

PLAN STRATEGIC

SPITALUL CLINIC JUDEȚEAN DE URGENȚĂ TG. MUREȘ 2016 - 2020

Aprobat,

Manager,

Dr. Puiaș Ion Claudiu



Aprobat,

Președinte Consiliul de administrație

Dr. Mureșan Vasile Adrian



CUPRINS

1. Scurt istoric	3
2. Misiune și viziune	3
3. Caracteristicile relevante ale populației deservite	5
4. Analiza mediului extern	12
5. Analiza mediului intern	18
5.1 Tipul și profilul spitalului, activitatea desfășurată și structura funcțională	
5.2 Analiza mediului, competitivității și eficienței managementului	
5.2.1. Situația financiară și dotările spitalului	
5.2.2. Indicatorii de utilizare a serviciilor și indicatori de calitate	
6. Analiza SWOT	39
6.1 Analiza mediului intern	
6.2 Analiza mediului extern	
7. Obiective generale	42
7.1. Priorități pe termen mediu și lung	
7.2. Priorități pe termen scurt	
8. Indicatori propuși pentru evaluarea - monitorizarea planului stategic și rezultatele așteptate	53
9. Mecanisme de implementare, monitorizare și evaluare	54
10. Disfuncționalități în implementarea măsurilor propuse	56
Anexa nr. 1 - Plan de acțiuni	

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 aprobă indicatorii tehnico – financiari privind construcția noului spital sub denumirea de „SPITAL CLINIC CU 1200 DE PATURI ȘI POLICLINICĂ TÂRGU MUREȘ”, 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
- Policlinica de Adulți
- Policlinica 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, a 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. Misiune, viziune și valori comune

Planul strategic al Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș urmărește crearea cadrului de organizare care să ghideze spitalul în plan financiar, operațional și clinic, astfel încât toate acțiunile să fie coordonate conform politicilor și inițiativelor stabilite la nivel de spital, dar și local, național și internațional. Totodată, poziționarea spitalului pe drumul excelenței este susținută de viziune, misiune și valori.

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”**.

Viziunea conducerii Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș este de a deveni un spital regional de prestigiu, dotat cu aparatură și echipamente medicale de ultimă generație, care să contribuie la efectuarea unui act medical de urgență de cea mai înaltă calitate, creșterea satisfacției pacienților, siguranța actului medical, a pacienților precum și a angajaților.

În activitatea desfășurată ne bazăm pe următoarele **valori comune**:

- respectarea dreptului la ocrotirea sănătății a tuturor categoriilor de populație, de alegere a medicului și a unității sanitare și egalității în șanse;
- garantarea calității și siguranței actului medical;
- asigurarea unei largi accesibilități la servicii de urgență, ambulatorii și spitalicești, asigurarea unor standarde ridicate a competențelor profesionale precum și încurajarea dezvoltării lor continue
- Etica profesională - personalul medical are atitudine și comportament profesionale și etice în relația cu pacientul și demonstrează respect pentru viața individului și drepturile omului.
- Valorizarea, recompensarea și formarea adecvată a personalului, precum și oferirea de oportunități pentru ca personalul spitalului medical, auxiliar și alte categorii profesionale nemedicale să contribuie la organizarea și furnizarea serviciilor medicale și cele conexe actului medical.

Pentru atingerea obiectivelor strategice ale spitalului managerul trebuie să se asigure că angajații din unitatea sanitară îndeplinesc atribuțiile din sarcina lor eficient, eficace într-un mediu sigur și respectând politica de calitate declarată.

Ocrotirea sănătății reprezintă un serviciu foarte important oferit populației.

Serviciile medicale oferite de instituțiile sanitare au ca obiectiv asigurarea sănătății membrilor societății, menținerea și refacerea capacității forței de muncă, fiind astfel profund implicate în crearea condițiilor materiale de existență umană, în îmbunătățirea continuă a calității vieții.

Managementul serviciilor de sănătate este abordat în mod diferit de fiecare categorie de actori implicați: guvern, conducerea unităților sanitare, profesioniști și pacienți.

În sistemul de sănătate apar în mod continuu pierderi nepermise, care aduc costuri mari pentru întreaga societate, pierderi generate de tehnologiile medicale sau serviciile medicale puțin eficace sau ineficiente, variații mari ale performanței, sau de alți factori. În aceste condiții calitatea serviciilor medicale devine o prioritate pentru furnizorii de servicii medicale, manageri, pacienți, terțul plătitor și organele guvernamentale în aceeași măsură.

Managementul resurselor umane, competența esențială a tuturor managerilor unităților sanitare, implică și o investiție: a da oamenilor putere pentru ca ei să acționeze eficient și eficace.

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 Târgu Mureș. În aceste 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 pentru Regiunea Centru.

Regiunea Centru este așezată în zona centrală a României, în interiorul mării curburii a Munților Carpați, pe cursurile superioare și mijlocii ale Mureșului și Oltului. Cu o suprafața 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	
Regiune a 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
Mureș	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 vârstă la 1 iulie 2013-2015

Regiune/Județ	Anii	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
Mureș	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 număra printre cele mai urbanizate regiuni ale României, după Regiunea București-Ilfov 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 doua - 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 vârstă, constatându-se un trend de îmbătrânire (în creștere populația din grupa de vârstă 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 vârstei 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, așa cum reiese din tabelul nr. 3.

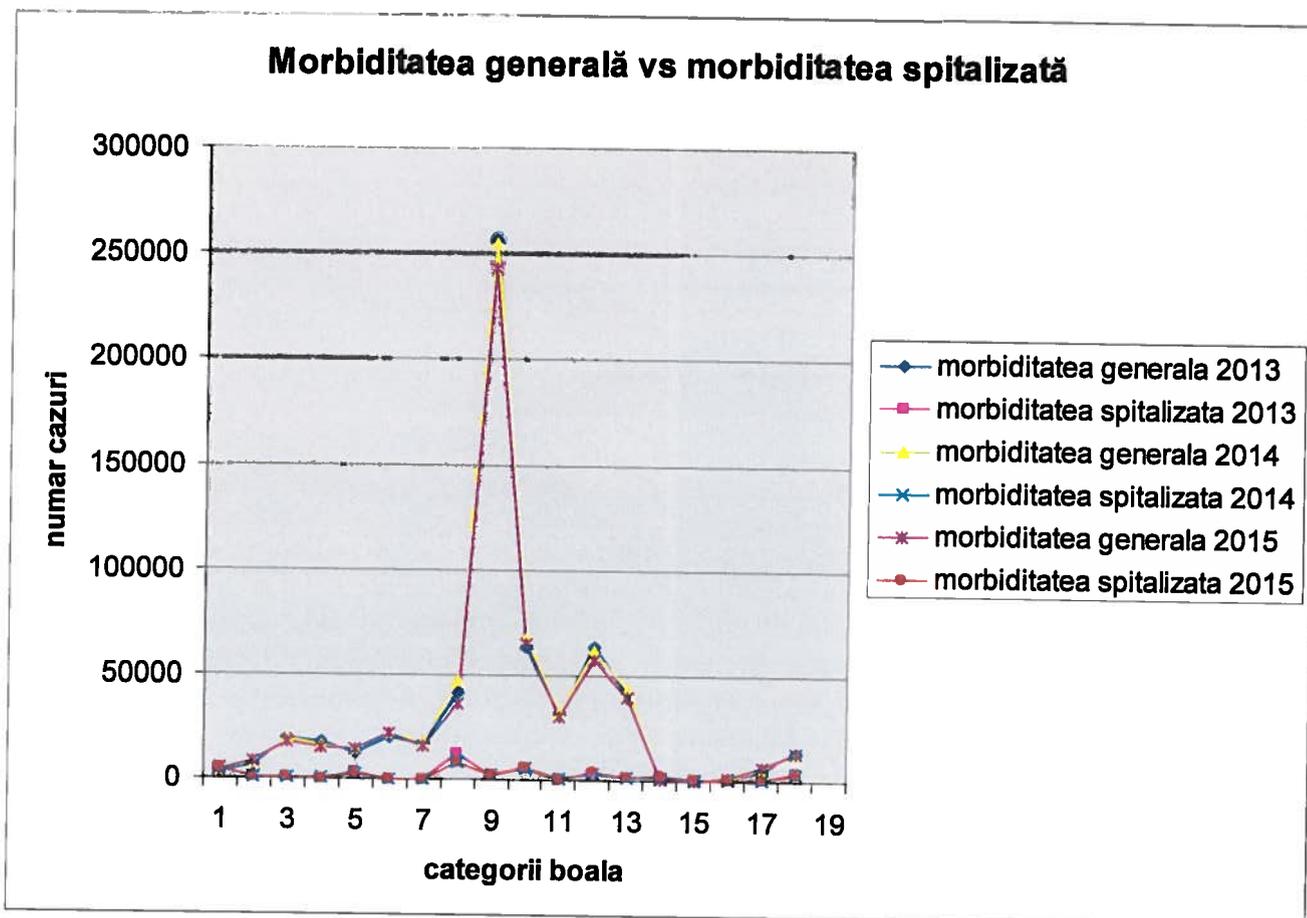
Morbiditatea este fenomenul îmbolnăvirilor apărute într-o anumită populație și într-un interval definit de timp. Evenimentul luat în considerare sau unitatea statistică este cazul de boală. Cunoașterea frecvenței bolilor într-o populație este utilă în:

- 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).

Nr. crt.	Clase de boli	2013		2014		2015	
		Morbiditate a generală	Morbiditate a spitalizată	Morbiditate a generală	Morbiditate a spitalizată	Morbiditate a generală	Morbiditate a spitalizată
	Total cazuri noi, din care:	640697	46492	655853	40898	615964	41623
I	Boli infecțioase și parazitare	24999	315	25387	304	23482	357
II	Tumori	3641	5302	4319	5429	3846	5177
III	Boli sânge și organe hematopoietice	7117	558	7985	463	8840	434
IV	Boli endocrine de nutriție și metabolism	19546	941	19153	899	17607	824
V	Tulburări mentale și de comportament	17335	371	15838	514	14918	324
VI	Bolile sistemului nervos	12628	3101	14403	2829	14052	2624
VII	Bolile ochiului și anexele sale	20341	21	21967	19	21691	18
VIII	Bolile urechii și apofizei mastoide	16953	159	17791	132	16424	136
IX	Bolile aparatului circulator	41514	13020	47596	8704	36281	8805
X	Bolile aparatului respirator	257002	2798	255534	2562	243204	2704
XI	Bolile aparatului digestiv	63262	6131	67973	5946	64904	5762
XII	Bolile pielii și țesutului celular subcutanat	31332	617	32142	495	30574	383
XIII	Bolile sistemului osteoarticular, ale mușchilor și țesut conjunctiv	63337	3610	61528	3791	57197	4147
XIV	Bolile aparatului genito-urinare	41610	1618	42867	1685	40052	1723
XV	Sarcina, nașterea și lăuzia	994	1551	886	1461	1047	2405
XVI	Unele afecțiuni cu origine în perioada perinatală	84	747	134	681	157	1124
XVII	Malformații congenitale	819	811	1032	591	1312	666
XVIII	Simptome, semne și rezultate anormale ale investigațiilor	5033	728	6281	659	6890	549
XIX	Leziuni traumatice, otrăviri și alte consecințe ale cauzelor externe	13150	4093	13037	3734	13486	3461

Tabel nr. 4: Morbiditatea generală la nivelul județului Mureș versus morbiditatea spitalizată la nivelul SCJU Tg. Mureș



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 trenduri 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 prezenta 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 suplinat 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.

Analizând adresabilitatea către centrele medicale universitare (Tabel 5):

	BIHOR	BRAȘOV	BUCUREȘTI	CLUJ	CONSTANȚA	IAȘI	MUREȘ	SIBIU	TIMIȘ
BIHOR	93.86%	0.03%	0.43%	3.52%	0.03%	0.02%	0.22%	0.04%	1.12%
BRAȘOV	0.02%	89.78%	3.57%	1.61%	0.09%	0.13%	1.70%	1.06%	0.12%
BUCUREȘTI	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%	85.53%	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%
MUREȘ	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%
TIMIȘ	0.11%	0.04%	0.51%	0.52%	0.06%	0.05%	0.08%	0.03%	93.12%

Tabel 5 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 domiciliul în județul Mureș, urmează cei din județul Harghita, Bistrița- Năsăud, Neamț, Sibiu, Suceava și Brașov.

Județ domiciliu	Nr. cazuri externate 2013	% din total 2013
MUREȘ	31256	66.19
HARGHITA	2930	6.20
BISTRIȚA-NĂSĂUD	1628	3.45
NEAMȚ	1585	3.36
SIBIU	1505	3.19
SUCEAVA	1374	2.91
BRAȘOV	927	1.96
HUNEDOARA	696	1.47
COVASNA	671	1.42
BACĂU	657	1.39
GORJ	619	1.31
ALBA	583	1.23
VĂLCEA	504	1.07
MARAMUREȘ	393	0.83
CLUJ	158	0.33
BOTOȘANI	155	0.33
BUCUREȘTI	143	0.30
GALAȚI	117	0.25
BIHOR	113	0.24
DOLJ	110	0.23
SATU MARE	93	0.20
ARGEȘ	82	0.17
CONSTANȚA	81	0.17

Județ domiciliu	Nr. cazuri externate 2014	% din total 2014
MUREȘ	27621	66.57
HARGHITA	2627	6.33
BISTRIȚA-NĂSĂUD	1594	3.84
NEAMȚ	1468	3.54
SIBIU	1371	3.30
SUCEAVA	1133	2.73
BRAȘOV	709	1.71
GORJ	612	1.47
COVASNA	611	1.47
ALBA	602	1.45
HUNEDOARA	581	1.40
BACĂU	564	1.36
VĂLCEA	388	0.94
MARAMUREȘ	329	0.79
CLUJ	140	0.34
BIHOR	119	0.29
BOTOȘANI	113	0.27
SATU MARE	90	0.22
GALAȚI	85	0.20
BUCUREȘTI	82	0.20
PRAHOVA	71	0.17
IAȘI	64	0.15
SĂLAJ	60	0.14

Județ domiciliu	Nr. cazuri externate 2015	% din total 2015
MUREȘ	28618	67.52
HARGHITA	2748	6.48
BISTRIȚA-NĂSĂUD	1595	3.76
NEAMȚ	1415	3.34
SIBIU	1312	3.10
SUCEAVA	1138	2.69
BRAȘOV	637	1.50
ALBA	621	1.47
HUNEDOARA	595	1.40
GORJ	568	1.34
COVASNA	537	1.27
BACĂU	533	1.26
VĂLCEA	330	0.78
MARAMUREȘ	324	0.76
CLUJ	161	0.38
BOTOȘANI	133	0.31
BIHOR	113	0.27
SATU MARE	109	0.26
BUCUREȘTI	85	0.20
DOLJ	82	0.19
IAȘI	78	0.18
GALAȚI	75	0.18
PRAHOVA	68	0.16

PRAHOVA	80	0.17
IAȘI	78	0.17
SĂLAJ	78	0.17
VASLUI	76	0.16
VRANCEA	65	0.14
OLT	62	0.13
ARAD	61	0.13
TIMIȘ	53	0.11
BUZĂU	50	0.11
TULCEA	48	0.10
BRĂILA	45	0.10
MEHEDINȚI	30	0.06
CARAȘ-SEVERIN	23	0.05
DĂMBOVIȚA	21	0.04
ILFOV	18	0.04
TELEORMAN	18	0.04
CALARĂȘI	13	0.03
GIURGIU	12	0.03
IALOMIȚA	10	0.02
Total	47221	100.00

DOLJ	52	0.13
ARAD	47	0.11
ARGEȘ	45	0.11
VRANCEA	41	0.10
OLT	40	0.10
TIMIȘ	37	0.09
VASLUI	36	0.09
CONSTANȚA	32	0.08
BUZĂU	21	0.05
TULCEA	21	0.05
DIMBOVIȚA	18	0.04
MEHEDINȚI	18	0.04
BRĂILA	16	0.04
CARAȘ-SEVERIN	14	0.03
TELEORMAN	7	0.02
ILFOV	6	0.01
CĂLĂRAȘI	4	0.01
IALOMIȚA	3	0.01
GIURGIU	1	0.00
Total	41493	100.00

SALAJ	67	0.16
CONSTANȚA	43	0.10
ARGEȘ	41	0.10
ARAD	40	0.09
VRANCEA	40	0.09
TIMIȘ	38	0.09
BUZĂU	37	0.09
OLT	35	0.08
BRĂILA	31	0.07
VASLUI	31	0.07
TULCEA	26	0.06
CARAȘ-SEVERIN	20	0.05
DĂMBOVIȚA	17	0.04
MEHEDINȚI	14	0.03
TELEORMAN	9	0.02
ILFOV	8	0.02
CALARĂȘI	6	0.01
GIURGIU	3	0.01
IALOMIȚA	1	0.00
Total	42382	100.00

Pacienți externati Regiunea Centru

Județ domiciliu	Nr. cazuri externate 2013	% din total 2013
MUREȘ	31256	66.19
HARGHITA	2930	6.20
SIBIU	1505	3.19
BRAȘOV	927	1.96
COVASNA	671	1.42
ALBA	583	1.23
Total	37872	80.20

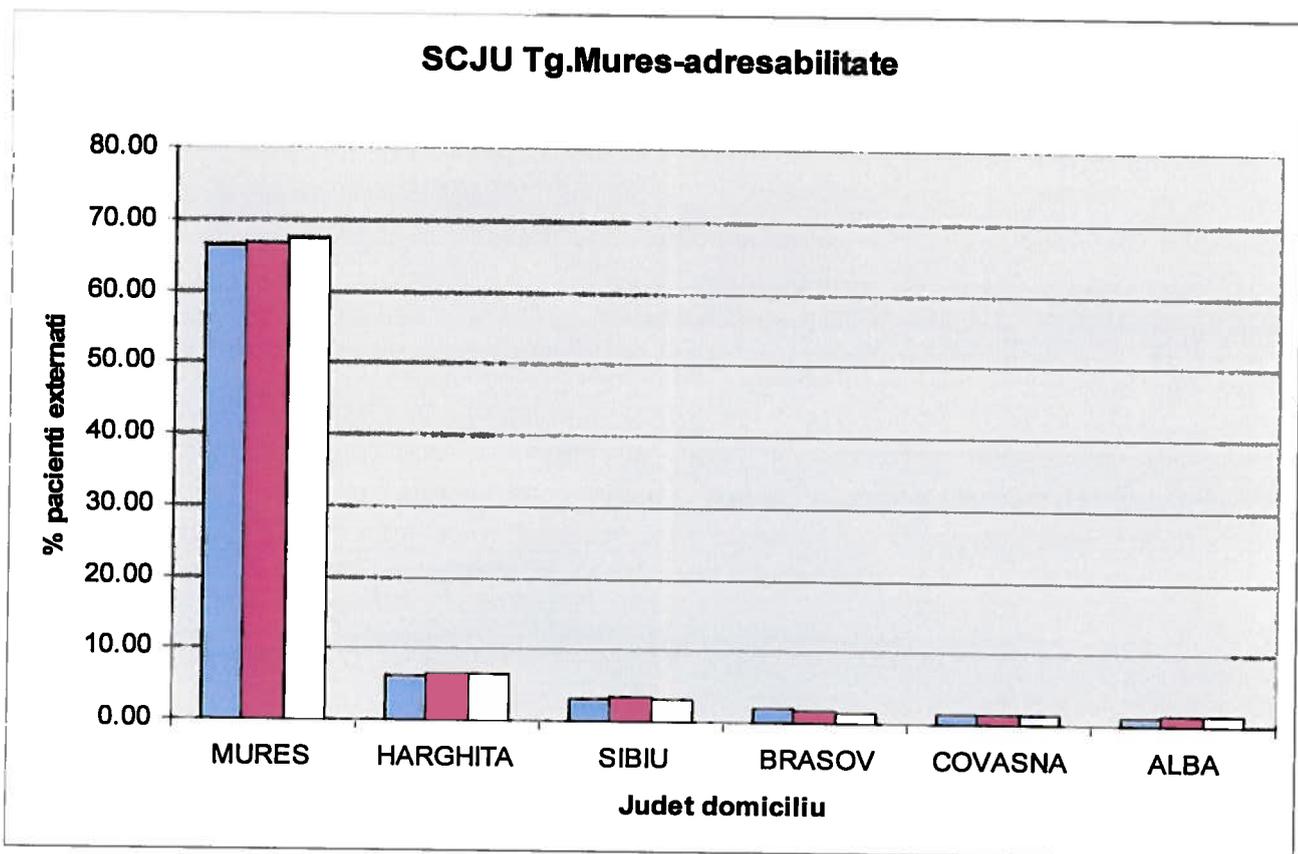
Pacienți externati Regiunea Centru

Județ domiciliu	Nr. cazuri externate 2014	% din total 2014
MUREȘ	27621	66.57
HARGHITA	2627	6.33
SIBIU	1371	3.30
BRAȘOV	709	1.71
COVASNA	611	1.47
ALBA	602	1.45
Total	33541	80.84

Pacienți externati Regiunea Centru

Județ domiciliu	Nr. cazuri externate 2015	% din total 2015
MUREȘ	28618	67.52
HARGHITA	2748	6.48
SIBIU	1312	3.10
BRAȘOV	637	1.50
ALBA	621	1.47
COVASNA	537	1.27
Total	34473	81.34

Tabel nr. 6 Adresabilitatea pe județe a populației beneficiare de servicii medicale prestate de către Spitalul Clinic Județen de Urgență Târgu - Mureș



Grafic nr. 2: Adresabilitatea pe județele Regiunii Centru a populației beneficiare de servicii medicale prestate de către Spitalul Clinic Județean 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).

MUREȘ	MUREȘ	CLUJ	HARGHITA	BUCUREȘTI	SIBIU	BRAȘOV
	94.36%	2.35%	0.86%	0.63%	0.36%	0.30%

HARGHITA	HARGHITA	MUREȘ	CLUJ	COVASNA	BRAȘOV	BUCUREȘTI
	86.33%	9.40%	1.38%	0.88%	0.85%	0.53%

BISTRIȚA-NĂSĂUD	BISTRIȚA-NĂSĂUD	CLUJ	MUREȘ	BUCUREȘTI	TIMIȘ	SUCEAVA
	71.09%	21.52%	5.70%	0.56%	0.19%	0.13%

NEAMȚ	NEAMȚ	IAȘI	BUCUREȘTI	MUREȘ	BACĂU	CLUJ
	73.53%	14.71%	3.67%	3.35%	1.82%	0.89%

SIBIU	SIBIU	MUREȘ	CLUJ	BUCUREȘTI	BRAȘOV	ALBA
	87.72%	5.42%	3.51%	1.34%	0.55%	0.51%

SUCEAVA	SUCEAVA	IAȘI	CLUJ	BUCUREȘTI	MUREȘ	BISTRIȚA-NĂSĂUD
	78.40%	9.96%	4.12%	3.44%	2.04%	0.59%

BRAȘOV	BRAȘOV 89.78%	BUCUREȘTI 3.57%	MUREȘ 1.70%	CLUJ 1.61%	SIBIU 1.06%	COVASNA 0.77%
BACĂU	BACĂU 81.22%	IAȘI 7.25%	BUCUREȘTI 5.40%	VRANCEA 1.32%	MUREȘ 1.01%	CLUJ 0.80%
HUNEDOARA	HUNEDOARA 81.08%	CLUJ 6.71%	TIMIȘ 6.22%	BUCUREȘTI 1.75%	MUREȘ 1.34%	SIBIU 0.86%
COVASNA	COVASNA 78.13%	BRAȘOV 11.40%	HARGHITA 4.57%	MUREȘ 2.76%	BUCUREȘTI 1.41%	CLUJ 1.14%
GORJ	GORJ 75.57%	DOLJ 8.52%	BUCUREȘTI 7.43%	TIMIȘ 2.84%	CLUJ 1.66%	MEHEDINȚI 1.35%
ALBA	ALBA 78.04%	CLUJ 14.39%	SIBIU 2.47%	MUREȘ 2.25%	BUCUREȘTI 0.66%	TIMIȘ 0.64%
VĂLCEA	VĂLCEA 74.66%	BUCUREȘTI 12.45%	SIBIU 3.84%	DOLJ 3.83%	CLUJ 1.42%	MUREȘ 1.02%

Tabel 7 Adresabilitatea populației din județele aflate pe primele locuri ca adresabilitate către Spitalul Clinic Județen de Urgență Târgu - Mureș

4. Analiza mediului extern

Sănătatea este unul din drepturile fundamentale ale omului și nici o națiune nu are dreptul de a o neglija. Din punct de vedere al Mileniului III sănătatea face parte dintr-o problemă esențială a supraviețuirii omului pe această planetă și anume:

- Sănătatea este valoarea universală a existenței umane
- Sănătatea este un drept al omului, al individului și grupului
- Este o obligație a individului, grupului și voinței politice
- Sănătatea este o valoare ce se pierde iremediabil
- Rangul sănătății în prețuirea și distribuirea resurselor necesită a deține prioritate
- Discrepanțele socio-economice, reconsiderarea șansei de egalitate a tuturor oamenilor în față calității vieții și șansa modului de viață modern constituie întoarcerea la perioada neagră a evoluției societății.

Organizația Mondială a Sănătății definea în urmă cu 50 de ani sănătatea ca fiind "o bunăstare completă fizică, psihică și socială, și nu doar absența bolii sau a handicapului". Abordare a OMS are meritul de a surprinde caracterul pozitiv și parțial subiectiv al conceptului de sănătate, reflectând percepția conform căreia sănătatea reprezintă mai mult decât simpla înșiruire a unor negații – absența unor stări nedorite, definite în mod obiectiv de către experți boli. Definiția OMS pune problema din punct de vedere a aplicării practice, având în vedere faptul că în ultimele trei decenii au apărut instrumente de măsurare ale dimensiunilor pozitive ale sănătății, există posibilități mult mai mari și mai puțin costisitoare de a valorifica informații de morbiditate și mortalitate pentru fundamentarea politicilor de sănătate.

În polul opus sănătății - boala este definită ca fiind imposibilitatea de adaptare la multitudinea de condiții ambientale: de mediu fizic, psihic, social. Aprecierea bolii se face conform celor trei caracteristici - illness - percepția individului, subiectivă (persoana se

autodefinește bolnavă. În unele situații nu există concordanță între subiectiv (percepția persoanei) și obiectiv (evaluarea medicală), „disease” – încadrarea profesiștilor, definită după criteriile biomedicale (un ansamblu de semne și simptome) și „sickness” - expresia bolii în raport cu normele sociale.

Determinanții stării de sănătate sunt împărțiți în patru categorii astfel: comportamente, mediu, biologia umană și îngrijiri de sănătate.

Strategia Națională de Sănătate 2014-2020 este documentul prin care decidenții din sectorul de sănătate și Guvernul României stabilesc asigurarea și promovarea sănătății populației României ca determinant cheie al unei dezvoltări durabile a societății românești, inclusiv din punct de vedere social, teritorial și economic, ca motor de progres și prosperitate al națiunii. Prin acest document se stabilește cadrul general de intervenție pentru eliminarea punctelor slabe identificate în sectorul de sănătate prin: reducerea inegalităților importante existente în sănătate, optimizarea utilizării resurselor în serviciile de sănătate în condiții de cost-eficacitate crescută folosind medicina bazată pe dovezi și, nu în ultimul rând, la îmbunătățirea capacității administrative și a calității managementului la toate nivelurile.

Viziunea Strategiei Naționale de Sănătate 2014-2020 este următoarea: “O națiune cu oameni sănătoși și productivi prin accesul la servicii preventive, de urgență, curative și reabilitare de calitate, în condițiile utilizării eficiente și eficiente a resurselor disponibile și a promovării unor standarde cât mai înalte și a bunelor practice.

Misiunea Ministerului Sănătății este de a stabili direcțiile strategice și de a lucra, în colaborare cu actorii relevanți din sistemul sanitar, pentru asigurarea accesului echitabil la servicii de sănătate de calitate, cost-eficace, cât mai apropiate de nevoile individului și comunității, având ca scop îmbunătățirea stării de sănătate a populației României, în baza principiilor de bază (acces echitabil la servicii esențiale, cost-eficacitate, fundamentare pe dovezi, optimizarea serviciilor de sănătate, cu accent pe serviciile și intervențiile cu caracter preventiv, descentralizare, parteneriat cu toți actorii ce pot contribui la îmbunătățirea stării de sănătate).

În sistemul de sănătate, care cuprinde toate organizațiile, instituțiile publice și private, precum și totalitatea resurselor în scopul îmbunătățirii sau menținerii sănătății, spitalele, în prezent, reprezintă cea mai mare activitate în sistemul de îngrijiri de sănătate, deși și celelalte componente sunt extrem de importante. Conform Strategiei naționale de sănătate 2014-2020 cea mai importantă parte a serviciilor de sănătate se acordă pacienților direct în spital, față de serviciile furnizate în comunitate – servicii privind îngrijirea la domiciliu, servicii acordate mamei și copilului etc., aceste servicii fiind acordate într-un volum mic. De asemenea, asistența medicală ambulatorie ar trebui să dețină un rol mult mai important în ceea ce privește reducerea spitalizărilor de zi sau continue care pot fi evitate. În Strategia națională de sănătate pentru 2014-2020 viziunea este de răsturnare a piramidei serviciilor și de a asigura gradual o acoperire mai mare a nevoilor de sănătate ale populației prin serviciile de la baza sistemului (servicii de asistență comunitară, servicii de asistență acordate de medicul de familie și de ambulatoriu de specialitate).

Astfel, acordarea de servicii medicale în spital, cu un nivel crescut de costuri, trebuie să se realizeze doar atunci când au fost epuizate celelalte tipuri de servicii – medicină de familie, investigații care pot fi efectuate în ambulatoriu, aceste servicii oferite în spital fiind cu un nivel sporit de complexitate.

PIRAMIDA SERVICIILOR 2014

PIRAMIDA SERVICIILOR 2020

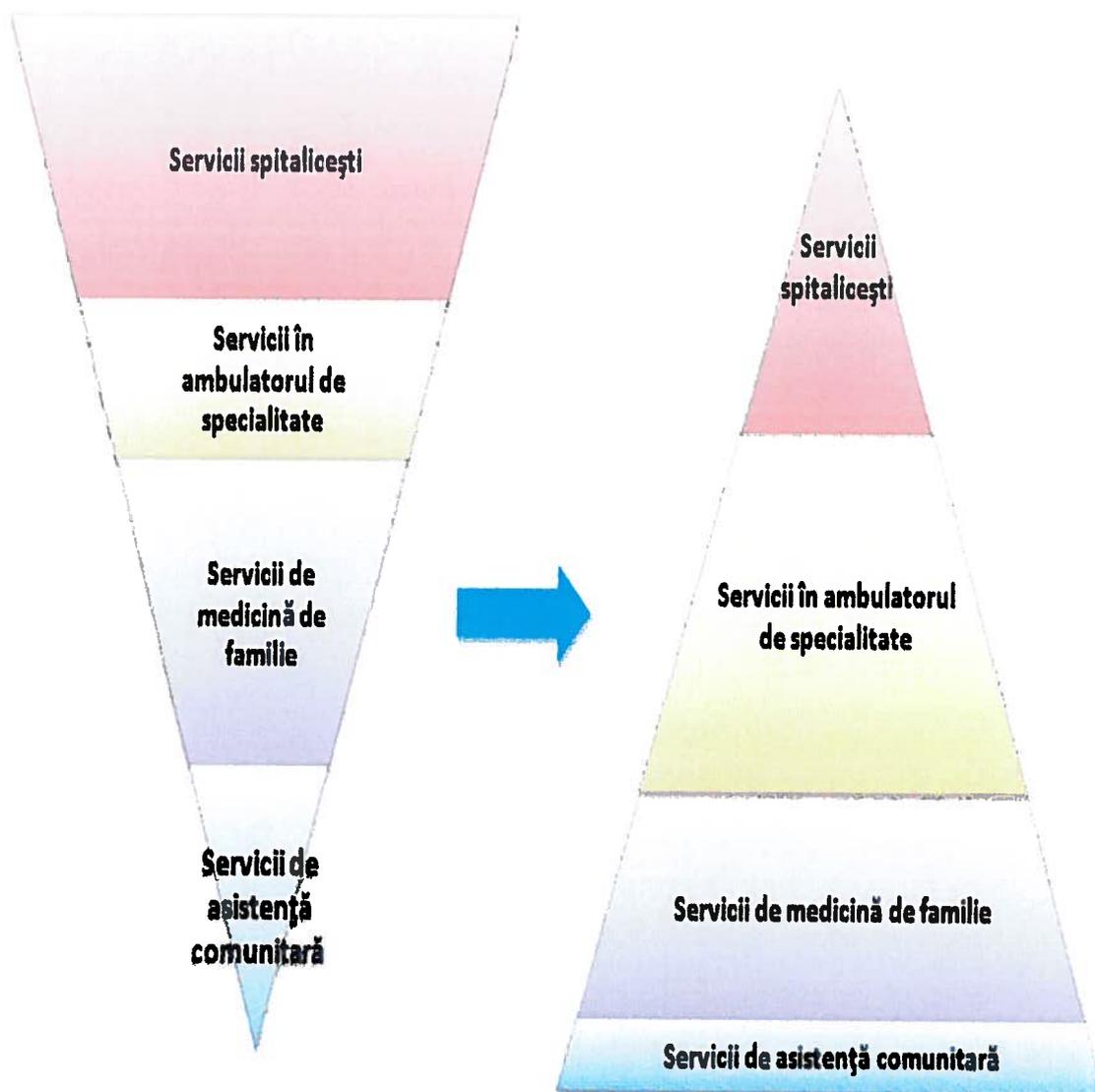


Figura nr. 1 Consumul de servicii de sănătate - evoluții anticipate - Strategia Națională de Sănătate 2014-2020

Spitalele joacă unul dintre cele mai importante roluri în prezent în sistemul de sănătate, fiind totodată un sector sensibil și strategic al sănătății în orice țară. Acestea sunt instituții de îngrijire a sănătății, care au personal medical și alte categorii de profesioniști, sunt organizate ca unități de internare a pacienților și furnizează servicii medicale, de nursing și conexe 24 de ore pe zi, 7 zile pe săptămână. Spitalele oferă o gamă variată de îngrijiri acute, convalescență și îngrijiri terminale folosind servicii de diagnostic și curative, ca răspuns la condițiile acute și cronice generate de boli, traumatisme și anomalii genetice. În acest fel, se generează informații esențiale pentru cercetare, educație și management. În mod tradițional orientate pe îngrijirea individuală, spitalele sunt din ce în ce mai mult implicate în stabilirea unor legături mai strânse cu alte părți ale sectorului sanitar și cu comunitățile, în efortul de a optimiza utilizarea resurselor pentru promovarea și protejarea statutului de sănătate individual și colectiv.

Pentru garantarea funcționării spitalelor în condiții de legalitate și pentru îndeplinirea unor standarde de calitate, unitatea sanitară, după obținerea autorizației de funcționare, este obligată să intre în procedura de acreditare fiind evaluată de Autoritatea Națională de Management al Calității în Sănătate. Acreditarea este realizată în ciclu de 5 ani fiind un proces formal prin care ANMCS evaluează și recunoaște că o organizație de îngrijiri de

sănătate - spitalul îndeplinește standardele de calitate aplicabile, în prealabil definite și publicate.

În exercitarea atribuțiilor sale, Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș, unitate spitalicească în directă subordonare Ministerului Sănătății, colaborează cu autoritățile administrației publice locale, cu instituții publice de specialitate din țară, cu organizațiile profesionale (Colegiul Medicilor din România, Colegiul Farmaciștilor din România, Ordinul Asistenților Medicali Generaliști, Moașelor și Asistenților Medicali din România), Universitatea de Medicină și Farmacie Tg. Mureș și cu alte unități spitalicești.

În cadrul Regiunii Centru, Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș este un jucator important pe piața serviciilor medicale, chiar cel mai important din multe puncte de vedere. Un prim aspect este acela că joacă rol de spital regional, având adresabilitate pentru rezolvarea cazurilor grave din regiune, provenite din restul spitalelor, atunci când competența acestora este depășită. Un al doilea aspect ține de personalul înalt calificat și dotarea cu aparatură de înaltă performanță, ceea ce conduce la o adresabilitate crescută. Cu toate acestea este necesară o atenție sporită, o continuă perfecționare și îmbunătățirea calității serviciilor furnizate, întrucât pe piața serviciilor medicale se înregistrează unități în continuă ascensiune, atât de stat, cât și private.

Conform Institutului Național de Statistică, în anul 2015 în Regiunea Centru își desfășoară activitatea un număr de 82 de spitale și centre de sănătate, așa cum rezultă din tabelul de mai jos:

Județ	Număr spitale și centre de sănătate (conform INS)	Nr. paturi 2014 (conform planului național)	Nr. paturi 2015 (conform planului național)	Diferența nr. paturi 2015-2014	%
MUREȘ	17	3980	3981	1	0.03
HARGHITA	8	1756	1738	-18	-1.03
SIBIU	10	2573	2547	-26	-1.01
BRAȘOV	28	3500	3465	-35	-1.00
ALBA	14	1835	1817	-18	-0.98
COVASNA	5	1480	1465	-15	-1.01
Total	82	15124	15013	-111	-0.73

Tabel nr. 8 Număr spitale din Regiunea Centru

Din datele de mai sus rezultă faptul ca județul Mureș are un număr mai mic de unități sanitare, dar cel mai mare număr de paturi, recunoscându-se astfel importanța spitalelor respective, atât din punct de vedere profesional, cât și din punctul de vedere al adresabilității ridicate. Conform HG nr. 449/2014 privind aprobarea Planului național de paturi pentru perioada 2014-2016, precum și OMS nr. 618/2014, respectiv OMS nr. 412/2015 privind aprobarea detalierei pe județe a numărului total de paturi, se înregistrează o scădere a numărului de paturi în 2015 față de 2014 per total regiune, excepție făcând județul Mureș, unde se înregistrează chiar o creștere de un pat.

Din punctul de vedere al complexității cazurilor tratate în unitățile sanitare din Regiunea Centru aflate în contract cu CAS pentru care plata se face prin tarif pe caz rezolvat, Spitalul

Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș se află pe locul 4 la nivel general, dar pe primul loc între spitalele de aceeași categorie, fiind depășit în acest clasament doar de unități de monospécialitate, înalt specializate în tratamentul bolilor cardiovasculare, respectiv ortopedie.

Nr. crt.	Cod Spital (CNAS)	Denumire spital	Clasificare	ICM 2015	TCP 2015	DMS_spital
1	MS24	Institutul de Boli Cardiovasculare și Transplant Târgu Mureș	I	2.4893	1,850	7,15
2	MS18	SC Cardio Med SRL	V	2.3205	1,430	3,51
3	BV28	Clinicile ICCO Ortopedie SRL	V	2.0561	1,430	5,07
4	MS01	Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș	I	1.8658	1,850	6,93
5	BV18	Clinicile ICCO SRL	IIM	1.6497	1,525	3,51
6	MS20	SC Cosmex SRL - Centrul Medical Puls	V	1.5043	1,430	3,51
7	BV01	Spitalul Județean Clinic de Urgență Brașov	II	1.4968	1,600	6,35
8	BV04	Spitalul de Boli Infecțioase Brașov	IIM	1.4577	1,525	7,05
9	BV21	Spitalul Teo Health SA	III	1.4123	1,500	3,51
10	HR07	Spitalul de Psihiatrie Tulgheș	V	1.4080	1,430	14,13
11	SB08	Spitalul Clinic de Pediatrie Sibiu	IIM	1.4043	1,600	5,33
12	SB01	Spitalul Clinic Județean Sibiu	II	1.3709	1,600	6,78
13	BV25	SC Onco Card SRL- Centrul de Diagnostic și Tratament Oncologic	V	1.3680	1,430	3,51
14	AB14	Centrul Medical Dr. Laura Cătănă	V	1.3175	1,430	7,02
15	BV13	Spitalul de Psihiatrie și Neurologie Brașov	IIM	1.2897	1,525	11,01
16	MS02	Spitalul Clinic Județean Mureș	II	1.2506	1,550	7,06
17	AB01	Spitalul Județean de Urgență Alba Iulia	III	1.2480	1,500	6,65
18	AB05	Spitalul Municipal Aiud	IV	1.2394	1,475	6,67
19	AB08	Spitalul Municipal Sebeș	IV	1.2307	1,475	6,85
20	BV24	SC PDR SA	IV	1.2053	1,475	3,51
21	SB02	Spitalul de Psihiatrie "Dr.Gh. Preda" Sibiu	IIM	1.1888	1,525	9,40
22	MS19	SC Nova Vita Hospital SA	IV	1.1862	1,475	3,51
23	MS16	SC Centrul Medical Topmed SRL	IV	1.1835	1,475	3,51
24	AB03	Spitalul Municipal Blaj	IV	1.1789	1,475	7,45
25	BV03	Spitalul Clinic de Copii Brașov	IIM	1.1743	1,600	5,07
26	SB11	SC Clinica Polissano SRL	III PC	1.1736	1,500	3,83
27	HR01	Spitalul Județean Miercurea-Ciuc	III	1.1729	1,500	5,79

28	SB03	Spitalul de Pneumoftiziologie Sibiu	IIM	1.1517	1,525	9,97
29	HR02	Spitalul Municipal Odorheiu Secuiesc	III	1.1472	1,500	6,24
30	CV01	Spitalul Județean "Dr. Fogolyan Kristof" Sfântu Gheorghe	III	1.1405	1,500	6,17
31	BV05	Spitalul de Pneumoftiziologie Brasov	IIM	1.1187	1,525	7,93
32	MS07	Spitalul Municipal "Dr. Gh. Marinescu" Tarnaveni	IV	1.1106	1,475	9,16
33	MS04	Spitalul Municipal Sighișoara	IV	1.0597	1,475	6,37
34	BV02	Spitalul Clinic de Obstetrică-Ginecologie "Dr. I. A. Sbârcea" Brașov	IIM	1.0405	1,525	4,93
35	AB06	Spitalul Orășenesc Câmpeni	IV	1.0396	1,475	6,33
36	AB02	Spitalul de Boli Cronice Câmpeni	V	1.0317	1,430	8,33
37	AB04	Spitalul Orășenesc Abrud	IV	1.0046	1,475	5,56
38	BV06	Spitalul Municipal Făgăraș	IV	0.9842	1,475	5,31
39	MS06	Spitalul Municipal "Dr. E. Nicoara" Reghin	IV	0.9812	1,475	6,23
40	HR03	Spitalul Municipal Gheorgheni	IV	0.9804	1,475	6,21
41	MS05	Spitalul Orășenesc "Dr. Valer Russu" Luduș	IV	0.9683	1,475	6,23
42	CV03	Spitalul Municipal Târgu Secuiesc	IV	0.9637	1,475	6,16
43	HR04	Spitalul Municipal Toplița	IV	0.9489	1,475	6,11
44	BV08	Spitalul Municipal Codlea	V	0.9451	1,430	7,08
45	MS21	Spitalul Sovata- Niraj	V	0.9414	1,430	6,21
46	SB04	Spitalul Municipal Mediaș	IV	0.9407	1,475	6,08
47	BV10	Spitalul Orășenesc "Dr. C. T. Sparchez" Zărnești	IV	0.9343	1,475	5,53
48	AB12	Spitalul de Pneumoftiziologie Aiud	V	0.9287	1,430	7,62
49	AB09	Spitalul Orășenesc Cugir	IV	0.9207	1,475	6,19
50	SB06	Spitalul Orășenesc Cisnădie	IV	0.9132	1,475	5,59
51	BV23	SC Centrul Medical Unirea SRL Brașov	III	0.9073	1,500	3,51
52	MS15	Centrul Medical "Galenus" - SC Adria Med SRL	IV	0.8762	1,475	3,51
53	BV17	SC Rur Medical SRL	V	0.8677	1,430	3,51
54	MS11	Centrul de Sănătate Sângeorgiu de Pădure	IV	0.8443	1,475	5,74
55	SB05	Spitalul Orășenesc Agnita	IV	0.8361	1,475	6,82
56	BV12	Spitalul Orășenesc Rupea	IV	0.8114	1,475	5,45
57	CV04	Spitalul Orășenesc Baraolt	IV	0.7243	1,475	5,45
58	CV08	SC Andimex SRL	V	0.7020	1,430	3,51
59	CV05	Spitalul de Cardiologie Covasna	IV	0.6962	1,475	5,89

Tabel nr. 9 – Situația spitalelor din Regiunea Centru

5. Analiza mediului intern

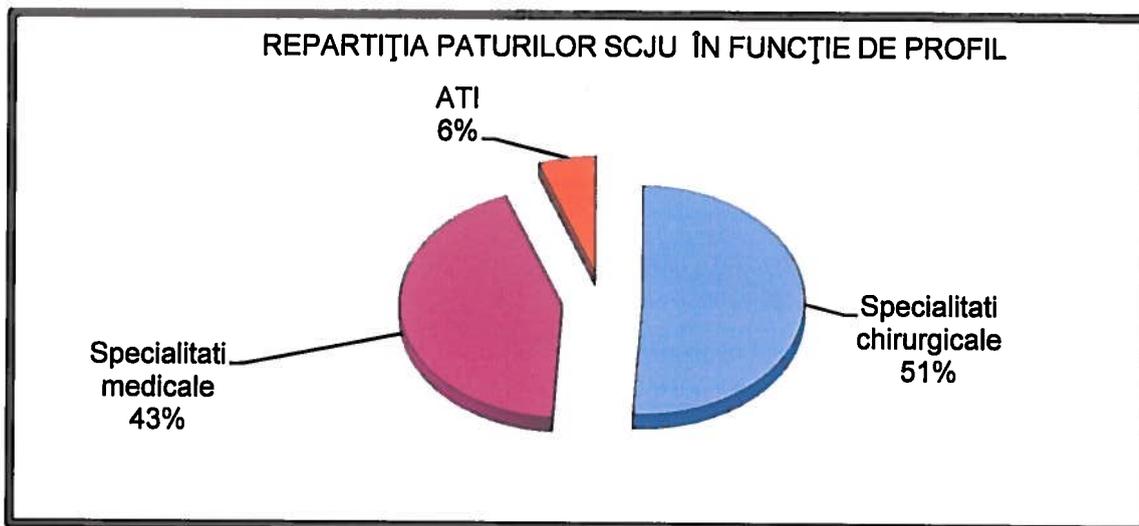
5.1 Tipul și profilul spitalului, activitatea desfășurată și structura funcțională

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 sanitară 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 aceste 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 internate urmare trimerilor 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. 3 – Repartiție paturi SCJU Tg. Mureș 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
	- compartiment alergologie și imunologie	6
	- compartiment nefrologie pediatrică	6

Nr. crt.	Denumire secție	Nr. paturi
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 chirurgie 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	
	-prosectură	
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)	
45	Cabinet planificare familială	
46	Cabinet medicină sportivă	
47	Cabinet diabet zaharat, nutriție și boli metabolice	
48	Ambulatoriu integrat spitalului cu cabinete în specialitățile:	

Nr. crt.	Denumire secție	Nr. paturi
	<i>Cabinete pentru adulți:</i> medicină internă, cardiologie, ORL, chirurgie generală, obstetrică – ginecologie, neurologie, ortopedie și traumatologie, endocrinologie, gastroenterologie, neurochirurgie, psihiatrie, chirurgie plastică, microchirurgie reconstructivă, medicina muncii, reumatologie, chirurgie vasculară.	
	<i>Cabinete pentru copii:</i> pediatrie, ORL, hemato-oncologie pediatrică, chirurgie și ortopedie infantilă, gastroenterologie, alergologie și imunologie;	
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
	ÎNȘOȚITORI	12

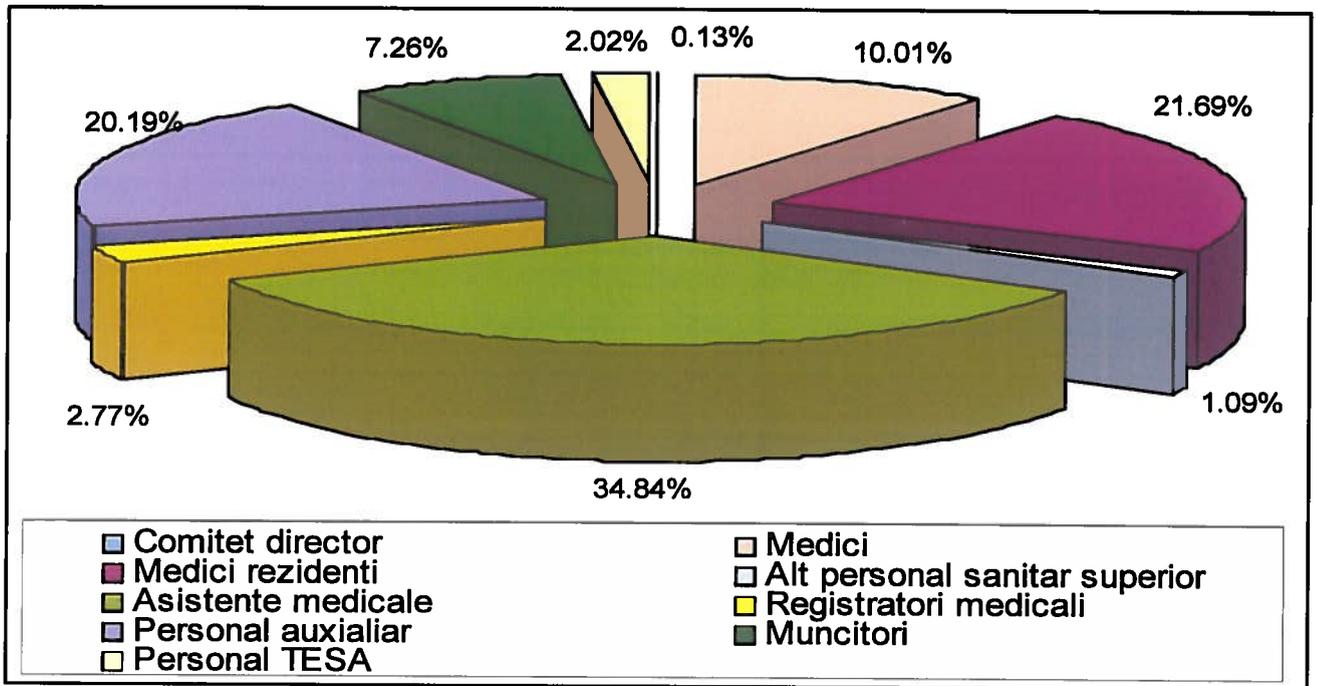
Tabel nr. 10 OMS nr. 953/2013 – Serviciul resurse umane al Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu - Mureș

Situația resurselor umane

Resursele umane ale Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș, la finalul anului 2015, totaliza 3071 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 – 307,5
- Medici rezidenți – 666
- Alt personal superior sanitar – 33,5
- Asistente medicale – 1070
- Registratori medicali – 85
- Personal auxiliar – 620 (infirmiere, îngrijitoare, brancardieri, spălătorese, șoferi auto)
- Muncitori – 223
- Personal TESA – 62

Proporția personalului este evidențiată în graficul următor:



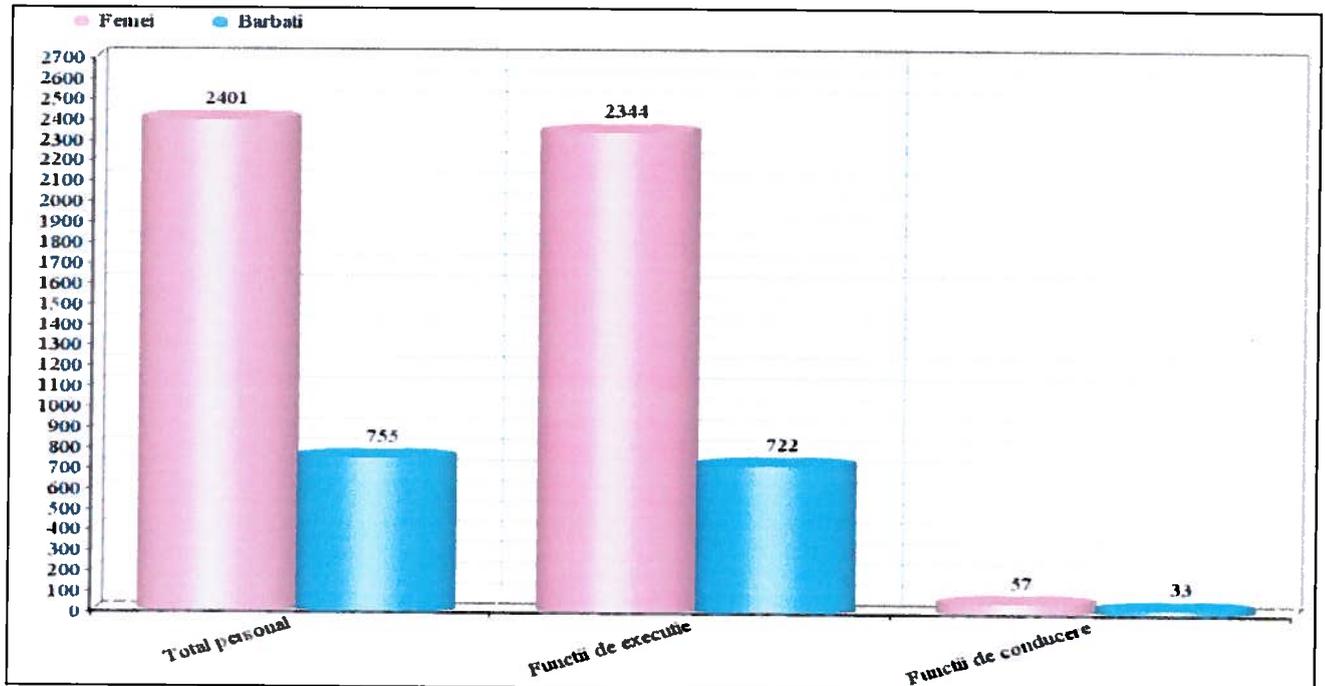
Grafic nr. 4 Proportia personalului din SCJU Tg. Mureș

Proportia personalului împărțit pe sexe și funcții:

Din numărul total de 3156 de salariați, numărul total de femei care prestează activitate în cadrul instituției este de 2401, dintre care 2334 ocupă funcții de de execuție, respectiv numărul de bărbați este 755, dintre care 722 ocupă funcții de execuție.

Din numărul total de 3156 de salariați, numărul total de personal ocupând funcții de conducere este de 90, dintre care 57 funcții de conducere sunt ocupate de femei, iar 33 dintre acestea sunt ocupate de bărbați.

Evidențierea personalului pe sexe și funcții ocupate este evidențiată în figura de mai jos.



Grafic nr. 5 Proportia personalului împărțit pe sexe și funcții în SCJU Tg. Mureș

În cadrul Spitalului Clinic Județean de Urgență Tg. Mureș se desfășoară activitate de învățământ medical, cadrele didactice ale Universității de Medicină și Farmacie Târgu Mureș prestând activitate clinică integrată. Totodată în cadrul instituției își desăvârșesc pregătirea în specialitate un număr de 666 de medici rezidenți.

Proporția personalului din cadrul Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș reiese din graficele nr. 6 și nr. 7 prezentate în continuare.

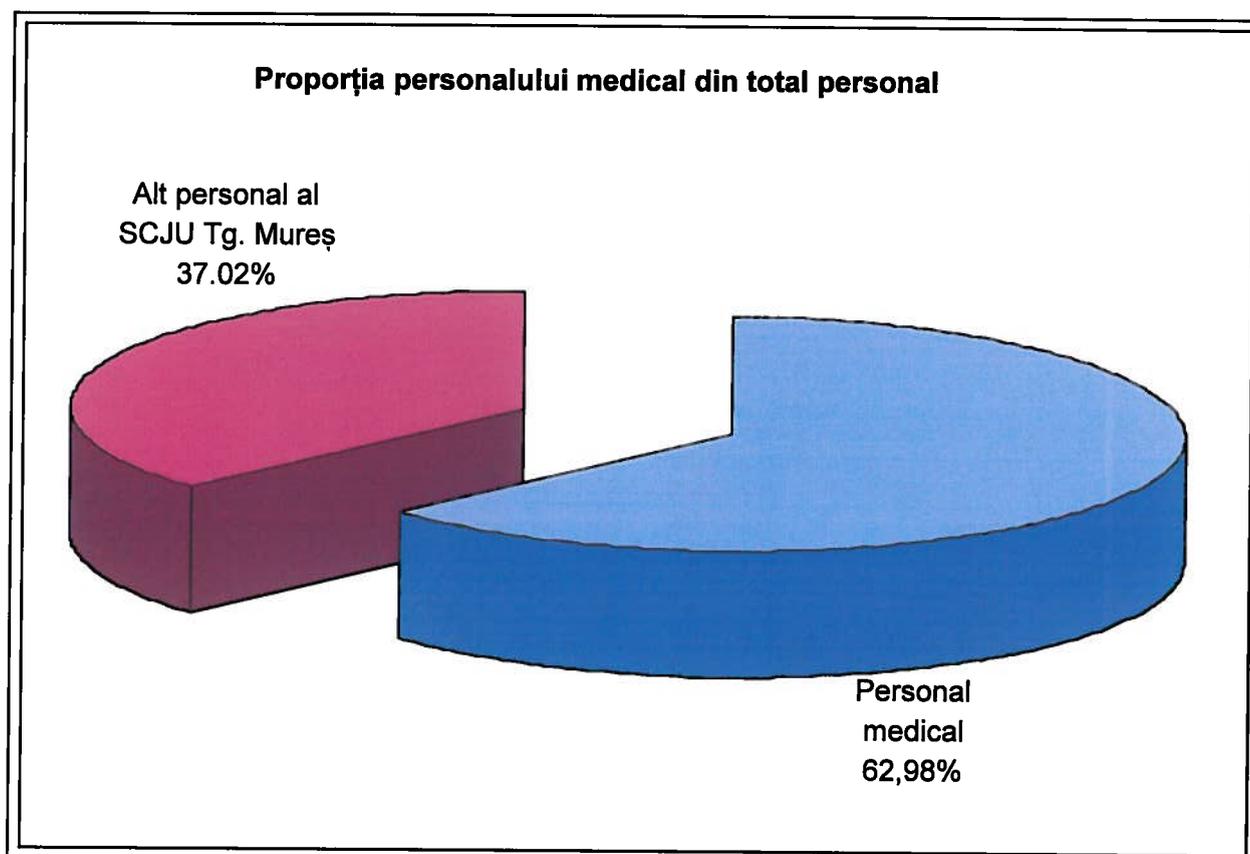
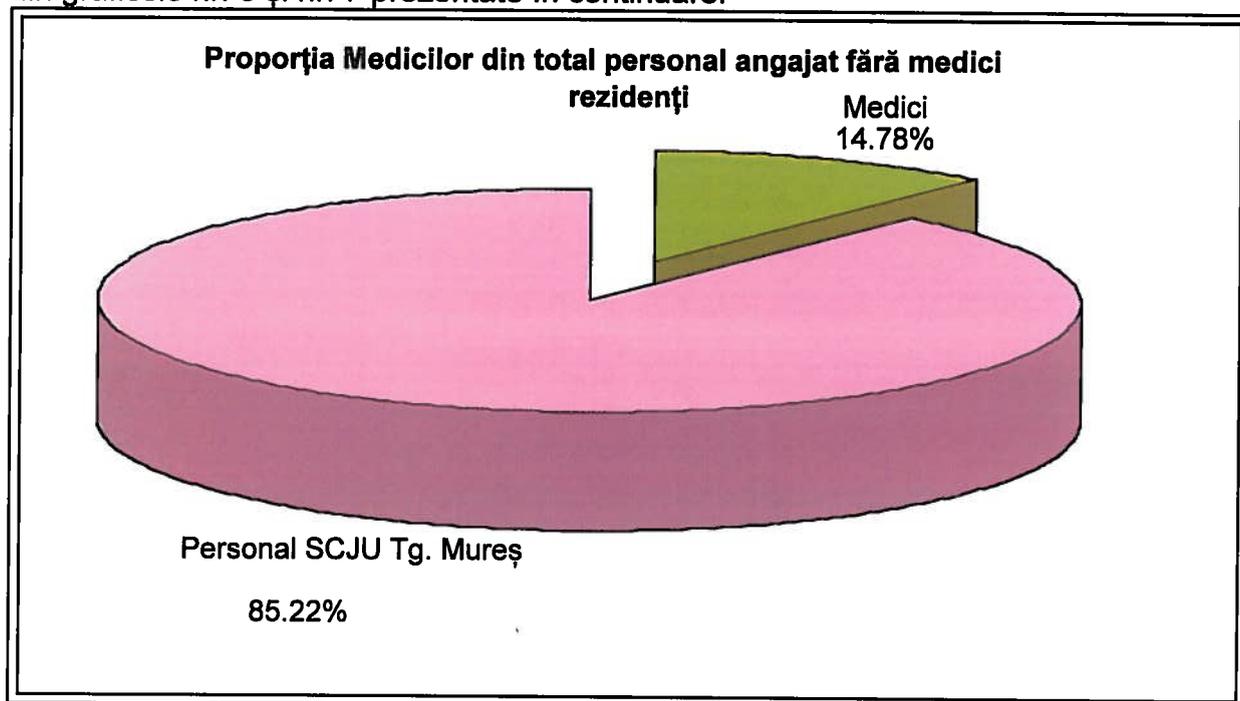
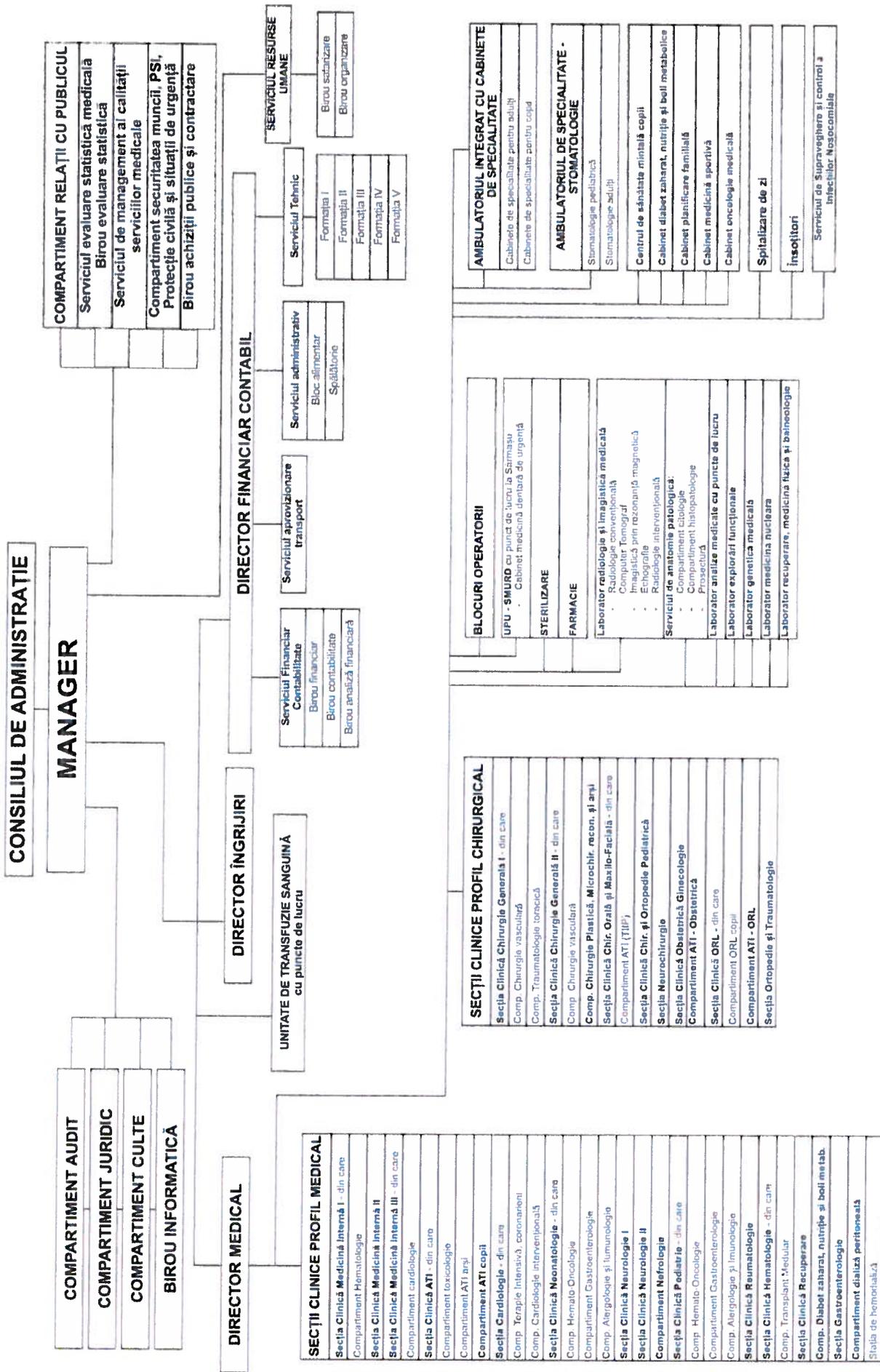


Fig. 2 : Organigrama SCJU TG. MUREȘ



5.2 Analiza mediului, competitivității și eficienței managementului

5.2.1. 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 cheltuieli aferent anului 2015 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 dobânzi;
- venituri din donații și sponsorizări.

Organizarea activității Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș se face în baza bugetului de venituri și cheltuieli, pe total unitate precum și pe fiecare secție și compartiment, astfel încât cheltuielile necesare pentru realizarea serviciilor medicale să fie acoperite din veniturile realizate. În aceste condiții, unul din obiectivele principale ale spitalului este realizarea veniturilor contractate cu CAS Mureș, cât și atragerea de venituri suplimentare din servicii medicale la cerere, din contracte de sponsorizare, studii clinice etc. În același timp reducerea cheltuielilor a fost și rămâne o constantă a activității. Orice propunere sau decizie de reducere a unei cheltuieli trebuie să se bazeze pe o analiză atentă și complexă, ținând cont de efectul asupra actului medical, a serviciului prestat, astfel încât să nu-i afecteze calitatea.

Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș este finanțat pentru servicii medicale spitalicești:

- pentru afecțiunile acute în sistem DRG, finanțarea realizându-se în funcție de cât de grave și complexe sunt cazurile rezolvate (externate);
- pentru secțiile și compartimentele de cronici - pe baza duratei de spitalizare efectiv realizate, a numărului de externări și a tarifului pe zi de spitalizare;
- în regim de spitalizare de zi.

Spitalul obține venituri din contractele cu CAS Mureș pentru servicii medicale în ambulator după cum urmează:

- servicii medicale în ambulatoriu de specialitate pentru specialități clinic;
- servicii medicale de medicină dentară în asistența medicală de specialitate din ambulatoriu;
- servicii medicale în asistența medicală de specialitate de recuperare, medicină fizică și balneologie;

- servicii medicale în asistența medicală de specialitate din ambulatoriu pentru specialități paraclinice.

Din programele naționale curative, spitalul încheie contracte cu CAS Mureș pentru următoarele programe de sănătate în scop curativ:

- subprogramul de radiologie intervențională;
- subprogramul de tratament al hidrocefaliei congenital sau dobândite la copil;
- programul național de cardiologie;
- programul național de tratament pentru boli rare din care:
 - boli neurologice degenerative/inflamator imune forme acute;
 - boli neurologice degenerative/inflamator imune forme cronice;
 - pentru tratamentul bolnavilor cu HTAP -adultți;
 - pentru tratamentul bolnavilor cu sindrom de imunodeficiență primară;
 - pentru tratamentul bolnavilor cu sindromul HUNTER;
 - pentru tratamentul sclerozei sistemice și ulcerelor digitale evolutive;
- programul național de oncologie atât pentru tratamentul medicamentos al bolnavilor cu afecțiuni oncologice, cât și pentru reconstrucție mamară după afecțiuni oncologice
- programul național de tratament al hemofiliei și talasemiei;
- programul național de diabet;
- programul național de ortopedie;
- implantare de proteze auditive și implanturi cohleare.

Pe lângă veniturile realizate pe baza contractelor încheiate cu CAS Mureș Spitalul Clinic Județean de Urgență Tg. Mureș primește fonduri atât de la bugetul de stat prin Ministerul Sănătății cât și din veniturile proprii - accize ale Ministerului Sănătății pentru finanțarea:

- Acțiunilor de sănătate cu următoarea componență:
 - structurii UPU/SMURD;
 - centrului de sănătate mintală - copii;
 - medici rezidenți;
 - cabinet de medicină sportivă;
- Investiții în infrastructură
- Dotarea cu aparatură și echipamente medicale, precum și dotări independente;
- Programe naționale de sănătate din care:
 - Acțiuni prioritare cum sunt: AP-IMA, AP-ATI, AP-AVC, AP-TRAUMĂ;
 - Programe naționale de sănătate publică cum sunt:
 - programul național de screening pentru depistarea precoce a cancerului de col uterin spitalul fiind și unitate regională de management;

- programul național de sănătate a femeii și copilului;
- Programul național de transplant de organe, țesuturi și celule de origine umană pentru următoarele activități din cadrul programului:
 - Coordonare transplant;
 - Menținere în condiții fiziologice a donatorilor aflați în moarte cerebrală;
 - Transplant de celule stem;
 - Transplant os-tendon;
- Programul național de prevenire a infecțiilor nosocomiale;

Spitalul mai realizează venituri, altele decât din cele din contractele cu CAS Mureș sau din sume primite din bugetul Ministerului Sănătății cum sunt:

- servicii medicale prestate la cerere;
- coplată spitalizării;
- sume obținute în instanță pentru vătămări corporale;
- taxă pentru adopții;
- din contracte de studii clinice;
- din contracte de sponsorizare;
- din valorificarea bunurilor instituțiilor publice;
- din închirierea spațiilor excedentare, din care o cotă de 50% revine spitalului;

Spitalul este instituție publică finanțată integral din venituri proprii și funcționează pe principiul autonomiei financiare respectiv:

- organizarea activității spitalului pe baza bugetului de venituri și cheltuieli propriu, aprobat de conducerea unității, avizat de Consiliul de Administrație și cu aprobarea Ministerului Sănătății în calitate de ordonator principal de credite.
- Bugetul de venituri și cheltuieli al spitalului este elaborat pe baza evaluării veniturilor proprii și a repartizării cheltuielilor pe baza propunerilor fundamentate ale secțiilor și compartimentelor din structura spitalului;

Bugetul de venituri și cheltuieli al Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș cuprinde resursele financiare și cheltuielile din cadrul unui an bugetar, necesare derulării în condiții normale a activităților spitalului, de furnizare de servicii medicale, respectiv:

- asigurarea de resurse umane
- resurse materiale
- investiții în dotări independente și investiții în infrastructură.

De asemenea spitalul își constituie Fondul de dezvoltare al spitalului din:

- cotă-parte din amortizarea mijloacelor fixe calculate lunar;

- o sume rezultate din valorificarea bunurilor instituțiilor publice;
- o o cotă de 20% din excedentul bugetului de venituri și cheltuieli înregistrat la finele exercițiului financiar;
- o sume rezultate din închirieri.

Veniturile au fost estimate astfel încât să fie posibilă realizarea lor, iar cheltuielile au fost estimate astfel încât să asigure necesarul de resurse umane, necesarul de bunuri și servicii, investiții în infrastructură, în dotări independente pentru desfășurarea optimă a activității medicale și administrative.

Situația veniturilor pentru anul 2015 a Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș este prezentată în tabelul de mai jos:

În cursul anului 2015, Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș a realizat venituri în valoare de **298.372.073 lei**, astfel:

1. Venituri din contractele cu CAS Mureș:

-lei-

Tipul de serviciu	Buget 2015	Incasări 2015 aferele serviciilor prestate în anul 2015	Grad de realizare
Servicii medicale spitalicești	133.377.916	121.326.486	90,96%
Servicii medicale efectuate în ambulatoriul integrat	4.549.331	4.416.702	97,08%
Programe naționale de sănătate	31.110.388	16.801.519	54,00%
Total venituri din contractele încheiate cu CAS Mureș	169.037.635	142.544.707	84,32%

Tabel nr. 11 – Venituri contractate cu CAS Mureș

2. Incasări aferente serviciilor medicale, precum și programelor naționale de sănătate aferente anului 2014 în sumă de 20.496.655 lei, astfel:

- Servicii medicale – 7.222.816 lei
- Programe naționale de sănătate – 13.273.839 lei.

3. Venituri din transferuri

Bugetul de stat, din care:	Buget an 2015	Finanțare 2015	Grad de realizare
Acțiuni de sănătate	42.908.000	42.680.881	99.47%
Aparatură medicală și echipamente de comunicații în urgență	11.724.000	11.711.343	99.89%
Programe de sănătate	1.334.000	1.328.150	99.56%
Total buget de stat	55.966.000	55.720.374	99.56%
Accize, din care:	Buget an 2015	Finanțare 2015	Grad de realizare
Acțiuni de sănătate	451.000	-	-
Infrastructură sanitară	890.000	885.528	99.5%
Dotări	8.732.000	8.677.451	99.38%
Programe naționale de sănătate	20.827.000	20.297.040	97.45%
Total accize	30.900.000	29.860.025	96,63

Tabel nr. 12 – Venituri din transferuri

4. Alte venituri:

Denumire venituri	Buget 2015	Încasări 2015	Grad de realizare
Venituri din închirieri	115.280	102.279	88,72%
Venituri din dobanzi	1.951	1.951	100%
Venituri din prestări de servicii	3.812.000	3.686.472	96,70%
Venituri din cercetare	200.000	183.657	91,83%
Donații și sponsorizări – an curent	29.705	26.5450	89,35%
Total	4.167.936	4.000.809	95,99%

Tabel nr. 13 – Alte venituri

5. Excedent an 2015 în valoare de 17.026.103 lei.

6. Donații și sponsorizări – ani precedenți în valoare de 786.744 lei.

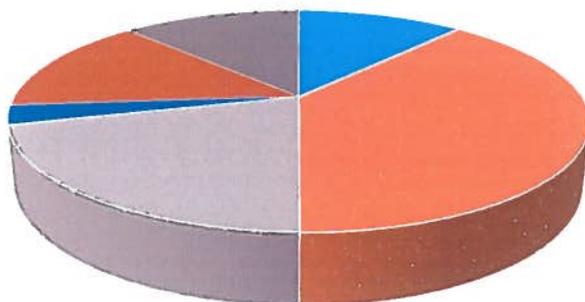
Veniturile din închirieri se constituie din încasările în numerar și prin virament bancar a sumelor provenite din închirierea spațiilor aflate în incinta Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș. Valoarea veniturilor din concesiuni și închirieri încasate la 31.12.2015 este de 203.719 lei, din care 50 % respectiv suma de 101.440 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 ambulatoriul de specialitate al spitalului, din încasările prin virament de la instituțiile cu care unitatea noastră sanitară are încheiate contracte de prestări de servicii, precum și sumele încasate pentru asistența medicală acordată persoanelor care au suferit vătămări corporale.

Veniturile din cercetare se constituie din încasările în numerar și virament bancar de la prestatorii de studii clinice efectuate în spital.

Situația veniturilor cuprinse în bugetul de venituri și cheltuieli al spitalului în funcție de proveniență este prezentată în graficul de mai jos.

Situația veniturilor încasate aferente anului 2015



- Venituri din contractele cu CAS Mureș
- Venituri din transferuri
- Venituri proprii MS Accize
- Venituri din sponsorizări și donații
- Venituri din dobânzi
- Venituri din concesiuni și închirieri
- venituri din prestații de servicii și din cercetare
- încasări aferente serviciilor spitalicești
- excedent aferent anului precedent

Grafic nr. 8 – Situația veniturilor încasate în anul 2015

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

Venituri	AN 2014	AN 2015	Crestere/ diminuare
	Suma	Suma	%
Total venituri proprii	3,962,482	4,129,231	104.21
Venituri din concesiuni și închirieri	188,242	115,280	61.24
Alte venituri din dobânzi	11,601	1,951	16.82
Venituri din prestații de servicii	3,425,441	3,812,000	111.28
Venituri din cercetare	337,198	200,000	59.31
Total venituri din contractele cu CAS Mureș	185,288,751	189,534,290	102.29
din servicii medicale spitalicești	122,528,845	133,377,916	108.85
din servicii medicale ambulatoriu specialitate	3,770,125	4,549,331	120.67
din program sănătate	33,374,374	31,110,388	93.22
din servicii medicale spitalicești și programe de sănătate aferente anului precedent încasate în anul curent	25,615,407	20,496,655	80.02
Donații și sponsorizări	-	816,449	
Venituri din valorificarea unor bunuri ale instituțiilor publice	769	-	-

Sume utilizate din excedentul anului precedent pentru efectuarea de cheltuieli	16,925,468	17,026,103	100.59
Total venituri din bugetul de stat	41,564,000	55,966,000	134.65
Programe naționale de sănătate	1,717,000	1,334,000	77.69
Acțiuni de sănătate	39,847,000	42,908,000	107.68
Aparatură medicală	-	11,724,000	
Total venituri din accize	25,689,000	30,900,000	120.28
Infrastructură sanitară	867,000	890,000	102.65
Dotari	3,305,000	8,732,000	264.21
Programe naționale de sănătate	21,517,000	20,827,000	96.79
Acțiuni de sănătate	-	451,000	
Total venituri	273,430,470	298,372,073	109.12

Tabel nr. 14 Situația comparativă pe perioada 2014-2015 a structurii veniturilor Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș

Pe lângă creșterea veniturilor totale ale spitalului, ca urmare a creșterii valorii de contract încheiate cu CAS Mureș pentru serviciile medicale prestate de spital, precum și a încasărilor pentru serviciile medicale prestate la cerere în ambulatoriul de specialitate, se observă o creștere semnificativă a veniturile din transferuri din bugetul Ministerului Sănătății pentru dotările cu aparatură a spitalului.

STRUCTURA CHELTUIELILOR

Categorie de cheltuieli	Prevederi bugetare an 2015	Realizări an 2015	Grad de realizare
Total cheltuieli	298.372.073	252.254.290	84,54%
Cheltuieli de personal	112.139.652	111.260.783	99,22%
Bunuri și servicii, din care:	152.333.942	111.740.720	73,35%
Furnituri de birou	531.588	447.889	84,25%
Materiale pentru curățenie	600.516	452.141	75,29%
Iluminat, încălzit și forță motrică	7.354.876	6.042.435	82,16%
Apă, canal, salubritate	2.093.018	1.262.047	60,30%
Carburanți și lubrifianți	474.807	394.218	82,40%
Transport	77.455	16.547	21,36%
Poștă, telecomunicații	196.640	187.532	95,37%

Materiale și prestări de servicii cu caracter funcțional	8.982.041	5.887.950	65,55%
Alte bunuri și servicii pentru întreținere și funcționare	3.471.754	2.270.220	65,39%
Reparații curente	1.387.461	510.574	36,80%
Hrană	3.391.036	2.065.196	60,90%
Medicamente	63.926.750	45.936.706	71,86%
Materiale sanitare	40.627.154	30.916.791	76,10%
Reactivi	11.772.170	9.934.464	84,39%
Dezinfectanți	2.425.125	2.056.149	84,79%
Bunuri de natura obiectelor de inventar	1.654.823	965.463	58,34%
Deplasări, detașări, transferări	80.629	65.686	81,47%
Materiale de laborator	1.101.955	787.337	71,45%
Cărți, publicații și materiale documentare	238.901	169.223	70,83%
Pregătire profesională	85.800	48.624	56,67%
Protecția muncii	322.442	163.602	50,74%
Alte cheltuieli	1.537.001	1.159.927	75,47%
Burse	3.735.000	3.631.459	97,23%
Cheltuieli de capital, din care:	30.163.479	25.922.340	85,94%
Mașini, echipamente și mijloace de transport	27.747.614	24.409.820	87,97%
Mobilier, aparatură birotică și alte active corporale	3.790	3.782	99,79%
Alte active fixe	72.075	34.375	47,69%
Reparații capitale aferente activelor fixe	2.340.000	1.474.363	63,00%
Plăți efectuate în anii precedenți și recuperate în anul curent		-301.012	

Tabel nr. 15 Structura cheltuielilor Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș

Urmărirea indicatorilor financiari pentru încadrarea valorii realizate a acestora în valoarea asumată de managerul unității sanitare prin contractul de management încheiat cu Ministerul Sănătății s-a realizat trimestrial la nivelul Serviciului Financiar Contabilitate.

Valoarea realizată pe anul 2015 a indicatorilor financiari este prezentată mai jos:

Execuția bugetară – buget total = execuție bugetară an 2015/prevederi bugetare an 2015 = 84,54%.

Procentul cheltuielilor cu personalul din totalul cheltuielilor spitalului = Plăți nete cheltuieli de personal an 2015/execuție bugetara total an 2015 = 37,58 %.

Procentul cheltuielilor cu medicamentele din totalul cheltuielilor spitalului = Plăți nete medicamente/ execuție bugetara total an 2015 = 21,43%.

Costul mediu/zi de spitalizare - Cheltuieli efective spital/număr zile spitalizare*1000 = 385,85 lei.

Procentul veniturilor proprii din total venituri = Venituri proprii încasate cu excepția veniturilor CAS Mureș/total venituri încasate*100 = 30,77%.

Situația comparativă 2014-2015 privind structura cheltuielilor Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș:

Cheltuieli	AN 2014	AN 2015	Creștere/ diminuare
	Suma	Suma	%
Total cheltuieli	273,430,470.00	298,372,073.00	109.12
Cheltuieli de personal	105,447,052.00	112,139,652.00	106.35
Bunuri și servicii, din care:	150,846,386.00	152,333,942.00	100.99
Furnituri de birou	665,552.00	531,588.00	79.87
Materiale pentru curățenie	632,527.00	600,516.00	94.94
Iluminat, încălzit și forță motrică	7,402,828.00	7,354,876.00	99.35
Apă, canal, salubritate	1,413,773.00	2,093,018.00	148.04
Carburanți și lubrifianți	393,200.00	474,807.00	120.75
Transport	139,390.00	77,455.00	55.57
Poștă, telecomunicații	241,470.00	196,640.00	81.43
Materiale și prestări de servicii cu caracter funcțional	10,015,470.00	8,982,041.00	89.68
Alte bunuri și servicii pentru întreținere și funcționare	2,138,911.00	3,471,754.00	162.31
Reparații curente	758,400.00	1,387,461.00	182.95
Hrană	3,270,290.00	3,391,036.00	103.69
Medicamente	68,358,293.00	63,926,750.00	93.52
Materiale sanitare	36,718,356.00	40,627,154.00	110.65
Reactivi	10,931,059.00	11,772,170.00	107.69
Dezinfectanți	2,560,621.00	2,425,125.00	94.71
Bunuri de natura obiectelor de inventar	1,360,921.00	1,654,823.00	121.60
Deplasări, detașări, transferări	82,287.00	80,629.00	97.99

Materiale de laborator	1,050,162.00	1,101,955.00	104.93
Cărți, publicații și materiale documentare	365,900.00	238,901.00	65.29
Pregătire profesională	111,000.00	85,800.00	77.30
Protecția muncii	240,650.00	322,442.00	133.99
Alte cheltuieli	1,995,326.00	1,537,001.00	77.03
Burse	3,524,000.00	3,735,000.00	105.99
Cheltuieli de capital, din care:	13,613,032.00	30,163,479.00	221.58
Mașini, echipamente și mijloace de transport	11,603,482.00	27,747,614.00	239.13
Mobilier, aparatură birotică și alte active corporale	-	3,790.00	-
Alte active fixe	50,550.00	72,075.00	142.58
Reparații capitale aferente activelor fixe	1,959,000.00	2,340,000.00	119.45

Tabel nr. 16 Situația comparativă pe perioada 2014-2015 a structurii cheltuielilor 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.

5.2.2. Indicatorii de utilizare a serviciilor și indicatori de calitate

Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu-Mureș este încadrat în categoria spitalelor care tratează o patologie complexă, indicatorii de utilizare a serviciilor în perioada 2013- 2015 sunt calculați până la data de 01.08.2013 împreună cu secțiile care aparțin Institutului de Urgență pentru Boli Cardiovasculare și Transplant, care a funcționat în cadrul spitalului fără personalitate juridică, aceștia fiind următorii:

Secția clinică chirurgie și ortopedie pediatrică	25	25	25	1,857	1,693	1,618	7,761	6,833	6,645	3.68	3.50	3.55	310.44	273.32	265.80
Compartiment diabet zaharat, nutritie si boli metabolice	15	15	15	648	584	603	4,459	4,606	4,723	5.89	6.77	7.01	297.27	307.07	314.87
Secția clinică gastroenterologie	25	25	25	1,222	1,243	1,219	8,362	7,815	7,618	6.10	5.74	5.61	334.48	312.60	304.72
Secția clinică hematologie	28	28	28	1,234	1,341	1,204	7,521	7,908	7,278	5.88	5.64	5.82	268.61	282.43	259.93
Hematologie	20	20	20	1,126	1,225	1,091	5,507	5,813	5,426	4.73	4.54	4.79	275.35	290.65	271.30
Comp.transpl.medular	8	8	8	108	116	113	2,014	2,095	1,852	17.67	17.46	15.56	251.75	261.88	231.50
Secția clinică medicină internă I	40	40	40	1,380	1,254	1,276	10,586	10,097	9,542	6.59	6.35	5.64	284.65	252.43	238.55
Medicina internă	15	15	15	618	551	561	4,596	4,185	3,986	5.98	5.47	4.65	306.40	279.00	265.73
Comp.hematologie	25	25	25	762	703	715	5,990	5,912	5,556	7.16	7.16	6.66	239.60	236.48	222.24
Secția clinică medicină internă II	45	45	45	2,005	1,891	1,848	15,049	14,430	14,346	6.38	6.42	6.64	334.42	320.67	318.80
Secția clinică medicină internă III	65	65	65	2,470	2,332	2,146	19,340	17,839	16,893	7.42	7.31	7.50	297.54	274.45	259.89
Medicina internă	45	45	45	1,711	1,574	1,498	13,820	12,683	12,439	7.62	7.64	7.85	307.11	281.84	276.42
Comp.cardiologie	20	20	20	759	758	648	5,520	5,156	4,454	6.94	6.60	6.69	276.00	257.80	222.70
Compartiment nefrologie	10	10	10	372	307	354	2,746	2,448	2,780	6.52	6.24	6.42	274.60	244.80	278.00
Secția clinică neonatologie	65	65	65	1,271	1,248	1,952	10,385	10,782	16,031	7.78	8.24	7.96	159.77	165.88	246.63
Neonatologie	40	40	40	1,190	1,130	1,819	5,634	4,830	8,324	3.87	3.47	3.90	140.85	120.75	208.10
Comp.prematuri	15	15	15	81	118	133	1,312	2,552	3,274	15.08	20.92	23.06	87.47	170.13	218.27
Comp.terapie intensivă	10	10	10	0	0	0	3,439	3,400	4,433	15.22	14.66	15.34	343.90	340.00	443.30
Secția neurochirurgie	53	53	53	2,437	2,480	2,473	15,262	14,887	15,409	5.25	4.99	5.11	287.96	280.89	290.74

Secția clinică neurologie I	70	70	70	2,867	2,637	2,478	20,505	20,385	19,572	6.73	7.22	7.19	292.93	291.21	279.60
Secția clinică neurologie II	37	37	37	1,588	1,460	1,385	12,010	11,671	11,076	7.13	7.35	7.31	324.59	315.43	299.35
Secția clinică obstetrică-ginecologie	90	90	90	2,811	2,715	3,717	15,179	15,272	22,606	3.45	3.53	3.99	168.66	169.69	251.18
Compartiment ATI obstetrică ginecologie	10	10	10	0	0	0	1,991	1,855	2,090	1.28	1.19	1.12	199.10	185.50	209.00
Secția clinică O.R.L.	50	50	50	1,848	1,736	1,783	9,571	9,532	9,387	2.79	2.98	2.80	191.42	190.64	187.74
O.R.L. - adulți	40	40	40	1,302	1,191	1,218	8,473	8,092	7,783	3.60	3.83	3.49	211.83	202.30	194.58
Comp. O.R.L.- copii	10	10	10	546	545	565	1,098	1,440	1,604	1.02	1.33	1.43	109.80	144.00	160.40
Compartiment ATI ORL	5	5	5	0	0	0	2,823	2,636	2,674	1.82	1.85	1.75	564.60	527.20	534.80
Secția clinică ortopedie și traumatologie	70	70	70	2,947	2,734	2,913	21,825	19,558	20,182	7.00	6.69	6.58	311.79	279.40	288.31
Secția clinică pediatrie	40	40	39	2,076	1,877	1,883	11,430	10,192	11,161	4.12	3.97	4.01	285.75	254.80	286.18
Pediatrie	15	15	15	992	979	906	5,976	5,929	6,203	3.93	3.78	3.76	398.40	395.27	413.53
Comp. hemato.-onco.	13	13	7	374	338	311	2,611	2,103	2,127	5.91	5.58	5.92	200.85	161.77	303.86
Comp.gastroenterologie	6	6	6	448	361	314	1,631	1,359	1,217	3.21	3.35	3.28	271.83	226.50	202.83
Comp.alergo și imun	6	6	6	262	199	238	1,212	801	1,022	4.00	3.67	3.68	202.00	133.50	170.33
Comp.nefrologie pediatrie			5			114			592			4.77			118.40
Secția clinică reumatologie	55	55	55	2,583	2,667	2,485	16,158	17,131	16,897	6.13	6.32	6.66	293.78	311.47	307.22
Compartiment dializa peritoneală	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Secția clinică recuperare cardiovasculară	25	25	25	937	907	1,000	8,731	8,075	8,682	9.27	8.88	8.66	349.24	323.00	347.28

6. Analiza SWOT

6.1 Analiza mediului intern

Puncte tari	B. Puncte slabe
existența unor specialiști în domeniul medical de înaltă performanță	grade diferite de competență pentru persoane cu același nivel de salarizare
experiență vastă în domeniul serviciilor de urgență având prima unitate dotată în primiri urgențe din țară	personal insuficient motivat pentru a-și mobiliza și asambla toate resursele intelectuale în interesul spitalului
centru universitar de prestigiu național și internațional;	lipsa unei culturi organizaționale în rândul coordonatorilor diverselor structuri ale spitalului, aspect de natură a afecta strategiile spitalului
personal cu înaltă calificare și pregătire permanentă prin participarea la cursuri, seminarii, congrese de specialitate	deficiențe în asumarea responsabilităților în rândul coordonatorilor diverselor structuri ale spitalului
spitalul investește în vederea extinderii activității prin diversificarea serviciilor oferite pacienților	motivație intrinsecă scăzută, datorită slabei capacități de diferențiere între persoanele cu productivitate diferită
deținerea unei activități complementare de laborator, capabilă să economisească timpul pacienților și cel de luare a deciziilor de către medicii specialiști	slaba capacitate de monitorizare a modului de îndeplinire a sarcinilor atât la nivel individual, cât și între departamente
existența unui procent important de personal, capabil să se formeze în spiritul noilor exigențe survenite prin aplicarea principiilor de reformă prevăzute în Legea nr. 95/2006	lipsa de continuitate în alocarea sarcinilor
dotări și mediu ambiental în permanentă dezvoltare, menite să creeze condiții optime de deservire a pacienților și de desfășurare a activității personalului	lipsa unor specialități medicale și chirurgicale
personal cu pregătire în domenii diferite (atât în domeniul medical cât și în alte domenii), ceea ce crește capacitatea de rezolvare a unor problematici complexe	având ca sursă principală de finanțare sistemul de asigurări de sănătate, un punct slab îl reprezintă alocarea și în anii trecuți și în anul curent, a unei sume insuficiente reprezentând finanțarea unui număr de cazuri de spitalizări

	continue și de zi, sub capacitatea reală de furnizare de servicii medicale a spitalului;
disponibilitate de a lucra peste orele de program	având ca și domeniu de activitate, doar activitatea de asistență medicală, nu putem desfășura și alte tipuri de activități care ar putea constitui surse de venituri proprii (amenajarea și închirierea parcarilor etc);
este cel mai mare spital din județul Mureș asigurând tratamente pentru o patologie vastă;	contractarea serviciilor medicale sub nivelul realizărilor
grad mare de acoperire cu servicii	contractarea serviciilor medicale sub nivelul realizărilor
număr mare de servicii medicale prestate cu complexitate ridicată reflectată în ICM	lipsa de spații la nivelul secțiilor spitalului
	lipsă utilaje moderne în blocul alimentar și neimplementarea sistemului de management al calității și siguranței alimentului (principiile HACCP)
	nerevizuirea și neimplementarea de proceduri operaționale privitoare la aspecte organizatorice din spital – circuitul pacienților, circuitul lenjeriei, circuitul aparținătorilor, utilizarea lifturilor
	deficiențe în managementul la nivelul secțiilor care îngreunează managementul de top

6.2 Analiza mediului extern

Oportunități	Amenințări
sănătatea este un domeniu cu impact social major	creșterea nivelului de informare a pacienților, concomitent cu progresul și diversificarea tehnologiilor diagnostice și terapeutice vor conduce la creșterea așteptărilor acestora și, implicit, la o creștere a cererii de servicii medicale complexe; sistemul de sănătate

	trebuie să dispună de mecanisme care să asigure direcționarea resurselor financiare în virtutea principiului eficienței și nu pe principiul limitării disponibilității fondurilor
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	libertatea de circulație a persoanelor și a serviciilor dau posibilitatea "consumatorilor de servicii medicale" să ia contact cu furnizori de servicii din diferite țări și să își modifice așteptările
statutul de membru UE deschide noi posibilități de finanțare pe proiecte din fonduri europene	dezvoltarea sistemului privat constituie un mediu concurențial pentru sistemul public
modificări legislative care vor permite oferta privată a spitalului inclusiv în cadrul parteneriatelor de tip public privat, care pot aduce un aport financiar	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 calificat și performant, dar retribuit necorespunzător
cerere ridicată din partea pacienților pentru servicii medicale	creșterea tarifelor la utilități, ceea ce va duce la majorarea cheltuielilor spitalului
apariția sistemului privat de asigurări de sănătate	creșterea substanțială a cheltuielilor de personal prin publicarea unor acte normative care prevăd acordarea anumitor sporuri personalului medico – sanitar
asumarea indicatorilor de performanță din contractele de administrare	creșterea prețurilor la materiale și consumabile medicale
credibilitatea spitalului, prin acreditare, a capacității de asigurare și îmbunătățire a calității serviciilor medicale și de siguranță a pacientului	cererea de muncă a unităților sanitare din țările cu înalt grad de dezvoltare care poate determina o creștere a coeficientului de fluctuație a personalului medical de specialitate
	decontări ale serviciilor medicale sub nivelul celor contractate
	reducerea bugetului alocat sistemului sanitar

	reducerea numărului de externări contractate, ceea ce ar putea duce la mărirea decalajului între serviciile medicale prestate și cele decontate de C.A.S
	accentuarea subnormării personalului

7. OBIECTIVE GENERALE

- A. Îmbunătățirea infrastructurii spitalicești în concordanță cu cerințele de servicii medicale ale comunității deservite, îmbunătățirea performanței și calității serviciilor de sănătate prestate pacienților
- B. Asigurarea unui act medical de calitate pacienților, prestat în condiții de siguranță și menținerea gradului de satisfacție cât mai ridicat al acestora
- C. Menținerea nivelului înalt de pregătire profesională a personalului prin furnizarea unui mediu optim de dezvoltare educațională și profesională;
- D. Asigurarea prestării activității de către salariați în condiții de muncă propice și sigure și creșterea satisfacției angajaților spitalului
- E. Promovarea calității, profesionalismului, echității și responsabilității în activitatea prestată
- F. Asigurarea unui management competent la cele mai ridicate standarde de etică și profesionalism
- G. Eficientizarea, standardizarea și integrarea proceselor în vederea realizării compatibilității cu sistemele de sănătate din statele UE

7.1. PRIORITĂȚI PE TERMEN MEDIU ȘI LUNG

- A. Îmbunătățirea infrastructurii spitalicești în concordanță cu cerințele de servicii medicale ale comunității deservite, îmbunătățirea performanței și calității serviciilor de sănătate prestate pacienților**

În trecut, nevoia de servicii de sănătate era diferită față de realitățile de astăzi. Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș își desfășoară activitatea medicală în mai multe imobile, majoritatea acesteia fiind concentrată în clădirea situată în str. Gh. Marinescu, nr. 50, existând și 5 secții exterioare în 3 imobile, aflate la diferite distanțe, astfel că, în funcție de necesitățile identificate, transferul între secțiile aceluiași spital se realizează cu ajutorul ambulanței. De asemenea, clădirile spitalului nu permit integrarea optimală a circuitelor intraspitalicești și ridică frecvent dificultăți majore în adoptarea de noi tehnologii din cauza limitărilor fizice intrinseci ale clădirilor și nu dispun de facilități pentru un acces fizic (ex. pentru persoanele cu dizabilități). Astfel, adaptarea infrastructurii la nevoile de servicii de sănătate curente (boli netransmisibile, acumularea de probleme de sănătate, complexe cu co-morbidități, existența unor tehnologii complexe, etc.) este în multe cazuri imposibilă sau mult mai costisitoare decât construcția unor clădiri noi în care să se transfere activitatea curentă. În plus, în imobilul principal, la diferite etaje ale clădirii, își desfășoară activitatea secțiile Institutului de Urgență pentru Boli Cardiovasculare și Transplant, astfel că circuitele intraspitalicești sunt îngreunate cu potențial impact asupra siguranței pacientului și cheltuieli evitabile. 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.

De asemenea, spitalul este dotat cu aparatură necesară desfășurării unui act medical de calitate, însă aceasta este încă departe de standardele din țările europene avansate.

Direcții strategice de acțiune/Acțiuni

- a) *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 tratamentul patologiilor 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 distincte, având circuite separate, față de restul structurilor spitalului și va funcționa în vecinătatea secției de chirurgie plastică și microchirurgie reconstructivă; acest centru va asigura asistența 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.
- b) *Dezvoltarea și reabilitarea clădirilor spitalului în scopul creșterii eficienței energetice, modernizare pentru îmbunătățirea accesului fizic pentru persoanele cu dizabilități prin:*
 - reducerea necesarului de încălzire/climatizare și creșterea eficienței energetice prin reabilitarea termică a anvelopei clădirii;
 - modernizarea și creșterea confortului și eficienței energetice prin aducerea în parametrii de confort a instalațiilor de încălzire, ventilație, climatizare și de iluminat precum și introducerea unor surse locale regenerabile de energie electrică și termică;
- c) *Adaptarea structurii organizatorice în concordanță cu serviciile medicale ale comunității deservite și pentru îndeplinirea gradului de competență I A*

- 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.
- d) *Identificarea numărului și costului spitalizărilor continue potențial prevenibile în vederea identificării potențialelor economii de costuri asociate cu reducerea acestor spitalizări în ansamblu și nu în ultimul rând încadrarea în valorile contractuale, respectiv acordarea de servicii medicale în spital, doar atunci când au fost epuizate celelalte tipuri de servicii – consultații și investigații care pot fi efectuate în ambulatoriu și/sau spitalizare de zi.*
- e) *Creșterea capacității personalului medical de a furniza servicii ambulatorii de specialitate în regim integrat cu celelalte niveluri de îngrijiri și în conformitate cu ghidurile de practică, protocoalele clinice și procedurile de "parcurs terapeutic" pentru primele 20 cele mai frecvente patologii;*
- f) *Utilizarea eficientă a infrastructurii ambulatoriului integrat al spitalului;*
- g) *Reducerea cheltuielilor prin investiții în aparate și echipamente moderne cu un consum redus de energie, achiziționarea de aparatură medicală și echipamente medicale moderne de înaltă performanță;*

B. Îmbunătățirea activității de transplant organe, țesuturi și celule de origine umană

Activitatea de transplant se desfășoară în cadrul Programului național de transplant de organe, țesuturi și celule de origine umană, coordonat tehnic de Agenția Națională de Transplant (ANT) - care gestionează și listele de așteptare pentru diferitele tipuri de transplant - și derulat prin unitățile sanitare acreditate în condițiile legii. Cele două subprograme derulate de spital vizează transplantul de organe, țesuturi și celule de origine umană și transplantul de celule stem hematopoietice de la donatori neînruțiți.

Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș este acreditat prin ordin al ministrului sănătății pentru activitățile de bancă de celule stem hematopoietice centrale și din sângele periferic (recoltare, procesare, conservare, stocare și distribuție) și transplant de celule stem hematopoietice centrale și din sângele periferic, pentru activitatea de prelevare și transplant țesut osos și tendinos și pentru activitatea de prelevare de organe, țesuturi și celule de origine umană.

Activitatea de transplant de organe, țesuturi și celule de origine umană este una intens consumatoare de resurse, deci și foarte sensibilă la constrângerile bugetare în contextul resurselor financiare limitate și a priorităților competitive din sănătate, pe lângă limitările legate de acceptabilitatea în rândul populației a donării de organe.

Directii strategice de acțiune/Actiuni

- a) *Menținerea condițiilor privind desfășurarea activităților de transplant:*
 - structura de personal (lista personalului implicat în această activitate - documente care atestă experiența, cursurile absolvite, competențele, stagiile de pregătire);
 - dotarea cu echipamente și aparate necesare în desfășurarea activității de transplant, introducerea de noi tehnologii privind efectuarea transplantului;
 - respectarea sistemului de vigilență pentru raportarea, investigarea, înregistrarea și transmiterea informațiilor despre incidentele grave și reacțiile adverse severe care pot influența calitatea și siguranța organelor, țesuturilor și celulelor de

- origine umană, ce pot fi datorate procurării, testării, procesării, stocării și distribuției acestora;
- respectarea procedurilor de înregistrare și raportare a prelevărilor de organe, țesuturi sau celule de origine umană;
 - introducerea în tratament a medicației nou apărute pe plan mondial în ceea ce privește transplantul.
- b) *Promovarea unei atitudini favorabile donării de organe, țesuturi și celule de origine umană de la donatori vii, donatori aflați în moarte cerebrală sau donatori fără activitate cardiacă:*
- campanii de promovare a transplantului ca alternativă de tratament;
 - campanii de conștientizare și sensibilizare a populației cu privire la importanța actului de a consimți la donarea de organe;
 - campanii de promovare a donării de celule stem hematopoietice.
- c) *Dezvoltarea și întărirea rolului Registrului Național al Donatorilor Voluntari de Celule Stem Hematopoietice (RNDVCS)*
- identificarea donatorilor compatibili de celule stem hematopoietice în baza de date proprie a registrului și în bazele de date internaționale
 - documentarea activităților de testare a donatorilor neînrușiți de celule stem hematopoietice.

C. Dezvoltarea managementului resurselor umane în spital

Managementul resurselor umane se referă la conducerea și administrarea personalului, având ca țel creșterea performanței organizaționale prin îmbunătățirea performanțelor individuale ale membrilor organizației. Pe lângă activități precum recrutare, selecție, dezvoltare, evaluarea performanței, remunerare și distribuire a recompenselor, managementul resurselor umane cuprinde, de asemenea, strategiile dezvoltate de conducerea organizației privitoare la personal, și alinierea lor la strategiile globale de evoluție a organizației. Acestea includ de exemplu, planificarea personalului, îmbunătățirea pregătirii profesionale, atragerea și reținerea personalului valoros, siguranța și securitatea în muncă și relațiile de muncă.

Resursele umane din sănătate constituie una dintre cele mai importante și mai costisitoare resurse din acest sector, ele determinând utilizarea celorlalte resurse. De aceea, managementul resurselor umane este privit ca o componentă crucială pentru succesul organizațiilor din sănătate, de fapt pentru succesul întregului sistem sanitar.

Principalele obiective ale managementului resurselor umane privesc mobilizarea, motivarea și dezvoltarea capacităților personalului.

În sistemul de sănătate apar în mod continuu pierderi nepermise, care aduc costuri mari pentru întreaga societate, pierderi generate de tehnologiile medicale sau serviciile medicale puțin eficiente sau ineficiente, variații mari ale practicii profesionale, sau de alți factori. În aceste condiții calitatea serviciilor medicale devine o prioritate pentru furnizorii de servicii medicale, manageri, pacienți, terțul plătitor și organele guvernamentale în aceeași măsură.

Managementul resurselor umane implică și o investiție: a da oamenilor putere pentru ca ei să acționeze eficient și eficace.

În ceea ce privește resursa umană din spital aceasta are caracteristici unice. Forța de muncă este mare, diversă și cuprinde profesii specifice, reprezentate, deseori, de asociații profesionale sau sindicate foarte puternice. Dintre aceste profesii unele au specificitate de sector sanitar, altele nu, putând fi regăsite și în alte sectoare sau domenii. Loialitatea profesioniștilor cu ocupații specifice

sistemului sanitar (medici, asistenți medicali, infirmieri, brancardieri, îngrijitoare de curățenie, psihologi, fizicieni etc.) se îndreaptă în primul rând către pacient și către profesia lor și abia pe urmă către angajator.

Existența unui personal bine pregătit și motivat este o condiție esențială pentru asigurarea unor servicii de calitate. Pentru atingerea obiectivelor strategice ale spitalului, managerul trebuie să se asigure că angajații din unitatea sanitară îndeplinesc atribuțiile din sarcina lor eficient, eficace într-un mediu sigur și respectând politica de calitate declarată. Pentru realizarea obiectivelor strategice ale spitalului managerul trebuie să se preocupe de crearea unui climat propice în vederea maximizării performanțelor angajaților, acest demers fiind influențat de trei factori principali: resursele, abilitățile și motivația. De asemenea, satisfacția angajaților la locul de muncă poate fi influențată de factori cum ar fi motivația, climatul organizațional (modalitatea de stabilire a sarcinilor și obiectivelor la nivel personal și de organizație, modul de organizare a activității, relațiilor interpersonale, stilul de conducere, performanța generală), precum și nivelul aptitudinilor, abilităților sau remunerarea. Se consideră că ar fi utilă evaluarea angajaților la locul de muncă, în vederea înțelegerii factorilor care motivează angajații și ceea ce trebuie să realizeze pentru a găsi pârghiile pentru a determina angajații să facă ceea ce dorește managementul să facă pentru atingerea obiectivelor stabilite *“Motivarea este arta de a face oamenii să facă ceea ce vrei tu, pentru că ei doresc să o facă” (Dwight Eisenhower).*

Resursele umane ale Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș **totalizează peste 3200 posturi** (medici - o parte a acestora sunt cadre UMF cu integrare clinică, având cumul de funcții și fiind încadrați cu ½ normă, asistenți medicali, infirmieri, brancardieri, îngrijitoare de curățenie, psihologi, fizicieni, personal TESA și de deservire, etc.).

Având în vedere noile concepții manageriale referitoare la resursa umană cu diferite roluri, după cum urmează :

- rol **reprezentativ** pentru unitate și în relația cu pacienții;
- potențial **unic de creștere și dezvoltare** cu rol în elaborarea și operaționalizarea coordonatelor de dezvoltare;
- cel mai sugestiv rol pentru **specificitatea managementului** ca tip de **activitate umană**;
- domeniu în care **deciziile** sunt printre cele mai **dificile** având în vedere că interconectează factori individuali, organizaționali și situaționali;
- resursa unică cu **cea mai mare putere**, capabilă să pună în mișcare celelalte tipuri de resurse;
- managementul resurselor umane – **factor decizional de succes**,

se poate concluziona că performanța spitalului este direct determinată de personalul acestuia, de conducere și de execuție, care devin responsabili de rezultatele obținute, în acest sens **managementul resurselor umane deținând un rol cheie.**

Directii strategice de actiune/Actiuni

a) Dezvoltarea managementului și implementarea unor strategii de resurse umane

- planificarea strategică a resurselor umane având drept scop stabilirea obiectivelor pentru desfășurarea viitoare a activității în domeniul resurselor umane – proiecția modului în care spitalul va acționa și utiliza resursa umană
- întocmirea planurilor anuale de selecție și recrutare a personalului în conformitate cu nevoile identificate și strategia de dezvoltare a spitalului

- întocmirea planurilor anuale de formare profesională pentru toate categoriile de angajați care să țină cont de cerințele legale în vederea funcționării unității (instruiri privind dezinfectia, sterilizarea, stabilizare a funcțiilor vitale de urgență, prevenirea infecțiilor etc.), precum și cele de dezvoltare de noi competențe sau de aprofundarea cunoștințelor atât de către personalul medical cât și de personalul nemedical;
- b) Dezvoltarea unei culturi organizaționale*
- definirea misiunii, viziunii și valorilor spitalului;
 - cultivarea aptitudinilor organizaționale, înțelegerea mecanismelor de funcționare ale organizației;
 - stimularea responsabilizării și inițiativei dinspre angajat către conducerea spitalului, încurajarea salariaților de a veni cu idei noi;
 - eliminarea barierelor de acces la informație;
 - a greși nu este greșit: stabilirea unor mecanisme de control care nu pedepsesc greșeala ci încurajează evoluția, și învățarea din greșeli (în marje de toleranță bine gândite);
 - activarea potențialului angajaților având în vedere că fiecare om este un talent dacă știi să îl înțelegi și să îl încurajezi;
 - dezvoltarea muncii în echipă.
- c) Evaluarea performanțelor resurselor umane*
- stabilirea obiectivelor sistemului de evaluare a performanțelor
 - identificarea resurselor necesare evaluării și a tehnicilor de evaluare a performanței;
 - stabilirea pe baza descrierii posturilor a standardelor de performanță pentru fiecare angajat și post;
 - stabilirea criteriilor de evaluare a performanțelor.
- d) Asigurarea unui climat de muncă propice angajaților și creșterea gradului de securitate și sănătate a angajaților spitalului*
- evaluarea și monitorizarea condițiilor de muncă ale angajaților;
 - evaluarea și monitorizarea satisfacției și motivației angajaților;
 - asigurarea echipamentului individual de protecție (halat, bonetă, mască facială, mănuși, papuci cu talpă antiderapantă lavabili);
 - asigurarea spălării centralizate a echipamentului de protecție pentru personalul medical și auxiliar;

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

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.

Directii strategice de acțiune/Actiuni

- 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 capacității instituționale pentru evaluarea/promovarea calității și a medicinei bazate pe dovezi*
- h) *Întărirea capacității 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.*

E. Dezvoltarea cercetării științifice ca parte integrantă a funcționării generale a spitalului

Având în vedere faptul că în spital se desfășoară și activități de învățământ medico-farmaceutic, postliceal, universitar și postuniversitar, precum și activități de cercetare științifică, activități care se desfășoară sub îndrumarea personalului didactic care este integrat în spital sau în baza unor contracte de colaborare încheiate în condițiile legii și sunt astfel organizate încât să consolideze calitatea actului medical, cu respectarea drepturilor pacienților, a eticii și a deontologiei medicale, acesta constituie unul din obiectivele prioritare de dezvoltare.

Directii strategice de acțiune/Actiuni

- a) *Crearea unei echipe de cercetare medicală responsabilă de coordonarea și promovarea activităților de cercetare;*
- b) *Încheierea de parteneriate cu potențiali parteneri și colaborarea cu aceștia în domeniul cercetării medicale și a activităților conexe actului medical*
- c) *Promovarea realizărilor spitalului în domeniul de cercetare și promovarea beneficiilor activității de cercetare pentru pacienți și pentru industria românească*
- d) *Promovarea unor proiecte privind evaluarea capacității de administrare și conducere a spitalului (evaluarea proceselor de management cu rol în administrarea spitalului,*

evaluarea politicii de resurse umane, financiară, eficacitatea sistemelor de management al calității).

7.2. PRIORITĂȚI PE TERMEN SCURT

A. Identificarea problemelor de sănătate ale pacienților ca punct de plecare al planificării și dezvoltării serviciilor medicale ale spitalului

Calitatea serviciilor medicale este un principiu din ce în ce mai important în domeniul sănătății, deoarece crește gradul de informare al pacienților, concomitent cu progresele tehnologice și terapeutice. Calitatea serviciilor medicale are numeroase dimensiuni, dintre care cele mai importante sunt reprezentate de eficacitate, eficiență, continuitatea îngrijirilor, siguranța pacientului, competența echipei medicale, satisfacția și siguranța pacientului, dar și a personalului medical și nemedical angajat în spital.

Serviciile de sănătate în România sunt caracterizate prin lipsa de continuitate, care are drept consecință principală dublarea unor acte medicale, supraîncărcarea spitalelor, etc. Toate aceste elemente de discontinuitate determină generarea de costuri crescute atât în cadrul sistemului cât și costuri suferite de pacient (materiale și mai ales morale).

Directii strategice de acțiune/Acțiuni

- a) Identificarea nevoilor pacienților în vederea utilizării procedurilor și tehnicilor medicale adecvate*
- b) Analiza și validarea propunerilor de dezvoltare a noi servicii medicale*
- c) Analiza ofertei de servicii spitalicești neperformante cu servicii alternative (spitalizare de zi și în ambulator)*
- d) Nominalizarea spitalului pentru derularea unor programe naționale de sănătate curative și acțiuni prioritare pentru afecțiuni pentru care nu sunt derulate programe.*

B. Dotarea cu aparatură medicală de înaltă performanță și echipamente/aparatură medicală necesare unui act medical de calitate

Un act medical de calitate se poate realiza numai în cazul în care spitalul deține aparatură medicală la ultimele standarde. Deși Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș deține aparatură medicală și echipamente modern de diagnostic și investigare, există sectoare de activitate în care este necesară dotarea cu aparatură de înaltă performanță prin care să se asigure activități de diagnostic de înaltă performanță conform cerințelor actuale, la standarde europene și mondiale în explorări de neurochirurgie, neurologie și ortopedie etc.

Directii strategice de acțiune/Acțiuni

- a) Identificarea necesităților secțiilor/compartimentelor/laboratoarelor spitalului privind dotarea cu aparatură de înaltă performanță sau echipamente medicale*
- b) Analiza necesității și oportunității achiziționării aparaturii de înaltă performanță sau echipamente medicale și achiziționarea acestora (ecografe de înaltă performanță, rezonanță magnetică, aparat radiologie digitală, aparat radiologie mobil, sistem de anestezie cu monitor etc.)*
- c) Dotarea Secției Clinice ATI cu paturi de terapie intensivă cu dispozitiv PCA și kit complet reîncărcare.*

C. Îmbunătățirea finanțării Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș

În prezent, spitalul public este instituție publică finanțată integral din venituri proprii și funcționează pe principiul autonomiei financiare. Veniturile proprii ale spitalului provin din sumele încasate pentru serviciile medicale, alte prestații efectuate pe bază de contract, precum și din alte surse, conform legii.

Directii strategice de actiune/Actiuni

- a) *Evidențierea costurilor reale ale serviciilor medicale versus respectarea prevederilor legale de încadrarea în bugetul aprobat;*
- b) *Fundamentarea propunerilor de buget inițial la nivelul capacității funcționale a spitalului;*
- c) *Creșterea capacității de control al costurilor*
- d) *Urmărirea respectării disciplinei economico-financiare la nivelul secțiilor și compartimentelor;*
- e) *Identificarea altor surse pentru creșterea veniturilor proprii ale spitalului, în limitele legii.*

D. Implementarea 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 percepută 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.

Directii strategice de actiune/Actiuni

- a) *Implementarea unor mecanisme de asigurare a calității*
 - *declararea politicii de calitate și informarea personalului spitalului;*
 - *identificarea problemelor de calitate în spital;*
 - *stabilirea rolului Serviciului de management al calității în spital, ocuparea posturilor vacante și formarea personalului din cadrul serviciului;*

- stabilirea echipelor de lucru în vederea implementării sistemului de calitate în spital;
- b) *Întocmirea planului de îmbunătățire a calității*
- evaluarea documentelor din cadrul sistemului de control managerial intern existente la nivelul spitalului;
 - revizuirea procedurilor operaționale și de sistem existente la nivelul spitalului, precum și identificarea proceselor care nu sunt procedurate, codificarea acestora unitar;
 - revizuirea protocoalelor diagnostice și/sau terapeutice și codificarea acestora unitar;
 - revizuirea regulamentelor spitalului și codificarea acestora unitar;
 - reevaluarea riscurilor clinice și neclinice și revizuirea registrului riscului;
 - reorganizarea unor comisii cu caracter permanent;
 - evaluarea satisfacției pacienților spitalului;
 - dobândirea de competențe în managementul calității, managementul riscului și conceptului de siguranță al pacientului atât persoanelor cu funcții de conducere, precum și instruirea tuturor angajaților;
 - implementarea sistemului de management al calității și siguranței alimentului – principiile HACCP;
 - stabilirea rezultatelor așteptate în urma realizării acțiunilor și identificarea disfuncționalităților în vederea implementării acțiunilor;
- c) *Creșterea gradului de siguranță a pacientului și a calității serviciilor medicale în spital prin:*
- evaluarea anuală a obiectivelor și a rezultatelor activităților;
 - elaborarea unui plan de schimbare, standardizarea schimbării, implementarea schimbării și evaluarea rezultatelor schimbării și reluarea ciclului de îmbunătățire a calității;
 - implementarea unui sistem de evaluare a performanțelor ;
 - dezvoltarea și implementarea unor proceduri de raportare și învățare din evenimente adverse sau indesezirabile;
- d) *Menținerea certificării sistemului de management al calității ISO 9001:2008 pentru Laboratorul de Radiologie și Imagistică Medicală, Serviciul Anatomie Patologie și studii clinice având în vedere faptul că deținerea acestui certificat este obligatoriu în vederea încheierii contractului de servicii medicale cu Casa de Asigurări de Sănătate Mureș*
- e) *Menținerea acreditării Renar a Laboratorului de Analize Medicale, acesta deține certificatul de acreditare nr. LM 457, atestându-se că Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș îndeplinește cerințele SR EN ISO 15189:2007 și este competentă să efectueze activități de analize medicale.*

E. 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.

Directii strategice de acțiune/Acțiuni

- a) *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 pacienți, modalitatea de internare în unitatea sanitară precum și externarea, serviciile medicale prestate de către spital, documente necesare privind acordarea asistenței medicale, ghid vizitatori etc.
- b) *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.

8. INDICATORI PROPUȘI PENTRU EVALUAREA - MONITORIZAREA PLANULUI STRATEGIC 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, indicii 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 paletelor 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 concurent 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.

9. MECANISME DE IMPLEMENTARE, MONITORIZARE ȘI EVALUARE

Strategia de dezvoltare a Spitalului Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș 2016-2020 își propune obiective ambițioase - să crească calitatea și eficiența serviciilor medicale oferite de spital prin soluții care țin 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.

În realizarea Strategiei de dezvoltare este necesar ca fiecare angajat al spitalului să fie responsabil și să fie implicat în realizarea tuturor obiectivelor strategice de dezvoltare, în implementarea măsurilor pentru realizarea obiectivelor, monitorizarea și evaluarea performanțelor atinse.

În vederea aducerii la îndeplinire a obiectivelor prevăzute mai sus se va elabora și urmări un Plan anual de acțiuni - privind activitățile care trebuie întreprinse, modul de implementare a acestora, termenele de îndeplinire precum și structura și persoanele responsabile.

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/conține 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.

Majoritatea acțiunilor precizate depind de fonduri adecvate, de venituri, de capital și uneori de ambele. De aceea, gradul în care acțiunile vor fi implementate și timpul necesar pentru această implementare va fi determinat în mare măsură de fondurile disponibile, pe baza unui **bussiness-plan** real și obiectiv.

Parteneri cheie CASA JUDEȚEANĂ DE ASIGURĂRI SOCIALE DE SĂNĂȚATE MINISTERUL SĂNĂȚĂȚII	Activități cheie Servicii de asistență medicală de specialitate ambulatorie investigații paraclinice în ambulator, medicină dentară și recuperare medicală Servicii de spitalizare continuă DRG Servicii de spitalizare continuă cronici Servicii de spitalizare de zi finanțate pe tipuri de cazuri Servicii de spitalizare de zi finanțate pe tipuri de servicii Servicii acordate în cadrul programelor de sănătate Acțiuni de sănătate (UPU-SMJRD, medici rezidenți, cabinet sportive, Centrul de sănătate mintală copii)	Valoare propusă 30.000.000 lei 346.000.000 lei	Relațiile cu pacienții Prestări de servicii, în urgență sau pe bază de servicii programabile (liste de așteptare)	Segmente de consumatori Pacienți - copii 0-18 ani - pacienți peste 18 ani
Canale Structura: ambulatoriu de specialitate Investigații paraclinice în ambulator, medicină dentară și recuperare medicală	Resurse cheie Contravaloarea serviciilor prestate în ambulatoriu de specialitate investigații paraclinice în ambulator, medicină dentară și recuperare medicală Contravaloarea serviciilor de spitalizare continuă DRG Contravaloarea serviciilor de spitalizare continuă cronici Contravaloarea serviciilor de spitalizare de zi finanțate pe tipuri de cazuri Contravaloarea serviciilor de spitalizare de zi finanțate pe tipuri de servicii Finanțare materiale și medicamente în cadrul programelor de sănătate Acțiuni de sănătate (UPU-SMJRD, medici rezidenți, cabinet sportive, Centrul de sănătate mintală copii) Aparatură și echipamente medicale	Canale Structura: spitalizare continuă Structura: spitalizare continuă cronici Structura: spitalizare de zi	Canale Structura: ambulatoriu de specialitate Investigații paraclinice în ambulator, medicină dentară și recuperare medicală Structura: spitalizare continuă Structura: spitalizare continuă cronici Structura: spitalizare de zi	
Costuri totale Cheltuieli curente, din care: Cheltuieli de personal Cheltuieli cu bunuri și servicii Alte cheltuieli (burse) Cheltuieli de capital	2.040.700.000 lei 1.914.700.000 lei 883.000.000 lei 1.007.700.000 lei 24.000.000 lei 126.000.000 lei	Venituri totale 2.040.700.000 lei 1.700.000 lei 1.215.000.000 lei 1.185.000.000 lei 30.000.000 lei 346.000.000 lei 34.000.000 lei 353.000.000 lei 91.000.000 lei	Venituri totale 2.040.700.000 lei 1.700.000 lei 1.215.000.000 lei 1.185.000.000 lei 30.000.000 lei 346.000.000 lei 34.000.000 lei 353.000.000 lei 91.000.000 lei	Venituri din cercetare Venituri din contractele încheiate cu casele de asigurări de sănătate Servicii medicale spitalicești Servicii medicale ambulatoriu de specialitate Programe de sănătate Alte venituri din prestări de servicii și alte activități Acțiuni de sănătate Aparatură și echipamente medicale

10. 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.