, intervențiilor chirurgicale complexe, unice în România	Comitet director Consiliul medical SMCSM	100.000	Venituri proprii
----------	---	---	---------	-------------------------

9. INDICATORI PROPUȘI PENTRU EVALUAREA - MONITORIZAREA PLANULUI DE MANAGEMENT ȘI REZULTATELE AȘTEPTATE

- creșterea procentului internărilor de tip internare „urgență” care să fie corelat cu criteriu de internare „urgență”;
- monitorizarea scăderii „spitalizărilor evitabile”;
- îmbunătățirea indicatorilor de utilizare ai serviciilor: durata medie de spitalizare, indicele de utilizare și rata de ocupare a paturilor de spital;
- realizarea unui ICM care să reflecte în mod real complexitatea și diversitatea patologiei tratate și consumul de resurse;
- creșterea calității serviciilor oferite de către Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș, în vederea recâștigării încrederii populației „tradițional fidelă” și atragerea cererii de servicii de sănătate din zonele de influență ale altor unități similare;
- îmbogățirea paletei serviciilor medicale oferite în vederea satisfacerii cererii și nevoii de sănătate, a modificării patologiei tratate către cazuri complexe și multidisciplinare;
- eficientizarea activității medicale spitalicești, diminuarea numărului spitalizărilor evitabile pentru a putea crea condițiile necesare înființării unor noi secții și/ sau compartimente pentru îndeplinirea tuturor criteriilor de clasificare în categoria IA și creșterea procentului internărilor în urgență;
- menținerea în oferta serviciilor de sănătate ca un concurrent real și de temut;
- creșterea satisfacției angajaților privind condițiile de lucru;
- respectarea condițiilor igienico-sanitare și a normelor de securitate și sănătate în muncă;
- creșterea accesului angajaților la programe de instruire și dezvoltare profesională și obținere de noi competențe;
- angajarea de nou personal în vederea evitării supraîncărcării cu atribuții suplimentare a salariaților;
- dezvoltare de competențe în managementul calității și managementul riscului a personalului cu funcții de conducere și personalul cu atribuții cu managementul calității nominalizați din cadrul structurilor medicale;
- implementarea unui sistem de evaluare a performanțelor individuale ale salariaților în funcție de rezultat;
- monitorizarea măsurilor de tratare a riscurilor și reevaluarea riscurilor;
- implementarea sistemului de management al calității;
- respectarea și monitorizarea condițiilor de autorizare și certificare a activităților;
- creșterea satisfacției pacientului;
- creșterea gradului de vizibilitate a activității medicale și de cercetare a spitalului pe plan regional, național și internațional.

10. MECANISME DE IMPLEMENTARE, MONITORIZARE ȘI EVALUARE

Planul de management al Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș 2017-2020 își propune obiective ambițioase - să crească calitatea și eficiența serviciilor medicale oferite de spital prin soluții care ţin de investițiile în resursa umană și infrastructură. În acest sens este importantă gestionarea adecvată a planurilor de management, dar și monitorizarea și evaluarea cu analiza sistematică de parcurs a evoluției în implementarea măsurilor planificate, a atingerii rezultatelor pe termen mediu și a celor având ca orizont anul 2020.

Monitorizarea îndeplinirii obiectivelor prevăzute se va realiza în mod continuu de către Comitetul director al spitalului, în vederea ajustării intervențiilor pe măsura implementării lor.

Anual se va întocmi un raport de activitate pe care îl vor prezenta spre avizare Comitetului Director care îl va prezenta Consiliului de Administrație spre aprobare.

În situația în care reprezentanții Consiliului de Administrație apreciază că raportul este incomplet/contine date contradictorii, eronate etc. și nu poate fi avizat, îl transmite structurii care l-a prezentat în vederea refacerii.

Structurile implicate în implementarea intervențiilor își pot stabili și alte instrumente specifice de evaluare așa cum a fost detaliat la finalul fiecărui obiectiv.

11. DISFUNCȚIONALITĂȚI ÎN IMPLEMENTAREA MĂSURILOR PROPUSE:

- a) neîncadrarea în timp a activităților datorită lipsei de personal
- b) neimplicarea tuturor salariaților în implementarea sistemului de management al calității
- c) subestimarea/lipsa unor resurse (timp, bani)
- d) subestimarea timpului necesar pentru implementarea măsurilor.