

**PLANIFICAREA ȘI ORGANIZAREA
SERVICIILOR DE SĂNĂTATE
LA NIVELUL INSTITUTULUI INIMII DE URGENȚĂ
PENTRU BOLI CARDIOVASCULARE
”NICULAE STĂNCIOIU”**

PROIECT DE MANAGEMENT

CANDIDAT

Jr. Florin Ioan Crișan

Cluj-Napoca
Mai 2021

CUPRINS

Capitolul 1- Descrierea situației actuale	3
1.1. Tipul, profilul și structura Institutului	3
1.2. Resursele umane	4
1.3. Populația deservită	4
1.4. Activitatea clinică a Institutului	5
1.5. Situația financiară	7
1.6. Situația dotării	8
Capitolul 2 – Analiza SWOT	9
2.1. Analiza mediului intern	9
2.2. Analiza mediului extern	10
Capitolul 3 – Identificarea problemelor critice ale Institutului Inimii	12
Capitolul 4 – Problema prioritară – motivarea alegerii.....	12
Capitolul 5 – Planul de management pentru problema prioritară.....	13
5.1. Scop	13
5.2. Obiective- indicatori	13
5.3. Activități	13
5.4. Diagrama Gantt	15
5.5. Rezultate așteptate	18
5.6. Indicatori- monitorizare și evaluare	18
Capitolul 6 – Concluzii.....	19
Capitolul 7 – Legislație aplicabilă.....	20

1. DESCRIEREA 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 și de zi, precum și în regim ambulator. *Institutul* constituie un important centru de pregătire și formare profesională pentru studenți, medici rezidenți și doctoranzi, asigurând desfășurarea activităților de cercetare științifică-medicală, de îndrumare și coordonare metodologică pe domeniile proprii de specialitate.

În exercitarea atribuțiilor sale, *Institutul* colaborează cu instituțiile centrale și locale, precum și cu toate entitățile implicate 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 190 paturi, care sunt repartizate astfel:

	Secție/ Laborator/ Departament	
1.	Secția Clinică Cardiologie I <i>din care</i> <i>Compartiment de Terapie Intensivă coronarieni</i> <i>Compartiment</i> <i>Cardiologie Intervențională</i>	50 paturi 24 paturi 26 paturi
2.	Secția Clinică Cardiologie II	25 paturi
3.	Secția Clinică Cardiologie III	25 paturi
4.	Secția Clinică Chirurgie Cardiovasculară, <i>din care Compartiment chirurgie cardiovasculară copii</i>	60 paturi 10 paturi
5.	Secția Clinică ATI	18 paturi
6.	Spitalizare de zi	12 paturi
7.	Compartimentul de Primire Urgențe Specializate	7 paturi
8.	Ambulatoriu integrat cu cabinete în specialitățile cardiologie și chirurgie cardiovasculară adulți-copii	
9.	Compartiment de Radiologie	
10.	Bloc Operator	4 săli de operații
11.	Laborator Analize Medicale	
12.	Laborator de Radiologie și Imagistică Medicală	
13.	Laborator de Explorări Neinvazive	
14.	Laborator de Explorări și Terapie Invazivă	2 săli de cardiologie intervențională
15.	Compartiment Electrofiziologie și Implant Stimulatoare Cardiace	
16.	Laborator de Anatomie Patologică	
17.	Laborator de Medicină Nucleară	
18.	Farmacie	
19.	Stație centrală de sterilizare	
20.	Unitate de Transfuzii Sanguine	
21.	Structură de cercetare	
22.	Aparat funcțional tehnico- administrativ	
23.	Bloc alimentar	

Definirea structurii organizatorice constituie un factor important în atingerea obiectivelor, fiind o componentă esențială a strategiei, în corelație cu prioritățile în acordarea serviciilor și ordinea

activităților prestate. Crearea unei structuri funcționale, adaptată la nevoile de acordare de servicii medicale, care să răspundă necesităților impuse de direcțiile de dezvoltare ale *Institutului*, este absolut necesară.

În anul 2017 *Institutul* a parcurs procesul de reacreditare al Autorității Naționale de Management al Calității în Sănătate (ANMCS), obținând încadrarea în categoria a V-a de acreditare, cu posibilitatea remedierii neconformităților în următoarele 12 luni. Ulterior, în urma eforturilor depuse, dovedind îndeplinirea condițiilor menționate în planul de măsuri, prin dotare, instituire circuite, întocmire proceduri/ protocoale, *Institutul* a fost clasificat în categoria a II-a, ca "Unitate acreditată cu recomandări", conform Ordinului ANMCS 198/04.06.2020.

1.2. Resursele umane

Resursa umană reprezintă cea mai valoroasă resursă a unei unități sanitare, având în vedere că pacienții au nevoie de investigații, interpretării, stabilire diagnostic și nu în ultimul rând de îngrijiri, sprijin, tratament și înțelegere, altfel spus de empatie și dăruire "*din inimă pentru inimă*".

Pentru realizarea acestor deziderate, creșterea nivelului de satisfacție al angajaților și atragerea de personal motivat și supraspecializat a fost și este o preocupare prioritară constantă a managementului. Pentru a crea un mediu stabil și favorabil de dezvoltare a personalului și o derulare adecvată a activităților, au fost adoptate și implementate o serie de măsuri:

- Optimizarea structurii organizatorice
- Planificarea judicioasă a activității de instruire și formare profesională
- Evaluarea și creșterea numărului de posturi, prin aplicarea normativelor, în concordanță cu alocarea de fonduri pentru cheltuieli de personal, spre limita maximă
- Evaluarea periodică și stabilirea numărului de posturi pentru care se organizează concursuri, în vederea ocupării
- Evaluarea performanțelor profesionale, promovarea personalului în funcție de nivelul de performanță și motivarea acestuia
- Organizarea activităților medicale și administrative și stabilirea atribuțiilor
- Dezvoltarea și promovarea unei culturii organizaționale puternice

La data de 30.04.2021 numărul de total de posturi ocupate în cadrul institutului a fost de 825, din care 265 medici și farmaciști rezidenți pe loc și 560 posturi personal contractual, rezultând următorii indicatori:

Indicatori	Valori la 30.04.2021
Proporția medicilor din totalul personalului	11,61 % (65/560)
Personal medical din totalul personalului angajat al Institutului	65,54 % (367/560)
Personalului medical cu studii superioare din total personal medical	59,13 % (217/367)

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

1.3. Populația 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. Numărul pacienților care au beneficiat de servicii medicale în anii 2018-2020 în cadrul *Institutului* a rămas sensibil constant pentru anii 2018-2019, în anul 2020 adresabilitatea pacienților din județul Cluj ajungând la peste 60%. Evoluția distribuției geografice de origine a pacienților asistați este prezentată în tabelul următor:

Județ	2018 (%)	2019 (%)	2020 (%)
Cluj	57.34	56.15	61.12
Alba	8.6	8.07	5.98
Bistrița Năsăud	6.32	7.29	6.71
Sălaj	5.31	5.76	6.45
Suceava	1.32	2.02	1.58
Maramureș	4.33	3.71	3.86
Hunedoara	3.66	2.95	3.01
Satu Mare	2.37	2.68	2.12
Bihor	3.13	2.85	2.26
Alte județe	7.62	8.52	6.91

1.4. Activitatea clinică a Institutului

Numărul de internări. Pe parcursul anilor 2018- 2020, se observă o creștere ușoară a numărului total de internări pentru serviciile de spitalizare continuă, creștere care a fost influențată drastic în anul 2020 de situația epidemiologică generată de virusul SARS-CoV 2.

An	2018	2019	2020
TOTAL INTERNĂRI SPITALIZARE CONTINUĂ	6815	6824	4207
Cardiologie I Total din care	3905	3737	2338
• Compartiment terapie intensivă coronarieni	2870	2801	1865
• Comp cardiologie intervențională	1035	936	473
Cardiologie II	928	1023	619
Cardiologie III	1040	1051	582
Chirurgie cardiovasculară	942	1013	668

Numărul de externări. O situație oarecum similară este evidențiată și în privința numărului de externări realizate. Acest indicator a fost realizat în proporție de 108% (67% pentru anul 2020), deoarece s-a propus realizarea unui număr de 6300 de externări pe an, această țintă fiind ușor depășită (excepție anul 2020).

An	2018	2019	2020
TOTAL EXTERNĂRI SPITALIZARE CONTINUĂ	6836	6818	4246
Cardiologie I Total din care	2955	2819	1605
• Compartiment terapie intensivă coronarieni	1173	1229	689
• Comp cardiologie intervențională	1782	1590	916
Cardiologie II	1305	1394	985
Cardiologie III	1384	1423	841
Chirurgie cardiovasculară	1192	1182	815

Decese și rata mortalității 2018-2020. Dacă privim în evoluție decesele, se evidențiază o diminuare progresivă a numărului de decese, sub rata mortalității contractată ceea ce denotă o preocupare continuă a creșterii calității actului medical.

An	2018 n (%)	2019 n (%)	2020 n (%)
TOTAL	299 (4,37)	271 (3,97)	230 (5,42)
Cardiologie I	217 (7,34)	193 (6,85)	163 (10,16)
Cardiologie II	1 (0.08)	0 (0.00)	0 (0.00)
Cardiologie III	0 (0.00)	0 (0.00)	3 (0.36)
Chirurgie cardiovasculară	81 (6.80)	78 (6,60)	64 (7,85)

Indicele de utilizare a paturilor. Valoarea optimă/ an de 290 a fost realizată în anii 2018 și 2019 la un nivel optim, reflectând o adresabilitate crescută a pacienților la serviciile oferite de Institut. Rămâne în discuție realizările obținute în anul 2020, care au fost afectate de pandemie.

<i>An</i>	2018	2019	2020
TOTAL	280,36	282,54	170,26
Cardiologie I	348,36	339,48	186,14
Cardiologie II	301,84	309,92	214,28
Cardiologie III	315,92	341,20	190,00
Chirurgie cardiovasculară	212,45	204,57	127,60
ATI	231,06	264,78	179,83

Durata medie de spitalizare. Valoarea duratei medii de spitalizare s-a menținut în perioada 2018-2020 în limitele indicatorilor de management contractați (7,5), nefiind influențată de situația epidemiologică a anului 2020.

<i>An</i>	2018	2019	2020
TOTAL	7,15	7,30	7,08
Cardiologie I	3,33	3,36	2,79
Cardiologie II	5,31	4,95	4,63
Cardiologie III	5,12	5,27	4,55
Chirurgie cardiovasculară	5,31	5,37	4,63
ATI	3,40	3,83	3,68

Rulajul pe pat. În intervalul 2018- 2019 se remarcă menținerea valorilor acestui indicator, cu o scădere în anul 2020 influențată de normele *Planului de măsuri pentru pregătirea spitalelor în contextul epidemiei de coronavirus COVID-19* elaborat de Ministerul sănătății.

<i>An</i>	2018	2019	2020
TOTAL	39,22	38,71	24,04
Cardiologie I	104,74	100,92	66,68
Cardiologie II	56,88	62,56	46,32
Cardiologie III	61,76	64,72	41,76
Chirurgie cardiovasculară	40,00	38,10	26,42
ATI	68,06	69,11	48,83

Rata de ocupare a paturilor. Acest indicator de management a fost propus cu valoare de 85 pentru anii 2018-2020 și realizat într-un procent de peste 90% în anii neafecțați de pandemie.

<i>An</i>	2018	2019	2020
TOTAL	76,81	77,41	46,52
Cardiologie I	95,44	93,01	50,86
Cardiologie II	82,70	84,91	58,55
Cardiologie III	86,55	93,48	51,91
Chirurgie cardiovasculară	58,21	56,05	34,86
ATI	63,30	72,54	49,13

1.5. Situația financiară

Institutul Inimii este o instituție publică finanțată integral din venituri proprii și funcționează pe principiul autonomiei financiare, organizarea activității fiind bazată pe Bugetul de Venituri și Cheltuieli proprii, acest buget constituind principalul instrument de conducere, prognoză și analiză a activității economico-financiare a instituției.

Evoluția principalelor categorii de venituri, respectiv din contractele cu *Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Cluj*, subvențiile din bugetul de stat și din fonduri externe nerambursabile este una pozitivă, fiind influențată de evoluția epidemiologică din anul 2020, pe unele paliere de alocări de fonduri.

Categorie venituri	Prevederi 2018 (mii lei)	Prevederi 2019 (mii lei)	Prevederi 2020 (mii lei)
Total	111.287	144.533	174.900
Venituri din contracte încheiate cu CAS Cluj	60.814	72.774	76.340
Venituri din concesiuni și închirieri	75	32	0
Venituri din prestări de servicii	684	755	749
Venituri din cercetare	79	200	128
Donații și sponsorizări	29	30	589
Venituri din valorificarea unor bunuri	7	11	6
Subvenții de la bugetul de stat pentru spitale	14.562	35.065	33.612
Venituri proprii-accize de la MS	5.828	0	0
Subvenții din bugetul FNUASS	27.556	30.810	36.286
Subvenții de la bugetul local	1.455	2.355	1.319
Sume pentru stimulent de risc din FNUASS	0	0	1.390
Fonduri externe nerambursabile	0	2.068	23.869
Sume din excedentul anului precedent	232	430	609

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, în anul 2020 având o pondere importantă, alături de sumele provenite din subvențiile de la bugetul de stat pentru spitale și cele provenite din bugetul FNUASS.

Nr. crt.	Categorie venituri	Suma (mii lei)	Pondere în total venituri (%)
	TOTAL	174.900	100.00
1	Venituri din contracte cu CAS a jud. Cluj	76.340	43
2	Venituri din prestări servicii	749	0,43
3	Venituri din valorificarea unor bunuri ale instituțiilor publice	6	0,01
4	Venituri din cercetare	128	0,07
5	Donații și sponsorizări în bani	590	0,34
6	Subvenții bugetul de stat pentru spitale	33.612	19,22
7	Subvenții din bugetul FNUASS	36.286	20,75
8	Sume alocate pentru stimulentul de risc din FNUASS	1.390	0,79
9	Subvenții pentru spitale de la bugetul local	1.319	0,75
10	Fonduri externe nerambursabile	23.869	13,64
11	Sume din excedentul anului precedent	609	0,35

În ceea ce privește componența bugetului, acesta este alcătuit dintr-o serie de cheltuieli care au înregistrat o creștere importantă în perioada 2018-2020, după cum reiese din tabelul de mai jos. Cele mai relevante se referă la cheltuielile de personal (ca urmare a creșterilor salariale) și la activele nefinanciare- investiții (ca urmare a alocărilor de sume cu aceasta destinație de la Ministerul Sănătății).

Categorie de cheltuieli	2018 (mii lei)	2019 (mii lei)	2020 (mii lei)
Cheltuieli de personal	62,887	72,121	83,665
Bunuri și servicii	45,014	56,497	61,489
Proiecte cu finanțare din fonduri externe nerambursabile	0.00	2,69	23,869
Alte cheltuieli	695.36	498	620
Active nefinanciare	2,692	13,349	5,256
Total	111,288	144,534	174,899

Pentru îmbunătățirea performanței financiare au fost solicitate și atrase fonduri prin **proiecte cu finanțare europeană/ granturi norvegiene**, *Institutul* fiind beneficiarul următoarelor proiecte:

- *Consolidarea capacității de gestionare a crizei sanitare COVID-19 la nivelul Institutului Inimii de Urgență pentru Boli Cardiovasculare "Niculae Stăncioiu" în valoare de 16.511.881 lei, proiect finanțat din fonduri europene în cadrul Programului Operațional Infrastructură Mare 2014-2020, Axa prioritară 9- Protejarea sănătății populației în contextul pandemiei cauzate de COVID-19-Cod SMIS 138819;*
- *Crearea unui Registru de urmărire a remodelării ventriculare stânga post-infarct miocardic acut, în scopul prevenirii insuficienței cardiace în valoare de 2.500.000 euro, proiect finanțat prin Mecanismul Financiar SEE 2014-2021 în cadrul Programului "Provocări în sănătatea publică la nivel european"- Cod proiect: PDP 4;*
- *Dotarea Institutului Inimii de Urgență pentru Boli Cardiovasculare Niculae Stăncioiu în contextul pandemiei COVID-19-SMIS 140155 în valoare de 8.965.295 lei. Proiectul va fi finanțat din fonduri europene în cadrul Programului Operațional Infrastructură Mare 2014-2020-Axa prioritară 9- Protejarea sănătății populației în contextul pandemiei cauzate de COVID-19.*

1.6. Situația dotării

În dotarea *Institutului* se regăsesc echipamente și aparatură medicală de înaltă performanță (ecografe doppler, angiograf și angiograf nuclear) necesare pentru furnizarea serviciilor medicale specifice, de urgență și electivă. 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.

În perioada 2018-2020 s-au achiziționat echipamente și aparatură medicală necesare pentru furnizarea serviciilor medicale specifice profilului unității în valoare de 34.617.829 lei, din care cele mai importante sunt:

	Echipament/ aparatură	Cantitate	Valoare
1.	Computer tomograf	1	2.796.500 lei
2.	Aparate ECMO	2	1.089.516 lei
3.	Sistem de mapping tridimensional	1	987.581 lei
4.	Aparat RX portabil	1	507.178 lei
5.	Ecografe cardiace de înaltă performanță	24	1.001.260 lei
6.	Aparate circulație extracorporeală	2	3.098.800 lei
7.	Paturi –înlocuite în tot institutul	161	1.361.429 lei
8.	RMN		4.586.260 lei

Investițiile în infrastructură efectuate în perioada 2018-2020 constituie un aport consistent la modernizarea *Institutului*. Valoarea acestora este de 6.743.617 lei, cele mai importante realizări fiind:

- Amenajare USTAC - 4.000.000 lei
- Amenajare stație centrală sterilizare - 355.829 lei
- Amenajare spațiu RMN - 551.000 lei
- Amenajare spațiu Farmacie - 358.016 lei
- Alte lucrări: amenajarea celei de a doua săli de electrofiziologie, amenajare spațiu CT, saloane de terapie intensivă intermediară în cadrul Secției de Chirurgie Cardiovasculară, Ambulatoriu integrat, Bloc Alimentar, etc.

2. ANALIZA SWOT

2.1. Analiza mediului intern

2.1.1. Puncte forte

- *Institutul* oferă servicii medicale validate și recunoscute de către CAS
- Acreditare A.N.M.C.S. nivel II, în anul 2020 și existența sistemelor de management ISO
- Management transparent, participativ, axat pe asigurarea transparenței decizionale
- Accesibilitate crescută a pacienților la servicii specifice atât în situații de urgență cât și prin programare, în spitalizare continuă, spitalizare de zi sau serviciul ambulator de specialitate
- Servicii integrate, complexe, de înaltă performanță în specialitatea cardiologie, cardiologie intervențională, chirurgie cardiovasculară, cardiologie cardiacă copii, explorări paraclinice susținute de tehnici de vârf (ecografie, CT, RMN, angiografie nucleară)
- Asigurare linii de gardă pentru cardiologie, chirurgie cardiovasculară, cardiologie intervențională, laborator analize medicale, laborator radiologie și imagistică medicală (inclusiv CT și RMN)
- Asigurarea asistenței de urgență a pacienților cardiaci prin CPUS cu dotare performantă și personal propriu, cu înaltă pregătire
- Colaborare cu UMF Cluj-Napoca și alte instituții de pregătire de bază și post-bază a personalului medical, *Institutul* constituind o bază importantă de învățământ și cercetare în domeniul medical
- Personal medical cu experiență, calificat, competent, cu înaltă pregătire profesională
- Personal administrativ competent, implicat, ceea ce a condus la creșterea operativității deciziilor
- Personal cu nivel de aspirație ridicat, dorință de dezvoltare personală și profesională, care prezintă ca deziderat diversificarea serviciilor oferite pacienților
- Preocupare pentru informarea și instruirea continuă a personalului
- Introducerea de protocoale medicale și de îngrijiri conform medicinei bazate pe dovezi, ghidurilor și standardelor naționale și internaționale
- Realizarea în ultimii ani a unor investiții majore care au dus la reabilitarea, creșterea capacității de funcționare, crearea circuitelor adecvate de funcționare și asigurarea furnizării serviciilor medicale la standardele cerute de normele în vigoare în cadrul secțiilor/ departamentelor
- Existența unui sistem informațional integrat care permite culegerea de date, elaborarea de analize și prognoze privitoare la activitatea *Institutului*
- Creșterea eficienței și eficacității organizaționale a *Institutului* prin orientarea către procesele importante, generatoare de venituri

2.1.2. Puncte slabe

- Suprasolicitarea infrastructurii *Institutului* (lipsă locuri pentru internare)
- Spațiu insuficient pentru dezvoltarea serviciilor de spitalizare de zi și ambulatorii, săli de curs, instruire, depozitare materiale, echipamente, arhivă, etc
- Facilități care necesită modificări pentru ameliorarea condițiilor de spitalizare - CCV

- Imposibilitatea realizării unei strategii financiare și de dezvoltare pe termen mediu și lung
- Subdimensionarea tarifului alocat pe caz rezolvat
- Lipsa autonomiei reale privind stimularea și motivarea personalului
- Fluctuație mare de personal în serviciile administrative și tehnice datorat nivelului scăzut de salarizare al acestei categorii de personal
- Preocupare diminuată a echipelor interne de cercetare pentru inițierea unor studii și analize
- Colectiv insuficient pentru derularea asistenței medicale pentru copii în chirurgia cardiovasculară și cardiologie intervențională
- Motivație intrinsecă scăzută a personalului datorită slabei capacități de diferențiere față de persoanele cu productivitate scăzută
- Lipsa unei abordări sistematice privind sistemul informațional
- Restrângerea libertății de decizie și acțiune a Institutului datorită cantonării în prevederile legale, ce impun limitări
- Inconveniente/ sincope/ impedimente privind utilizarea sistemului de informare și de monitorizare a nivelului satisfacției pacientului

2.2. Analiza mediului extern

2.2.1. Oportunități

- Adresabilitate crescută a populației pentru serviciile oferite în spitalizare de zi și ambulatoriul de specialitate pentru investigarea, tratamentul, îngrijirea și urmărirea bolilor cardiace
- Evoluția demografică a populației din zona de acoperire: creșterea speranței de viață implică existența a unui număr crescut de pacienți cu patologie cardiacă asociată
- Evoluția epidemiologică: în toate județele aparținând regiunii NV prevalența bolilor hipertensive și a cardiopatiei ischemice ocupă primele locuri
- Schimbare în profilul pacienților- patologie cardiacă post Covid-19
- Susținere pentru dezvoltarea *Institutului* pentru a asigura accesul și continuitatea la servicii medicale cardio-vasculare de tip terțiar, pentru populația din regiune-conform Planului general regional de servicii sanitare 2021– 2027 pentru regiunea NV
- Dezvoltarea continuă a serviciilor prin introducerea practicilor și tehnicilor medicale de nouă generație
- Posibilitatea atragerii de fonduri și finanțări prin granturi europene
- Atragerea de fonduri prin implementarea unor programe de sănătate noi sau la care este posibil accesul datorită dotărilor recente
- Existența unui sprijin extern și a unei presiuni din exterior pentru reformă
- Dezvoltarea unor practici favorizate de accesul la noi tehnologii prin proiectele de finanțare pentru reziliență
- Oportunități pentru realizarea și implementarea unor strategiilor și politici publice în domeniul transformării digitale și societății informaționale
- Dezvoltarea unor programe, produse și servicii TIC (Tehnologia Informației și Comunicațiilor)
- Apariția unor noi aplicații informatice specializate care facilitează culegerea datelor, eficientizează comunicarea și permit generarea unor rapoarte a activităților în vederea creșterii controlului activităților
- Maximizarea factorilor care intră în componența finanțării pe caz, respectiv indicele de complexitate al cazurilor (ICM-ul)

2.2.2. Amenințări

- Capacitate diminuată de adaptare la conjuncturi epidemiologice imprevizibile datorită unei infrastructuri care necesită îmbunătățiri/optimizări
- Dificultăți în transferul spre alte unități sanitare a cazurilor care necesită consolidarea tratamentului sau recuperare post stare acută
- Insuficient procent din PIB alocat sănătății (subfinanțare), comparativ cu alte state europene
- Tarife inadecvate de rambursare a serviciilor de spitalizare și ambulatorii (neconcordanță între costul serviciilor și decontarea cazurilor de către C.A.S.)
- Presiune pentru reducerea costurilor, îndeplinind în același timp așteptările privind asigurarea asistenței medicale
- Raport inegal între așteptările extrem de mari cu privire la îmbunătățirea calității serviciilor medicale oferite și absența descentralizării resurselor economico-financiare
- Modificări de politici sanitare, reglementări și legislație care conduc la consumuri crescute
- Asigurarea cu dificultate a sustenabilității actului medical prin creșterea costurilor pentru susținerea serviciilor spitalicești acute moderne de nivel terțiar
- Fonduri insuficiente pentru asigurarea plății serviciilor paraclinice în concordanță cu capacitatea de asigurare a acestor servicii de către *Institut*
- Normarea inadecvată a personalului de specialitate (inclusiv asistenți medicali)
- Norme legislative care nu favorizează dezvoltarea resurselor umane
- Instabilitate legislativă privind politica salarială în sistemul sanitar
- Proceduri dificile de ocupare a posturilor vacante și temporar vacante, în conformitate cu nevoile identificate
- 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;
- Suprasolicitarea personalului medico-sanitar ca urmare a creșterii volumului activității administrative în detrimentul timpului alocat celei specific profesionale

3. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE ALE INSTITUTULUI INIMII

Analiza acestor aspecte evidențiază o serie de paliere care necesită ameliorare, ceea ce determină instituirea unor măsuri responsabile și proactive în vederea ameliorării problemelor identificate și în prevenirea situațiilor care ar putea genera dificultăți. Este fundamental ca *Institutul* să constituie o resursă remarcabilă pentru populația deservită, un mediu sigur și coerent de derulare a actului medical, de aceea este imperios necesară remediarea următoarelor probleme critice identificate:

- Infrastructură inadecvată în concordanță cu adresabilitatea și cu necesitatea dezvoltării serviciilor de spitalizare continuă, spitalizare de zi și ambulatorii, serviciilor de investigații paraclinice, activității de învățământ și a activităților de suport
- Facilități care necesită modificări/ modernizări pentru ameliorarea condițiilor de spitalizare

- Infrastructură care necesită modernizări pentru asigurarea unui mediu de lucru optim și sigur pentru personalul propriu
- Timpi crescuți de așteptare pentru asigurarea unor servicii specifice de înaltă performanță, caracteristice unei unități spitalicești de nivel terțiar
- Strategie financiară și de dezvoltare pe termen mediu și lung dificil de realizat datorită finanțării insuficiente (subdimensionarea tarifului alocat pe caz rezolvat)
- Asigurarea cu dificultate a sustenabilității actului medical prin creșterea costurilor pentru derularea serviciilor spitalicești acute moderne de nivel terțiar
- Lipsă de fonduri pentru dezvoltarea accelerată a unor servicii de înaltă performanță necesare pentru diagnosticarea și tratarea pacienților cardiaci
- Dimensionare inadecvată a echipei medicale în concordanță cu serviciile solicitate și obiectivele de dezvoltare propuse.
- Infrastructură, resurse materiale și umane insuficiente pentru derularea asistenței medicale pentru copii în chirurgia cardiovasculară și cardiologie intervențională

4. PROBLEMA PRIORITARĂ – MOTIVAREA ALEGERII

Analiza problemelor critice identificate la nivelul *Institutului* relevă necesitatea imperioasă de **planificare și organizare a serviciilor de sănătate la nivelul *Institutului*** pentru a asigura serviciile de înaltă performanță solicitate de clienții acestuia. În contextul reorganizării serviciilor oferite, adaptarea structurii prin reorganizarea funcțională, îmbunătățirea rapidă a infrastructurii și dotărilor necesită o abordare strategică planificată riguros. Dezvoltarea și modernizarea *Institutului* este definitivă pentru dezvoltarea serviciilor furnizate și se prefigurează ca o continuare firească a realizărilor obținute în ultimii ani.

Definirea și îndeplinirea obiectivelor specifice și a activităților planificate aferente acestora vor contribui la asigurarea unei funcționări unitare și congruente a *Institutului*, consolidând rolul său de instituție medicală terțiară ce poate oferi servicii medicale menite a aborda și rezolva cazuistica complexă din sfera patologiei cardiace și chirurgiei cardiovasculare pentru toate grupele de vârstă. Toate aceste demersuri sunt previzionate pentru a dezvolta nivelul de performanță al *Institutului*, de a consolida statutul său de centru de referință în plan național și de a crește calitatea actului medical, asigurând un grad înalt de siguranță și satisfacție al pacientului și al personalului angajat. Considerăm că adaptarea infrastructurii, dotării și serviciilor *Institutului* la solicitările clienților acestuia, va determina transformarea sa într-o unitate spitalicească modernă, cu o capacitate rapidă de adecvare la cerințele societății.

5. PLANUL DE MANAGEMENT

5.1.Scop

Scopul prezentului *Plan de management* îl constituie **dezvoltarea *Institutului Inimii de Urgență pentru Boli Cardiovasculare "Niculae Stăncioiu" Cluj-Napoca* în vederea asigurării unor servicii medicale integrate de calitate și înaltă performanță adresate pacienților cu patologie cardiacă pentru toate grupele de vârstă.**

5.2.Obiective- indicatori

Obiectivele au fost stabilite în vederea ameliorării condițiilor de investigare, tratament și îngrijire pentru pacienții cu afecțiuni cardiovasculare de toate vârstele care se adresează *Institutului* și pentru realizarea unui mediu sigur, eficient, integrat pentru asistarea lor.

Obiectiv	Indicatori
1. Asigurarea unei infrastructuri adecvate serviciilor oferite pacienților cu patologie cardio-vasculară	Gradul de satisfacție al pacienților
2. Asigurarea unei infrastructuri adecvate serviciilor pentru asistarea patologiei cardiovasculare pediatrice	Număr pacienți internați în <i>Institut</i> din categoriile de vârstă 0-18 ani
3. Ameliorarea accesibilității pacienților la proceduri intervenționale specifice	Număr proceduri intervenționale specifice efectuate în cadrul <i>Institutului</i>
4. Ameliorarea accesibilității pacienților la investigații clinice și paraclinice specifice	Număr investigații clinice și paraclinice specifice efectuate în cadrul <i>Institutului</i>
5. Asigurarea unor spații de lucru adecvate activității derulate de administrația Institutului	Număr spații de lucru amenajate pentru derularea activităților administrative

5.3. Activități

În funcție de obiectivele stabilite, au fost identificate următoarele activități specifice:

Obiectiv 1: Asigurarea unei infrastructuri adecvate serviciilor oferite pacienților cu patologie cardio-vasculară

- ✗ • Înființarea Unității de Supraveghere și Tratament Avansat al Pacienților Cardiaci Critici (USTACC) (amenajare, introducere în organigramă, autorizare)
- ✗ • Extinderea și modernizarea *Ambulatoriului de specialitate* (amenajare 2 cabinete de consultație, implementarea unui sistem de programari on-line)
- Reabilitarea și eficientizarea energetică a Clădirii Cardiologie
- Reabilitarea și eficientizarea energetică a Clădirii Chirurgie Cardiovasculară
- ✗ • Achiziția de aparatură și echipamente medicale destinate tuturor secțiilor

Obiectiv 2: Asigurarea unei infrastructuri adecvate serviciilor pentru asistarea patologiei cardiovasculare pediatrice

- Înființarea *Compartimentului de Chirurgie Cardiacă și Cardiologie intervențională pediatrică* prin reorganizarea *Compartimentului pentru Copii* din cadrul *Secției Clinice Chirurgie Cardiovasculară* și creșterea numărului de paturi
- ✗ • Creșterea numărului de paturi din cadrul *Secției Clinice ATI* destinate pacienților copii cu malformații congenitale

Obiectiv 3: Ameliorarea accesibilității pacienților la proceduri intervenționale specifice

- ✓ • Crearea unui *Compartiment de Radiologie Intervențională* în cadrul *Laboratorului de Radiologie și Imagistică Medicală*
- ✓ • Creșterea capacității *Laboratorului de explorări și terapie invazivă* prin amenajarea unei săli de cardiologie intervențională dotată cu un aparat nou de angiografie
- ✓ • Amenajarea unei săli hibride prin extinderea, consolidarea și etajarea Corp C3

Obiectiv 4: Ameliorarea accesibilității pacienților la investigații clinice și paraclinice specifice:

- Modernizarea spațiilor *Laboratorului de Medicină Nucleară* și dotarea cu un nou echipament Gamma Camera
- ✓ • Implementarea unui Sistem de transport automat pentru probele de laborator
- ✓ • Achiziția de aparatură și echipamente medicale destinate tuturor secțiilor și laboratoarelor

Obiectiv 5: Asigurarea unor spații de lucru adecvate activității derulate de administrația Institutului

- ✓ • Extinderea și etajarea clădirii corp Anexă C4

5.4. Diagrama Gantt: încadrarea în timp / resurse necesare / responsabilități

OBIECTIV/ ACTIVITATE	ÎNCADRARE ÎN TIMP					RESURSE NECESARE	RESPONSABILI
	2021	2022	2023	2024	2025		
	T	T	T	T	T		
Obiectiv 1. Asigurarea unei infrastructuri adecvate serviciilor oferite pacienților cu patologie cardio-vasculară							
A 1	T	T	T	T	T	Resurse umane • colaboratori externi • personal tehnic și administrativ, medic epidemiolog • manager	• șef Birou tehnic, șef serviciu administrativ • medic epidemiolog • comitet director • manager
A 2	T	T	T	T	T	Resurse umane • prestatori externi • personal tehnic, IT • manager Resurse financiare: 140 000 lei	• șef Birou tehnic, comp. achiziții compartment IT • comitet director • manager
A 3	T	T	T	T	T	Resurse umane • personal TESA • experți și furnizori externi • manager Resurse financiare: 21 800 000 lei	• șef Birou tehnic, comp. achiziții • comitet director • manager
A 4	T	T	T	T	T	Resurse umane • personal TESA • experți și furnizori externi • manager Resurse financiare: 21 600 000 lei	• șef Birou tehnic, comp. achiziții • comitet director • manager
A 5	T	T	T	T	T	Resurse umane • personal TESA • furnizor extern • manager Resurse financiare: 31 500 000 lei	• șef Serviciu aprovizionare, comp. achiziții • director medical • comitet director
Obiectiv 2. Asigurarea unei infrastructuri adecvate serviciilor pentru asistarea patologiei cardiovasculare pediatrice							
A 1	T	T	T	T	T	Resurse umane • furnizori externi	• șef Birou tehnic, șef serviciu administrativ,

<p>intervențională pediatrică prin reorganizarea Compartimentului pentru Copii din cadrul Secției Clinice Chirurgie Cardiovasculară și creșterea numărului de paturi</p>					<p>șef serviciu aprovizionare, Birou achiziții</p> <ul style="list-style-type: none"> • medic epidemiolog, director medical, comitet director • manager
<p>A 2 Creșterea numărului de paturi din cadrul Secției Clinice ATI destinate pacienților copii cu malformații congenitale</p>					<p>Resurse financiare: 4 000 000 lei</p> <p>Resurse umane</p> <ul style="list-style-type: none"> • șef Serviciu administrativ • medic epidemiolog • manager
<p>Obiectiv 3. Ameliorarea accesibilității pacienților la proceduri intervenționale specifice</p>					
<p>A 1 Crearea unui Compartiment de Radiologie Intervențională în cadrul Laboratorului de Radiologie și Imagistică Medicală</p>					<p>Resurse umane</p> <ul style="list-style-type: none"> • șef serviciu RU, personal administrativ • medic epidemiolog, personal LRJM, director medical • manager
<p>A 2 Creșterea capacității Laboratorului de explorări și terapii invazivă prin amenajarea unei săli de cardiologie intervențională dotată cu un aparat nou de angiografie</p>					<p>Resurse umane</p> <ul style="list-style-type: none"> • furnizori externi • personal TESAs, personal tehnic, administrativ • fizician medical, medic șef LETI • manager <p>Resurse financiare: 4 215 000 lei</p>
<p>A 3 Amenajare sală hibridă prin extinderea, consolidarea și etajarea Corp C3</p>					<p>Resurse umane</p> <ul style="list-style-type: none"> • experți externi • personal TESAs, personal tehnic • director medical • manager <p>Resurse financiare: 27 500 000 lei</p>

Obiectiv 4. Ameliorarea accesibilității pacienților la investigații clinice și paraclinice specifice										
A	1	Modernizarea spațiilor Laboratorului de Medicină Nucleară și dotarea cu un nou echipament Gamma Camera							<i>Resurse umane</i> <ul style="list-style-type: none"> furnizori externi personal TESA, personal tehnic, personal administrativ fizician medical, medic LMN, director medical manager <i>Resurse financiare:</i> 4 515 000 lei	<ul style="list-style-type: none"> șef Birou tehnic, șef Serviciu administrativ, comp. achiziții, șef Serviciu aprovizionare fizician medical, medic șef LMN, medic epidemiolog, director medical comitet director manager
A	2	Implementarea unui Echipament de transport specializat pentru activități medicale și administrative destinat probelor de laborator și farmaciei							<i>Resurse umane</i> <ul style="list-style-type: none"> furnizori externi personal TESA, personal tehnic medic șef LAM manager <i>Resurse financiare:</i> 900 000 lei	<ul style="list-style-type: none"> șef Birou tehnic, comp. achiziții, șef Serviciu aprovizionare medic șef LAM, director medical comitet director manager
A	3	Achiziția de aparatură și echipamente medicale destinate tuturor secțiilor							<i>Resurse umane</i> <ul style="list-style-type: none"> personal TESA furnizor extern manager <i>Resurse financiare:</i> 31 500 lei	<ul style="list-style-type: none"> comp. achiziții, șef Serviciu aprovizionare director medical comitet director
Obiectiv 5. Asigurarea unor spații de lucru adecvate activității derulate de administrația Institutului										
A	1	Extindere și etajare clădire corp Anexă C4							<i>Resurse umane</i> <ul style="list-style-type: none"> experți externi personal TESA, personal tehnic, personal administrativ furnizori externi de lucrări manager <i>Resurse financiare:</i> 5 906 000 lei	<ul style="list-style-type: none"> șef Birou tehnic, șef Serviciu administrativ, comp. achiziții medic epidemiolog comitet director manager

5.5. Rezultate așteptate

- Creșterea gradului de satisfacție al pacienților cu privire la serviciile oferite de *Institut*
- Creșterea calității actului medical
- Diversificarea serviciilor oferite de *Institut*
- Crearea unor servicii complexe dedicate investigațiilor, tratamentului și îngrijirii pacienților cu vârstă cuprinsă între 0-18 ani (inclusiv diagnosticare antenatală)
- Diminuarea timpului de așteptare pentru efectuarea investigațiilor
- Creșterea gradului de satisfacție a personalului angajat
- Crearea unei infrastructuri și baze materiale cu potențial de atracție pentru personalul orientat spre performanță
- Creșterea gradului de pregătire profesională a cadrelor medicale
- Creșterea siguranței actului medical prin asigurarea bazei materiale
- Optimizarea indicatorilor de performanță ai secțiilor
- Creșterea eficienței și eficacității activităților de cercetare (creșterea numărului de granturi, proiecte de cercetare, articole publicate)
- Diminuarea cheltuielilor *Institutului* prin asigurarea unei dotări moderne, însoțită de ameliorarea calității actului medical
- Creșterea disciplinei economico-financiare

5.6. Indicatori- evaluare, monitorizare

Nr. crt.	Tip de indicator	Indicatori	Evaluare/ Monitorizare
1.	Indicatori de resurse	<i>Resurse umane:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Număr persoane angajate în derularea/ implementarea proiectului (număr angajați x număr luni de activitate) • Numărul de experți/ consultanți mobilizați pentru a acorda consultanță 	Monitorizare permanentă Evaluare anuală
		<i>Resurse financiare:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Rata de atragere a fondurilor necesare derulării proiectului (% din fondurile necesare) • Rata de absorbție a bugetului existent (% din fondurile alocate/ activitate din proiect) • Numărul de proiecte cu finanțare nerambursabilă 	Monitorizare permanentă Evaluare anuală
2.	Indicatori de output	<i>Nivelul implementării:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Numărul obiectivelor/ activităților îndeplinite (% din total obiective/ activități propuse) • Respectarea calendarului (%) 	Monitorizare permanentă Evaluare trimestrială
		<i>Servicii realizate pentru clienți externi (pacienți)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Număr pacienți externați din spitalizare continuă • Număr pacienți externați din spitalizare de zi • Număr consultații efectuate în ambulatorul de specialitate • Număr de intervenții efectuate în LETI • Număr probe efectuate de Laboratorul de analize medicale 	Monitorizare permanentă Evaluare lunară

		<ul style="list-style-type: none"> • Număr explorări funcționale efectuate în LRIM Număr explorări funcționale efectuate în LMN 	
		<i>Servicii realizate pentru clienți interni (angajați)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Număr personal medical care a beneficiat de suport pentru formare (zile alocate formării profesionale, număr cursuri susținute financiar de către Institut) 	Monitorizare permanentă Evaluare anuală
3.	Indicatori de rezultat	<ul style="list-style-type: none"> • Gradul de satisfacție al pacienților • Gradul de satisfacție a personalului angajat 	Monitorizare permanentă Evaluare lunară
		<ul style="list-style-type: none"> • Numărul de secții/ departamente care au beneficiat de amenajări/ dotări 	Monitorizare permanentă Evaluare anuală
		<ul style="list-style-type: none"> • Cheltuieli pe centre de cost • Cost mediu/pacient • Cost mediu/zi de spitalizare 	Monitorizare permanentă Evaluare lunară
		<ul style="list-style-type: none"> • Indicatorii de performanță pentru fiecare secție/ departament 	Monitorizare permanentă Evaluare lunară
		<ul style="list-style-type: none"> • Numărul de proiecte de cercetare 	Monitorizare permanentă Evaluare anuală
4.	Indicatori de impact	<ul style="list-style-type: none"> • Gradul de complexitate al cazurilor investigate, tratate și îngrijite • Incidența regională a bolilor cardiace • Mortalitatea 	Monitorizare permanentă Evaluare trimestrială
		<ul style="list-style-type: none"> • Numărul de solicitări de colaborare din partea unor structuri medicale și nemedicale • Numărul de servicii contractate cu CAS Cluj • Numărul de servicii contractate cu alte CAS județene 	Monitorizare permanentă Evaluare anuală

Datele necesare monitorizării și efectuării analizelor vor fi colectate de către Serviciul Statistică prin intermediul programului informatic InfoWorld și din evidențele specifice ale *Institutului* prin intermediul serviciilor și departamentelor. Indicatorii de evaluare a performanței obținute în realizarea obiectivelor propuse vor fi evaluați de către Comitetul director și Consiliul Medical al *Institutului* cu frecvența stabilită în tabelul de mai sus.

6. CONCLUZII

Activitatea derulată în cadrul *Institutului Inimii de Urgență pentru Boli Cardiovasculare "Niculae Stăncioiu"* este o activitate complexă, care se derulează pe multe paliere, căutând ca prin eforturi susținute să răspundă nevoilor populației deservite.

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 se impun a fi valorificate la maximum. Planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la nivelul *Institutului* nu se pot derula ca activități exclusive. Aceste activități este necesar a fi acompaniate de acțiuni care vizează aspecte de management a resurselor umane, de management al calității, de îmbunătățire a performanței clinice și financiare a Institutului pentru a realiza un mediu sigur pentru pacienți și angajați, creșterea gradului de satisfacție a acestora fiind scopul central al eforturilor noastre ca și colectiv.

7. LEGISLAȚIE APLICABILĂ

- Legea 95/ 2006 - privind reforma în domeniul sănătății
- Lege 46/2003 - a drepturilor pacientului
- OMS 914/2006 - pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare
- OMS 921/2006 - pentru stabilirea atribuțiilor comitetului director din cadrul spitalului public
- OMS 863/2004 - pentru aprobarea atribuțiilor și competențelor consiliului medical al spitalelor
- Legea 111/1996 - privind desfășurarea în siguranță, reglementarea, autorizarea și controlul activităților nucleare
- Legea 53/2003 - Codul muncii
- OMS 1.224/2010 privind aprobarea normativelor de personal pentru asistența medicală spitalicească, precum și pentru modificarea și completarea Ordinului ministrului sănătății publice nr. 1.778/2006 privind aprobarea normativelor de personal
- OMS 870/2004 - pentru aprobarea Regulamentului privind timpul de muncă, organizarea și efectuarea gărzilor în unitățile publice din sectorul sanitar
- OMS 1.520/2016 - 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
- OMS 1.384/2010 - privind aprobarea modelului-cadru al contractului de management și a listei indicatorilor de performanță a activității managerului spitalului public
- OMS 1.490 /2008 - privind aprobarea Metodologiei de calcul al indicatorilor de performanță ai managementului spitalului
- OMS 112 /2007 - privind criteriile de performanță în baza cărora contractul de management poate fi prelungit sau poate înceta înainte de termen
- OMS 320/2007 - privind aprobarea conținutului Contractului de administrare a secției / laboratorului sau serviciului medical din cadrul spitalului public
- Legea 307/2006 - privind apărarea împotriva incendiilor
- ORDIN Nr. 1706 / 2007- privind conducerea și organizarea unităților și compartimentelor de primire a urgențelor
- Ordinul 1500/ 2009- privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a secțiilor și compartimentelor de anestezie și terapie intensivă din unitățile sanitare
- ORDIN Nr. 1101/2016 - privind aprobarea Normelor de supraveghere, prevenire și limitare a infecțiilor asociate asistenței medicale în unitățile sanitare
- ORDIN Nr. 1322 / 2012- privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a unităților de supraveghere și tratament avansat al pacienților cardiaci critici
- Ordinul MS 215/2002- privind aprobarea Metodologiei privind definirea domeniilor cercetării științifice clinice, de medicină preventivă și fundamental
- ORDIN nr. 1.312/250/2020- privind organizarea și funcționarea structurii de management al calității serviciilor de sănătate în cadrul unităților sanitare cu paturi și serviciilor de ambulanță, în procesul de implementare a sistemului de management al calității serviciilor de sănătate și siguranței pacientului
- ORDIN nr. 834 / 2011- privind aprobarea Criteriilor pentru clasificarea pe categorii a unităților și subunităților sanitare, stabilirea nivelului de salarizare pe grade pentru personalul cu funcții de conducere, precum și funcțiile care beneficiază de un număr de clase suplimentare față de salariul de bază