

PLAN DE MANAGEMENT

***MĂSURI DE EFICIENTIZARE A ACTIVITĂȚII
INSTITUTULUI INIMII DE URGENȚĂ PENTRU BOLI
CARDIOVASCULARE "NICULAE STĂNCIOIU"***

CANDIDAT
Jr. Florin Ioan Crișan

Cluj-Napoca
Iulie 2017

CUPRINS

Capitolul I – Analiza situației actuale.....	2
1.1. Tipul, profilul și structura Institutului	2
1.2. Resursele umane.....	2
1.3. Populația deservită.....	3
1.4. Activitatea clinică a institutului.....	4
1.5. Situația financiară.....	9
1.6. Situația dotării.....	11
Capitolul II – Analiza SWOT.....	11
2.1. Analiza mediului intern.....	11
2.2. Analiza mediului extern.....	12
Capitolul III – Problemele critice ale institutului.....	12
3.1. Resurse umane.....	12
3.2. De ordin financiar-administrativ.....	13
3.3. De ordin clinic.....	13
Capitolul IV – Problema prioritară – motivarea alegerii.....	14
4.1. Selectarea problemei prioritare.....	14
4.2. Motivarea alegerii.....	14
Capitolul V – Planul de management pentru problema prioritară.....	14
5.1. Scop.....	14
5.2. Obiective.....	14
5.3. Activități.....	14
5.4. Rezultate estimate.....	15
5.5. Monitorizare.....	16
5.6. Evaluare.....	16
5.7. Grafic Gantt.....	16
Capitolul VI – Concluzii.....	18
Capitolul VII – Legislație aplicabilă.....	19

CAP 1 ANALIZA SITUAȚIEI ACTUALE

1.1. Tipul, profilul și structura Institutului

Institutul Inimii de Urgență pentru Boli Cardiovasculare "Niculae Stăncioiu" este o instituție cu personalitate juridică înființată în baza Ordinului Ministrului Sănătății nr. 934/13.04.1993, având ca și obiect principal de activitate acordarea de asistență medicală, de specialitate cardiologie și chirurgie cardiovasculară, în regim de spitalizare continuă de zi, precum și în regim ambulator. Institutul constituie un important centru de pregătire și formare profesională pentru studenți, medici rezidenți și doctoranzi asigurând, totodată, și desfășurarea activității de cercetare științifică -medicală, de îndrumare și coordonare metodologică pe domeniile sale de specialitate.

În exercitarea atribuțiilor sale Institutul colaborează cu instituțiile centrale și locale, precum și cu toți cei interesați în ocrotirea sănătății populației. Aflat în subordinea Ministerului Sănătății, Institutul se încadrează în categoria spitalelor cu nivel de competență 1B.

Institutul are în structura sa un număr de 187 paturi, care sunt repartizate astfel:

<u>-Secția Clinică Cardiologie I</u>	- 50 paturi
-Compartiment de Terapie Intensivă coronarieni	
-Compartiment Cardiologie Intervențională	
<u>-Secția Clinică Cardiologie II</u>	- 25 paturi
<u>-Secția Clinică Cardiologie III</u>	- 25 paturi
<u>-Secția Clinică Recuperare Medicală – CV</u>	- 10 paturi
<u>-Secția Clinică Chirurgie Cardiovasculară</u>	- 47 paturi
<u>-Secția Clinică ATI</u>	- 18 paturi
-Spitalizare de zi	- 12 paturi
-Compartimentul de Primire Urgențe Specializate	-7 paturi
-Ambulatoriu integrat cu cabinete în specialitatea cardiologie adulți – copii și chirurgie cardiovasculară;	
-Compartiment de Radiologie;	
-Bloc Operator cu 4 săli de operații;	
-Laborator Analize Medicale;	
-Laborator de Radiologie și Imagistică Medicală;	
-Laborator de Explorări Neinvazive (echocardiografie, testare de efort, probe funcționale);	
-Laborator de Explorări și Terapie Invazivă (2 săli de cardiologie intervențională -angiografie, coronarografie, dilatații transluminale, cateterism cardiac);	
-Compartiment Electrofiziologie și Implant Stimulatoare Cardiace;	
-Laborator de Anatomie Patologică;	
-Laborator de Medicină Nucleară;	
-Farmacie;	
-Sterilizare centrală;	
-Unitate de Transfuzii Sanguine;	
-Structură de cercetare;	
-Aparat funcțional.	

1.2. Resursele umane

Resursa umană reprezintă componenta numărului unu în activitatea unei instituții sanitare, practic lucram cu oameni pentru oameni.

În derularea activității Institutului gestionarea acestei resurse implică:

1. optimizarea structurii organizatorice;

2. stabilirea necesarului de personal;
3. organizarea activităților medicale și administrative precum și stabilirea atribuțiilor;
4. alocarea de resurse bugetare;
5. asigurarea cu personal necesar prin organizarea concursurilor de ocupare a posturilor;
6. planificarea activităților de formare profesională;
7. evaluarea performanțelor și asigurarea feed-back-ului pozitiv astfel încât să se mențină un nivel ridicat al motivării personalului;
8. dezvoltarea culturii organizaționale;
9. promovarea și sprijinirea dezvoltării profesionale a salariaților.

Structura organizatorică constituie un factor important în atingerea obiectivelor ca o componentă esențială a strategiei de aceea consider necesară crearea unei structuri funcționale adaptată la nevoile de acordare de servicii medicale care să răspundă necesităților impuse de direcțiile de dezvoltare ale institutului în funcție de: tipul de muncă prestată, plasamentul și facilitățile institutului și nevoile pacientului. Modificarea structurii se face în corelație cu strategia aleasă, prioritățile în acordarea serviciilor și ordinea activităților prestate. În vederea creșterii adresabilității structura va fi completată cu compartimente și secții astfel încât actul diagnostic și terapeutic să fie complet.

În ceea ce privește stabilirea necesarului de personal un prim pas ce se impune este respectarea normativelor de personal stabilite prin Ordinul MS 1224/2010 privind aprobarea normativelor de personal pentru asistența medicală spitalicească, Ordinul MS 1706/2007, Ordinul MS 1500/2009 respectiv Ordinul MS 1101/2016.

În anul 2016 numărul de persoane angajate în cadrul Institutului a fost de 496.

Indicatori	Valori proprii Institutului 2016
Proporția medicilor din totalul personalului	12,10 % (60/496)
Proporția personalului medical din totalul personalului angajat al Institutului	65,93 % (327/496)
Proporția personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical	48,62 % (159/327)

Nivelul profesional al personalului este menținut prin participarea permanentă a medicilor la programe de specializare și perfecționare, conferințe, congrese naționale și internaționale.

1.3. Populație deservită

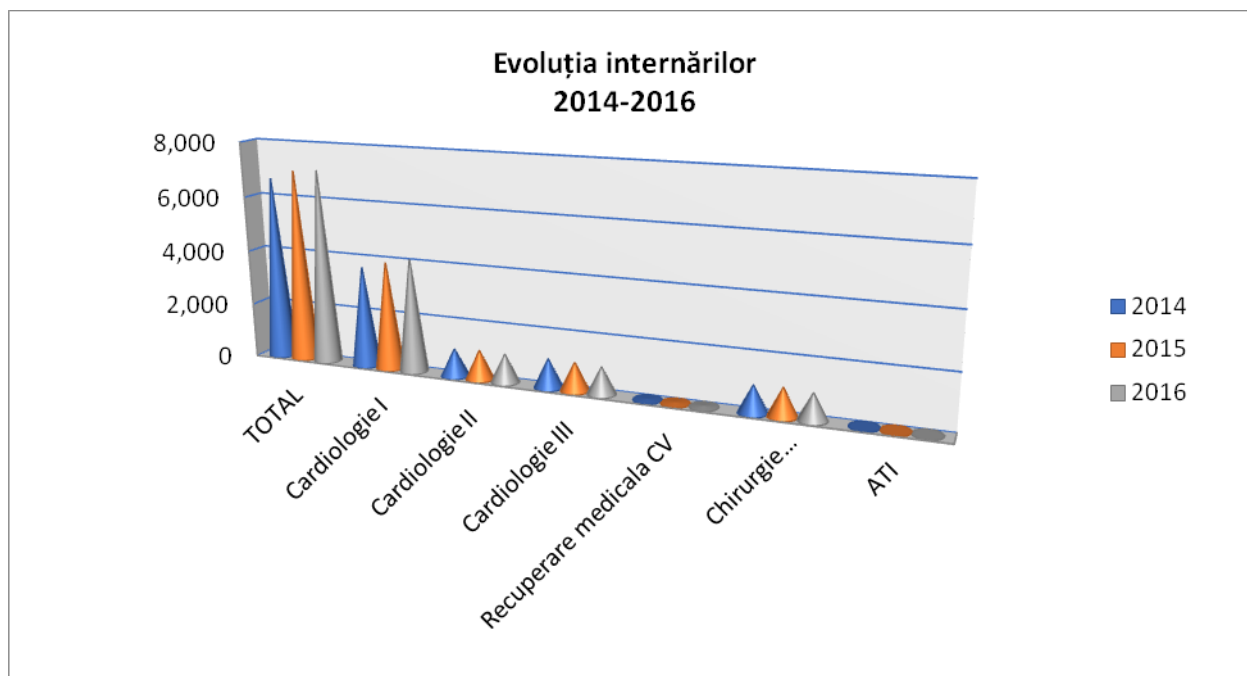
Institutul acordă servicii medicale la standarde ridicate privind complexitatea și calitatea actului medical, cu o largă adresabilitate, deservind atât pacienți din județul Cluj, cât și din alte județe. Distribuția geografică de origine a pacienților care au beneficiat de servicii medicale în anul 2016 este prezentată în tabelul următor:

<i>Cluj</i>	46,2 %	<i>Maramureș</i>	5,2 %
<i>Alba</i>	13,6 %	<i>Hunedoara</i>	4,0 %
<i>Bistrița Năsăud</i>	7,7 %	<i>Satu Mare</i>	3,8 %
<i>Sălaj</i>	7,2 %	<i>Bihor</i>	3,6 %
<i>Suceava</i>	2,3 %	<i>Alte județe</i>	6,4 %

1.4. Activitatea clinică a institutului

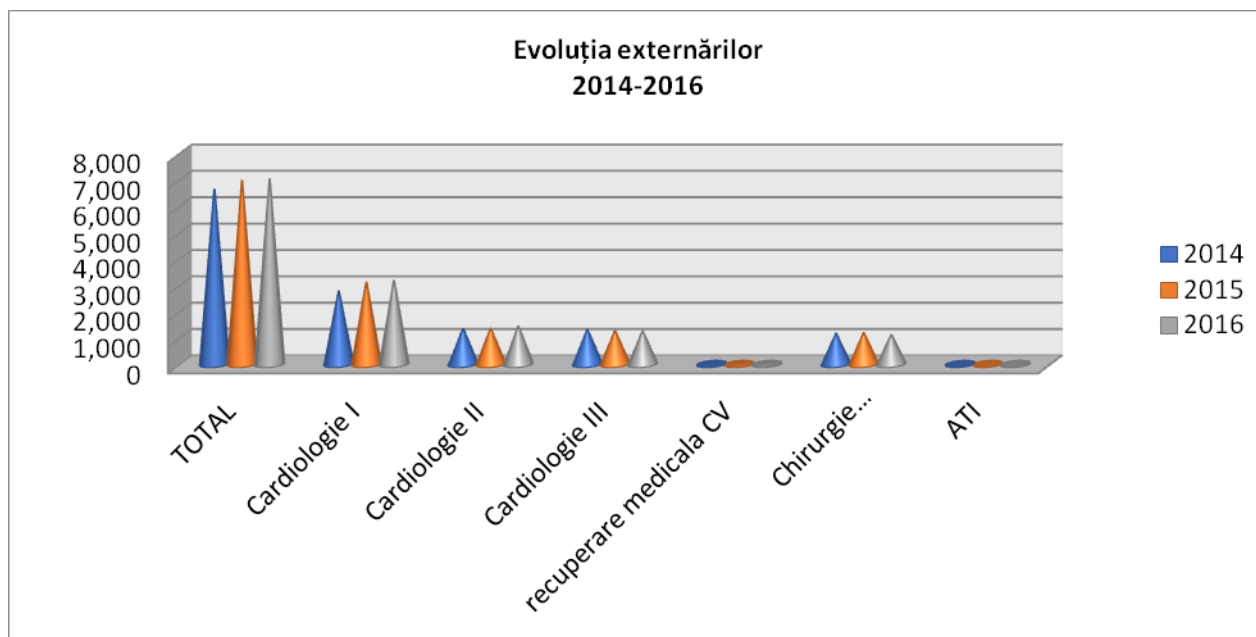
Internări 2014-2016. În ceea ce privește internările, se poate observa creșterea progresivă a acestora în perioada 2014-2016.

An	2014	2015	2016
TOTAL	6,645	6,979	7,045
Cardiologie I	3,642	3,899	4,101
Cardiologie II	981	1,036	1,012
Cardiologie III	1,023	1,005	960
Recuperare medicala CV	40	45	44
Chirurgie cardiovasculara	959	993	928
ATI	0	1	0



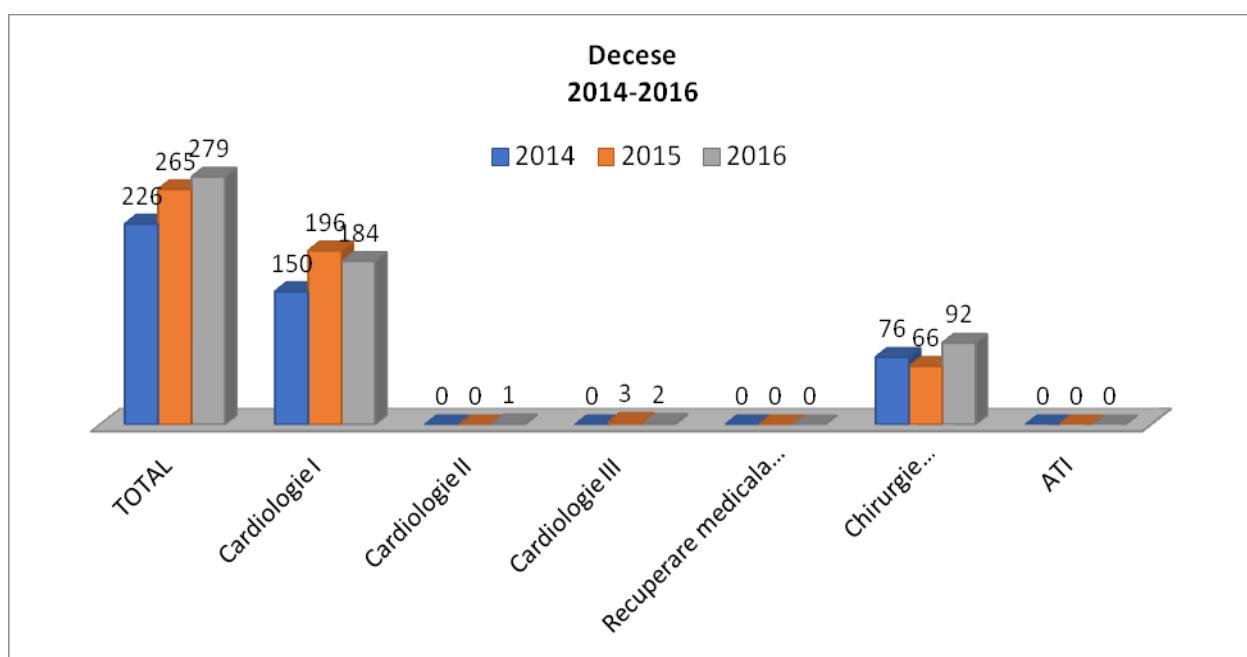
Externări 2014-2016. Acest indicator a fost realizat în proporție de 103,26%, deoarece s-a propus un număr de 6800 de externări pentru anul 2016 și s-au realizat 7022 externări. Per ansamblu, în perioada 2014-2016, se poate observa o creștere anuală a numărului de externări.

An	2014	2015	2016
TOTAL	6,638	6,965	7,022
Cardiologie I	2,768	3,113	3,170
Cardiologie II	1,349	1,354	1,440
Cardiologie III	1,316	1,269	1,255
Recuperare medicala CV	40	44	43
Chirurgie cardiovasculara	1,165	1,185	1,114
ATI	0	0	0

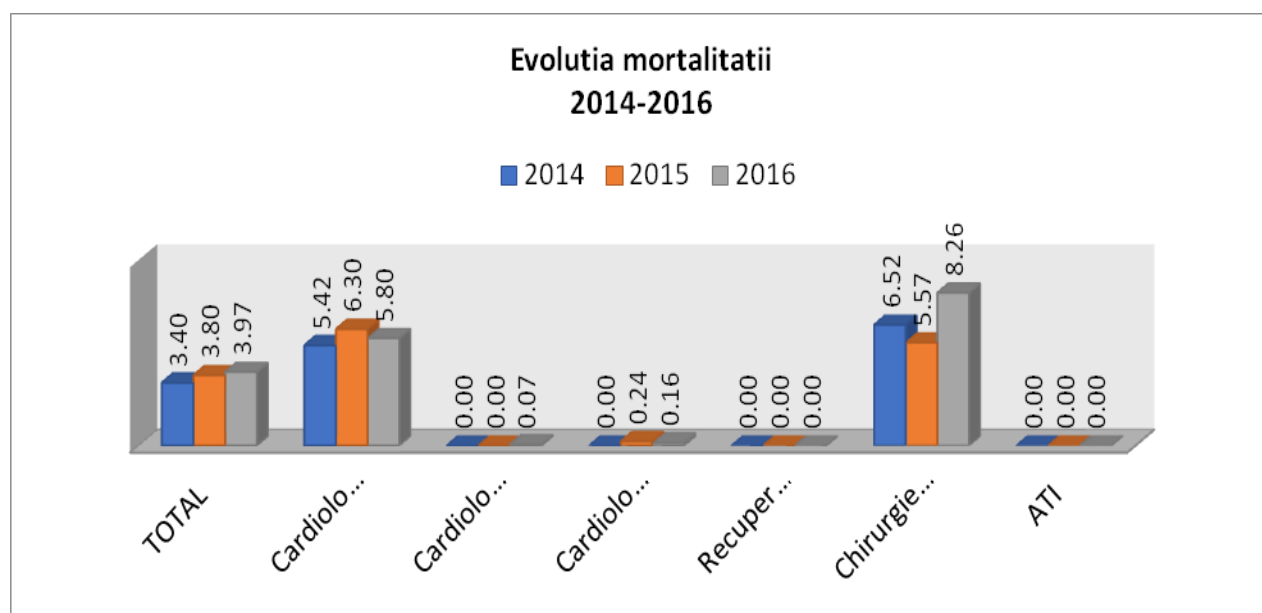


Decese și rata mortalității 2014-2016. Dacă privim în evoluție decesele, se evidențiază o creștere semnificativă a deceselor, adică de la 226 în anul 2014 la 279 în anul 2016. Însă, dacă ne raportăm la rata mortalității contractată sesizăm că aceasta este mult mai mare (8%) față de cea efectiv realizată (3,97%), ceea ce este foarte bineși denotă o preocupare continuă a creșterii calității actului medical.

An	2014	2015	2016
TOTAL	226	265	279
Cardiologie I	150	196	184
Cardiologie II	0	0	1
Cardiologie III	0	3	2
Recuperare medicală CV	0	0	0
Chirurgie cardiovasculară	76	66	92
ATI	0	0	0

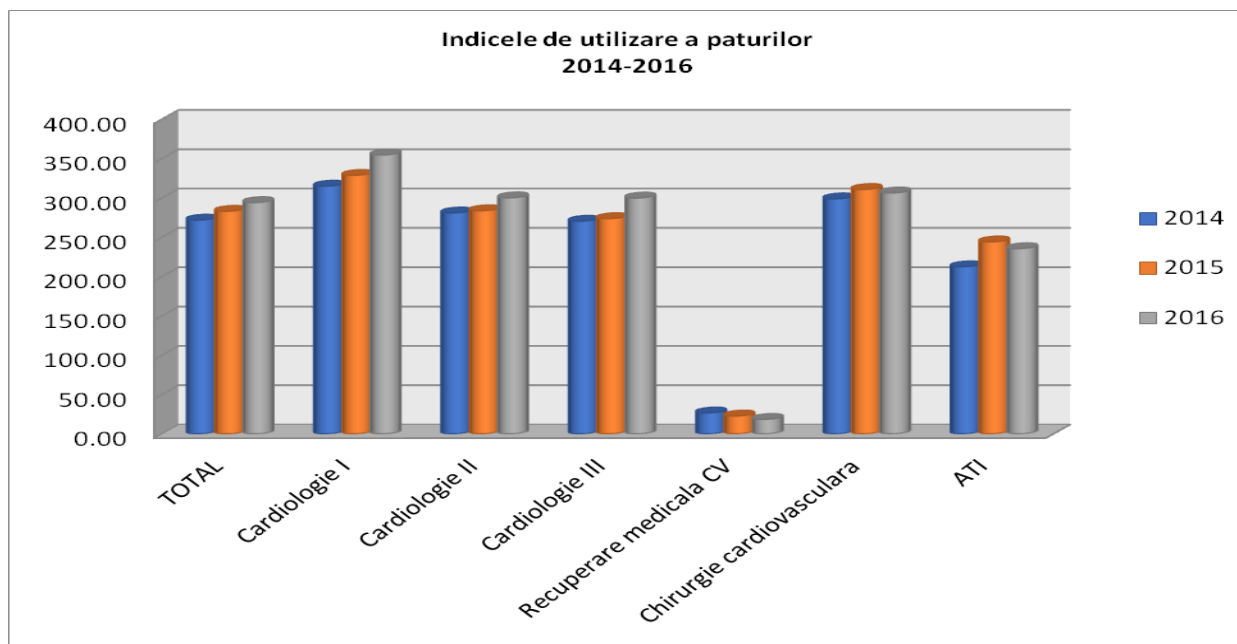


<i>An</i>	2014	2015	2016
TOTAL	3.40	3.80	3.97
Cardiologie I	5.42	6.30	5.80
Cardiologie II	0.00	0.00	0.07
Cardiologie III	0.00	0.24	0.16
Recuperare medicala CV	0.00	0.00	0.00
Chirurgie cardiovasculara	6.52	5.57	8.26
ATI	0.00	0.00	0.00



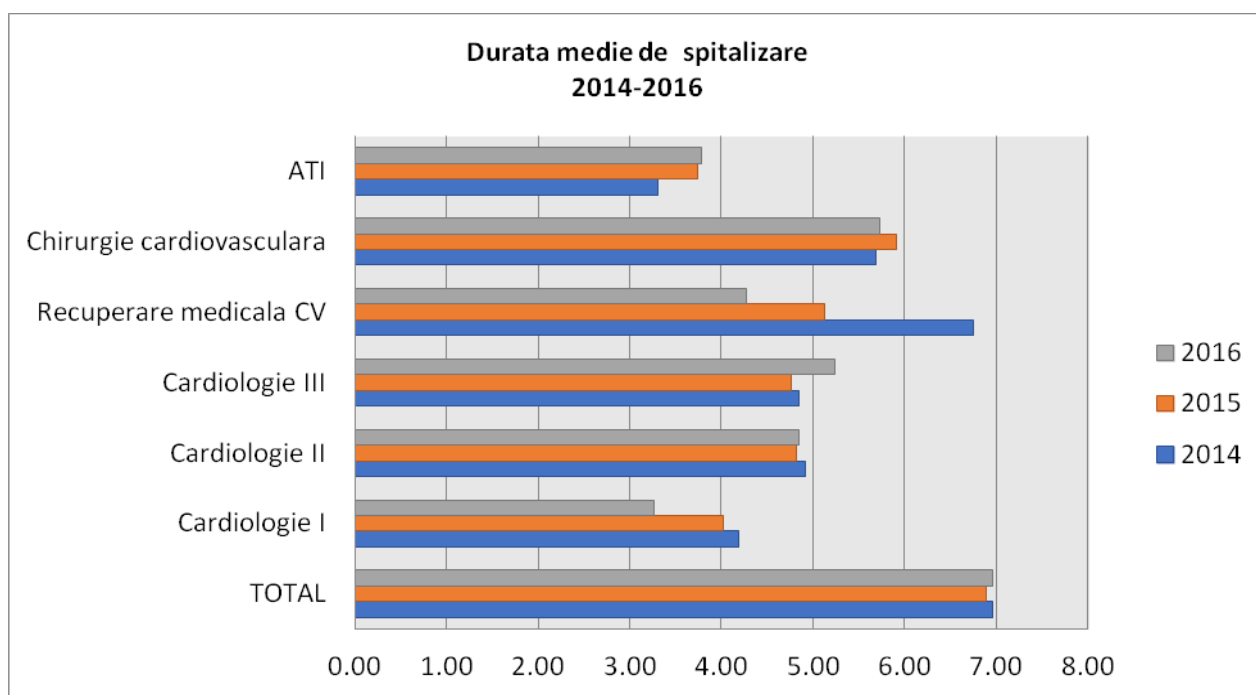
Indicele de utilizare a paturilor. Valoarea de 300 optimă/an a fost realizată în anul 2016 la nivelul de 294.43. Această rată de utilizare a paturilor reflectă o mare adresabilitate a spitalului, lucru dovedit și prin creșterea numărului de externări realizate (7022 cazuri externate / an 2016).

<i>An</i>	2014	2015	2016
TOTAL	272.10	283.30	294.43
Cardiologie I	315.32	328.94	354.86
Cardiologie II	281.20	284.04	300.44
Cardiologie III	270.72	274.04	300.17
Recuperare medicala CV	27.00	23.10	18.80
Chirurgie cardiovasculara	299.19	311.11	306.68
ATI	212.78	244.44	235.83



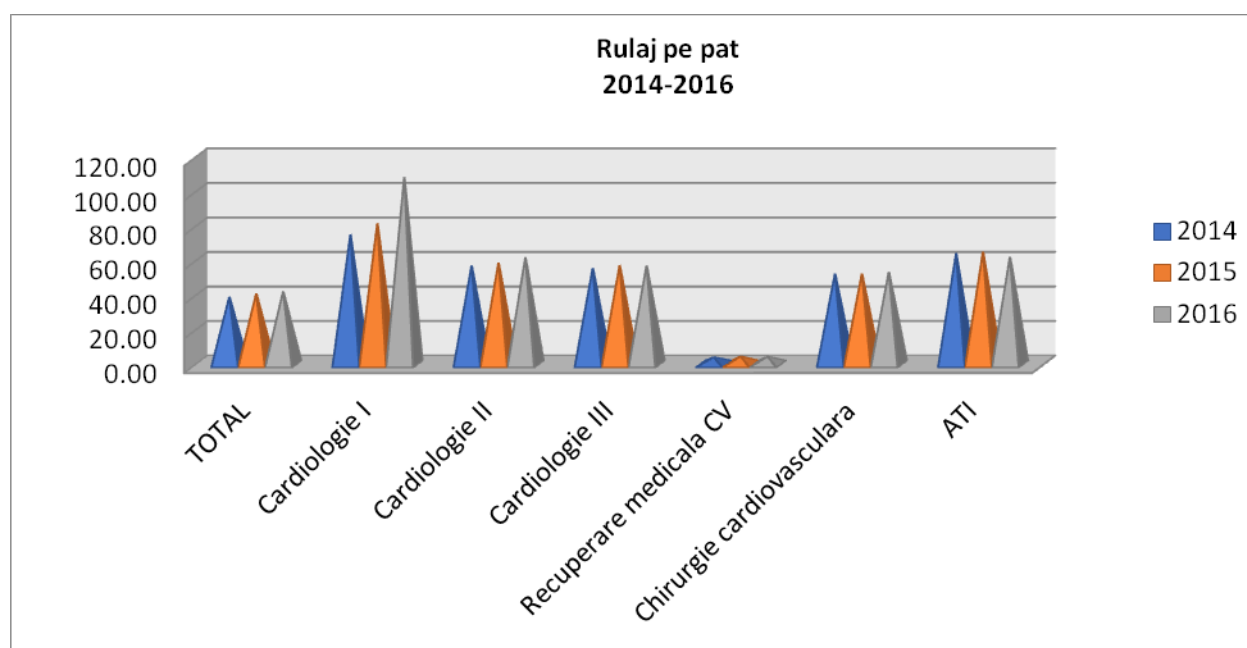
Durata medie de spitalizare. Valoarea duratei medii de spitalizare în anul 2016 este de 6,96. Aceasta a fost realizată în proporție de 92,80, față de valoarea propusă de 7,5 în cadrul indicatorilor de management.

<i>An</i>	2014	2015	2016
TOTAL	6.96	6.89	6.96
Cardiologie I	4.19	4.02	3.27
Cardiologie II	4.91	4.81	4.84
Cardiologie III	4.85	4.76	5.24
Recuperare medicala CV	6.75	5.13	4.27
Chirurgie cardiovasculara	5.69	5.91	5.73
ATI	3.30	3.74	3.78



Rulajul pe pat. Datorită creșterii numărului de internări, se remarcă și o creștere treptată a acestui indicator între anii 2014 și 2016.

<i>An</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
TOTAL	39.10	41.09	42.30
Cardiologie I	75.30	81.80	108.62
Cardiologie II	57.24	59.00	62.04
Cardiologie III	55.84	57.54	57.25
Recuperare medicala CV	4.00	4.50	4.40
Chirurgie cardiovasculara	52.56	52.66	53.56
ATI	64.39	65.33	62.33



Rata de ocupare a paturilor. Acest indicator de management a fost propus cu valoare de 85 pentru anul 2016 și realizat în proporție de 92,80, mai exact cu o valoare de 80,45.

<i>An</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
TOTAL	74.55	77.62	80.45
Cardiologie I	86.39	90.12	96.96
Cardiologie II	77.04	77.82	82.09
Cardiologie III	74.17	75.08	82.01
Recuperare medicala CV	7.40	6.33	5.14
Chirurgie cardiovasculara	81.97	85.24	83.79
ATI	58.30	66.97	64.44

1.5. Situația financiară

Institutul Inimii este o instituție publică finanțată integral din venituri proprii și funcționează pe principiul autonomiei financiare: organizarea activității pe baza Bugetului de Venituri și Cheltuieli propriu.

Bugetul de Venituri și Cheltuieli este instrumentul principal de conducere, prognoză și analiză a activității economico-financiare a instituției.

Bugetul total cuprinde la Venituri:

- valoarea contractelor de furnizare de servicii medicale încheiate cu Casa de Asigurări de Sănătate a Județului Cluj
- venituri din prestări de servicii (servicii medicale la cerere)
- venituri din chirii
- venituri din dobânzi
- venituri din cercetare
- donații și sponsorizări în bani
- subvenții de la bugetul de stat
- accize-venituri proprii Ministerul Sănătății
- subvenții din bugetul FNASS
- subvenții de la bugetul local
- fonduri externe nerambursabile
- sume din excedentul anului precedent

Analizând veniturile in perioada 2014-2016, se observă , per total, o creștere a acestora.

- mii lei -

Categorie venituri	2014	2015	2016
Total	55.917,52	62.365,02	75.548,91
Venituri din contractele încheiate cu CAS Cluj	44.228,75	48.023,45	53.237,92
Venituri din prestări de servicii	620,00	430,00	334,62
Venituri din chirii	127,00	121,97	85,97
Venituri din dobânzi	0,42	0,06	0
Venituri din cercetare	41,22	78,66	146,44
Donații și sponsorizări	0	50,00	52
Venituri din valorificarea unor bunuri ale instituțiilor publice	0,71	1,73	1,40
Subvenții de la bugetul de stat	2.827,00	7.349,00	11.995,00
Venituri proprii-accize de la MS	7.352,00	5.600,00	7.489,00
Subvenții din bugetul FNUASS	0	0	884,92
Subvenții de la bugetul local	350,00	260,00	570,00
Fonduri externe nerambursabile	311,84	245,90	31,17
Sume din excedentul anului precedent	58,58	204,25	720,47

Contractul de furnizare de servicii medicale spitalicești încheiat cu Casa de Asigurari de Sănătate a Județului Cluj reprezintă principala sursă de finanțare în cadrul bugetului de venituri și cheltuieli. In anul 2016 acesta a fost în valoare de 53.237,92 mii lei, din care programele de sănătate reprezintă 13.929,08 mii lei.

Ponderea veniturilor în anul 2016 în cadrul bugetului de venituri și cheltuieli.

- mii lei -

Nr. crt.	Categorie venituri	Suma	Pondere în total venituri (%)
	TOTAL	75.548,91	100,00
1	Contracte cu Casa de Asigurări de Sănătate a Jud.Cluj	53.237,92	70,47
2	Venituri din prestări servicii	334,62	0,44
3	Venituri din chirii	85,97	0,11
4	Venituri din valorificarea unor bunuri ale instituțiilor publice	1,40	0,01
5	Venituri din cercetare	146,44	0,19
6	Donații și sponsorizări în bani	52,00	0,07
7	Subvenții bugetul de stat	11.995,00	15,88
8	Subvenții pentru instituții publice (accize)	7.489,00	9,91
9	Subvenții din bugetul FNUASS	884,92	1,17
10	Subvenții pentru spitale de la bugetul local	570,00	0,75
11	Fonduri externe nerambursabile	31,17	0,04
12	Sume din excedentul anului precedent	720,47	0,96

În ceea ce privește partea de cheltuieli a bugetului, aceasta se compune din titlul I „Cheltuieli de personal”, titlul II „Bunuri și servicii”, titlul VII Proiecte cu finanțare din fonduri externe nerambursabile postaderare, titlul X „Alte cheltuieli” și titlul XII „Active nefinanciare”.

Analizând cheltuielile în perioada 2014-2016, se observa o creștere a acestora, dar în special a cheltuielilor de personal (ca urmare a creșterilor salariale) și a activelor nefinanciare-investiții (ca urmare a alocărilor de sume cu aceasta destinație de la Ministerul Sănătății).

-mii lei-

Categorie de cheltuiala	2014	2015	2016
Total	55.917,52	62.365,02	75.548,91
Cheltuieli de personal	22.311,75	24.681,18	31.876,19
Bunuri și servicii	29.968,35	33.354,54	35.208,82
Proiecte cu finanțare din fonduri externe nerambursabile postaderare	311,84	245,90	0
Alte cheltuieli	444,00	620,00	755,00
Active nefinanciare	2.881,58	3.463,40	7.708,90

Ponderea principalelor categorii de cheltuieli în anul 2016, în total buget de venituri și cheltuieli.

- mii lei -

Nr.crt.	Categorie de cheltuieli	Suma	Pondere în total venituri (%)
	Total	75.548,91	100,00
1	Cheltuieli de personal	31.876,19	42,19
2	Bunuri și servicii	35.208,82	46,60
3	Proiecte cu finanțare din fonduri externe nerambursabile postaderare	0	0,00
4	Alte cheltuieli(Burse)	755,00	1,00
5	Active nefinanciare	7.708,90	10,21

1.6. Situația dotării

În dotarea Institutului se regăsesc echipamente și aparatură medicală necesare pentru furnizarea serviciilor medicale specifice profilului acestuia. Astfel, există echipamente dedicate activității specifice, de urgență și electivă, incluzând aparatură de înaltă performanță: ecografe doppler, angiograf și angiograf nuclear. De asemenea, laboratoarele Institutului sunt dotate cu echipamente performante care permit desfășurarea unor investigații în același ritm și la același nivel calitativ cu activitatea spitalicească.

CAP 2 ANALIZA SWOT

2.1. Analiza mediului intern

Puncte forte

- Resursa umană înalt calificată cu o etică profesională recunoscută și o auto disciplină liber consimțită;
- Adresabilitate largă a populației din regiune;
- Colaborare eficientă atât din punct de vedere al rezolvării cazurilor medico-chirurgicale dificile, cât și din punct de vedere al cercetării cu Universitatea de Medicină și Farmacie Iuliu Hațieganu Cluj-Napoca, precum și cu alte unități de prestigiu;
- Este asigurată stabilitatea personalului;
- Utilizarea unui sistem informatic integrat care interconectează activitatea medicală cu cea contabilă, fapt ce permite o mai bună gestionare a fondurilor disponibile și, în același timp, furnizează datele necesare managementului în vederea elaborării de analize și prognoze cu privire la activitatea institutului;
- Deșfășurarea de studii clinice cu impact științific, medical, dar și cu rezultate financiare pentru institut;
- Contacte personale cu lumea medicală mondială realizate prin participarea la congrese internaționale și conferințe;
- Existența sistemelor de management ISO;
- CPUS al urgențelor cardiovasculare;

Puncte slabe

- Lipsa oricăror posibilități de motivare a personalului în funcție de rezultatele obținute, singurele criterii de stabilire a drepturilor salariale fiind în prezent nivelul studiilor și muncă;
- Lipsa fondurilor pentru perfecționarea profesională a personalului;
- Lipsa fondurilor destinate dezvoltării sistemului de informare a pacientului și de monitorizare a nivelului satisfacției lui;
- Finanțarea insuficientă în neconcordanță cu costurile reale ale actului medical;
- Lipsa autonomiei reale, financiare și manageriale ce afectează toate aspectele majore ale activității instituțiilor abilitate în domeniul sănătății, de la organizarea funcțională, la colectare, finanțare, contractare, decontare, informare etc.
- Restrângerea libertății de decizie și acțiune a Institutului datorită cantonării în prevederi legale ce impun limitări.

2.2. Analiza mediului extern

Oportunități

- Existența solicitării de servicii către Institut în condițiile în care bolile cardiovasculare reprezintă cauza de morbiditate cea mai importantă în România;
- Posibilitatea elaborării unor proiecte pentru atragerea unor fonduri europene;
- Efectuarea de studii clinice și proiecte de cercetare în cadrul Institutului;
- Maximizarea factorilor care intră în componența finanțării pe caz, respectiv indicele de complexitate al cazurilor (ICM-ul);
- Menținerea standardului calitativ al institutului la nivelul maxim (I M);
- Încadrarea celorlalți parametri în valori cât mai apropiate de cele optime stabilite prin acte normative (durata medie de spitalizare, numărul de externări, indicele de utilizare a paturilor, etc)
- Accentul pe surse alternative, permise de lege, de obținere a veniturilor;
- Parteneriate public-private pe diverse activități;
- Creșterea competenței și calității actului medical, posibilitățile de dezvoltare pe care le poate deschide „turismul” medical, cu consecințe benefice în domeniul sănătății.

Amenințări

- Concurență din partea spitalelor private care prin servicii hoteliere de lux pot atrage pacientul, uneori chiar și în detrimentul unei performanțe medicale de excepție;
- Creșterea nivelului de informare a pacienților, concomitent cu progresul și diversificarea tehnologiilor diagnostice și terapeutice vor duce la creșterea așteptărilor acestora și, implicit, la o creștere de servicii medicale complexe, motiv pentru care sistemul de sănătate trebuie să dispună de mecanisme care să asigure direcționarea resurselor financiare în virtutea principiului eficienței;
- Subfinanțarea actului medical, oferta de servicii medicale contractabile fiind mult peste nivelul valorii de contract acceptat de CAS;
- Modificări legislative ce prevăd ameliorarea condițiilor hoteliere și dotarea cu aparatură performantă presupun pe termen scurt mediu investiții pentru încadrarea în cerințe și reguli de acreditare;
- Suprasolicitarea personalului medico-sanitar ca urmare a creșterii volumului activității administrative în detrimentul timpului alocat celei specific profesionale;
- Lipsa feed-back-ului pozitiv la evaluare, respectiv lipsa posibilității de motivare a personalului – în prezent fiind sistată acordarea tuturor stimulentele de natură salarială (salar de merit, premii);
- Standard educațional-sanitar redus al populației;
- Instabilitate legislativă.

CAP 3 PROBLEME CRITICE ALE INSTITUTULUI

3.1 Resurse umane

Din analiza structurii actuale a posturilor am identificat următoarele probleme:

Structura de personal nu este echilibrată, numărul posturilor prevăzute în cadrul unor compartimente fiind aparent nejustificat de mare ex. Sterilizare 29 posturi asistenți medicali și 10 infirmiere. De asemenea, Sala de kinetoterapie nu are nici un kinetoterapeut ci două posturi de Profesori cfm.

UTS este subdimensionat din punct de vedere al numărului de posturi fiind imposibilă asigurarea permanentei fără un număr de minim 5 asistenți medicali. În plus , în condițiile în care comenzile de sânge și componente sanguine se vor comanda online, prin implementarea sistemului

informatic de gestionare a donatorilor de sange, a stocurilor de sange și componente sanguine, suplimentarea numărului de personal se impune.

Compartimentul de prevenire și control al infecțiilor nozocomiale funcționează cu un număr de 1,5 posturi medici și 1 post funcționar deși, conform prevederilor OMS 1101/2016, ar trebui să existe și cel puțin un post de asistent medical de profil.

Se remarcă, de asemenea, numărul impresionant de Colective de cercetare susținut de un număr record de 28 de posturi. Activitatea de cercetare derulată de un asemenea număr de personal ar trebui să se bucure de mai multă recunoaștere și vizibilitate, totuși ultimul raport disponibil pe site-ul institutului acoperă doar perioada 2008-2011.

Asigurarea cu personal suficient este poate cea mai acută preocupare a perioadei prezente întrucât lipsa de personal creează serioase dificultăți în derularea activității. Imposibilitatea angajării de personal conform necesarului stabilit pe fiecare loc de muncă conform normativului poate conduce la sincope în activitate și la dezvoltarea unui climat tensionat pe fondul suprasolicității personalului existent; prin urmare, trebuie urmărită în primul rând asigurarea cu personal medical, medici asistenți medicali, dar și personal auxiliar în număr suficient pentru buna derulare a activității medicale prin organizarea de concursuri pentru ocuparea posturilor vacante și temporar vacante.

3.2. De ordin financiar - administrativ

Rezultatele financiare ale activității de cercetare nu sunt pe măsura structurii de personal, existând în acest caz o necesitate reală de revigorare a acestui segment. În acest caz ar trebui elaborat un plan de cercetare științifică în cadrul Institutului, cu acțiuni și termene clare, care să aibă ca rezultat, printre altele, accesarea unor granturi de cercetare.

Din perspectiva sumelor atrase din fonduri nerambursabile am constatat că nici această sursă de finanțare nu este exploatată pe măsura potențialului. Astfel, în ultimii 3 ani se remarcă o diminuare semnificativă a veniturilor, de la 311,84 mii lei atrași în anul 2014, la 245,90 mii lei în anul 2015, iar în 2016 nu au existat astfel de fonduri.

Din studierea proceselor verbale de control efectuate de reprezentanți ai Ministerului Sănătății și ai Direcției de Sănătate a județului Cluj am constatat deficiențe din punctul de vedere al asigurării condițiilor igienico-sanitare, existând în acest moment un Plan de conformare pentru remedierea deficiențelor. În cuprinsul acestui plan, ce are termen de ducere la îndeplinire 01.11.2018, se regăsesc acțiuni de reparații și igienizări, modernizări în unele zone și recompartimentări. De asemenea, în urma acestor controale există măsuri dispuse pentru achiziția unor echipamente strict necesare, de exemplu aparat de încălzire a sângelui și a produselor sanguine labile.

3.3. De ordin clinic

Raportat la indicatorii serviciilor medicale acordate se observă oștere a numărului de externări. Astfel, dacă în anul 2014 s-a realizat un număr de 6638 de externări, în anul 2016 s-a ajuns la un număr de 7022, se poate desprinde concluzia că activitatea medicală este bazată pe adresabilitate și performanță.

Un fapt pe care doresc să-l remarc este legat de evoluția negativă a numărului de decese din ultimii 3 ani, adică 226 decese în anul 2014 și de 279 în anul 2016. În acest caz apreciez că se impune revizuirea și prelucrarea ghidurilor de practică și protocoalelor clinice cu întreg personalul medical.

CAP 4 PROBLEMA PRIORITARĂ – MOTIVAREA ALEGERII

4.1. Selectarea problemei prioritare

Consider că problema prioritară este stabilirea unor măsuri de eficientizare a activității Institutului, în sensul stabilirii unui plan de acțiuni cu termene și responsabilități care să conducă la îmbunătățirea indicatorilor de performanță ai Institutului.

Aceasta este în opinia mea prioritate a Institutului, anumiți indicatori de performanță putând fi îmbunătățiți prin măsuri organizatorice, iar alții necesitând costuri minime și măsuri organizatorice.

4.2. Motivarea alegerii

În alegerea problemei prioritare am plecat de la situația de fapt existentă. Am luat act de activitatea Institutului Inimii din situațiile pe care le-am primit, la solicitarea mea, situații în care am regăsit foarte multe informații (cifre) reprezentând indicatori și rezultate. Din aceste date am identificat probleme cu care Institutul se confruntă, motiv pentru care consider că îmbunătățirea activității acestuia creează premisele eficientizării.

CAP 5 PLANUL DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMA PRIORITARĂ

5.1. Scop - Creșterea accesibilității și calității serviciilor medicale

Scopul este acela de a elabora și implementa un program complex de îmbunătățire a activității Institutului în sensul menținerii poziției de top între unitățile spitalicești din țară.

5.2. Obiective

Obiectiv 1: Dezvoltarea resurselor umane în concordanță cu necesitățile reale și dezvoltarea culturii organizaționale a institutului prin îmbunătățirea vechilor practici fără a pierde din spiritul tradiției.

Obiectiv 2: Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii și dotarea cu aparatură și echipamente medicale: modernizarea secțiilor Institutului, dotarea cu aparatură de înaltă performanță necesară unui act medical de calitate.

Obiectiv 3: Monitorizarea informatică a veniturilor și cheltuielilor, respectiv monitorizarea informatică a serviciilor medicale acordate fiecărui pacient al Institutului Inimii.

Obiectiv 4: Practici medicale unitare bazate pe ghiduri de practică și protocoale clinice;

Obiectiv 5: Relansarea activității de cercetare științifică;

Obiectiv 6: Responsabilizarea șefilor de secții privind îndeplinirea indicatorilor de performanță stabiliți;

Obiectiv 7: Îmbunătățirea finanțării Institutului.

5.3. Activități

- Demersuri în sensul fidelizării personalului prin îmbunătățirea condițiilor de lucru dar și prin asigurarea participării la activități de formare profesională conform planului de formare profesională. În prezent Legea nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice prevede pentru prima dată posibilitatea acordării de stimulente

financiare - premii - pe criterii de performanta ceea ce conferea posibilitatea de a oferi un feed-back pozitiv. De asemenea, noile stimulente de natură salarială (majorări salariale, premii, tichete de vacanta) pot fi instrumente eficiente de motivare si fidelizare a personalului.

- Sprijinirea dezvoltării profesionale a salariaților. Angajații Institutului vor fi încurajați, indiferent de postul ocupat, să-și asume responsabilități și să-și contureze mai bine rolurile lor, iar prin dezvoltarea profesională să le crească capacitatea de a face față unor condiții noi de muncă.
- Plecând de la premisa că performanțele individuale ale angajaților sunt influențate de grupul de muncă, în special de relațiile stabilite cu ceilalți membri ai grupului, se va urmări îmbunătățirea relaționării la locul de muncă.
- În ceea ce privește organizarea activității se va urmări descrierea în termeni precizi a conduitei în Institut prin elaborarea și actualizarea procedurilor specifice fiecărei activități precum și printr-o bună cunoaștere a regulamentelor.
- Reducerea cheltuielilor prin investiții în utilaje moderne cu un consum redus de energie, achiziționarea de aparatură medicală și echipamente medicale moderne.
- Atragerea de fonduri europene care să asigure un ritm susținut al procesului de modernizare al Institutului;
- Dezvoltarea unui sistem informatic în colaborare cu toate ~~șirde~~ ~~șirde~~ Institutului privind monitorizarea veniturilor și cheltuielilor, respectiv monitorizarea activității medicale acordate fiecărui pacient al Institutului Inimii;
- Funcționarea echipamentelor conform specificațiilor tehnice ale acestora în vederea obținerii eficienței maxime în utilizarea lor (personal adecvat ca număr și pregătire, aprovizionare cu materiale consumabile necesare și altele asemenea);
- Analiza eficienței economice a contractelor de service pentru echipamente;
- Asigurarea calității serviciilor medicale, prin verificarea lunară, prin sondaj, a respectării protocoalelor medicale de către o Comisie medicală numită prin decizia managerului;
- Stabilirea unui stoc de magazie minim-maxim pentru toată gama de medicamente, materiale sanitare, reactivi, echipamente, etc;
- Efectuarea de cursuri de perfecționare a cadrelor medicale (program anual de pregătire continuă);
- Revizuirea și prelucrarea ghidurilor de practică și protocoalelor clinice cu întreg personalul medical, în cadrul unor cursuri de pregătire continuă;
- Stabilirea unui program de cercetare științifică în cadrul Institutului Inimii;
- Raportarea lunară de către șefii de secție a motivelor neîndeplinirii indicatorilor stabiliți și măsurile propuse;
- Fundamentarea propunerii de buget ~~inial~~ ~~inial~~ la nivelul capacității funcționale a spitalului, întocmirea planului anual de achiziții publice, urmărirea respectării disciplinei economico - financiare la nivelul secțiilor.

5.4. Rezultate estimate

- Creșterea satisfacției pacienților;
- Creșterea calității actului medical;
- Creșterea satisfacției personalului medical;
- Atragerea și menținerea personalului valoros;
- Scăderea cheltuielilor Institutului fără a afecta calitatea actului medical;
- Creșterea gradului de pregătire profesională a cadrelor medicale;
- Creșterea confortului actului medical prin asigurarea bazei materiale;
- Responsabilizarea șefilor privind activitatea medicală și administrativă a secției, respectiv îndeplinirea indicatorilor de performanță corespunzători;
- Creșterea numărului de articole publicate în reviste cotate ISI;

- Îndeplinirea indicatorilor de performanță ai secțiilor;
- Creșterea disciplinei economico-financiare.

5.5. Monitorizare

- Număr pacienți externați;
- Cheltuieli pe centre de cost;
- Cost mediu/pacient;
- Cost mediu/zi de spitalizare;
- Indicatorii de performanță ai fiecărei secții;
- Numărul de cursuri de perfecționare continuă;
- Numărul de proiecte cu finanțare nerambursabilă;
- Numărul de proiecte de cercetare;

5.6. Evaluare

Indicatorii vor fi evaluați lunar de către Comitetul director și Consiliul Medical al Institutului.

5.7. Încadrarea în timp – grafic Gantt/resurse necesare/ responsabilități

Nr. Crt.	Activitate	Încadrarea în timp			Resurse necesare			Responsabilități
		2017	2018	2019	Umane	Materiale	Financiare	
1	Demersuri în sensul fidelizării personalului prin îmbunătățirea condițiilor de lucru dar și prin asigurarea participării la activități de formare profesională conform planului de formare profesională. De asemenea, noile stimulente de natură salarială (majorări salariale, premii, tichete de vacanță) pot fi instrumente eficiente de motivare și fidelizare a personalului.				Comitet Director Șef RU	-	Plan de investiții, conf. prevederi bugetare Plan de formare profesională	Comitet Director Șef RU
2	Sprijinirea dezvoltării profesionale a salariaților. Angajații Institutului vor fi încurajați, indiferent de postul ocupat, să-și asume responsabilități și să-și contureze mai bine rolurile lor, iar prin dezvoltarea profesională să le crească capacitatea de a face față unor condiții noi de muncă.				Comitet Director, Șefi secții	-	-	Comitet Director Șef RU Șefi secții
3	Plecând de la premisa că performanțele individuale ale angajaților sunt influențate de grupul de muncă, în special de relațiile stabilite cu ceilalți membri ai grupului se va urmări îmbunătățirea relaționării la locul de muncă.				Comitet Director, Șefi secții	-	-	Comitet Director Șef RU Șefi secții

4	În ceea ce privește organizarea activității se va urmări descrierea în termeni preciși a conduitei în Institut prin elaborarea și actualizarea procedurilor specifice fiecărei activități precum și printr-o bună cunoaștere a regulamentelor.				Comitet Director, Șefi secții	-	-	Comitet Director, Șefi secții
5	Reducerea cheltuielilor prin investiții în utilaje moderne cu un consum redus de energie, achiziționarea de aparatură medicală și echipamente medicale moderne.				-	-	Plan de investiții, conf. prevederi bugetare	Comitet Director, Șefi secții
6	Atragerea de fonduri europene care să asigure un ritm sustinut al procesului de modernizare al Institutului.				Comitet Director	-	-	Comitet Director
7	Dezvoltarea unui sistem informatic în colaborare cu toate secțiile Institutului privind monitorizarea veniturilor și cheltuielilor, respectiv monitorizarea activității medicale acordate fiecărui pacient al Institutului Inimii.				Director medical, Dir. Fin.-Contabil Șefi de secție	-	-	Comitet Director, Șefi secții
8	Funcționarea echipamentelor conform specificațiilor tehnice ale acestora, în vederea obținerii eficienței maxime în utilizarea lor (personal adecvat ca număr și pregătire, aprovizionare cu materiale consumabile necesare altele asemenea).				Director medical, Dir. Fin.-Contabil Șefi de secție	-	Plan de investiții, conf. prevederi bugetare	Comitet Director, Șefi secții
9	Analiza eficienței economice a contractelor de service pentru echipamente.				Dir. Fin.-Contabil, Birou Admin, Birou tehnic	-	-	Manager, Director medical, Șefi de secție
10	Asigurarea calității serviciilor medicale, prin verificarea lunară, prin sondaj, a respectării protocoalelor medicale de către o Comisie medicală numită prin decizia managerului.				Comisie medicală	-	-	Manager, Director medical
11	Stabilirea unui stoc de magazie minim-maxim pentru toată gama de medicamente, materiale sanitare, reactivi, echipamente, etc.				Director fin.-contabil, Birou Aprov., BAP	-	Plan de achiziții, conf. prevederi bugetare	Manager, Dir. Fin.-Contabil
12	Efectuarea de cursuri de perfecționare a cadrelor medicale (program anual de pregătire continuă).				Director medical, As. șef Serviciu RU	-	-	Manager, Director medical
13	Revizuirea și prelucrarea ghidurilor de practică și protocoalelor clinice cu întreg personalul medical, în cadrul unor cursuri de pregătire continuă.				Comisie medicală	-	-	Manager, Director Medical
14	Stabilirea unui program de cercetare științifică în cadrul Institutului Inimii.				Director medical, șefi de secție, șef dep. cercetare	-	-	Manager

15	Raportarea lunară de șefie secțiilor a motivelor neîndeplinirii indicatorilor stabili și măsurile propuse.				Director medical, șefi de secție	-	-	Director medical
16	Fundamentarea propunerii de buget inițial la nivelul capacității funcționale a spitalului, întocmirea planului anual de achizi publici, urmărirea respectării disciplinei economico-financiare la nivelul secțiilor.				Director medical, Dir. Fin.-Contabil Șefi de secție	-	-	Comitet Director

CAP 6 CONCLUZII

Problemele identificate în cadrul acestui proiect nu diferă în mod substanțial de problemele pe care le întâlnim în general la nivelul sistemului de sănătate. Așa cum reiese din analiza SWOT realizată, institutul are multe puncte tari care trebuie exploatate la maximum. Însușind problemele identificate se pot desprinde următoarele:

- Problema personalului – problemele de personal sunt direct legate de cadrul legislativ actual, iar aici implementarea noii legi a salarizării unice aduce un plus de motivare pentru resursa umană cu o salarizare mai bună și noi posibilități de motivare și recompensare.
- Îmbunătățirea serviciilor medicale – acest lucru este un obiectiv pertinent tinând cont de punctele tari pe care le are institutul. Astfel trebuie dezvoltate în continuare acele servicii care au devenit un brand pentru institut, trebuie dezvoltată resursa umană existentă și nu în ultimul rând este necesară o dezvoltare a infrastructurii aferente. Această dezvoltare a infrastructurii este clar legată de resursele financiare disponibile. Institutul fiind o unitate subordonată direct Ministerului Sănătății are premisele atragerii de fonduri în acest sens.
- Calitatea serviciilor de îngrijire – acest obiectiv poate fi realizat în principiu cu resursele existente.
- Alocarea bugetelor pe secții – acest obiectiv poate fi realizat cu implicarea șefilor de secții și odată implementat poate aduce un plus semnificativ în derularea activității secțiilor.

CAP 7 LEGISLAȚIE APLICABILĂ

I. LEGISLAȚIE CU CARACTER GENERAL

- Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății

II. LEGISLAȚIE ADMINISTRATIVĂ

- Ordin MS nr. 914/2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare
- Ordin MS nr. 1764/2006 privind aprobarea criteriilor de clasificare a spitalelor de urgență locale, județene și regionale din punctul de vedere al competențelor, resurselor materiale și umane și al capacității lor de a asigura asistența medicală de urgență și îngrijirile medicale definitive pacienților aflați în stare critică
- Ordin MS nr. 1301/ 2007 pentru aprobarea Normelor privind funcționarea laboratoarelor de analize medicale
- Legea nr. 111/1996 privind desfășurarea în siguranță, reglementarea, autorizarea și controlul activităților nucleare
- Ordin MS nr. 607/2013 pentru aprobarea Normelor specifice privind autorizarea unităților de transfuzie sanguină din unitățile sanitare
- Ordin MS nr. 1224/2006 pentru aprobarea Normelor privind activitatea unităților de transfuzie sanguină din spitale
- Ordin MS nr. 961/2016 pentru aprobarea Normelor tehnice privind curățarea, dezinfectia și sterilizarea în unitățile sanitare publice și private, tehnicii de lucru și interpretare pentru testele de evaluare a eficienței procedurii de curățenie și dezinfectie, procedurilor recomandate pentru dezinfectia mâinilor, în funcție de nivelul de risc, metodelor de aplicare a dezinfectantelor chimice în funcție de suportul care urmează să fie tratat și a metodelor de evaluare a derulării și eficienței procesului de sterilizare
- Legea nr. 211/2011 privind regimul deșeurilor
- Ordin MS nr. 1226/2012 pentru aprobarea Normelor tehnice privind gestionarea deșeurilor rezultate din activități medicale și a Metodologiei de culegere a datelor pentru baza națională de date privind deșeurile rezultate din activități medicale
- HG nr. 856/2002 privind evidenta gestiunii deșeurilor și pentru aprobarea listei cuprinzând deșeurile, inclusiv deșeurile periculoase
- Legea nr. 132/2010 privind colectarea selectivă a deșeurilor în instituțiile publice
- Legea nr. 307/2006 privind apărarea împotriva incendiilor

III. LEGISLAȚIA MUNCII

- Codul muncii (Legea nr. 53/2003)
- Ordin MS nr. 1778/ 2006 privind aprobarea normativelor de personal
- Ordin MS nr. 1520/2016 privind aprobarea Regulamentului de organizare și desfășurare a concursului pentru ocuparea funcției de manager persoană fizică din spitalele publice din rețeaua proprie a Ministerului Sănătății
- Ordin MS nr. 284/ 2007 privind aprobarea Metodologiei-cadru de organizare și desfășurare a concursurilor/examenelor pentru ocuparea funcțiilor specifice comitetului director din spitalele publice
- Ordin MS nr. 1384/2010 privind aprobarea modelului-cadru al contractului de management și a listei indicatorilor de performanță a activității managerului spitalului public

IV. LEGISLAȚIE MEDICALĂ ȘI ASIGURARI SOCIALE DE SĂNĂTATE

- Legea drepturilor pacientului nr. 46/2003
- Ordin MS nr. 1410/2016 privind aprobarea Normelor de aplicare a Legii drepturilor pacientului nr. 46/2003

- HG nr. 161/2016 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului-cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anii 2016-2017

- Ordin comun MS/CNAS nr. 196/139/2017 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare în anul 2017 a Hotărârii Guvernului nr. 161/2016 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului-cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anii 2016-2017

- HG nr. 155/2017 privind aprobarea programelor naționale de sănătate pentru anii 2017 și 2018

- Ordin MS nr. 377/2017 privind aprobarea Normelor tehnice de realizare a programelor naționale de sănătate publică pentru anii 2017 și 2018

V. LEGISLAȚIE FINANCIARĂ, ACHIZIȚII PUBLICE

- Legea nr. 500/2002 privind finantele publice.

- Legea contabilității nr. 82/1991

- Ordinul MFP nr. 2634/2015 privind documentele financiar-contabile.

- Ordinul nr. 1792 din 24 decembrie 2002 pentru aprobarea Normelor metodologice privind angajarea, lichidarea, ordonanțarea și plata cheltuielilor instituțiilor publice, precum și organizarea, evidența și raportarea angajamentelor bugetare și legale

- Ordin MS nr. 1043/2010 privind aprobarea Normelor metodologice pentru elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului public

- HG nr. 429/2008 privind nivelul alocațiilor de hrană pentru consumurile colective din unitățile sanitare publice.

- Legea nr. 98 din 23 mai 2016 privind achizițiile publice.

- HG nr. 395/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractului de achiziție publică/acordului-cadru din Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice.