

SPITALUL JUDETEAN DE URGENTA MAVROMATI BOTOSANI

PROIECT DE MANAGEMENT

**PERFORMANTA CLINICA SI FINANCIARA
A ACTIVITATILOR SPITALULUI**

EC. MIHAI CORNELIU

2018

1.Descrierea situatiei actuale a spitalului.

1.1. Tipul, profilul, amplasarea si dotarea spitalului.

Spitalul "Mavromati" Botosani este un spital judetean de urgenta in subordinea Consiliului Judetean Botosani cu 1538 paturi (1397 paturi finantate de Casa Judeteana de Asigurari de Sanatate) , functionand in 10 locatii – din care 5 in sistem pavilionar , avand in structura sectii cu adresabilitate din tot judetul Botosani cat si din judetele invecinate.

In conformitate cu prevederile Ordinului 1408/2010- privind aprobarea criteriilor de clasificare a spitalelor si a Ordinului nr. 323/2011- privind aprobarea criteriilor metodologiei si a criteriilor minime obligatorii pentru clasificarea spitalelor in functie de componenta, Spitalul Judetean de Urgenta Mavromati Botosani se clasifica in categoria a – III-a.

Misiunea spitalului este de a oferi servicii de sanatate care sa rezolve problemele de sanatate ale pacientilor in cel mai bun si eficient mod posibil.

1.2.Characteristici relevante ale populatiei deservite .

Conform ultimului recensamant judetul Botosani are un numar de aproximativ 400.000 locuitori, din care un numar de aproximativ 39.7% aveau domiciliul in municipiul Botosani si orase si 60.3% aveau domiciliul in mediul rural. Municipiul Botosani are aproximativ 101.000 locuitori .

In prezent in judetul Botosani functioneaza urmatoarele spitale :

- Spitalul Judetean de Urgenta Mavromati Botosani
- Spitalul Municipal Dorohoi
- Spitalul de Pneumoftiziologie Botosani
- Spitalul de Recuperare SF. Gheorghe Botosani.

Dat fiind ca trei dintre spitale sunt de monospecialitate , spitalul Mavromati si spitalul Dorohoi asigura asistenta medicala de urgenta din judet.

In judetul Botosani exista un numar important de pensionari , din care foarte multi au pensie minima si foarte multi neasigurati care reprezinta cazuri sociale . Accesul asiguratilor la C.M.I. este ingreunat de distantele mari .Acestea sunt motivele pentru care spitalul Mavromati a ajuns sa deserveasca peste 80% din populatia judetului.

Patologiile specifice sunt: bolile cardiovasculare ; diabetul zaharat ; bolile pulmonare cronice; bolile oncologice; afectiuni psihice cronice; gusa endemica si patologia traumatica

1.3.Situatia derularii contractelor de servicii medicale incheiate cu Casa Judeteana de Asgurari de Sanatate

Mii lei

Anul	Spitalizare continua-DRG				Spitalizare de zi				Cronici
	Contractat		Realizat		contractat		realizat		Realizat
	nr. caz.	Valoare	nr.caz	Valoare	Nr. caz	valoare	Nr.caz	Valoare	
2016	45.029	75.909	47.881	83.155	17.552	7.194	16.725	8.056	6.507
2017	45.921	82.029	47.514	85.985	17.566	7.706	20.189	8.405	6.620
2018-III	34.720	63.575	36.688	68.527	13.067	5.653	14.344	6.011	5.311

1.4.Situatia dotarii spitalului.

Spitalul detine aparatura moderna pe majoritatea sectiilor spitalului.Achizitiile de aparatura s-au efectuat in ultimii patru ani din :subventii de la Ministerului Sanatatii, subventii de la Consiliul Judetean Botosani, fonduri proprii ale spitalului si fonduri de la Banca Mondiala / BERD.

Au fost efectuate achizitii de aparatura pe sectiile de chirurgie ; blocul operator ;sectia A.T.I,cardiologie ,urologie , ortopedie , bloc operator maternitate , radiologie si alte sectii ale spitalului.

In cursul anului 2018 spitalului Mavromati Botosani i s-au repartizat de catre Ministerul Sanatatii un computer tomograf si un RMN- aparatura care este pusa in functiune in momentul de fata.

Situatia achizitionarii/donatiilor de aparatura medicala si instalatii in perioada 2015-2018 se prezinta astfel:

2015-2.596.816 lei ;2016-4.970.908 lei;2017-4.010.932 lei; 2018/30.09.2018-2.980.467lei.

1.5 Situatie resurselor umane.

Personalul spitalului este dimensionat in conformitate cu prevederile Ordinului 1224/2010-privind aprobarea normativelor de personal pentru asistenta medicala spitaliceasa.Normarea personalului din structurile de primire urgente UPU-SMURD, UPU si CPU se face potrivit OMS 1706/2007.

In ultimii ani s-au intreprins toate demersurile pentru angajarea de personal medical superior , avand ca scop diversificarea serviciilor medicale de care beneficiaza pacientii si cresterea calitatii acestora.Au fost angajati medici specialisti pentru specialitatile care nu au existat la nivelul spitalului pana in anul 2015 (medic neurochirurg; medic chirurgie maxio-faciala)

Exista specialitati neacoperite cu un numar suficient de medici: medicina de urgenta ; pediatrie ; medicina generala ; diabet zaharat ;boli infectioase.

Situatia personalului pe categorii la data de 30.09.2018 se prezinta astfel:

Nr, crt	Categoria de personal	Total posturi ocupate	Fond sanatare	Bugetul de stat
1	Medici	240	165	24+51 rezidenti
2	Personal superior sanitar	63	41	19+ 3 rezidenti
3	Personal mediu sanitar	1038(973 asistenti medicali)	917	121
4	Personal auxiliar sanitar	523	477	46
5	Personal TESA(culte+comitetul director)	59	54	5
6	Muncitori	160	159	1
	Total	2.083	1.813	270

La aceeasi data la nivelul spitalului existau un numar de 334 posturi vacante , din care: medici-56; personal superior sanitar-5; personal mediu sanitar-113 ; personal mediu sanitar-94; personal TESA-15; muncitori-51.

1.6.Analiza financiara si a indicatorilor specifici serviciilor medicale.

Evolutia rezultatului patrimonial al spitalului in perioada 2015-2018 este redată in situatia de mai jos . Se constata ca la 30.09.2018 se inregistreaza un rezultat patrimonial cu sold debitor(pierdere) in suma de 2.084.013 lei .Influentele care au condus la inregistrarea unui rezultat patrimonial negativ sunt redată in tabelul de mai jos. Se inregistreaza un deficit de 525.749 lei din derularea contractului cu Casa Judeteana de Asigurari de Sanatate . Pentru celelalte surse de finantare exista posibilitatea ca deficitul sa se diminueze .

Nr. crt	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	30.09.2018
1	8.373.350	7.647.839	11.744.795	-2.084.013

Sursa finantare	Cheltuieli = rulaj debitor	Venituri = rulaj creditor	Sold debitor = cheltuieli – venituri	Observatii
Contracte cu CAS Botosani pentru servicii medicale si cresteri salariale	143.318.865	142.793.116	525.749	Deficit
Venituri proprii suplimentare	789.916	2.272.695	-1.482.779	Excedent
Programe Nationale de Sanatate * CAS Bt.	3.690.463	2.760.126	930.337	Deficit
Actiuni Sanatate - contracte cu DSP	23.039.726	22.212.988	826.738	Deficit
Programe Nationale de Sanatate si actiuni prioritare* DSP Botosani	3.744.901	1.757.680	1.987.221	Deficit
Contracte cu IML Iasi pentru cheltuieli Serviciul de Medicina Legala	2.314.202	2.214.000	100.202	Deficit
Sponsorizari, donatii, buget local si alte venituri din anii precedenti pentru calcul amortizare	3.739.466	4.542.921	-803.455	Excedent
Total cont 121 - rezultatul patrimonial	180.637.539	178.553.526	2.084.013	Deficit

Vom analiza in continuare influentele / cauzele care au condus la inregistrarea la 30.09.2018 a unui rezultat patrimonial negativ in suma de 525.749 lei din derularea contractului cu Casa Judeteana de Asigurari de Sanatate Botosani.

Situatia veniturilor realizate si ponderea acestora in totalul veniturilor pentru perioada 2016-30.09.2018 este redata in situatia de mai jos. Se constata ca veniturile totale din contractele incheiate cu CJAS sunt de :116.206 mii lei /2016;115.789 mii lei/2017 si de 81.728 mii lei la 30.09.2018. In relatia cu CJAS , spitalul inregistreaza venituri din spitalizare continua,spitalizare de zi, cronici, servicii paraclinice ,programe nationale de sanatate si din ambulatoriu). Ponderea fiecarui tip de venit in totalul veniturilor realizate cu CJAS difera de la un an la altul. Difera si ponderea veniturilor realizate din contractele cu CJAS din totalul veniturilor de la un an la altul.

Subventiile de la bugetul local au scazut de la un an la altul astfel : 5.106,71 mii lei (4.20%)/2016; 3.603,29 mii lei(1.83%)/2017 si 2.010,49(1.15%)/30.09.2018.

Concluzii: Veniturile realizate din derularea contractelor cu CJAS in perioada 2016-30.09.2018 sunt aproximativ la acelasi nivel in fiecare an.

In anii 2017 si 2018 spitalul nu a mai beneficiat de subventii de la bugetul de stat pentru achizitia de aparatura .

Veniturile din subventiile de la bugetul local au scazut in anul 2017 fata de 2016, iar in anul 2018 sunt sub nivelul celor inregistrate in anul 2016.

Veniturile proprii suplimentare ale spitalului reprezinta o pondere nesemnificativa in totalul veniturilor .

Veniturile din ambulatoriu sunt sub nivelul celor posibile de realizat ,avand in vedere baza materiala de care dispune spitalul, nr. de specialitati , nr. de medici si numarul normelor din ambulatoriu.

In conditiile in care toti medicii vor desfasura activitate in ambulatoriu , vor efectua numarul maxim de consultatii pe fiecare specialitate se preconizeaza realizarea de venituri din ambulatoriu de aproximativ 500 mii lei / luna , respectiv 6.000 mii lei / an(4.057 mii lei /2016;4.332/2017 si 3521 mii lei la 30.09.2018)

		2016	2017	30.09.2018		
Nr. crt.	Denumire indicator	Venituri (mii lei)	Procent (%)	Venituri (mii lei)	Procent (%)	Venituri (mii lei)
1	Venituri din contract CJAS spitalizare continuă-DRG	75,909.13	48.87	81,836.39	41.52	63,607.60
2	Venituri din contract CJAS spitalizare de zi	7,148.08	4.60	7,693.89	3.90	5,713.78
3	Venituri din contract CJAS cronici	6,507.61	4.19	6,670.15	3.38	4,785.02
4	Venituri din contract CJAS servicii paraclinice	1,577.85	1.02	1,709.35	0.87	1,277.40

5	Venituri din contract CJAS OUG 35/2015	16,350.99		8,175.80		
6	Venituri din contract Programe sanatate CJAS	4,655.06	3.00	5,370.71	2.72	2,760.12
7	Alte venituri din contract CJAS (ambulatoriu,BF T, drepturi an precedent)	4,057.90	2.61	4,332.94	2.20	3,584.83
8	TOTAL venituri contract CJAS	116,206.62	74.81	115,789.23	58.74	81,728.75
9	venituri din contracte DSP	21,700.27	13.97	27,751.05	14.08	23,970.67
10	Venituri din contracte IML	1,616.45	1.04	2,370.00	1.20	2,214.00
11	Subventii bugetul de stat	1,116.00	0.72	0.00	0.00	0.00
12	Subventii bugetul local	5,106.71	3.29	3,603.29	1.83	2,010.49
13	Subvenții din FNUASS pentru acoperirea cresterilor salariale	6,520.47	4.20	44,462.78	22.56	62,736.71
14	Alte venituri din prestari servicii, chirii, sponsorizari etc.	3,064.77	1.97	3,129.08	1.59	2,351.30
	TOTAL(5+6+7+8+9+10)	155,331.29	100.00	197,105.43	100.00	175,011.92
	total CAS ctr+majorari salarii	122,727.09	79.01	160,252.01	81.30	144,465.46

Structura cheltuielilor , ponderea acestora in totalul cheltuielilor si evolutia acestora in perioada 2015-2018 este redată in situatia de mai jos.

		2016		2017		30.09.2018	
Nr. crt.	Tipuri de cheltuieli	Cheltuieli (mii lei)	Procent (%)	Cheltuieli (mii lei)	Procent (%)	Cheltuieli (mii lei)	

1	Cheltuieli de personal , din care	109.774,82	71,31	146.063,17	76,55	143.673,38	79,71
2	-cheltuieli salariale in bani	85.795,92	55,73	115.491,80	60,52	136.981,38	76,00
3	-cheltuieli salariale in natura	4.308,37	2,80	4.137,37	2,17	3.119,62	1,73
4	-contributii	19.670,53	12,78	26.434,00	13,85	3.572,38	1,98
5	Cheltuieli materiale si servicii, din care	41.069,16	26,68	41.615,16	21,81	33.181,82	18,41
6	Incalzit, iluminat si forta motrica	3.669,01	2,38	3.856,05	2,02	2.885,98	1,60
7	Apa, canal si salubritate	1.362,92	0,89	1.507,07	0,79	1.050,44	0,58
8	Materiale si prest.servicii cu caracter functional	1.824,44	1,19	1.865,94	0,98	1.700,52	0,94
9	Alte bunuri si servicii ptr. intretinere si functionare	2.498,18	1,62	2.304,96	1,21	1.829,95	1,02
10	Hrana pentru oameni	1.884,41	1,22	2.207,33	1,16	1.954,94	1,08
11	Medicamente	16.002,10	10,39	15.227,86	7,98	12.638,28	7,01
12	Materiale sanitare	6.121,57	3,98	5.472,85	2,87	4.828,29	2,68
13	Reactivi	3.813,12	2,48	4.931,93	2,58	3.649,12	2,02
14	Dezinfectanti, rechizite, mater. curatenie, reparate, casari ob inv. etc.	3.893,41	2,53	4.241,17	2,22	2.644,30	1,47
15	Alte cheltuieli (burse si sume aferente pers. cu hand. neincadrate)	333,24	0,22	361,90	0,19	821,59	0,46

16	Cheltuieli de capital : Amortizari mijloace fixe, casari, receptii active fixe in executie	2.772,09	1,80	2.776,79	1,46	2.569,17	1,43
	TOTAL	153.949,31	100,00	190.817,02	100,0 0	180.245,96	100,0 0

Din analiza structurii cheltuielilor spitalului si ponderii fiecarui element de cheltuiala in totalul cheltuielilor au reiesit urmatoarele aspecte:

1. Ponderea cheltuielilor de personal in totalul cheltuielilor a crescut de la un an la altul: 71.31%/2016; 76.55%/2017 si 79.71%/2018

Ponderea cheltuielilor de personal din totalul veniturilor se prezinta astfel:
70.67%/2016 74.10%/2017 82%/2018

In anul 2018 ca urmare a modificarilor legislative privind salarizarea in sistemul sanitar cheltuielile cu salariile au crescut semnificativ fata de 2017. Majorarile salariale se suporta de la bugetul de stat prin CJAS .

Cheltuielile materiale si servicii se mentin la acelasi nivel, cu exceptia medicamentelor si materialelor sanitare care inregistreaza o scadere.

Concluzii:

Cheltuielile de personal reprezinta o pondere insemnata in totalul cheltuielilor. O politica de personal necorespunzatoare poate conduce la dezechilibre financiare si implicit afectarea activitatii curente a spitalului(diminuarea resurselor alocate pentru medicamente , materiale sanitare, piese de schimb si dezinfectanti).

SITUATIE COMPARATIVA VENITURI-CHELTUIELI PE SECTII CLINICE

	VENITURI - CHELTUIELI				
	2014	2015	2016	2017	30 septembrie 2018
0	1	2	3	4	5
ATI					
CARDIOLOGIE +UTIC	396,048	833,084	516,969	970,552	185,722
CHIRURGIE GENERALA	-2,812,146	-1,186,926	-1,128,590	-941,442	-660,422
CHIRURGIE PLASTICA	-719,297	252,873	653,194	1,350,756	1,212,222
DIABET ZAHARAT	-132,863	-73,828	58,820	374,238	124,853
ENDOCRINOLOGIE	-129,133	-170,812	-191,720	-111,759	-138,572
GASTROENTEROLOGIE	185,229	410,894	392,083	449,788	270,596
HEMATOLOGIE	-170,746	518,209	487,591	301,836	325,943
MEDICINA INTERNA I	291,441	962,424	1,164,968	1,424,046	864,154
MEDICINA INTERNA II	241,276	1,006,257	1,326,130	1,445,290	892,800
NEFROLOGIE +DIALIZA	-423,457	-364,423	-415,405	-179,237	-143,966
NEUROCHIRURGIE	0	0	-217,710	12,485	21,256

NEUROLOGIE	46,173	508,372	516,397	624,456	292,460
OFTALMOLOGIE	7,445	-136,370	-502,631	-227,381	-265,960
ONCOLOGIE	1,146,423	1,142,056	1,260,180	1,210,047	854,655
ORL JUDETEAN	48,557	582,044	826,918	1,134,515	904,368
ORTOPEDIE	-1,108,553	-159,368	-293,589	-381,324	-773,674
UROLOGIE	-679,268	-529,594	-885,543	-692,115	-371,524
Total CLINICE JUDETEAN:	-3,812,871	3,594,892	3,568,060	6,764,751	3,594,911
ATI					
ALERGOLOGIE SI IMUNOLOGIE	50,089	-83,733	-55,518	-55,365	-54,482
ARSI COPII	-287,073	-271,385	-231,926	-23,787	-161,517
CHIRURGIE PEDIATRICA	-571,882	-803,085	-1,055,063	-1,213,051	-940,931
ORL COPII	-329,058	-326,998	-216,524	-191,305	-182,505
ORTOPEDIE PEDIATRICA	-262,462	-362,296	-397,010	-717,361	-406,808
PEDIATRIE I+TERAPIE	-340,279	276,266	246,673	1,395,989	445,040
PEDIATRIE II COPII	380,104	837,337	477,892	655,698	38,182
PSIHATRIE PEDIATRICA	-515,504	-114,432	-1,620	214,789	108,970
RECUP.MED.NEUROPSIH.	-174,152	-64,149	180,112	-102,064	-118,607
RECUPERARE M.F.B.	105,130	90,286	186,544	301,197	59,618
CARDIOLOGIE		0	0		
NEUROLOGIE PEDIATRICA	0	0	0		
RECUPERARE PEDIATRICA		0	0		
Total CLINICE COPII:	-1,945,087	-822,189	-866,440	264,740	-1,213,040
ATI			0		
NEONATOLOGIE	904,291	223,090	-542,752	-405,204	-470,252
OG I	-440,698	31,990	306,155	414,745	-327,980
OG II	-315,635	-179,530	369,301	211,212	-401,231
PREMATURI	30,270	324,442	460,103	337,087	121,326
CAMERA DE GARDA	3,150	0	0	399	684
Total CLINICE OBSTETRICA:	181,378	399,992	592,807	558,239	-1,077,452
PSIHATRIE I +URG.+CURA	237,369	557,576	862,503	1,233,900	500,900
PSIHATRIE II – ACUTI	-291,449	278,271	459,945	958,486	561,262
PSIHATRIE III – ACUTI	-144,927	459,157	662,151	683,538	522,674
PSIHATRIE IV – ACUTI	-489,152	57,302	197,045	111,619	63,859
PSIHATRIE POSTCURA	-538,955	-330,135	-305,417	-268,674	-131,036
PSIHATRIE V - CRONICI	93,521	25,037	-42,748	143,802	-72,289
PSIHATRIE VI - CRONICI	660,675	525,115	148,899	194,701	60,444
CAMERA DE GARDA	19,100	53,150	90,967	75,810	43,166
Total CLINICE PSIHATRIE:	-453,818	1,625,473	2,073,346	3,133,182	1,548,980
MEDICINA INTERNA	164,236	50,022	147,202	299,704	472
PEDIATRIE SAVENI	-245,067	-177,085	-418,829	-134,662	-211,114
CAMERA DE GARDA	41,900	45,000	27,635	24,931	15,390

Total CLINICE SAVENI:	-38,931	-82,063	-243,992	189,973	-195,252
MEDICINA INTERNA	60,366	69,298	-67,070	376,360	247,998
PEDIATRIE DARABANI	38,142	87,724	51,380	229,870	72,847
CAMERA DE GARDA	23,850	40,500	31,195	22,034	13,167
Total CLINICE DARABANI:	122,358	197,522	15,505	628,264	334,012
BOLI INF. I – ADULTI	-1,091,679	-1,269,104	-1,314,602	-1,431,786	-702,881
BOLI INF.II – COPII	-366,959	-161,564	-25,309	29,249	-90,399
DERMATOVENEROLOGIE	-530,667	-382,720	-396,362	-266,029	-229,771
HIV / SIDA	-372,335	77,736	87,459	-44,786	10,960
Total CLINICE BOLI INFECTIOASE:	-2,361,640	-1,735,652	-1,648,815	-1,713,352	-1,012,092
Total GENERAL	-8,308,611	3,177,975	3,490,471	9,825,797	1,980,068

Din analiza executiei bugetului de venituri si cheltuieli pe sectii pentru perioada 2014-2018 si a datelor din situatia de mai sus reies urmatoarele aspecte:

1.Sectii din cadrul spitalului care inregistreaza cheltuieli mai mari decat venituri (deficit) la 30.09.2018:

-Chirurgie generala -660.422 lei; oftamologie-265.960 lei;ortopedie-773.674;urologie-371.624 lei- din str. Marchian nr.11

-Compartimentul de arsi-161.517 lei; chirurgie pediatrica-940.931 lei; compartimentul ORL copii-182.505 lei ; ortopedie pediatrica-406.808 lei ; recuperare medicala neuropsihiatrica - 118.607 lei

Sectiile si compartimentele enumerate mai sus fac parte din sectia exterioara a spitalului – B-dul Mihai Eminescu (Spitalul de copii). Deficitul inregistrat la 30.09.2018 de cele 2 sectii si 3 compartimente este de -1.810.368 lei . Sectia Pediatrie I inregistreaza un excedent in suma de 445.040 lei , iar sectia Pediatrie II de numai 38.182 lei . Pana la 30.09.2018 sectiile si compartimentele din cadrul spitalului de copii inregistreaza un deficit(pierdere) in suma de -1.213.040 lei . Facem precizarea ca aceste rezultate negative sunt pentru primele 9 luni (3 luni de iarna si 6 luni de vara). In aceste conditii deficitul se va majora pana la finele anului , intrucat urmeaza sezonul rece si cheltuielile de intretinere vor creste semnificativ.

In anul 2017 pentru prima data din ultimii cinci ani spitalul de pediatrie s-a inregistrat cu excedent(+284.745 lei).

Sectiile din cadrul Maternitatii au inregistrat pentru prima data din ultimii 5 ani un deficit in suma de -1.077.452 lei (+181.378 mii lei/2014; + 399.992 lei/2015; + 592.807 lei /2016; +558.239 lei/2017)

Sectiile de psihiatrie inregistreaza la 30.09.2018 un excedent in suma de 1.548.980 lei. Evolutia excedetului/ deficitului acestor sectii se prezinta astfel : 2014- deficit(pierdere) in suma de 453.818 lei; 2015- excedent in suma de 1.625.473 lei; 2016-excedent in suma de 3.133.182 lei ;2017-excedent in suma de 1.548.980 lei.

O alta sectie care inregistreaza deficit este sectia boli infectioase adulti (-702.881 lei) si compartimentul dermato (-229.771 lei).

Evolutia indicatorilor spitalicesti in perioada 2014-2018

Indicatorul	2015	2016	2017	2018
Pacienti externati	51348	49714	49674	38251
Zile de spitalizare	368743	349455	345675	
Durata medie de spitalizare	7.09	6.94	6.87	6.21

ICM	1.1451	1.2074	1.2271	1.2634
Indicele de utilizare a paturilor	239.75	227.81	224.76	236.27
Rulajul pe pat	33.81	32.84	32.72	
Decese la 100 externati	1.49	1.72	1.66	

Se constata o reducere a numarului de pacienti externati de la un an la altul . Cu toate acestea numarul pacientilor externati in fiecare an este mai mare decat numarul cazurilor contractate.

De la un an la altul a scazut numarul de zile spitalizare , DMS si decesul la 100 externati. ICM a crescut din 2015 pana in prezent ,la data de 30.09.2018 fiind de 1.2634. Cu toate acestea exista sectii care au ICM si indicele de utilizare a patului sub nivelul celor la nivel national pe specialitate , in schimb inregistreaza o durata de spitalizare peste cea la nivelul national.

Din situatia transmisa de spital au fost extrase sectiile care inregistreaza pierdere conform executiei BVC pentru a analiza cei trei indicatori(ICM ,DMS si rata de utilizare a paturilor) .

Sectia /2018	ICM		DMS		Utiliz paturilor	
	realizat	Nivel nat.	Realizat	Nivel national	Realizat	
Chirurgie pediatria	0.7227	1.0649	4.12	4.67	137.82	
Oftamologie	0.6783	0.7803	3.37	3.22	157.97	
Ortopedie pediatria	0.5281	0.5076	2.76	4.44	113	
ORL copii	1.1314	1.0138	4.84	2.7	160	
Urologie	0.9758	1.2989	4.61	5.49	326.36	
Boli infectioase adulti	1.1157	1.3759	5.62	6.28	157.49	
Boli infectioase copii	1.1077	1.2671	539	4.95	207.93	
Dermatologie	1.2253	1.3953	6.59	6.49	131.59	

Concluzii: Sectiile care au un indice de complexitate scazut , o durata medie de spitalizare peste cea optima si la nivel national si o rata scazuta de utilizare a paturilor – inregistreaza deficit (pierdere).

Sectiile respective trebuie sa fie relocalate , restructurate , dotate cu aparatura - scopul fiind de a deveni performante .

Printr-o monitorizare atenta a sectiilor care inregistreaza deficit se poate inregistra progrese semnificative , inclusiv realizarea de excedent.

Se va acorda o atentie deosebita si procesului de codificare .

2.Analiza SWOT a spitalului

Evaluare interna	
Puncte forte	Puncte slabe
-Spitalul este acreditat in conformitate cu standardele de acreditare ANMCS-ciclul 1 -Laboratoare de analize medicale acreditate RENAR -Dotarea cu aparatura noua a salilor de operatii,sectiei ATI,UPU-CPU, -Laboratorul de radiologie si imagistica este	-Structura pavilionara , deficiente in realizarea circuitelor functionale , costuri ridicate cu intretinerea si utilitatile . -neacreditarea RENAR a laboratorului de anatomie patologica si a laboratorului de explorari functionale. -Ineficienta unor sectii/ compartimente .

dotat cu aparatura noua , inclusiv cu doua aparate computer tomograf si un aparat RMN. -Sistem informatic medical integrat –conform standardelor U.E. -Personal medical bine pregatit si competent -Implementarea sistemului integrat de management al calitatii ISO 9001. -Existenta scolilor profesionale particulare din judet care califica asistenti medicali. -Numarul mare de rezidenti care au incheiat contracte de munca cu spitalul.	-Nu exista o cultura organizationala adecvata -Existenta unor pavilioane care nu sunt autorizate de catre ISU Botosani. -Dependenta spitalului fata de CJAS Botosani pentru finantarea cresterilor salariale(ponderea mare a subventiilor pentru salarii din totalul cheltuielilor de personal). -Autorizatie sanitara emisa de DSP Botosani cu plan de conformare. -Insuficienta colaborare interdisciplinara pentru cazurile complexe. -Nerealizarea indicatorilor stipulati in contractele de administrare de catre unii sefi de sectii/ compartimente.
Evaluare externa	
Oportunitati	Amenintari
-Oportunitati de finantare prin fonduri structurale.Derularea de catre Consiliul Judetean Botosani a programului operational regional 2014-2020(UPU din str. Marchian nr.11) -Finantarea de catre bugetul de stat (C.N.I) a investitiei Ambulatoriu integrat(D+P+4E) -Finantarea de catre bugetul de stat (C.N.I) sau bugetul local a investitiei Corp CPU-bloc operator+ATI - Efectuarea de investitii in aparatura moderna ,in mod continuu pentru a dispune de ultima generatie. - Perfectionarea continua a medicilor pentru cunoasterea aparitiilor in domeniul aparaturii performante.	-Dezvoltarea intr-un ritm sustinut a spitalelor de urgenta din judetele invecinate, -Infintarea spitalului regional din Iasi. -Desfiintarea unor specialitati din lipsa de medici. -Instabilitatea legislativa si financiara. -Neacordarea in viitor a subventiilor de la bugetul de stat pentru majorarile salariale. -Diminuarea valorii serviciilor medicale contractate de spital. -Obtinerea acreditarii, dar cu un nivel scazut ar putea conduce in viitor la diminuarea finantarii. - Diminuarea numarului de paturi finantate , ar conduce la o restructurare a spitalului.

3.Identificarea problemelor critice .

Din analiza situatiilor financiare , statistice, evolutiei indicatorilor, a starii de fapt si a masurilor dispuse de institutiile cu rol de indrumare si control am identificat urmatoarele probleme critice :

1.Blocul operator din strada Marchian nr.11 este situat la etajul 8 si nu respecta conditiile prevazute in Ordinul ministrului sanatatii nr. 914/2006- pentru aprobarea normelor privind conditiile pe care trebuie sa la indeplineasca un spital in vederea obtinerii autorizatiei de functionare, fara plan de conformare.

In cadrul blocului operator din str. Marchian nr. 11- circuitele septice se intersecteaza cu cele aseptice , existand riscul de aparitie a infectiilor nosocomiale .

Salile de operatii din cadrul sectiei de chirurgie pediatria nu respecta circuitele functionale si nu sunt dotate cu instalatii de purificare a aerului.

Sectia de ortopedie –traumatologie este situata la etajul 7 langa sectia de terapie intensiva. Spatiul detinut de aceasta sectie este insuficient pentru numarul de paturi repartizat si adresabilitatea sectiei.

In caz de incediu sau cutremur , evacuarea pacientilor conform procedurilor constituie o problema , avand in vedere ca majoritatea sunt in imposibilitatea de a se deplasa.

2.Lipsa personalului calificat/ perfectionat pentru specialitatile pediatrie , terapie intensiva, boli infectioase medicina interna si medicina de urgenta .

3.Rata scazuta de utilizare a paturilor pe unele sectii ale spitalului (pediatrie 1 si 2;boli infectioase adulti si boli infectioase copii, chirurgie pediatrica ,ortopedie pediatrica).

4 .ICM scazut pe unele sectii ale spitalului fata de ICM la nivel national si cel optim.

5. La data de 30.09.2018, conform situatiilor financiare si a raportului explicativ spitalul inregistreaza un rezultat patrimonial negativ (pierdere) in suma de 2.084.013 lei – fata de anii precedenti 2015-2017 cand spitalul a inregistrat rezultate pozitive.

Sectiile / compartimentele care au inregistrat venituri mai mici decat cheltuielile sunt: Chirurgie pediatrica-940.931 lei;Compartimentul ORL-182.500 lei;sectia Neonatologie - 470.252 lei;sectia OG1-327.980 lei;sectia OG2-401.231 lei;sectile de boli infectioase din str. Stefan Cel Mare-1.012.092 lei.

6.Efectuarea de servicii medicale (spitalizare continua si spitalizare de zi) peste valoarea contractata cu Casa Judeteana de Sanatate Botosani.In anul 2018 pana la 30.09.2018 Spitalul Judetean Mavromati a contractat servicii medicale (spitalizare continua , spitalizare de zi si cronici)in valoare de 74.025 mii lei, valoarea realizata fiind de 80.051mii lei(valoarea peste contractat fiind de 6.026 mii lei).

Efectuarea de servicii medicale peste valoarea contracta s-a realizat si in anii precedenti .In anul 2017 s-au efectuat servicii medicale peste valoarea de contract(spitalizare continua, spitalizare de zi si cronici) in valoare de 5.112 mii lei.

Depasirea numarului de cazuri contractate cu CJAS Botosani pentru spitalizare continua si de zi si a valorii de contract pentru cronici este o problema a mai multor spitale din tara , inclusiv a spitalului Mavromati. Acest fapt conduce la inregistrarea de cheltuieli (medicamente , materiale sanitare , reactivi, hrana ,etc)fara a fi decontate.Facand abstractie de cheltuielile de personal care au o pondere de aproximativ 80% din totalul cheltuielilor , ajungem la concluzia ca in anul 2017 spitalul a inregistrat cheltuieli care nu au fost decontate in suma de aproximativ 1.022 mii lei , iar in anul 2018(30.09) de aproximativ 1.205 mii lei.

4.Selectionarea unor probleme prioritare .

Urmare a analizei tuturor problemelor critice identificate , consider ca problemele critice prioritare de rezolvat sunt:

a) Modernizarea infrastructurii Spitalului Judetean de Urgenta Mavromati Botosani si relocarea mai multor sectii.

In situatia actuala nu se respecta legislatia in vigoare privind circuitele functionale in blocul operator si pe unele sectii, nu se respecta legislatia specifica in caz de incediu si calamitati naturale, se genereaza costuri suplimentare de functionare , se pune in pericol calitatea actului medical si siguranta pacientilor si nu se asigura conditiile hoteliere corespunzatoare.

Toate aceste modificari in structura spitalului se impun a fi realizate avand in vedere criteriile actuale de acreditare ale spitalelor si legislatia emisa de Ministerul Sanatatii.

Prin construirea unei locatii cu destinatia "Corp CPU-Bloc operator+ATI (D+P+2E)" in strada Marchian nr.11-langa U.P.U se vor respecta toate circuitele functionale si va permite relocarea mai multor sectii (Chirurgie pediatrica,CPU, Ortopedie –Traumatologie, Cardiologie)

Prin relocarea sectiei de chirurgie pediatrica intr-o locatie noua din str. Marchian nr.11 se vor crea conditii hoteliere corespunzatoare pacientilor si inclusiv accesul la dotarile spitalului.

Sectia chirurgie pediatria are un numar insuficient de medici , este in situatia in care cu greu se poate asigura linia de garda .

Se preconizeaza ca prin acesta relocare va creste calitatea actului medical, siguranta pacientilor si inclusiv vom atrage medici pentru aceasta specialitate .

Relocarea C.P.U din B-dul M Eminescu in locatia din str. Marchian nr. 11 este obligatorie , avand in vedere ca aparatura necesara cazurilor de urgente se afla in locatia din str. Marchian (computer tomograf, RMN, laborator de garda).

b)Asigurarea unui echilibru financiar -scopul fiind de a asigura buna functionare a spitalului si de a nu inregistrata plati restante sau chiar arierate .

Acordarea de servicii medicale de calitate depinde de calitatea resursei umane si de existenta resurselor financiare corespunzatoare.

Asigurarea echilibrului financiar , inclusiv inregistrarea unui rezultat patrimonial pozitiv se va realiza prin:

1.Realizarea veniturilor din contractele de servicii medicale incheiate cu Casa Judeteana de Sanatate.

2.Eliminarea cheltuielilor neeconomice/ nejustificate.

3.Monitorizarea permanenta a procedurilor de achizitii a medicamentelor, materialelor sanitare , pieselor de schimb, reactivilor, dezinfectantilor , etc- scopul fiind de a efectua achizitii de calitate cu preturi minime.

4.O politica de personal corespunzatoare . Cheltuielile de personal reprezinta o pondere insemnata din veniturile totale ale spitalului prevazute in bugetul spitalului (procent de 82%).

5.Monitorizarea permanenta a modului de derulare a contractului incheiat cu Casa Judeteana de Sanatate si repartizat sefiilor de sectii.

Sefii de sectii vor avea obligatia sa efectueze servicii medicale conform repartizarilor lunare si a indicatorilor din contractele de administrare .

Incadrarea in bugetul alocat fiecarei sectii si repartizat prin contractele de administrare va constitui o prioritate pentru Comitetul Director al Spitalului .

5.Dezvoltarea proiectului de management .

a)Scop:

Creșterea calitatii serviciilor medicale acordate pacientilor, imbunatatirea conditiilor hoteliere ,diminuarea numarului de infectii nosocomiale / intraspitalicesti.

Imbunatatirea activitatii spitalului in vederea creșterii sigurantei si gradului de satisfactie a pacientilor.

Obținerea acreditarii spitalului , cel puțin pentru categoria a-II-a de acreditare(acreditat cu rezerve).

Obținerea autorizatiei de functionare sanitara fara plan de conformare .

b).Obiective:

1.Modernizarea infrastructurii Spitalului Judetean de Urgenta Mavromati Botosani si relocarea mai multor sectii.

Construirea unui imobil compus din demisol+parter+2 etaje cu destinatia C.P.U-copii, bloc operator si A.T.I.

2. Asigurarea unui echilibru financiar

c)Activitati

c.1 Activitati pentru obiectivel nr.1

c.1.1 Identificarea cele mai bune solutii pentru amplasarea imobilului cu destinatia C.P.U-copii, bloc operator si A.T.I.

Termen: 30.03.2019

Responsabili: Manager, Director medical , Sef serv. A.T.A, Sef serv. SPLIAAM, Sef serv achizitii.

Responsabilitati: Obtinerea autorizatiei de mediu , contractarea unei firme specializate pentru efectuarea studiului geotehnic, stabilirea suprafetei de teren necesara pentru construirea imobilului.

Resurse: Buget propriu -4.000 lei.

c.1.2 Vizionarea unor obiective identice din cadrul altor spitale din Romania

Termen :30.04.2019

Responsabili: Manager, Director medical , Sef serv. A.T.A, Sef serv. SPLIAAM,sef bloc operator

Responsabilitati: Se va studia legislatia specifica destinatiei imobilului si se vor efectua vizite la alte spitale de urgenta din tara.

Responsabilii vor analiza mai multe variante si vor intocmi nota conceptuala , respectiv tema de proiectare.

Resurse: Buget propriu -5.000 lei.

c.1.3 Intocmirea notei conceptuale pentru investitia preconizata in conformitate cu prevederile HG 907/2016- privind etapele de elaborare si continutul –cadru al documentatiei tehnico –economice aferente obiectivelor / proiectelor de investitii finantate din fonduri publice.

Nota conceptuala se va inainta ordonatorului principal in vederea aprobarii

Termen :30.06.2019

Responsabili: Manager, Director medical , Sef serv. A.T.A, Sef serv. SPLIAAM, Sef serv achizitii

Responsabilitati : Intocmirea Notei conceptuale conform anexei nr.11a HG 907/2016. Nota va cuprinde : Informatii generale , necesitatea si oportunitatea obiectivului de investitii propus ,estimarea suportabilitatii investitiei publice , estimarea cheltuielilor pentru executia obiectivului de investitii.

c.1.4 Obtinerea aprobarilor de la Consiliul Judetean Botosani pentru realizarea investitiei propuse si angajarea ordonatorului principal de credite pentru finantarea studiului de fezabilitate, elaborarea proiectului tehnic si executia lucrarilor de construire.

Termen :30.07.2019

Responsabili: Manager, Director financiar-contabil , Sef serv. A.T.A

Resurse:subventii de la bugetul local-100.000 lei pentru studiul de fezabilitate, 50.000 lei pentru elaborarea proiectului tehnic.

Valoarea estimata a investitiei este de 17.150.000 lei

c.1.5 Includerea in lista de investitii si in buget a sumelor aprobate pentru studiul de fezabilitate.

Termen 30.03.2020

Raspunde: Directorul financiar – contabil

c.1.6 Intocmirea /aprobarea temei de proiectare si demararea procedurii de licitatie in vederea atribuirii contractului de executie lucrari(studiu de fezabilitate).

Termen :30.05.2020

Responsabili: Manager, Director financiar-contabil ,Sef serv ATA, sef bloc operator , Sef serv. Achizitii.

Responsabilitati: responsabilii desemnati de catre manager vor intocmi tema de proiectare , exprimand intentiile investitionale , evidentiate in nota conceptuala , determinand conceptia de realizare a obiectivului de investitii, in functie de conditionarile tehnice , urbanistice

generale , ale amplasamentului , de protectie a mediului natural si a patrimoniului cultural sau alte conditii de realizare specifice.

Seful serviciu achizitii va intocmi documentatia si va demara /finaliza procedura de licitatie in vederea atribuirii contractului de executie lucrari (studiu de fezabilitate).

c.1.7 Incheierea contractului de executie lucrari cu castigatorul licitatiei

Termen: 30.07.2020

Responsabili: Manager, Director financiar- contabil, sef serv achizitii

Responsabilitati: Se va stabili termenul de 5 luni pentru intocmirea studiului de fezabilitate

c.1.8 Receptia studiului de fezabilitate intocmit si inaintat de catre firma specializata.

Termen : 15.12.2020

Responsabili :Comisia constituita in baza deciziei managerului . Din comisie vor face parte si angajati din cadrul Consiliului Judetean Botosani

c.1.9 Aprobarea indicatorilor tehnico –economici de catre comisia din cadrul Consiliului Judetean si obtinerea autorizatiei de construire .

Termen : 30.01.2021

Responsabili : Manager, Director financiar – contabil , Sef serv. ATA

c.1.10 Includerea in lista de investitii si in buget a sumelor aprobate pentru proiectul tehnic.

Termen 30.03.2021

Raspunde: Directorul financiar – contabil

c.1.11 Organizarea si finalizarea procedurii de licitatie in vederea atribuirii contractului de executie lucrari (Elaborarea proiectului tehnic de executie pentru obiectivul de investitii)

Termen :30.04.2021

Responsabili: Manager, Director financiar contabil , sef serv achizitii

Resurse: Subventii de la bugetul local-50.000 lei

c.1.12. Incheierea contractului de executie lucrari cu castigatorul licitatiei

Termen ; 30.06.2021

Responsabili : Manager, Director financiar contabil , sef serv achiziti

Responsabilitati : Se va stabili termenul de 2 luni pentru intocmirea proiectului tehnic.

c.1.13 Receptia documentatiei(proiectul tehnic), intocmita si inaintata de catre firma specializata.

Termen : 30.08.2021

Raspunde : Comisia constituita in baza deciziei managerului , din care vor face parte si specialisti.

c.1.14 Organizarea si finalizarea procedurii de licitatie in vederea atribuirii contractului de executie lucrari (Construire imobil D+P+2E cu destinatia CPU-bloc operator +ATI)

Termen :30.10.2021

Responsabili :Manager. Director financiar – contabil , sef serv achizitii

Resurse :Subventii de la bugetul local sau de la bugetul de stat-17.000.000 lei

Responsabilitati: Angajatii din cadrul serviciului achizitii vor respecta prevederile legii 98/2016 privind achizitiile publice .

c.1.15 Incheierea contractului de executie lucrari cu castigatorul licitatiei

Termen ; 30.11.2021

Responsabili: Manager, Director financiar contabil , sef serv achizitii

c.1.16 Executarea lucrarilor de construire la obiectivul CPU-bloc operator +ATI

Perioada :01.03.2022-30.11.2022

Raspunde :Firma castigatoare si care a semnat contractual cu beneficiarul investitiei
c.1.17 Receptia la terminarea lucrarilor pentru obiectivul de investitii realizat.

Termen :05.12.2022

Raspunde : Comisia constituita in baza prevederilor HG 273/1994 –privind aprobarea regulamentului de receptie a lucrarilor de constructii si instalatii aferente acestora .

c.1.18 .Relocarea sectiilor : Sectia chirurgie pediatria ,salile de operatii din b-dul Mihai Eminescu ;CPU- copii din B-dul Mihai Eminescu; sectia cardiologie , sectia ortopedie-traumatologie, sectia ATI, blocul operator etajul VII- vor fi relocate treptat fara sa se afecteze activitatea curenta .

Perioada : 05.12.2022- 15.12.2022

Responsabili: Directorul medical, Directorul de ingrijiri, Sefii de sectii si sef serv ATA

c.2 Activitati pentru obiectivul 2

Asigurarea echilibrului financiar , inclusiv inregistrarea unui rezultat patrimonial pozitiv se va realiza prin:

c.2.1.Realizarea veniturilor din contractul de servicii medicale incheiat cu Casa Judeteana de Sanatate.

c.2.2.Eliminarea cheltuielilor neeconomice/ nejustificate.

c.2.3.Monitorizarea permanenta a procedurilor de achizitii a medicamentelor, materialelor sanitare , pieselor de schimb, reactivi, dezinfectanti , etc- scopul fiind de a efectua achizitii de calitate cu preturi minime.

c.2.4.O politica de personal corespunzatoare .

c.2.5Monitorizarea permanenta a modului de derulare a contractului incheiat cu Casa Judeteana de Sanatate si repartizat sefilor de sectii.

Termen : permanent

Responsabili: Membrii Comitetului Director – conform atributiunilor stabilite prin contractele de administrare.

Incadrarea in timp – graficul Gantt -anexa nr.1 parte componenta a prezentului proiect de management.

Resurse umane, material , financiare.

Resursele umane necesare sunt asigurate de catre personalul angajat. In viitor se vor angaja specialisti pentru specialitatile deficitare.

Resursele financiare sunt o componenta prioritara in activitatea unui spital.Calitatea actului medical , gradul de satisfactie al pacientilor , siguranta pacientilor , conditiile hoteliere – depind in cea mai mare masura de asigurarea resurselor financiare corespunzatoare.

Subventiile de la bugetul local , subventiile de la bugetul de stat si fondurile europene sunt primordiale in realizarea de obiective de investitii noi sau modernizarea celor existente.

In contextul actual cand pacientii au dreptul sa-si aleaga furnizorul de servicii medicale , exista riscul ca spitalul sa inregistreze o adresabilitate mai scazuta .De aceea toti decidentii din acest judet au obligatia sa-si aduca aportul la modernizarea infrastructurii spitalului prin alocarea de fonduri de la bugetul local, bugetul de stat sau atragerea de fonduri europene nerambursabile.

Spitalul trebuie in mod continuu sa se adapteze la cerintele pacientilor si la factorii externi (infiintarea spitalului regional , dezvoltarea intr-un ritm sustinut a spitalelor judetene vecine).

d). Rezultate asteptate

Asigurarea unui act medical de calitate bazat pe orientarea catre pacient.

Cresterea gradului de siguranta si satisfactie a pacientilor .

Eficientizarea serviciilor

Asigurarea circuitelor functionale

Reducerea costurilor de functionare .

Realizarea indicatorilor prevazuti in contractual de management si in contractele de administrare.

Accesul pacientilor internati pe sectia chirurgie pediatrica la toata infrastructura moderna a spitalului din strada Marchian nr. 11

Asigurarea conditiilor corespunzatoare pentru pacienti si personal va conduce la atragerea de medici pentru aceasta specialitate .

e). Indicatori – evaluare , monitorizare.

Evaluarea indicatorilor stabiliti pentru fiecare Obiectiv

Ce urmarim?	Ce masuram? (Indicator)	
I.Modernizarea infrastructurii spitalului si relocarea unor sectii	Proportia medicilor din totalul personalului angajat al spitalului	2017-9.12% 2018-9.07% Prec.-10%
	Durata medie de spitalizare pe spital ,	2017-6.87 zile 2018-6.74 zile Prec.-6.35 zile Vo<6.35
	Rata de utilizare a paturilor pe spital si separat pe sectia chirurgie pediatrica	2017-61.58 35.33 2018-62.97 34.25 Prec.-64.00 50.00 Vo>64% Gr.91-100%
	Indicele de complexitate a cazurilor pe spital si separat sectia chirurgie pediatrica	2017-1.2271 0.6516 2018-1.2642 0.7227 Prec-1.2700 1.1000 Vo>1.2700
	Procentul pacientilor cu interventii chirurgicale din totalul pacientilor externati din sectile chirurgicale	2017-56.47% 57.63 % 2018-56.63% 46.77% Prec.-65% 62.00% Vo>65% Gr.90-100%
	Rata infectiilor nosocomiale	2017-0.2255% 2018-0.1600% Prec.-0.1500% Vo<1%
	Numarul reclamatiilor / plangerilor ale pacientilor	2017-25 2018-20 Pre. -15 Vo<15
	Gradul de satisfactie a pacientilor	Vo>90% Gr.90-100%
II.Asigurarea echilibrului financiar.	Costul mediu / zi spitalizare	2016-440.54 lei 2017=558.01 lei 688.90 lei

		2018-622.00 lei 775.00 lei Prec.-610.00 lei 605.00 lei Vo<610 Gr.80-100%
	Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor.	2016-23.89% 2017-40.39% 2018-17.70% Prec,-30% Gr>100% Vo>30%

Monitorizare: În perioada derulării proiectului se va monitoriza lunar/ trimestrial/ anual – modul de implementare și realizare a obiectivelor și respectarea termenelor propuse, în vederea evaluării finale.

f) Legislație / Bibliografie

1. Legea 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, cu modificările și completările ulterioare.
2. Ordinul 914/26.07.2006 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.
3. Ordinul 1384/2010 privind aprobarea modelului- cadru al contractului de management și a listei indicatorilor de performanță a activității managerului spitalului public, cu modificările și completările ulterioare.
4. Școala Națională de Sănătate Publică și Managementul Sanitar-Managementul spitalelor - 2006.
5. Hotărârea de Guvern nr.907/2016-privind etapele de elaborare și conținutul- cadru al documentațiilor tehnico- economice aferente obiectivelor / proiectelor de investiții finanțate din fonduri publice.
6. Ordinul Ministerului Sănătății nr. 1043/2010 privind aprobarea Normelor metodologice pentru elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului public, cu modificările și completările ulterioare.
7. Ordinul Ministerului Sănătății nr.1101/2016 privind aprobarea Normelor de supraveghere prevenire și limitare a infecțiilor asociate asistenței medicale în unitățile sanitare.
8. Situațiile financiare / statistice afișate pe site-ul Spitalului.
9. Situațiile financiare / statistice transmise ca urmare a solicitărilor.

Obiective pe termen lung

	2019	2020	2021	2022
1. Identificarea cele mai bune solutii pentru amplasarea imobilului	■			
2. Vizionarea unor obiective identice din cadrul altor spitale din Romania	■			
3. Intomirea notei conceptuale	■			
4. Obtinerea aprobarilor de la Consiliul Judetean Botosani pentru realizarea investitiei propuse	■			
5. Includerea in lista de investitii si in buget a sumelor aprobate pentru studiul de fezabilitate.		■		
6. Intocmirea/aprobarea temei de proiectare si demararea procedurii de licitatie in vederea atribuirii contractului de executie lucrari (studiu de fezabilitate).		■		
7. Incheierea contractului de executie lucrari cu castigatorul licitatiei		■		
8. Receptia studiului de fezabilitate		■		
9. Aprobarea indicatorilor tehnico – economici		■		
10. Includerea in lista de investitii si in buget a sumelor aprobate pentru proiectul tehnic.		■		
11. Organizarea si finalizarea procedurii de licitatie in vederea atribuirii contractului de executie lucrari		■		
12. Incheierea contractului de executie lucrari cu castigatorul licitatiei		■		
13. Receptia documentatiei(proiectul tehnic)		■		
14. Organizarea si finalizarea procedurii de licitatie in vederea atribuirii contractului de executie lucrari		■		
15. Incheierea contractului de executie lucrari cu castigatorul licitatiei		■		
16. Executarea lucrarilor de construire la obiectivul		■		
17. Receptia la terminarea lucrarilor pentru obiectivul de investitii realizat.		■		
18. Relocarea sectiilor		■		

Obiective cu caracter permanent

	2019	2020	2021	2022
1	Realizarea veniturilor din contractual de servicii medicale incheiat cu Casa Județeană de Sanătate.			
2	Eliminarea cheltuielilor neeconomice/nejustificate.			
3	Monitorizarea permanentă a procedurilor de achiziții a medicamentelor, materialelor sanitare, piese de schimb, reactivi dezinfectanți , etc - scopul fiind de a efectua achiziții de calitate cu preturi minime.			
4	O politica de personal corespunzătoare .			
5	Monitorizarea permanentă a modului de derulare a contractului incheiat cu Casa Județeană de Sanătate și repartizat sefilor de secții.			