



Spitalul Județean
de Urgență
Satu Mare

PROIECT DE MANAGEMENT
PLANIFICAREA ȘI ORGANIZAREA SERVICIILOR DE SĂNĂTATE
LA NIVELUL SPITALULUI JUDEȚEAN DE URGENȚĂ SATU MARE – DEZVOLTAREA INFRASTRUCTURII
SJUSM ÎN PERIOADA 2021-2024



*”Un vis nu devine realitate prin magie;
este nevoie de sudoare, determinare și muncă grea..”*

Colin Powell

MARC IOAN ADRIAN

APRILIE.2021.

Cuprins

1.	PREZENTAREA CONTEXTULUI PRIVIND ACORDAREA SERVICIILOR MEDICALE IN ROMÂNIA.....	3
1.1	Context național.....	3
1.2	Context județean.....	3
2.	PREZENTAREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI JUDEȚEAN DE URGENȚĂ SATU MARE	3
2.1	Structura și serviciile oferite.....	3
2.2	Populația deservită.....	4
2.3	Structură și servicii oferite.....	4
2.4	Resurse umane.....	5
2.5	Resurse materiale (dotări) și infrastructură.....	5
2.6	Resurse financiare	8
2.7	Situația principalilor indicatori de performanță.....	9
2.8	Situația indicatorilor de calitate	10
2.9	Analiza serviciilor oferite în anul 2020 în contextul epidemiologic dat de pandemia COVID-19	10
2.10	Analiza SWOT	13
2.11	Identificarea principalelor probleme critice ale spitalului	14
2.12	Dezvoltarea Planului de management privind dezvoltarea infrastructurii SJUSM în perioada 2021-2023	14
2.13	Rezultate asteptate	18
2.14	Grafic Gantt privind delimitarea în timp a activităților aferente planului de management privind dezvoltarea infrastructurii SJUSM în perioada 2021-2024	19
2.15	Bibliografie	20

1. PREZENTAREA CONTEXTULUI PRIVIND ACORDAREA SERVICIILOR MEDICALE IN ROMÂNIA

1.1 Context național

Reforma asistenței medicale cu paturi prevede reevaluarea spitalelor, raționalizarea lor precum și revizuirea criteriilor de clasificare a spitalelor, implementarea acestora și respectiv reorganizarea spitalelor pe niveluri de competență care să includă criteriile pentru îngrijirea integrată a pacientului critic și a cazurilor complexe, cu spitale regionale cu înalt nivel de performanță - cu personal, infrastructură și finanțare adecvate.

Oferta de servicii spitalicești este completată cu servicii alternative (spitalizare de zi și în ambulatoriu) care să ofere continuum-ul de servicii necesar, precum și consolidarea îngrijirilor pe termen lung cost-eficace, pe cât se poate la nivel de comunitate.

Direcții strategice de acțiune propuse a se aplica la nivelul sistemului sanitar.

a) Se are în vedere implementarea Nomenclatorului de clasificare a spitalelor pe competențe (nivel și categorie de îngrijire pentru asigurarea îngrijirilor optime pentru cazurile de urgență precum și pentru cazurile complexe care nu reprezintă urgențe);

b) Asigurarea eficacității și controlul costurilor pachetului de servicii spitalicești prin:

c) Dezvoltarea capacității spitalelor de a oferi servicii în regim de spitalizare de zi și creșterea ponderii acestora în oferta de servicii.

1.2 Context județean

Asistența medicală spitalicească a populației județului Satu Mare este asigurată prin 4 spitale publice (Spitalul Municipal Carei 230 paturi, Spitalul Orășenesc Negrești Oaș 244 paturi și Spitalul Județean de Urgență Satu Mare 1102 paturi, respectiv Spitalul de Pneumoftiziologie Satu Mare) și o clinică privată de Obstetrică Ginecologie Clinica Gynoprax cu 8 paturi.

2. PREZENTAREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI JUDEȚEAN DE URGENȚĂ SATU MARE

Spitalul Județean de Urgență Satu Mare este o unitate sanitară cu paturi, de utilitate publică, cu personalitate juridică, care participă la asigurarea stării de sănătate a populației, potrivit competențelor stabilite de Ministerul Sănătății.

Începând cu iunie 2010, în baza O.M.S. nr. 48/2010, privind descentralizarea sistemului de sănătate, spitalul a fost transferat în subordinea Consiliului Județean Satu Mare. Este o unitate strategică din punct de vedere al acordării serviciilor medicale pentru populația Județului Satu Mare.

În conformitate cu prevederile O.M.S. nr. 323/2011 privind aprobarea metodologiei și a criteriilor minime obligatorii pentru clasificarea spitalelor în funcție de competență și a O.M.S. nr.1408/2010 privind aprobarea criteriilor de clasificare a spitalelor în funcție de competență, prin O.M.S. nr.73/2012: "Se aprobă clasificarea Spitalului Județean de Urgență Satu Mare, în categoria III".

De asemenea, se confirmă încadrarea Spitalului Județean de Urgență Satu Mare în categoria *Nivel Acreditat*, în baza certificatului de acreditare ANMCS din anul 2016, iar vizita de evaluare în vederea reacreditării din ciclul II este preconizată pe anul 2022.

La fel, începând cu anul 2015 sistemul de management al SJU Satu Mare este conform cu cerințele SR EN ISO 9001:2015, domeniile de certificare fiind: Asistența medicală spitalicească; Asistența medicală specializată, Cercetare și Studii Clinice.

SJUSM este spital acreditat pentru Prelevare de Organe.

De asemenea, din anul 2020 SJUSM are un laborator acreditat RENAR.

2.1 Structura și serviciile oferite

Spitalul este o unitate de tip pavilionar, funcționând în municipiul Satu Mare și orașul Tășnad, în patru locații respectiv alte trei spații pentru: ambulatoriul integrat al spitalului, centru de sănătate mintală și serviciul județean de medicină legală.

Serviciile spitalicești sunt distribuite astfel:

Locația I. (Satu Mare) – clădirea administrativă, UPU, secții cu paturi, farmacie, sterilizare, bloc operator, CPIAAM, anatomie patologică, laborator analize medicale, radiologie și imagistică medicală, ecografie, RMN, Laborator Angiografie, Bloc alimentar;

Locația II. (Satu Mare, la aprox. 4 km distanță de Locația I.) – secții cu paturi, farmacie, planificare familială;

Locația III. (Satu Mare, la aprox. 5 km distanță de Locația I.) – cele două secții de boli infecțioase, pentru copii și adulți;

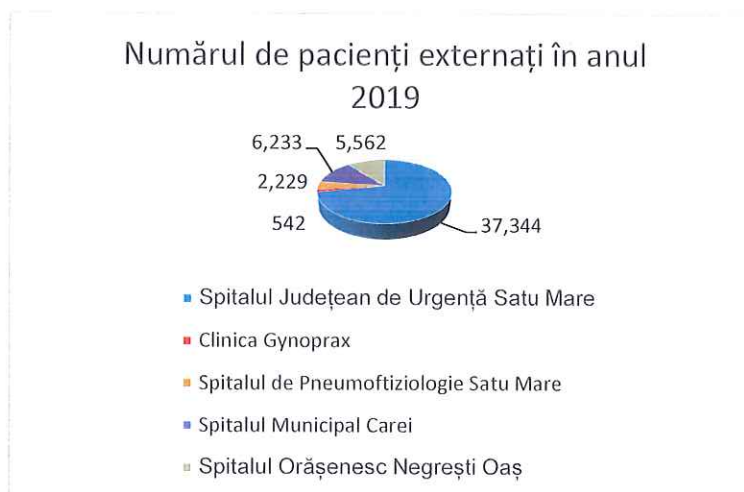
Locația IV. (Tășnad, la aprox. 50 km de Satu Mare) – secții cu paturi, laborator radiologie-ecografie, farmacie, cameră gardă și în altă clădire ambulatoriu integrat cu cabinete de specialitate;

Ambulatoriul integrat (Satu Mare, la aprox. 3 km distanță de Locația I.) – cu 28 cabinete de specialitate, laborator de radiologie, laborator de recuperare, medicină fizică și balneologie, medicina muncii;

Centrul de Sănătate Mintală (Satu Mare, la aprox. 2 km distanță de Locația I.) – cabinete de specialitate psihiatrie, psihologie;

Medicina Legală (Satu Mare, la aprox. 5 km distanță de Locația I.).

Pornind de la numărul de externări anuale, datele din anul 2019 reflectă faptul că Spitalul Județean de Urgență Satu Mare este cel mai mare furnizor de servicii medicale din județ și deservește un număr mai mare de pacienți decât totalitatea celorlalte unități sanitare cu paturi.



2.2 Populația deservită

Spitalul deservește în principal populația din județ în număr de 387.317 locuitori în 2019.

Structura pe medii: urban – 47%, rural – 53%.

Structura pe sexe: 51% femei, 49% bărbați.

2.3 Structură și servicii oferite

Fiind un spital județean de urgență, SJUSM dispune de o structură complexă de specialități, inclusiv medico-chirurgicale, o unitate de primiri urgențe care asigură urgențele medico-chirurgicale și acordă asistență medicală de specialitate, inclusiv pentru cazurile grave din județ care nu pot fi rezolvate la nivelul spitalelor locale prin servicii de spitalizare continuă, servicii de spitalizare de zi, servicii de tip ambulatoriu.

Conform dispoziției Consiliului Județean nr.153/12.08.2016, structura spitalului se compune din 1.102 paturi pentru internare continuă și 79 paturi pentru internare de zi. Repartizarea paturilor pe cele 28 de secții și 27 de compartimente se prezintă în anexa 1

2.4 Resurse umane

Cea mai mare pondere a cheltuielilor din unitățile sanitare o reprezintă cheltuielile cu personalul.

În continuare s-a analizat gradul de ocupare a posturilor aprobate, acesta fiind un factor important care influențează rezultatul financiar al spitalului. La sfârșitul perioadei analizate, Spitalul Județean de Urgență Satu Mare a avut un grad de ocupare de 80.65% din totalul posturilor aprobate, conform tabelului următor:

Tabel. Gradul de ocupare a posturilor aprobate în statul de funcții

Nr. Crt.	Denumire spital	Nr. posturi aprobate	Nr. posturi ocupate	% de ocupare a posturilor
1	2	3	4	5
1	Spitalul Județean Zalău	1,411	1,269	89.94%
2	Spitalul Județean Buzău	1,581	1,402	88.68%
3	Spitalul Județean de Urgență Alba Iulia	1,465	1,299	88.67%
4	Spitalul Județean de Urgență Brăila	2,284	2,013	88.13%
5	Spitalul Județean Satu Mare	2,323	1,874	80.65%
6	Spitalul Județean Reșița	1,491	1,109	74.38%
7	Spitalul Județean Târgu Jiu	1,745	1,267	72.60%
8	Spitalul Județean Drobeta-Turnu Severin	2,269	1,336	58.88%

Pentru ca spitalul să fie în echilibru financiar, una din condiții este ca gradul de ocupare a posturilor să fie mai mic sau egal cu procentul de referință "p" avut în vedere la contractare, în cazul spitalului analizat, "p" fiind 80%.

Din punct de vedere al câștigului mediu lunar pe diferite categorii de personal în spitalele comparate situația a fost conform tabelului următor:

Tabel. Câștigul mediu brut în ultima lună a perioadei analizate

Nr. Crt.	Denumire spital U.M. (RON)	Medici	Medici rezidenti	Alt personal sanitar superior	Personal sanitar mediu
1	2	3	4	5	6
1	Spitalul Județean Buzău	24,245	10,954	6,804	7,581
2	Spitalul Județean Târgu Jiu	23,170	10,034	7,899	7,741
3	Spitalul Județean de Urgență Brăila	22,674	7,275	7,275	7,688
4	Spitalul Județean Satu Mare	21,737	8,552	7,516	7,309
5	Spitalul Județean Drobeta-Turnu Severin	21,437	8,284	7,418	9,305
6	Spitalul Județean Zalău	20,723	8,959	7,564	8,112
7	Spitalul Județean Reșița	19,912	9,259	6,709	7,305
8	Spitalul Județean de Urgență Alba Iulia	18,154	8,512	8,136	7,065

2.5 Resurse materiale (dotări) și infrastructură

Spitalul Județean de Urgență Satu Mare dispune la ora actuală de aparatură și echipamente medicale care sunt în concordanță cu palierele specifice de investigație medicală, pentru fiecare secție sau compartiment în parte.

În domeniul investigațiilor imagistice, spitalul dispune de un laborator de imagistica medicală cu un număr de 4 laboratoare radiologice, un compartiment CT cu 2 linii de aparat CT și un RMN. Serviciile de radiologie sunt accesibile în locația principală, locația II, în Tășnad și în ambulatoriul integrat al spitalului. În perioada 2015-2018, având în vedere gradul ridicat de uzură al echipamentelor radiologice, precum și vechimea acestora, multe dintre ele fiind propuse pentru

casare, având depășită durata normată de funcționare, s-au făcut investiții anuale conform recomandărilor CNCAN. Acest lucru a făcut posibil atât reînnoirea parțială a "parcului" aparaturii de imagistică cât și lărgirea/diversificarea posibilităților de investigare a pacienților în acest domeniu.

În perioada 2010-2015 spitalul și-a dezvoltat parcul de aparatură medicală în concordanță cu resursele financiare existente ceea ce s-a soldat atât cu dezvoltarea serviciilor medicale cât și a creșterii numărului de pacienți.

Cu privire la posibilitățile existente privind investigațiile la nivel de laborator, din anul 2018 a fost reînnoită aparatura fiind posibilă o gamă foarte diversificată de analize: biochimie, imunologie, hormoni, bacteriologie, obținându-se astfel și acreditarea RENAR în anul 2020.

Începând cu 08.04.2020 s-a finalizat în termen foarte scurt (cca 45 zile) proiectul privind punerea în funcțiune a liniei de testare pentru SARSCOV-2, respectiv s-a creat posibilitatea concretă a efectuării testării RT-PCR, constând în achiziția și dotarea cu aparatură și consumabile de laborator în domeniul biologiei moleculare, formarea și instruirea echipei de specialiști, necesare în acest sens, asigurarea infrastructurii de spațiu/a unui nou circuit de laborator securizat. Aceste investigații reprezintă o importanță deosebită în ceea ce privește depistarea și managementul cazurilor confirmate de infecție cu SARSCOV-2. Acest lucru a oferit siguranța necesară pacienților, respectiv personalului medical, privind securizarea actului medical, reușind astfel să evităm apariția unor focare de contaminare masivă care din păcate au fost destul de numeroase în alte unități spitalicești. Acestea au avut ca rezultat din păcate imposibilitatea oferirii unor servicii medicale, scoaterea din uz a unor structuri/secții/compartimente medicale precum și creșterea numărului de decese în unitățile medicale în cauză.

Un serviciu foarte apreciat de care dispune spitalul este Laboratorul de angiografie, care asigură investigațiile și intervenția de urgență în cazul afecțiunilor vasculare, făcând posibilă intervenția salvatoare de viață în infarctul miocardic acut și oferă posibilitatea înființării compartimentului de cardiologie intervențională. Activitatea laboratorului de angiografie a început în anul 2016, an în care au fost asigurate consumabilele și materialele sanitare pe o perioadă de 3 luni de funcționare, activitatea fiind suspendată datorită lipsei de materiale sanitare și consumabile medicale necesare intervenției menționate. Activitatea a fost reluată, dezvoltată începând cu anul 2018 astfel încât în anul 2019 s-au creat premisele accesării și introducerii SJUSM în Programul Național de dilatare, pe segmentul Cardiologiei intervenționale, program care asigura finanțarea intervențiilor terapeutice vasculare cofinanțând astfel activitatea de diagnostic inițiată și susținută de spital. S-a ajuns astfel ca în anul 2019 compartimentul de Cardiologie Intervențională din cadrul secției de Cardiologie al SJUSM să asigure anual circa 800 intervenții în acest sens, în condițiile în care afecțiunile cardiovasculare sunt prima cauză de morbiditate și deces la nivelul județului Satu Mare. Pe lângă faptul ca astfel pacienții nu sunt nevoiți să se deplaseze la alte spitale prin funcționarea la standardele naționale a laboratorului de angiografie, am reușit să atragem și finanțarea aferentă serviciilor.

În ceea ce privește dotările cu aparatură/echipamente medicale, infrastructura medicală precum gazele medicale necesare și aferente actului medical operator, s-au înregistrat progrese importante prin atragerea de fonduri europene, asigurându-se astfel o creștere a calității actului medical chirurgical, precum și a performanței acesteia, care este un aspect foarte relevant în ceea ce privește eficiența tratamentului chirurgical, pentru restul infrastructurii sunt necesare investiții privind dotarea în aparatură, actualizarea și adaptarea circuitelor medicale precum și a spațiilor pre și postoperatorii, deoarece problema majoră care persistă la nivelul actualului Bloc Operator este faptul că dezvoltarea specialităților chirurgicale și creșterea numărului și complexității intervențiilor chirurgicale din ultima perioadă nu pot fi urmate și de extinderea fizică a spațiilor în care se desfășoară actul chirurgical, acesta reprezentând un risc major din punct de vedere al siguranței intervențiilor care se poate răsfrânge atât asupra pacientului cât și asupra personalului medical.

Secția Anestezie Terapie Intensivă a SJUSM cu o structură de 35 paturi, din care 23 paturi funcționale, amplasată la et.II al clădirii principale, construită în anii 1971-1973, cu o infrastructură depășită în ceea ce privește nevoia reală de spații - circuite medicale, dotare, necesare desfășurării actului de Terapie Intensivă, raportată la standardele actuale ANMCS și MS aferente acreditării. La aceasta se adaugă și elementele privind dotarea cu componente de instalație electrică, gaze medicale, care sunt uzate tehnologic și moral, reprezentând factor de risc/pericol constant pentru

siguranța pacientului și personalului medical. Acest lucru a devenit vizibil îndeosebi în conjunctura de presiune maximă exercitată asupra anumitor structuri din sistemul de servicii medicale. Totodată deficitul de personal medical, în special medici ATI s-au făcut simțite, atât în ceea ce privește în primul rând organizarea eficientă a activității medicale de Terapie intensivă la nivelul spitalului (existența unei singure linii de gardă care deservea secția, blocul operator, UPU fiind insuficientă), cât și în momentele de solicitare intensă generate de debutul episodului pandemic când a fost nevoie de departajarea serviciilor de TI pentru pacienții confirmați de COVID respectiv pacienții NONCOVID la care s-a adăugat și nevoia suplimentară de a contribui la susținerea liniei de gardă ATI din alte spitale suport COVID-19.

Secția Neurologie funcționează actualmente în locația II a SJUSM, locație amplasată la aproximativ 4 km față de locația principală, care cuprinde în structura sa Unitatea de Primire Urgență, STI, respectiv segmentul de investigație CT și RMN, o distribuție extrem de dezavantajoasă pentru urgențele neurologice îndeosebi cele majore. Secția cuprinde un număr de 75 paturi, fiind înființată în jurul anului 1973, cu sprijinul unor medici specialiști neurologi băimăreni, secție care de la înființare a funcționat în locația menționată la o distanță apreciabilă față de structurile medicale existente în locația principală. Din punct de vedere al infrastructurii, spații și circuite medicale, respectiv rețeaua electrică și de gaze medicale care o deservește și la ora actuală, secția de neurologie nu dispune de condițiile necesare pentru a oferi o intervenție promptă și de calitate datorită neajunsurilor tehnice enumerate. Cu toate că echipa medicală este formată din specialiști cu competență și expertiză eficientă în specialitatea menționată, distanța față de serviciile medicale enumerate anterior, respectiv UPU, Imagistică CT-RMN, precum și timpul de transport pentru evaluarea interclinică fac extrem de dificil managementul de caz al pacientului, consultul medical în aceste situații, realizându-se cu dificultate și ineficiență, irosindu-se timp prețios. Prin urmare în special pentru populația care se adresează UPU SJUSM pentru intervenție și tratament medical mai ales în situații de suspiciune de Atac Vascular Cerebral ar fi de o extremă importanță oferirea consultului de specialitate într-un timp scurt de la luarea în primire a pacientului, scăzând astfel considerabil timpii de așteptare care acum sunt extrem de lungi (câteva ore).

UPU – construită și dată în folosință în perioada anilor 2011-2012 a reprezentat un moment extrem de important în ceea ce privește managementul cazurilor de Urgență la nivelul județului Satu Mare, unitatea în cauză dispunând de o infrastructură nouă, modernă, spații și circuite medicale adecvate și adaptate standardelor în domeniu. S-a reușit prin acest proiect constituirea unei componente de abordare a urgențelor medicale majore cu opțiuni multiple de evaluare și diagnostic într-un timp relativ scurt inclusiv consultul medical prin sistemul de telemedicină. S-au diferențiat de asemenea ca spațiu, ca evaluare și diagnostic serviciile medicale destinate adulților de cele destinate copiilor. De menționat este și faptul că insuficiența personalului medical, îndeosebi medici de specialitate medicină de urgență, s-a reflectat tot timpul în timpii și calitatea actului medical, rămânând o preocupare permanentă atragerea de noi cadre medicale cu specializarea menționată, promovându-se în acest sens de către managementul SJUSM un pachet motivațional în ceea ce privește atragerea și recrutarea acestora. În concluzie așa menționa și faptul că UPU-SJUSM este singura structură de acest gen la nivelul județului Satu Mare, celelalte unități medicale nedispunând de structuri similare, ceea ce înseamnă că marea pondere a cazurilor de urgență din județ este gestionată de către UPU-SJUSM.

Având în vedere obligația legală de a separa fluxul de pacienți adulți de cel de copii se impune realizarea unor încăperi pentru: izolator, 2 paturi monitorizare pacienți critici pediatrie, camera Computer Tomograf, Spațiu evaluare, consultare și tratament pediatrie, Hol acces direct CT și pediatrie. Ca urmare este nevoie de o extindere a spațiilor de funcționare UPU.

Pentru restul secțiilor și compartimentelor medicale s-a avut în vedere, în funcție de alocările bugetare precum și de posibilitățile de atragere a unor fonduri nerambursabile, dotarea punctuală a structurilor medicale conform nevoilor.

Pe lângă aceasta, o problemă majoră de sistem în ceea ce privește modul de oferire și desfășurare a serviciilor medicale spitalicești, constă în faptul că, următoarele elemente nu au suferit o dezvoltare de-a lungul anilor, dezvoltare care să fie corelată cu noile tendințe și evoluții în domeniu:

- Spațiul fizic, respectiv suprafața în metri pătrați, în care se desfășoară toată activitatea medicală pe diversele segmente a rămas nemodificată (46 ani) de la darea

în folosință în condițiile în care serviciile medicale oferite s-au înmulțit foarte mult din punct de vedere calitativ, cantitativ și din punct de vedere al complexității.

- Datorită lipsei de spațiu fizic menționată anterior organizarea activității medicale și a circuitelor specifice corespunzătoare reglementărilor legislative (Ordin 914 cu modificările și completările ulterioare) este foarte dificilă, aproape imposibil de realizat generând un șir de "compromisuri" care reprezintă un risc permanent atât pentru pacienți cât și pentru personalul medical.
- Infrastructura aferentă concepută în momentul construcției clădirii, a rămas în mare parte neschimbată, cauzând nu de puține ori probleme grave în ceea ce privește asigurarea și desfășurarea actului medical, precum și partea de îngrijire a pacienților, afectând calitatea ambientului în care se desfășoară activitatea spitalicească. În condițiile în care instalațiile/aducțiunile de apă-canal, rețeaua/portanța electrică, circuitele de gaze medicale precum și posibilitatea de furnizare a acestora, instalațiile de producere și furnizare a agentului termic, tâmplăria învechită și uzată tehnic la care se adaugă finisajele depășite și degradate: acoperiș-hidroizolații, pardoseli-tencuieli finisaje, starea și natura precum și insuficiența grupurilor sanitare și a anexelor în totalitatea lor duc la o nevoie imperioasă de înlocuire, modernizare – tehnologizare a celor menționate în acord cu cerințele actuale.
- Condițiile de cazare și de igienă sunt cele mai dezapreciate la evaluarea gradului de satisfacție a pacienților, iar aprox. 70% a sugestiilor de îmbunătățire din partea acestora se referă la modernizarea saloanelor, toaletelor, a spațiilor interne în general.

2.6 Resurse financiare

Principalii indicatori economico-financiari ai spitalului din ultimii trei ani sunt prezentați în tabelul de mai jos.

Indicatori economico-financiari	2018	2019	2020	Valoarea recomandată cf. Ord. 1567/2007
Execuția bugetară față de bugetul de cheltuieli aprobat (%)	98.98	95.30	84.27	95.03
Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului (%)	75.00	69.30	70.02	61.94
Procentul cheltuielilor cu medicamente din totalul cheltuielilor spitalului (%)	8	9.70	10.48	10.73
Costul mediu pe zi de spitalizare (lei)	802.97	932 17.16	1 623.45	--
Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului (%)	24.65	24.60	1.65	12.85

Se poate observa o creștere exponențială a costului mediu pe zi de spitalizare în anul 2020, explicabilă în contextul pandemic prin scăderea forțată a numărului de pacienți internați, creșterea cheltuielilor cu medicamente, păstrarea cheltuielilor de personal, creșterea cheltuielilor cu dezinfectanți și echipamente de protecție, creșterea cheltuielilor cu reparații curente, datorită investițiilor în separarea și reorganizarea circuitelor funcționale curate și contaminate precum și alcătuirea unor spații de tip filtru în secțiile: Boli infecțioase, Medicină internă, UPU, ATI .

Tabel. Analiza comparativă - rezultat financiar spital 2019

Nr. Crt.	Denumire spital	Încasări (total) (U.M. mii RON)	Plăți (total) (U.M. mii RON)	Rezultat spital (U.M. mii RON)
1	2	3	4	5
1	Spitalul Județean de Urgență Brăila	292,907.5	273,974.9	18,932.6
2	Spitalul Județean Drobeta-Turnu Severin	218,246.0	214,437.0	3,809.0
3	Spitalul Județean Buzău	191,782.8	190,872.0	910.8

Nr. Crt.	Denumire spital	Încasări (total) (U.M. mii RON)	Plăți (total) (U.M. mii RON)	Rezultat spita (U.M. mii RON)
1	2	3	4	5
4	Spitalul Județean Satu Mare	244,216.0	243,518.0	698.0
5	Spitalul Județean Reșița	145,859.8	145,580.0	279.8
6	Spitalul Județean de Urgență Alba Iulia	199,295.5	199,878.1	-582.6
7	Spitalul Județean Zalău	179,829.9	180,787.4	-957.5
8	Spitalul Județean Târgu Jiu	179,479.4	183,537.2	-4,057.8

După cum se poate observa, la nivelul anului 2019, Spitalul Județean de Urgență Satu Mare a obținut un rezultat financiar pozitiv, reprezentând 0,28% din totalul încasărilor. Din tabelul de mai sus se observă că nu toate spitalele analizate au reușit realizarea unui rezultat financiar pozitiv în perioada menționată.

2.7 Situația principalilor indicatori de performanță

Tip indicator	Indicator	2018	2019	2020	Valoarea recomandată cf. Ord. 1567/2007
Indicatori generali de volum și intensitate	Număr de cazuri externe	37.213	37.344	27115	
	Durata medie de spitalizare	6.659	6.427	6.05	7.200
	Indice de complexitate a cazurilor	1.2956	1.3271	1,3655	0,80
	Rata de utilizare a paturilor	64,4	62,4%	42,53%	78,10
Indicatori ai comorbidității	% Cazuri cu diagnostice secundare	95.52	95.61	97,16	
Indicatori ai circumstanțelor spitalizării (internare și externare)	% Internări în urgență	49.16	45.29	53.06	60
	% Cazuri decedați	3.55	3.50	5.00	
	% Cazuri decedați la 24h de la internare	0.63	0.76	1.03	
	% Cazuri chirurgicale în secțiile chirurgicale	57.84	60.30	61,14	
Ind.ambulatoriu integrat	Număr consultații în ambulatoriul de specialitate	150 123	141 847	11349	

Analiza comparativă a situației medicale și economico-financiare

Luând în considerare dimensiunea și adresabilitatea unității sanitare, în cadrul analizei voi prezenta comparativ principalii indicatori economico-financiar înregistrați în alte 7 unități sanitare cu patologie și finanțare similară.

Informațiile din acest capitol sunt bazate pe datele publice raportate de către spitale.

Din punct de vedere al cazurilor totale externe (acuți și cronici), Spitalul Județean de Urgență Satu Mare a raportat către Școala Națională de Sănătate Publică Management și Perfecționare în Domeniul Sanitar un număr de 37,343 cazuri.

În tabelul de mai jos este prezentată situația comparativă privind numărul cazurilor externe, ICM, DMS pentru perioada analizată, pentru spitalele supuse analizei.

Tabel. Principalii indicatori specifici ai spitalelor comparate

Nr. Crt.	Spital	Nr. paturi	Total cazuri	Acuți			Cronici	
				Nr. cazuri	ICM spital	DMS	Nr. cazuri	DMS
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Spitalul Județean de Urgență Brăila	1,215	39,593	37,460	1.4206	6.66	2,133	10.61
2	Spitalul Județean Satu Mare	1,102	37,343	35,823	1.3264	5.92	1,520	19.95
3	Spitalul Județean Târgu Jiu	1,009	34,344	32,293	1.3691	5.86	2,051	11.96
4	Spitalul Județean Drobeta-Turnu Severin	1,147	33,106	30,074	1.3434	6.04	3,032	15.25
5	Spitalul Județean Buzău	935	31,027	30,630	1.3656	5.56	397	32.82
6	Spitalul Județean Zalău	753	26,185	25,413	1.4056	5.93	772	14.04

7	Spitalul Județean de Urgență Alba Iulia	763	25,888	24,543	1.5127	6.00	1,345	14.95
8	Spitalul Județean Reșița	835	24,267	23,524	1.3007	6.66	743	16.87

*Informațiile din tabel sunt generate pe baza datelor raportate către SNSPMPDSB. Valoarea ICM-ului este calculată pentru toate cazurile externate din secțiile de tip acut. Numărul de paturi, în funcție de modul de raportare al spitalului, poate include și numărul de paturi aferente spitalizării de zi.

O analiză comparativă din punct de vedere al tipului de caz rezolvat indică:

- cel mai mare procent de cazuri medicale a fost înregistrat la Spitalul Județean Reșița, respectiv 84.56% din totalul cazurilor externate din spital;
- cel mai mare procent de cazuri chirurgicale a fost înregistrat la Spitalul Județean de Urgență Brăila - 30.24% din totalul cazurilor externate din spital, conform tabelului de mai jos:

Tabel. Situație comparativă a structurii cazurilor din punctul de vedere al tipului de caz

Nr. Crt.	Spital	Total cazuri	Cazuri medicale	% Cazuri medicale	Cazuri chirurgicale	% Cazuri chirurgicale	Alte cazuri	% Alte cazuri
1	2	3(4+6+8)	4	5(4/3)	6	7(6/3)	8	9(8/3)
1	Spitalul Județean de Urgență Brăila	37,460	25,818	68.92%	11,328	30.24%	314	0.84%
2	Spitalul Județean Satu Mare	35,823	25,249	70.48%	9,738	27.18%	836	2.33%
3	Spitalul Județean Târgu Jiu	32,293	24,962	77.30%	6,646	20.58%	685	2.12%
4	Spitalul Județean Buzău	30,630	21,501	70.20%	8,522	27.82%	607	1.98%
5	Spitalul Județean Drobeta-Turnu Severin	30,074	23,485	78.09%	5,835	19.40%	754	2.51%
6	Spitalul Județean Zalău	25,413	17,721	69.73%	7,307	28.75%	385	1.51%
7	Spitalul Județean de Urgență Alba Iulia	24,543	18,043	73.52%	6,198	25.25%	302	1.23%
8	Spitalul Județean Reșița	23,524	19,891	84.56%	3,546	15.07%	87	0.37%

2.8 Situația indicatorilor de calitate

Indicator de calitate	2017	2018	2019	2020
Rata mortalității intraspitalicești	3.22	3.55	3.50	5.00
Rata infecțiilor nosocomiale	0.130	1.307	0.707	0,704
Indicele de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare	0.82	0.78	0.86	0.86
% Cazuri decedați la 48h de la intervenția chirurgicală	0.20	0.31	0.35	0.45
Procentul bolnavilor transferați către alte spitale din totalul bolnavilor internați	0.20	0.21	0.25	1,87
Numărul reclamațiilor	9	10	8	9

2.9 Analiza serviciilor oferite în anul 2020 în contextul epidemiologic dat de pandemia COVID-19

În anul 2020, spitalul a funcționat la capacitate optimă 2 luni (ianuarie și februarie). În urma declarării stării de urgență Unitatea s-a conformat reglementărilor stabilite prin lege.

Structura aprobată de Ministerul Sănătății privind numărul de paturi a fost păstrată, dar pentru asistența pacienților suspecți și confirmați cu COVID-19 și pentru prevenirea transmiterii în masă a infecției cu SARSCOV-2 au fost necesare anumite reorganizări privind activitatea medicală astfel:

- Pe fiecare secție au fost create saloane individuale de izolare pentru pacienții suspecți care necesită personal distinct, zonă de decontaminare (filtru) și de echipare, ceea ce a dus la o restrângere semnificativă a paturilor active destinate pacienților internați cu programare, prioritate având internările prin urgență.
- Patologia aferentă secției de boli infecțioase adulți este tratată pe secția de medicină internă I.
- Patologia de boli infecțioase copii este tratată pe secția de Pediatrie.
- Pe secția de medicină internă a fost creată de asemenea o zonă Tampon cu 13 saloane pentru pacienții cu înaltă suspiciune de COVID-19 care până la obținerea rezultatului testului RT PCR au nevoie de supraveghere medicală.
- Pavilionul destinat secțiilor de boli infecțioase copii și adulți a fost destinat în exclusivitate patologiei COVID și în urma creării zonelor curate și a zonelor contaminate, precum și crearea unor spații de tip filtru, compartimentul funcționează cu 55 paturi.
- Secția de Terapie Intensivă a SJUSM având un înalt grad de uzură morală și fizică a infrastructurii a intrat în reabilitare la începutul anului, motiv pentru care activitatea de îngrijire a fost mutată la etajul III în locul secției de Chirurgie plastică, cea din urmă desfășurându-și activitatea pe secția de Ortopedie, iar ulterior pe secția de ORL.
Astfel am reușit să creăm 16 locuri de Terapie intensivă destinate pacienților COVID-19 și 8 locuri destinate pacienților noncovid.
- Spațiul secției Chirurgie generală a fost redus în favoarea salonului de izolare UPU.
- La nivelul Unității de primiri Urgențe a fost creat un izolator conform normelor metodologice privind limitarea infecției SARS-COV-2. Capacitatea izolatorului a fost mărită treptat până la un număr de 30 locuri fiind asigurată inclusiv sursa de oxigen pentru fiecare pacient.
- Au fost redefinite Circuitele Funcționale la nivelul întregii unități.
- Spațiile laboratorului de analize medicale au fost delimitate și reorganizate în vederea punerii în funcțiune și operaționalizării laboratorului de biologie moleculară necesar efectuării testării RT PCR.

După cum se poate observa, gestionarea situației pandemice atât pe perioada stării de urgență cât și pe perioada stării de alertă a necesitat un bun management în criză, activitatea de management fiind concentrată pe siguranța pacientului și a personalului în context pandemic dar și la găsirea celor mai bune soluții pentru oferirea unor servicii medicale adaptate nevoilor pacienților din județ, în condițiile în care celelalte spitale din județ au suferit și ele transformări privind serviciile oferite, Spitalul din Carei fiind transformat în spital suport COVID, Spitalul Negrești Oaș având compartimente COVID, iar acordarea serviciilor medicale de urgență pentru toate categoriile de pacienți au fost transferate în responsabilitatea SJUSM.

Cazurile externate în regim de spitalizare continuă acuți au scăzut în perioada COVID față de perioada de până la 29.02.2020 cu 38.19%, dar principalii indicatori ai activității medicale, ICM-ul și DMS-ul sunt într-o evoluție favorabilă.

Top 10 diagnostice principale de externare - Secții acuți

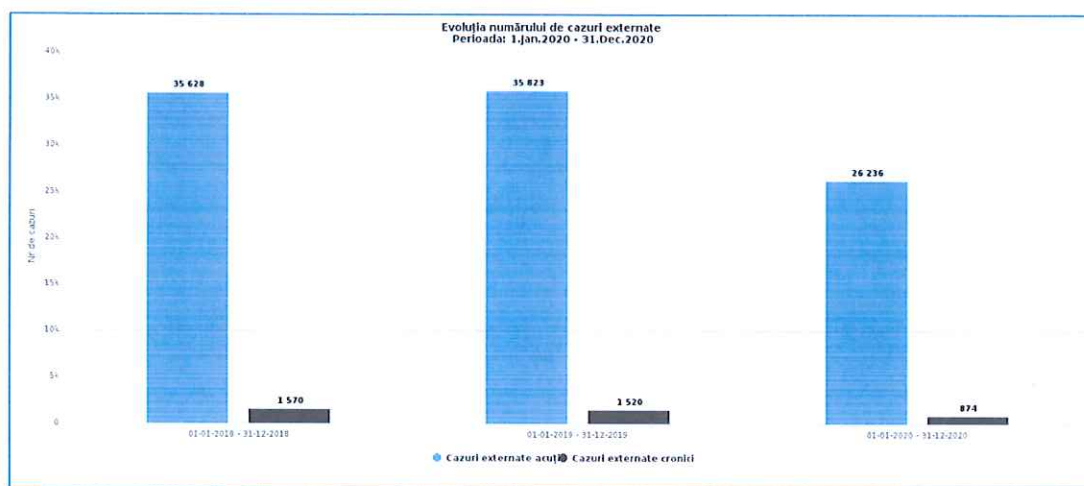
IAN 2021			IAN 2020		
	Cod	Diagnostic		Cod	
1	Z38.0	Copil unic, născut în spital	1	Z38.0	Copil unic, născut în spital
2	J12.8	Alte pneumonii virale	2	H25.8	Alte cataracte șenile
3	O62.0	Contractia inițială insuficientă	3	E11.65	Diabet mellitus tip 2 cu control slab
4	H26.2	Cataractă complicată	4	J12.9	Pneumonia virală, nespecificată
5	I63.3	Infarctul cerebral datorită trombozei arterelor cerebrale	5	I34.0	Insuficiență mitrală (valva)
6	O62.8	Alte anomalii ale contracției uterine și dilatației colului	6	B05.2	Rujeola complicată cu pneumonie

7	O62.3	Travaliu precipitat	7	O62.0	Contractia inițială insuficientă
8	J12.9	Pneumonia virală, nespecificată	8	I63.3	Infarctul cerebral datorită trombozei arterelor cerebrale
9	J18.0	Bronhopneumonie, nespecificată	9	A48.8	Alte boli bacteriene specificate
10	J96.0	Insuficiență respiratorie acută	10	O20.0	Iminența de avort

Tabelul următor oferă o imagine de ansamblu asupra activității spitalului în contextul pandemiei generate de virusul SARS-COV-2.

Tabel. Evoluție activitate medicală în perioada 2018-2020

Nr. crt.	Perioada	Cazuri externe acuți	Cazuri externe cronici	ICM	DMS secții acuți	DMS secții cronici
1	2	3	4	5	6	7
1	01-01-2020 - 31-12-2020	26,236	874	1.3640	5.75	18.55
2	01-01-2019 - 31-12-2019	35,823	1,520	1.3264	5.92	19.95
3	01-01-2018 - 31-12-2018	35,628	1,570	1.2956	6.10	20.88



După cum se poate observa în tabelul anterior, principalii indicatori realizați în anul 2020 au înregistrat o scădere comparativ cu aceeași perioadă a anului precedent, cu excepția ICM-ului. Această scădere a fost determinată, în principal, de pandemia generată de virusul SARS-CoV-2 și a măsurilor excepționale luate ca urmare a stării de urgență, din perioada 16.03.2020 - 15.05.2020 și a stării de alertă din perioada următoare. De aceea, este recomandat ca analiza medicală să fie realizată la nivelul anului 2019, considerat un an cu activitate normală.

Acești doi indicatori, ICM și DMS, au o importanță vitală și trebuie monitorizați periodic, deoarece au impact direct în formula de contractare din anul următor, determinând suma maximală posibilă de contractat, astfel:

- cu cât ICM-ul realizat este mai mare decât ICM-ul contractat, cu atât suma posibilă de contractat va fi mai mare;
- cu cât DMS-ul realizat este mai mare decât DMS-ul contractat, cu atât suma posibilă de contractat va fi mai mică.

2.10 Analiza SWOT

Evaluare internă	
Puncte forte	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"> - Spitalul este acreditat în conformitate cu standardele de acreditare ANMCS; - Spitalul oferă servicii de diagnosticare de înaltă performanță: CT, radiologie și imagistică medicală; - Laboratorul de analize medicale modern, acreditat RENAR; - Personal medical bine pregătit și competent este cheia rezultatelor obținute de spital; - ICM-ul bun reflectă capacitatea spitalului de a păstra și trata cazurile complexe; - Existența celor două locații din str. Prahovei și str. Eroii Revoluției permit eficientizarea serviciilor prin realizarea unei organizări distincte a secțiilor medicale și a celor chirurgicale; - Sistem informatic medical integrat –conform standardelor U.E.; - Implementarea sistemului integrat de management al calității ISO 9001; - Unitate acreditată pentru efectuarea de prelevare de organe; - Desfășurare de studii clinice cu impact științific, medical dar și cu rezultate financiare pentru spital. 	<ul style="list-style-type: none"> - Finanțarea insuficientă de la CJAS, prin necontractarea integrală a volumului de servicii oferit populației. Contractul pe 880 paturi din cele 1102, pierderi financiare datorită erorilor; - Dotarea cu aparatură medicală la unele servicii lasă de dorit, aparatură învechită moral și fizic; - neatingerea de către unele secții/compartimente, a indicatorului de rulaj optim; - Cultura organizațională încă nu susține cultura calității; - Faptul că spitalul are mai multe locații reprezintă un minus dpdv al logisticii, al transferului pacienților, inclusiv a cheltuielilor privind întreținerea, energia electrică și termică etc.; - Existența unor clădiri care nu sunt autorizate de către ISU Satu Mare; - Autorizație sanitară emisă de DSP Satu Mare cu plan de conformare; - Gradul de uzură extrem de ridicat al infrastructurii fizice pentru corpurile de clădire existente (instalații, apă canal, termice , electrice , gaze medicale în special oxigen); - Standardizarea serviciilor încă nu este finalizată.
Evaluare externă	
Oportunități	Amenințări
<ul style="list-style-type: none"> -Relația cu Consiliul Județean Satu Mare deschide oportunitatea realizării unui parteneriat pentru pacienții din județ; -Relația contractuală cu CJAS ar trebui să reprezinte un real ajutor pentru a oferi servicii medicale bazate pe nevoile pacienților; - Oportunități de finanțare prin fonduri europene; - Perfectionarea continuă a medicilor pentru cunoașterea noilor aparate în domeniul aparatului performant; - Efectuarea de investiții în aparatură modernă, în mod continuu pentru a dispune de ultima generație. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relația cu CJAS poate reprezenta cea mai mare amenințare, din mai multe puncte de vedere, astfel: <ul style="list-style-type: none"> 1. reducerea finanțării, respectiv reducerea numărului de paturi contractabile 2. neacordarea în viitor a subvențiilor de la bugetul de stat pentru majorările salariale. - Instabilitatea legislativă, care poate aduce surprize sistemului DRG: reguli noi, restrictive, reducerea valorilor DRG, schimbarea formulei de contractare prin introducerea IUP realizat etc. - Procesul de reacreditare și standardizare va cauza creșterea anumitor cheltuieli. - Concurența spitalelor din regiune și transfrontalieră în imediată apropiere a graniței și nu numai. <ul style="list-style-type: none"> 1. migrarea fondurilor CJAS către furnizorii privați 2. reducerea numărului de pacienți și implicit scăderea veniturilor spitalului 3. preluarea cazurilor ușoare și rentabile, cele costisitoare rămânând pentru spitalul public. - Rezistența personalului la schimbare, -Procesele de malpraxis venite din partea pacienților nemulțumiți pun presiune pe spital, care trebuie să fie pregătit pentru a oferi servicii de calitate ridicată și garantată. - Reducerea efectelor pandemiei atât pe plan financiar , cât și din punct de vedere a serviciilor medicale și a stării de sănătate a populației este o provocare și este un proces în dinamică care este

	<p> greu de controlat.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dezvoltarea într-un ritm susținut a spitalelor de urgență din județele învecinate; - Înființarea spitalului regional din Cluj Napoca.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.11 Identificarea principalelor probleme critice ale spitalului

- Menținerea conformității proceselor din spital cu cerințele standardelor de acreditare ANMCS în categoria “nivel acreditat”;
- Nevoia de îmbunătățire continuă a mediului de îngrijire care se adresează: atitudinii personalului, condițiilor de cazare, condițiilor de tratament, accesibilității, siguranței și demnității pentru pacienți și vizitatori;
- Mortalitatea crescută - lipsa metodelor alternative de îngrijire (ID, Echipe mobile IP, etc.);
- Necesitatea pregătirii profesionale, formării profesionale continue a personalului existent și orientare și pregătire pentru personalul nou angajat;
- Sistemul de salarizare neconcordant cu performanța, fără posibilitate reală de intervenție;
- Finanțarea precară a sistemului sanitar, în condițiile subestimării costurilor reale a actului medical și tendinței asigurării unei calități a serviciilor medicale oferite pacienților. Contractarea cu CJAS pe un număr de 880 paturi din cele 1102 existente la nivelul SJUSM și nedecontarea de CJAS a serviciilor realizate peste contract;
- Necesitatea reorganizării serviciilor medicale cu focusarea pe dezvoltarea serviciilor de ambulatoriu și internărilor de zi pentru ca pacientul să ajungă investigat la spital scăzând astfel durata medie de spitalizare și creșterea rulajului pe paturi;
- Necesitatea implementării unui program sistematic de prevenire și control al infecțiilor, necesitatea implementării Registrului electronic de monitorizare și raportare a IAAM la nivelul fiecărei secții și a sistemului de monitorizare specifică pentru germeii MDR în gestiunea electronică a pacienților, cu alertare rapidă a cazurilor nou depistate;
- Lipsa acreditării RENAR a laboratorului de histopatologie;
- Datorită lipsei de spațiu fizic și a condițiilor de infrastructură de la nivelul SJUSM autorizația de funcționare este acordată cu plan de conformare, ceea ce limitează dezvoltarea serviciilor medicale, și scade gradul de satisfacție al pacienților dar și a personalului medical.

Problema prioritară pentru care se realizează planul de management pentru perioada 2021-2024 a fost aleasă pe baza impactului pe care aceasta o are asupra SJUSM în creșterea calității actului medical, re acreditarea SJUSM și creșterea gradului de satisfacție al pacientului/personalului. Luând în considerare principiul Pareto care arată că, aproximativ 80% din probleme sunt produse de 20% din cauze, prin soluționarea problemei prioritare s-ar rezolva 80 % din problemele actuale ale spitalului.

2.12 Dezvoltarea Planului de management privind dezvoltarea infrastructurii SJUSM în perioada 2021-2023

Scop: *Modernizarea și extinderea capacității infrastructurii tehnice și funcționale a structurilor din cadrul SJUSM în vederea asigurării unor servicii medicale performante în condiții de siguranță pentru pacient și personalul medical.*

Obiective specifice:

- Reabilitarea și modernizarea secției de Terapie Intensivă a SJUSM cu un număr de 23 de paturi până în luna mai 2021;
- Construcția unui corp de clădire pentru un număr de 5 specialități chirurgicale cu infrastructura operatorie aferentă acestora, în decurs de până la 30.06.2024;
- Crearea condițiilor de infrastructură și dotare necesare diagnosticării și managementului afecțiunilor cerebro-vasculare la cele mai înalte standarde pentru un număr de 75 paturi la nivelul SJUSM până în luna august 2022;
- Asigurarea circuitelor funcționale distincte copii și adulți în cadrul UPU-SJUSM prin extinderea clădirii UPU până în decembrie 2023;

- Creșterea gradului de siguranță și a capacității de autonomie energetică prin înlocuirea rețelelor subansamblelor electrice la nivelul locației I și II a SJUSM până în 31 decembrie 2021.

Activități	Resurse necesare	Responsabili	Termen	Indicatori
<i>Obiectiv 1: Reabilitarea și modernizarea secției de Terapie Intensivă a SJUSM cu un număr de 23 de paturi până în luna mai 2021</i>				
Reabilitarea și amenajarea prin lucrări de investiții a elementelor de tencuială zugrăveli, pardoseli, tâmplarie geamuri uși, pentru toate spațiile destinate asistenței medicale și a celor conexe acestor activități în cadrul secției de ATI- SJUSM	Resurse umane Resurse financiare 2.342.000 lei	Manager Director economic Sef serviciu tehnic Medic sef secția ATI	31.05.2021	- Scăderea cu 0,5 a infecțiilor asociate actului medical - Scăderea cu 3% a evenimentelor adverse datorate condițiilor de infrastructură - Creșterea gradului de satisfacție al personalului cu 20% privind condițiile de muncă și gradul de siguranță asociat activității desfășurate. - Creșterea gradului de satisfacție a pacientului privind serviciile de ATI oferite de SJUSM cu 5 %
Înlocuirea instalațiilor și a tuturor elementelor asociate acesteia aferente infrastructurii: termice, apă-canal, electrice, rampe și gaze medicale				
Dotarea secției ATI cu aparatură medicală și mobilier în acord cu regelementările și prevederile legale cf. Ordinului nr. 1500/2009	Resurse umane Resurse financiare 6.532.000 lei	Manager SJUSM Director economic Sef Serviciu Achiziții Medic șef ATI	31.05.2021	
Actualizarea și implementarea tuturor protocoalelor și procedurilor de lucru în acord cu structura funcțională și cerințele legale.	Resurse umane	Medic șef ATI Șef serviciu MCSM	31.08.2021	Implementarea procedurilor și protocoalelor aferente secției ATI conform cerințelor ANMCS
<i>Obiectiv 2 : Construcția unui corp de clădire pentru un număr de 5 specialități chirurgicale cu infrastructura operatorie aferentă acestora , până în 31.12.2023</i>				
Organizarea șantierului de lucru privind Construirea unei clădiri de 6 nivele pentru specialitățile chirurgicale existente în locația I a SJUSM, astfel încât activitatea curentă a spitalului să nu fie perturbată.	Resurse umane Resurse financiare	Manager Sef serviciu administrativ Sef serviciu tehnic	31.07.2021	-existența tuturor avizelor necesare începerii activității de construcție
Construirea clădirii de 6 nivele pentru serviciile de:Chirurgie pediatrică, Urologie, Chirurgie Generală, Ortopedie,Chirurgie plastică, ATI,Bloc operator cu 16 Sali operație- cu o sală pentru examen extemporaneu, UTS, Sterilizare,Heliport	Resurse umane, experți, specialiști Resurse financiare prin proiectul transfrontalier din fonduri europene ROCHUS în valoare de 11.293.841,15 Euro și cofinanțare din partea CJ	DDR CJ, Comitet director Sef serviciu tehnic Medic sef secția ATI Medici șefi secțiile vizate Coordonator PIAAM	31.12.2023	- Recepția lucrărilor de construcție

Activități	Resurse necesare	Responsabili	Termen	Indicatori
Dotarea cu aparatură a secțiilor chirurgicale în cauză precum și a Blocului Operator,	Resurse umane, Resurse financiare în valoare de 12.453.153,03 Euro	Manager: SJUSM Director economic Sef Serviciu Achiziții Medicii sefi de secție al sectilor în cauză Medic șef UPU	31.12.2021	Existența dotărilor conform cu lista necesarului de aparatură.
Transferul secțiilor în cauză în noua clădire	Resurse umane	Manager Sef serviciu administrativ Sefii de secție ai structurilor relocate.	30.03.2024	Nr secții relocate în noua clădire. Autorizație de funcționare fără plan de conformare.
Relocarea secțiilor Oftalmologie, ORL, Ginecologie Obstetrică cu sală de nasteri și Sală de operație Obstetrică- ginecologie, Nefrologie și Dializă, sală de endoscopie și nu în ultimul rând secția de Internări de zi spațiile eliberate în urma relocării secțiilor chirurgicale.	Resurse umane Resurse financiare	Manager Sef serviciu administrativ Sef serviciu tehnic. Sefii de secție ai structurilor relocate.	30.06.2024.	Număr de secții relocate Autorizație de funcționare fără plan de conformare. Creșterea cu 10 % a gradului de satisfacție al pacientului și 20% a personalului medical.
Obiectiv 3 : Crearea condițiilor de infrastructură și dotare necesare diagnosticării și managementului afecțiunilor cerebro-vasculare la cele mai înalte standarde pentru un număr de 75 paturi la nivelul SJUSM până în luna august 2022				
Construirea unui amplasament modular în locația I a SJUSM care face posibilă relocarea secției de Neurologie din locația II în locația I în proximitatea UPU - SMURD.	Resurse umane, Resurse financiare 11.899.162 lei	CJ, Manager, sef serviciu tehnic, medicul sef secție Neurologie	31.10.2021	Proces verbal recepție lucrări de construcție amplasament modular destinat secției de Neurologie. Autorizație de funcționare pentru secția Neurologie situată în locația I a SJUSM.
Dotarea secției de Neurologie cu aparatură și mobilier	Resurse umane, resurse financiare prin proiectul transfrontalier AVC- Added value in corporation for Stroke situation, Programul INTERREG V-A Romania-Ungaria în valoare de 720.470,37 Euro	DDR-CJ, manager, sef serviciu achiziții, manager de proiect, șef serviciu tehnic, medic șef secția Neurologie, as șef Neurologie.	31.12.2021	- procedură de punere în funcțiune aparate achiziționate - lista inventar mobilier medical
Înființarea Unității de tromboliză la nivelul SJUSM format din 10 paturi, - instruirea personalului, - regelementarea activității de tromboliză prin procedură și protocoale specifice - revizuirea și adaptarea	Resurse umane, resurse financiare prin proiectul transfrontalier AVC- Added value in corporation for Stroke situation, Programul INTERREG V-A	DDR-CJ, manager, director medical, sef serviciu achiziții, manager de proiect, șef serviciu tehnic, medic șef secția Neurologie, as șef Neurologie.	31.08.2022	- număr pacienți trombolizați - creșterea rulajului pe secția Neurologie - creșterea finanțării secției de neurologie - creșterea gradului de satisfacție al personalului și al angajaților.

Activități	Resurse necesare	Responsabili	Termen	Indicatori
<p>protocoalelor și procedurilor medicale la condițiile de structură.</p> <p>- Implementarea procedurilor și protocoalelor privind activitatea medicală a secției de Neurologie.</p>	Romania-Ungaria	Sef serviciu MCSM		<p>- Creșterea calității serviciilor medicale</p> <p>- finanțare prin programul național de tromboliză.</p> <p>- creșterea gradului de siguranță al actului medical.</p> <p>Scăderea ratei mortalității cu 0.3%</p>
Obiectiv 4: Asigurarea circuitelor funcționale distincte copii și adulți în cadrul UPU – SJUSM prin extinderea clădirii UPU până în decembrie 2023				
Organizare șantier în vederea extinderii clădirii UPU	Resurse umane Resurse financiare	DDR-CJ, Manager Medic șef UPU Diriginte șantier, sef serviciu administrativ	30.09.2021	- existența tuturor avizelor necesare începerii activității de construcție
Realizarea lucrărilor de extindere clădire conform proiectului tehnic, corespunzător reglementărilor Ordinului nr. 1706/2006 privind funcționarea UPU	Resurse umane, Resurse financiare 6.952.905,98 Lei asigurate prin proiect POR 2014-2020 Axa prioritară 8, Obiectiv specific 8.2	DDR-CJ, Manager Medic șef UPU Diriginte de șantier, sef serviciu administrativ	31.12.2023	<p>- Process verbal de predare extindere clădire UPU conform cu proiectul tehnic.</p> <p>- Existent circuitului funcțional distinct adulți și copii.</p> <p>- Autorizație de funcționare, fără plan de conformare.</p>
Dotarea UPU cu aparatura medicală și CT destinat UPU, conform listei de necesar de dotare întocmit de medicul șef UPU.	Resurse umane, Resurse financiare 839.197,52 lei asigurate prin proiect POR 2014-2020 Axa prioritară 8, Obiectiv specific 8.2	DDR-CJ, Manager Medic șef UPU Sef serviciu tehnic, sef serviciu administrative Sef serviciu achiziții	31.12.2023	<p>- Lista inventar cuprinzând dotările nou achiziționate</p> <p>- Creșterea satisfacției pacienților,</p> <p>- Scăderea timpului de așteptare</p>
Revizuirea tuturor procedurilor și protocoalelor și implementarea acestora la nivel UPU	Resurse umane	Medic șef UPU Sef serviciu MCSM	31.12.2023	- Existent unei analize anuale privind eficiența și eficacitatea pentru fiecare proces și activitate din UPU
Obiectiv 5: Creșterea gradului de siguranță și a capacității de autonomie energetică prin înlocuirea rețelelor subansamblelor electrice la nivelul locației I și II a SJUSM până în 31 decembrie 2021				
<p>Înlocuire, extindere și modernizare elemente/ componente ale rețelei electrice din locația I și II după cum urmează:</p> <p>- Scoaterea din funcțiune, înlocuirea și montajul tuturor tablourilor/panourilor de siguranță electrice</p> <p>- Schimbarea și montarea elementelor vizibile</p>	Resurse umane, Resurse financiare 6.634.000 mil lei	Manager Sef serviciu tehnic, șef serviciu administrativ, Medici șef secție locațiile I, și II	31.12.2021	<p>Proces verbal recepție lucrări</p> <p>Scăderea nivelului de risc privind accidentele datorită instalațiilor electrice cu 30%</p>

Activități	Resurse necesare	Responsabili	Termen	Indicatori
rețelei electrice- prize și întrerupătoare - Schimbarea tuturor conductorilor- cabluri electrice cu elemente noi prevăzute de standardele și cerințele actuale. - Schimbarea și înlocuirea corpilor de iluminat existente cu corpuri de iluminat ergonomice și fezabile din punct de vedere al normelor tehnice (neoane cu led) - Suplimentarea grupului electrogen a SJUSM cu două unități de producere a energiei electrice tip generator care sporesc autonomia energetică a spitalului.				

2.13 Rezultate așteptate

1. Dezvoltarea serviciilor medicale din cadrul SJUSM, prin îngrijiri de sănătate personalizate, extinderea infrastructurii de spațiu care va avea ca rezultat direct atragerea de noi specialiști, creșterea calității actului medical, cu impact direct asupra adresabilității pacienților în termen de 5 ani în județul Satu Mare;
2. Creșterea capacității de reacție a SJUSM la provocările pieței serviciilor medicale;
3. Promovarea serviciilor publice medicale, cu trimitere directă la performanțele corpului medical, dezvoltarea infrastructurii și dotărilor cu aparatură medicală;
4. Menținerea nivelului "ACREDITAT" al spitalului;
5. Creșterea gradului de satisfacție a pacienților îngrijiți în cadrul SJUSM, privind calitatea serviciilor medicale de care au beneficiat.

Realizarea obiectivelor propuse în proiectul de management creează premisele dezvoltării durabile a serviciilor medicale oferite de SJUSM, atât prin diversificarea și adaptarea acestora la finanțarea spitalului cât și prin adaptarea la nevoile comunității.

2.14 Grafic Gantt privind delimitarea în timp a activităților aferente planului de management privind dezvoltarea infrastructurii SJUSM în perioada 2021-2024

Activitatea	2021			2022				2023				2024	
	Trim.			Trim.				Trim.				Trim.	
	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
Reabilitarea și amenajarea prin lucrări de investiții a elementelor de tencuială zugrăveli, pardoseli, tâplarie geamuri uși, pentru toate spațiile destinate asistenței medicale și a celor conexe acestor activități în cadrul secției de ATI- SJUSM													
Înlocuirea instalațiilor și a tuturor elementelor asociate acestora aferente infrastructurii: termice, apă-canal, electrice, rampe și gaze medicale													
Dotarea secției ATI cu aparatură medicală și mobilier în acord cu reglementările și prevederile legale conform Ordinului 1500/2009													
Actualizarea și implementarea tuturor protocoalelor și procedurilor de lucru în acord cu structura funcțională și cerințele legale de pe secția ATI													
Organizarea șantierului de lucru privind construirea unei clădiri de 6 nivele pentru specialitățile chirurgicale existente în locația I a SJUSM, astfel încât activitatea curentă a spitalului să nu fie perturbată.													
Construirea clădirii de 6 nivele pentru serviciile de: Chirurgie pediatrică, Urologie, Chirurgie Generală, Ortopedie, Chirurgie plastică, ATI Bloc operator cu 16 Sali operație- cu o sală pentru examen extemporaneu, UTS, Sterilizare, Heliport													
Dotarea cu aparatură a secțiilor chirurgicale în cauză precum și a Blocului Operator,													
Transferul secțiilor Chirurgie pediatrică, Urologie, Chirurgie Generală, Ortopedie, Chirurgie plastică, ATI, Bloc operator, UTS, Sterilizare în noua clădire													
Relocarea secțiilor Oftalmologie, ORL, Ginecologie Obstetrică cu sală de naștere și Sală de operație Obstetrică- ginecologie, Nefrologie și Dializă, sală de endoscopie și nu în ultimul rând secția de Internări de zi spațiile eliberate în urma relocării secțiilor chirurgicale.													
Construirea unui amplasament modular în locația I a SJUSM care face posibilă relocarea secției de Neurologie din locația II. în locația I. în proximitate UPU.													
Dotarea secției de Neurologie cu aparatură și mobilier													
Înființarea Unității de tromboliză la nivelul SJUSM format din 10 paturi													
Organizare șantier în vederea extinderii clădirii UPU.													
Realizarea lucrărilor de extindere clădire conform proiectului tehnic													
Dotarea UPU cu aparatura medicală și CT destinat UPU													
Revizuirea tuturor procedurilor și protocoalelor și implementarea acestora la nivel UPU													
Înlocuire, extindere și modernizare elemente/ componente ale rețelei electrice din locația I și II													

2.15 Bibliografie

1. Școala Nationala de Sanatate Publica si Management Sanitar – “Managementul Spitalului”, Editura Public H Press 2006, Bucuresti
2. Nicolescu O., Verboncu I., “Fundamentele Managementului Organizatiei” Editura Tribuna Economica, 2001, Bucuresti
3. Nicolescu O., Verboncu I., “Managementul Organizatiei”, Editura Economica, 2007, Bucuresti
4. Popa I. “Management general”, Editura ASE, 2005, Bucuresti
5. Popa I. “Management strategic”, Editura Economica, 2005, Bucuresti
6. Ec. Stefania Rasoiu_Curs “Standardizarea serviciilor spitalicesti. Documentele calitatii”_SNSPMPDSB
7. Legea nr. 95/2006 - privind reforma în domeniul sănătății, cu modificările și completările ulterioare:
8. Legea nr. 53/2003 - privind Codul muncii, republicată cu modificările și completările ulterioare
9. Hotărârea de Guvern 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 cu modificările și completările ulterioare
10. Legea nr. 46/2003 - privind drepturilor pacientului cu modificările și completările ulterioare
11. O.M.S. nr. 1101/2016 din 30 septembrie 2016 privind aprobarea Normelor de supraveghere, prevenire și limitare a infecțiilor asociate asistenței medicale în unitățile sanitare
12. Legea nr 98/2016 - privind achizițiile publice
13. Hotărârea de Guvern 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
14. Hotărârea de Guvern nr 2.86/2011 - pentru aprobarea Regulamentului-cadru privind stabilirea principiilor generale de ocupare a unui post vacant sau temporar vacant corespunzător funcțiilor contractuale și a criteriilor de promovare în grade sau trepte profesionale imediat superioare a personalului contractual din sectorul bugetar plătit din fonduri publice
15. Ordinul nr.600 /2018 privind aprobarea Codului de Control Intern Managerial al entităților publice
16. Ordinul nr.1408/2015 privind înființarea Unităților de Accidente Vasculare Cerebrale acute
17. Ordinul MS. Nr.1706 , privind conducere și organizarea UPU
18. Ordinul 1500/2009 privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare a compartimentelor de ATI.
19. Ordinul 914/2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare, cu modificările și completările ulterioare.
20. <http://anmcs.gov.ro/web/ro/>
21. <http://www.hospitalnet.ro>