



**Planificarea și Organizarea
Serviciilor de Sănătate la Nivelul
*Spitalului Județean de Urgență
„Mavromati” Botoșani***

Candidat:
Prepețiță Corneliu

Botoșani - 2024

1. Descrierea situației actuale a spitalului public

1.1. Scurtă descriere

Spitalul Județean de Urgență „Mavromati” Botoșani este principala unitate sanitară din județ, oferind asistență medicală complexă atât pentru pacienții din județul Botoșani, cât și din județele limitrofe. Spitalul funcționează în 11 locații, dintre care 5 sunt clădiri pavilionare, și asigură o gamă largă de servicii medicale și chirurgicale, inclusiv servicii de spitalizare de zi și terapie intensivă.

Cu o capacitate de peste 1,500 de paturi, spitalul este dotat cu facilități avansate de diagnosticare și tratament, oferind și servicii ambulatorii integrate. Clasificat în categoria a III-a, conform Ordinului nr. 1408/2010 și Ordinului nr. 323/2011, **Spitalul Județean de Urgență „Mavromati” Botoșani** își propune să ofere servicii medicale la cele mai înalte standarde, având ca misiune principală rezolvarea problemelor de sănătate ale pacienților într-un mod eficient și de calitate.

Spitalul dispune de o echipă de specialiști experimentați și personal medical dedicat, care lucrează împreună pentru a asigura siguranța și satisfacția pacienților, contribuind astfel la îmbunătățirea continuă a serviciilor medicale oferite.

1.2. Structura spitalului

Serviciile medicale de care beneficiază pacienții sunt asigurate în 29 secții, 13 compartimente de sine stătătoare și 18 compartimente ale secțiilor din care unele sunt cu profil medical unic în județ, precum specialitățile Ortopedie, Hematologie, Oncologie, Urologie, Chirurgie plastică și reparatorie, HIV/SIDA, Nefrologie sau Neurochirurgie.

Spitalul Județean de Urgență „Mavromati” Botoșani funcționează cu 1,538 paturi, din care 1,397 paturi sunt finanțate de Casa de Asigurări de Sănătate Botoșani. Activitatea este desfășurată în mai multe locații distincte:

- **Sediul central din Strada Marchian nr. 11**

Secția Cardiologie cu comp. *Terapie Intensivă*, **Secția Neurologie**, **Secția Medicină internă II** cu comp. *Gastroenterologie* și comp. *Nefrologie*, **Secția Medicină internă I** cu comp. *Endocrinologie* și comp. *Hematologie*, **Secția ORL**, **Comp. Oftalmologie**, **Comp. Neurochirurgie**, **Comp. Chirurgie Plastică și Reconstructivă**, **Comp. Urologie**, **Secția Chirurgie generală**, **Secția Ortopedie**, **Secția ATI**, **Secția de Diabet zaharat, nutriție și boli metabolice**, **Secția Oncologie**, **Unitatea de Primiri Urgențe**, **Stația de Hemodializă**, **Cabinet de Medicină Dentară de urgență**.

Laboratorul de Analize Medicale cu puncte de lucru în: Strada Ștefan cel Mare - secția Boli Infecțioase, Strada George Enescu - secția Obstetrică Ginecologie, strada B-dul Mihai Eminescu - secția Pediatrie, Strada Avram Iancu - secția Săveni, strada Tudor Vladimirescu nr.23 - Secția Darabani.

Laborator radiologie și imagistică medicală și CT cu puncte de lucru: Strada George Enescu - secția Obstetrică Ginecologie, strada B-dul Mihai Eminescu - secția Pediatrie, strada Avram Iancu nr.2 - secția Săveni, Strada Tudor Vladimirescu nr.23 - secția Darabani.

Serviciul de Anatomie patologică cu puncte de lucru în: B-dul Mihai Eminescu - secția Pediatrie și strada George Enescu - cu compartiment citologie și compartiment histopatologie și prosectura.

Laborator de Explorări Funcționale.

Laborator recuperare, medicină fizică și balneologie adulți și copii.

Serviciul Județean de Medicină Legală.

Serviciul de prevenire și limitare a infecțiilor asociate actului medical cu puncte de lucru în strada George Enescu, B-dul Mihai Eminescu nr. 12, strada IC Brătianu nr. 11 6, Strada Avram Iancu nr. 2 și strada Tudor Vladimirescu nr. 23 Darabani.

Compartiment de evaluare și statistică medicală cu punct de lucru Darabani.

Farmacia cu puncte de lucru în strada Ștefan cel Mare, Strada George Enescu, B-dul Mihai Eminescu, strada IC Brătianu, Str. Avram Iancu -Săveni, Strada Tudor Vladimirescu - Darabani.

Cabinet Boli Infecțioase HIV/SIDA - funcționează în cadrul secției Boli Infecțioase din strada Ștefan cel Mare nr. 33.

Cabinet medicină sportivă.

- **Strada Ștefan cel Mare nr. 33** - funcționează secțiile **Boli Infecțioase Adulți și Copii**, Compartimentul **HIV/SIDA** și Compartimentul **Dermatovenerologie**, Arhiva spitalului.
- **Strada George Enescu. nr. 6** - funcționează **Secția Obstetrică-ginecologie** cu următoarele specialități: ATI, obstetrică-ginecologie I, obstetrică-ginecologie II, neonatologie.

Puncte de lucru pentru farmacie, Bloc operator, Bloc nașteri, Sterilizare, Unități de Transfuzie Sanguină, Laborator radiologie și Imagistică Medicală, Serviciul de Anatomie patologică, Serviciul de prevenire și combatere a infecțiilor nosocomiale, Laborator Analize Medicale, Centrul de Sănătate al reproducerii și Planificare Familială.

- **Bulevardul Mihai Eminescu nr. 12** – funcționează specialitățile **Pediatrie, Cardiologie, Recuperare, medicina fizică și balneologie, Recuperarea medicală neuropsihomotorie și posttraumatică copii, ORL, Alergologie, Chirurgie pediatrică, Ortopedie pediatrică, Arși copii, Recuperarea pediatrică.**
- **Strada I.C Brătianu nr. 116** - funcționează cu următoarele specialități: **Psihiatrie I**, compartiment cura toxico-dependenți, Urgențe psihiatrie, Psihiatrie II acuți, **Psihiatrie III acuți**, Psihiatrie IV acuți, Psihiatrie V cronici, Psihiatrie pediatrică, **Neurologie pediatrică**, Camera de gardă, **Psihiatrie VI cronici.**
- **Strada Avram Iancu nr. 2, oraș Săveni** - funcționează cu următoarele specialități: **Medicină internă, Pediatrie**, Camera de gardă, Farmacie, Laborator analize medicale, Laborator radiologie și imagistică medicală, Serviciul de prevenire și combatere a infecțiilor nosocomiale.
- **Strada Tudor Vladimirescu, nr. 23 oraș Darabani** - funcționează cu următoarele specialități: **Medicină internă, Pediatrie**, Serviciul de prevenire și combatere a infecțiilor nosocomiale, Laborator radiologie și imagistică medicală, Laborator de analize medicale, Farmacie.

Ambulatoriul integrat de specialitate funcționează în:

- **strada Marchian nr. 11** cu cabinete de medicină internă, chirurgie generală, neurochirurgie, urologie, ortopedie și traumatologie, chirurgie plastică și microchirurgie reconstructivă, neurologie, ORL, oftalmologie, cardiologie, psihiatrie, dermatovenerologie, recuperarea medicina fizică și balneologie, obstetrică-ginecologie, gastroenterologie, endocrinologie, geriatrie și gerontologie, nefrologie, hematologie, alergologie, medicina muncii, pneumologie, psihologie;
- **strada George Enescu nr. 6** cu cabinete de obstetrică ginecologie, neonatologie, gineco-oncologie;
- **b-dul Mihai Eminescu** cu cabinte de pediatrie, chirurgie pediatrică, ortopedie pediatrică, endocrinologie, ORL, oftalmologie, dermatovenerologie, cardiologie, alergologie, neuropsihiatrie infantilă, recuperare, medicină fizică și balneologie, hematologie;
- **strada IC Brătianu nr. 116** cu cabinete de psihiatrie, psihiatrie pediatrică și neurologie pediatrică;
- **strada Avram Iancu nr. 2 (Săveni)** cu cabinete de medicină internă, obstetrică-ginecologie, pediatrie, chirurgie generală, oftalmologie;
- **strada Tudor Vladimirescu nr. 23 (Darabani)** cu cabinete de medicină internă și pediatrie.

Spitalizare de zi, cu 89 de paturi.

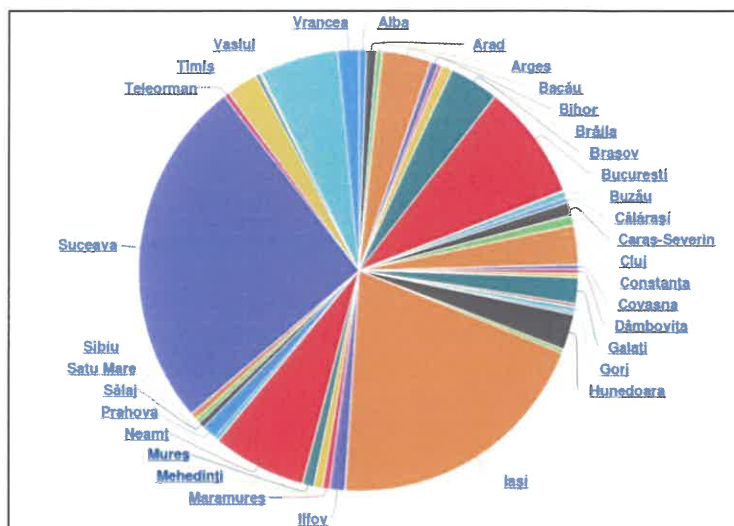
Sectorul administrativ și TESA.

1.3. Caracteristicile populației deservite

Datele privind pacienții externați din *Spitalul Județean de Urgență „Mavromati” Botoșani* între 01.01.2021 și 30.06.2024 evidențiază importanța regională a spitalului. Aproximativ **98.18%** dintre pacienții internați provin din județul Botoșani, reflectând rolul crucial al spitalului pentru comunitatea locală.

Pacienții din județele limitrofe, precum Suceava (0.47%), Iași (0.36%) și Neamț (0.13%), indică faptul că spitalul atrage pacienți din întreaga regiune, fiind un centru de referință pentru diverse specialități. Restul de 0.87% dintre pacienți provin din alte județe mai îndepărtate, inclusiv București, Brașov sau Constanța, subliniind că anumite servicii ale spitalului sunt recunoscute și la nivel național.

Aceste procente confirmă atât „fidelizarea” pacienților locali, cât și capacitatea spitalului de a atrage pacienți din afara județului.



Grafic 1. Cazuri din alte județe

Datele din tabelul următor reflectă situația pacienților externați din alte județe, în perioada 01.01.2021-30.06.2024 subliniind frecvența cazurilor urgente pentru anumite diagnostice. Din totalul de 2,296 cazuri externe, 84.32% au fost urgente.

Tabel 1. Morbiditatea spitalizată din alte județe – spitalizare acută (01.01.2021 - 30.06.2024)

Nr. Crt.	Cod diag.	Diagnostic	Total cazuri	Urgente	% Urgente
1	P59.9	Icter neonatal, nespecificat	113	71	62.83%
2	O73.1	Retenția parțială a placentei și a membranelor, fără hemoragie	59	58	98.31%
3	O47.0	Travaliu fals înainte de săptămâna 37-a completă de gestație	53	51	96.23%
4	O20.0	Iminența de avort	49	48	97.96%
5	F20.0	Schizofrenia paranoică	43	42	97.67%
6	I63.3	Infarctul cerebral datorită trombozei arterelor cerebrale	41	41	100.00%
7	F60.30	Tip impulsiv	40	39	97.50%
8	F31.2	Tulburare afectivă bipolară, episod actual maniacal cu simptome psihotice	39	39	100.00%
9	J18.0	Bronhopneumonie, nespecificată	36	23	63.89%
10	O71.1	Ruptura uterului în timpul travaliului	34	34	100.00%
Subtotal			507	446	87.97%
Total			2,296	1,936	84.32%

Cele mai frecvente diagnostice includ *Icter neonatal, nespecificat* (113 cazuri, 62.83% urgente) și *Retenția parțială a placentei și a membranelor, fără hemoragie* (59 cazuri, 98.31% urgente). Diagnosticile precum *Infarctul cerebral datorită trombozei arterelor cerebrale* și *Tulburare afectivă bipolară, episod actual maniacal cu simptome psihotice* au avut o rată de urgență de 100%, subliniind gravitatea lor.

1.4. Situația dotării spitalului

Spitalul Județean de Urgență „Mavromati” Botoșani este echipat cu CT, RMN, aparatură pentru EDS, EDI, ecografie generală și specializată (de organ și Doppler), investigații radiologice convenționale, mamografii, ecocardiografii, și analize de laborator (hematologie, biochimie, imunologie, bacteriologie, anatomie patologică, citologie). De asemenea, sunt disponibile explorări funcționale (electrocardiograme, electroencefalograme, oscilometrii), probe de efort, monitorizare Holter și hipertensiune arterială, intervenții urologice endoscopice, chirurgie laparoscopia, implanturi ortopedice și de cristal, precum și proceduri de fizioterapie și kinetoterapie.

În ultimii ani, spitalul a investit aproximativ milioane de euro în achiziționarea de aparatură medicală, axându-se în mod special pe modernizarea secțiilor de chirurgie, ortopedie, neurochirurgie, ATI, cardiologie și neonatologie.

1.5. Situația resurselor umane

Evoluția gradului de ocupare a posturilor la *Spitalul Județean de Urgență „Mavromati” Botoșani* indică o ușoară instabilitate în utilizarea resurselor umane, cu o scădere semnificativă în 2023, urmată de o ușoară creștere în primele șase luni ale anului 2024. Deși numărul posturilor aprobate a crescut foarte ușor, spitalul se confruntă cu provocări în menținerea unui grad de ocupare ridicat, ceea ce reflectă dificultăți în atragerea și retenția personalului calificat.

Tabel 2. Structura personalului (01.01.2021 - 30.06.2024)

Structura personalului	01.01.2021 - 31.12.2021	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2023 - 31.12.2023	01.01.2024 - 30.06.2024
Nr. Posturi aprobate, din care:	2,961	2,961	2,962	2,962
<i>Nr. Posturi vacante</i>	754	752	819	816
Nr. Posturi ocupate, din care:	2,207	2,209	2,143	2,146
<i>Medici</i>	200	217	215	215
<i>Medici rezidenți</i>	30	34	24	35
<i>Alt personal sanitar superior</i>	62	68	67	67
<i>Personal sanitar mediu</i>	1,102	1,094	1,071	1,071
<i>Personal auxiliar sanitar</i>	616	596	574	569
<i>Tesa</i>	48	50	47	44
<i>Muncitori si personal de deservire</i>	149	150	145	145
Grad ocupare posturi (%)	74.54%	74.60%	72.35%	72.45%

1.6. Situația financiară a spitalului

Analiza evoluției indicatorilor financiari la *Spitalul Județean de Urgență „Mavromati” Botoșani* între anul 2021 și primele șase luni ale anului 2024 arată o variație semnificativă a excedentului financiar, însoțită de schimbări notabile în nivelul încasărilor și plăților.

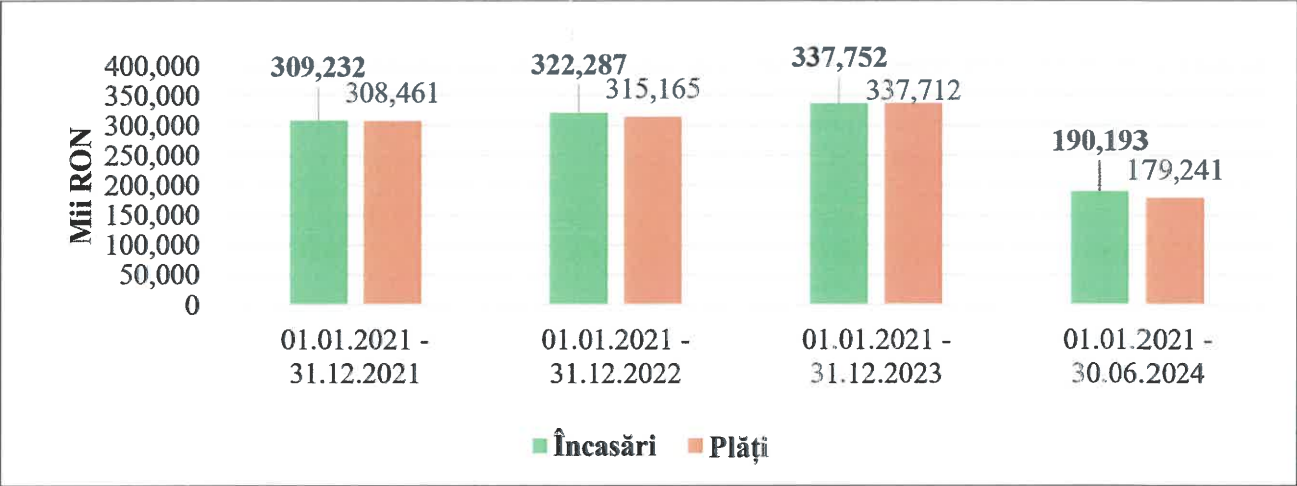
În 2021, spitalul a înregistrat cel mai mic excedent din perioada analizată, dar acesta a fost realizat în contextul celor mai mici încasări și plăți. Excedentul modest sugerează o gestionare prudentă a fondurilor, dar și limitări în resursele disponibile.

Anul 2022 a fost marcat de o creștere semnificativă a excedentului, de față de 2021. Aceasta sugerează o îmbunătățire a eficienței financiare, posibil prin creșterea încasărilor sau printr-o mai bună gestionare a cheltuielilor.

Deși în 2023 spitalul a înregistrat cele mai mari încasări, excedentul a scăzut. Acest lucru poate indica o creștere a cheltuielilor la un nivel aproape egal cu veniturile, sugerând fie costuri operaționale crescute, fie investiții semnificative care au diminuat excedentul.

Primele șase luni ale anului 2024 au adus o recuperare remarcabilă a excedentului financiar, indicând fie o reducere semnificativă a cheltuielilor, fie o creștere a eficienței în utilizarea fondurilor disponibile.

Grafic 2. Evoluția încasărilor și plăților (01.01.2021 - 30.06.2024)



Evoluția indicatorilor financiari reflectă o gestionare variabilă a resurselor financiare. Această evoluție subliniază necesitatea unei monitorizări continue a cheltuielilor și veniturilor pentru a asigura sustenabilitatea financiară a spitalului.

Veniturile din contractele cu Casa de Asigurări de Sănătate (CAS) sunt esențiale pentru un spital din România, deoarece asigură finanțarea principală pentru servicii medicale de bază. Aceste fonduri permit acoperirea cheltuielilor operaționale, achiziția de echipamente și medicamente, precum și plata salariilor personalului medical. Fără aceste venituri, spitalul ar întâmpina dificultăți majore în menținerea calității îngrijirilor și în asigurarea accesului pacienților la tratamentele necesare.

Tabel 3. Încasările din contractele cu CAS (01.01.2021 - 30.06.2024)

Indicator	01.01.2021 - 31.12.2021	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2023 - 31.12.2023	01.01.2024 - 30.06.2024
Venituri din contractele cu CAS - (mii RON)	128,215	133,405	144,661	78,036
% din total încasări	41.46%	41.39%	42.83%	41.03%
Subvenții din bugetul FNUASS pentru acoperirea drepturilor salariale - (mii RON)	114,904	118,164	124,280	70,300
% din total încasări	37.16%	36.66%	36.80%	36.96%

Evoluția veniturilor provenite din contractele cu Casa de Asigurări de Sănătate (CAS) între 2021 și primele șase luni ale anului 2024 indică o stabilitate relativă, cu procente situate în jurul valorii de 41-43% din totalul veniturilor. Această stabilitate sugerează că veniturile din CAS rămân o sursă consistentă și predictibilă de finanțare pentru spital, esențială pentru acoperirea costurilor operaționale și menținerea activităților curente.

Subvențiile FNUASS destinate creșterii salariilor reprezintă, de asemenea, un element crucial în structura veniturilor, având o pondere semnificativă de aproximativ 36-37% din total. Aceste subvenții joacă un rol vital în asigurarea unei remunerații adecvate pentru personalul medical, având în vedere creșterile salariale din ultimii ani, contribuind la menținerea stabilității și satisfacției acestora, ceea ce, la rândul său, influențează calitatea serviciilor medicale oferite.

Per total, veniturile din CAS și subvențiile FNUASS reprezintă doi dintre pilonii principali ai finanțării spitalului, având împreună o pondere de peste 75% din totalul veniturilor, subliniind interdependența acestor surse pentru funcționarea eficientă și sustenabilă a spitalului.

1.7. Situația indicatorilor spitalicești

Indicatorii medicali sunt esențiali pentru evaluarea performanței spitalelor, optimizarea resurselor și îmbunătățirea calității îngrijirilor. Aceștia oferă date concrete pentru luarea deciziilor strategice, asigurând transparența și eficiența în sistemul de sănătate.

Tabel 4. Evoluție valori realizate (01.01.2021 - 30.06.2024)

Tip spitalizare	01.01.2021 - 31.12.2021	01.01.2021 - 31.12.2022	01.01.2021 - 31.12.2023	01.01.2021 - 30.06.2024	Total (An 2021-Sem. I 2024)	% tin total valoare realizată
Spitalizare continuă acuți	57,693,433	67,756,855	102,285,501	53,443,883	281,179,672	75.64%
Spitalizare continuă cronici	6,023,560	6,493,959	7,460,887	3,623,891	23,602,296	6.35%
Spitalizare de zi	4,235,349	6,603,617	9,112,488	5,135,435	25,086,888	6.75%
Ambulatoriu	6,622,565	9,314,336	11,229,218	5,151,449	32,317,568	8.69%
Servicii paraclinice	2,038,449	2,498,721	2,406,736	1,103,878	8,047,784	2.16%
Recuperare medicală amb.	333,760	250,057	626,825	310,227	1,520,868	0.41%
Total	76,947,116	92,917,543	133,121,655	68,768,762	371,755,077	100.00%

Principalele servicii medicale oferite de **Spitalul Județean de Urgență „Mavromati” Botoșani** se concentrează pe *spitalizarea continuă pentru acuți*. În anul 2021, din cauza contextului epidemiologic, aceste servicii au generat o valoare de **57,693,433 RON**. În anul 2022, valoarea realizată a crescut la **67,756,855 RON**, marcând o creștere de 14.85% față de 2021. În 2023, s-a observat o creștere de 50.96% față de anul precedent înregistrându-se o valoare de **102,285,501 RON**. În primele 6 luni ale anului 2024, valoarea realizată a fost de **53,443,883 RON**. Dacă tendința de creștere se menține în a doua jumătate a anului 2024, se poate anticipa că valoarea totală realizată la finalul anului 2024 va fi aproximativ dublă față de cea din primele 6 luni, adică în jur de **106,887,766 RON**. Acest lucru ar reprezenta o ușoară creștere de aproximativ 4.50% comparativ cu valoarea realizată în 2023, indicând o stabilizare și posibilă creștere în activitatea spitalului pentru anul 2024.

Tabel 5. Evoluție indicatori – spitalizare continuă acuți (01.01.2021 - 30.06.2024)

Indicatori	01.01.2021 - 31.12.2021	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2023 - 31.12.2023	01.01.2024 - 30.06.2024
Cazuri validate	27,674	↗ 33,832	↗ 41,745	↘ 20,721
Cazuri invalidate	687	↗ 738	↘ 440	↘ 202
Zile spitalizare	199,487	↗ 222,376	↗ 243,329	↗ 123,069

Indicatori		01.01.2021 - 31.12.2021	01.01.2022 - 31.12.2022	01.01.2023 - 31.12.2023	01.01.2024 - 30.06.2024
ICM		1.3601	↘ 1.3077	↗ 1.3971	↗ 1.4710
DMS		7.03	↘ 6.43	↘ 5.77	↗ 5.88
Indicele de utilizare a paturilor (IUP)		153.10	↗ 168.98	↗ 190.25	↗ 195.03
Rata de utilizare a paturilor (RUP)		41.94%	↗ 46.30%	↗ 52.12%	↗ 53.29%
Valoare realizată (RON)		57,693,433	↗ 67,756,855	↗ 102,285,501	↗ 53,443,883
Urgențe	Nr.	23,945	↗ 25,929	↗ 30,172	↘ 14,998
	%	84.43%	75.00%	71.52%	71.68%
Decese	Nr.	1,551	↘ 1,020	↗ 1,077	↗ 566
	%	5.47%	2.95%	2.55%	2.71%
Cazuri chirurgicale	Nr.	6,971	↗ 8,468	↗ 9,906	↗ 5,084
	%	61.07%	60.93%	57.89%	62.67%
Cazuri cu comorbidități	Nr.	27,635	↗ 32,905	↗ 39,745	↘ 19,037
	%	97.44%	95.18%	94.22%	90.99%
Concordanță diagnostic internare - diagnostic externare	Nr.	19,243	↗ 23,642	↗ 28,457	↘ 14,043
	%	67.85%	68.39%	67.46%	67.12%
Concordanță diagnostic internare - diagnostic externare urgențe	Nr.	16,387	↗ 17,223	↗ 19,306	↘ 9,561
	%	68.44%	66.42%	63.99%	63.75%
Cazuri din alte județe	Nr.	584	↗ 659	↗ 718	↘ 335
	%	2.06%	1.91%	1.70%	1.60%
Transferați către alte spitale	Nr.	419	↘ 410	↘ 404	↘ 172
	%	1.48%	1.19%	0.96%	0.82%
Transferați din alte spitale	Nr.	216	↗ 217	↘ 215	↗ 124
	%	0.76%	0.63%	0.51%	0.59%
Rata infecțiilor asociate asistenței medicale		1.86%	1.38%	0.87%	0.76%

În perioada **01.01.2021 - 31.12.2021**, spitalul a înregistrat 29,490 de cazuri externate, cu un total de 237,256 zile de spitalizare și o durată medie de spitalizare (DMS) de 8.05 zile. Indicele de utilizare a paturilor (IUP) a fost de 162.73, cu o rată de utilizare a paturilor de 44.58%. Pe categorii de servicii medicale, în perioada **01.01.2021 - 31.12.2021**, au fost raportate următoarele:

- 28,361 cazuri raportate în spitalizare continuă acută care au realizat un ICM de 1.3601 și DMS de 7.03 zile;
- 1,129 cazuri raportate în spitalizare continuă cronici cu număr de zile de spitalizare de 37,769 și DMS de 33.45 zile;
- 13,892 cazuri / servicii raportate în spitalizare de zi;
- 111,446 consultații și 20,504 servicii în ambulatoriul de specialitate – raportate către CJAS;
- 2,840 consultații și 29,063 proceduri realizate în ambulatoriul de Recuperare medicină fizică și balneologie – raportate către CJAS;
- 139,311 servicii paraclinice – raportate către CJAS.

În perioada **01.01.2022 - 31.12.2022**, spitalul a înregistrat 35,796 de cazuri externate, cu un total de 260,895 zile de spitalizare și o durată medie de spitalizare (DMS) de 7.29 zile. Indicele de utilizare a paturilor (IUP) a fost de 177.36, cu o rată de utilizare a paturilor de 48.59%. Pe categorii de servicii medicale, în perioada **01.01.2022 - 31.12.2022**, au fost raportate următoarele:

- 34,570 cazuri raportate în spitalizare continuă acuți care au realizat un ICM de 1.3077 și DMS de 6.43 zile;
- 1,226 cazuri raportate în spitalizare continuă cronici cu număr de zile de spitalizare de 38,519 și DMS de 31.42 zile;
- 22,130 cazuri raportate în spitalizare de zi;
- 129,101 consultații și 27,775 servicii în ambulatoriul de specialitate – raportate către CJAS;
- 842 consultații și 30,549 proceduri realizate în ambulatoriul de Recuperare medicină fizică și balneologie – raportate către CJAS;
- 176,716 servicii paraclinice – raportate către CJAS.

În perioada **01.01.2023 - 31.12.2023**, spitalul a înregistrat 43,482 de cazuri externate, cu un total de 281,909 zile de spitalizare și o durată medie de spitalizare (DMS) de 6.48 zile. Indicele de utilizare a paturilor (IUP) a fost de 196.59, cu o rată de utilizare a paturilor de 53.86%. Pe categorii de servicii medicale, în perioada **01.01.2022 - 31.12.2022**, au fost raportate următoarele:

- 42,185 cazuri raportate în spitalizare continuă acuți care au realizat un ICM de 1.3971 și DMS de 5.77 zile;
- 1,297 cazuri raportate în spitalizare continuă cronici cu număr de zile de spitalizare de 38,580 și DMS de 29.75 zile;
- 25,670 cazuri raportate în spitalizare de zi;
- 142,742 consultații și 36,733 servicii în ambulatoriul de specialitate – raportate către CJAS;
- 42,081 proceduri realizate în ambulatoriul de Recuperare medicină fizică și balneologie – raportate către CJAS;
- 176,846 servicii paraclinice – raportate către CJAS.

În perioada **01.01.2024 - 30.06.2024**, spitalul a înregistrat 21,626 de cazuri externate, cu un total de 142,451 zile de spitalizare și o durată medie de spitalizare (DMS) de 6.59 zile. Indicele de utilizare a paturilor (IUP) a fost de 201.17, cu o rată de utilizare a paturilor de 54.96%. Pe categorii de servicii medicale, în perioada **01.01.2022 - 31.12.2022**, au fost raportate următoarele:

- 20,923 cazuri raportate în spitalizare continuă acuți care au realizat un ICM de 1.4710 și DMS de 5.88 zile;
- 703 cazuri raportate în spitalizare continuă cronici cu număr de zile de spitalizare de 19,382 și DMS de 27.57 zile;
- 14,293 cazuri raportate în spitalizare de zi;
- 61,760 consultații și 15,481 servicii în ambulatoriul de specialitate – raportate către CJAS;
- 17,587 proceduri realizate în ambulatoriul de Recuperare medicină fizică și balneologie – raportate către CJAS;
- 80,385 servicii paraclinice – raportate către CJAS.

Pe parcursul perioadei analizate, *Spitalul Județean de Urgență „Mavromati” Botoșani* a demonstrat o creștere continuă atât în ceea ce privește volumul de cazuri tratate, cât și complexitatea acestora. Tendințele pozitive în utilizarea resurselor și reducerea duratei medii de spitalizare reflectă o eficientizare a serviciilor medicale. În prima jumătate a anului 2024, se observă o continuitate a acestor îmbunătățiri, sugerând că spitalul își menține traiectoria de creștere și optimizare a serviciilor medicale oferite. Indicatorii ICM (Indicele de Complexitate a Cazurilor), DMS (Durata Medie de Spitalizare) și RUP (Rata de Utilizare a Paturilor) trebuie monitorizați constant și cu atenție, deoarece aceștia joacă un rol esențial în stabilirea valorii contractelor de servicii de spitalizare continuă. În mod specific, acești indicatori influențează direct formula de contractare, contribuind la determinarea sumei maxime pe care spitalul o poate contracta de la Casele de Asigurări de Sănătate. O gestionare eficientă și o optimizare a acestor parametri nu doar că asigură utilizarea corespunzătoare a resurselor, dar și maximizează veniturile potențiale ale spitalului, permițându-i să ofere servicii de calitate superioară și să răspundă mai bine nevoilor pacienților. Monitorizarea periodică și ajustarea în funcție de evoluția acestor indicatori reprezintă, așadar, un element-cheie în managementul eficient al spitalului.

Scăderea semnificativă a procentului de infecții nosocomiale este un indiciu că spitalul din Botoșani implementează eficient măsurile de prevenire a infecțiilor. Menținerea acestui trend pozitiv necesită o continuare a practicilor eficiente și o adaptare constantă la noi provocări și informații.

Tabel 6. Evoluție pacienți – Unitate Primiri Urgențe (UPU) (01.01.2021 - 30.06.2024)

Periada	Prezentări			Pacienți internați	% pacienți internați din total prezentări
	UPU	CPU	TOTAL		
01.01.2021 - 31.12.2021	50,058	15,814	65,872	23,945	36.35%
01.01.2022 - 31.12.2022	55,480	27,182	82,662	25,929	31.37%
01.01.2023 - 31.12.2023	59,393	25,811	85,204	30,172	35.41%
01.01.2024 - 30.06.2024	31,568	14,389	45,957	14,998	32.63%

Se observă o creștere constantă a numărului de pacienți investigați în UPU la nivelul spitalului, de la 65,872 în 2021 la 85,204 în 2023, cu o proiecție de peste 90,000 pentru anul 2024 dacă ritmul se menține. Această creștere indică o aglomerare semnificativă a UPU, cu un număr mare de pacienți care se prezintă la urgență. Cu toate acestea, procentul pacienților internați rămâne relativ scăzut în comparație cu numărul total de investigații. De exemplu, în 2021 au fost internați doar 36.35% dintre pacienții investigați, în 2022 procentul a fost de 31.37%, iar în 2023 de 35.41%. În primele 6 luni ale anului 2024, procentul de internare a scăzut și mai mult la aproximativ 32.63%.

Această discrepanță între numărul mare de pacienți investigați și procentul relativ mic de internări sugerează o presiune ridicată asupra UPU, unde mulți pacienți fie nu necesită spitalizare continuă. Aceasta reflectă o provocare majoră în gestionarea eficientă a fluxului de pacienți și necesitatea optimizării resurselor disponibile în cadrul spitalului.

2. Analiza SWOT a spitalului public (puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări)

2.1. Puncte Forte (Strengths)

- Spitalul beneficiază de o finanțare cuprinzătoare din partea CJAS, acoperind toate tipurile de spitalizare, inclusiv spitalizarea continuă acută, spitalizarea continuă cronică, spitalizarea de zi, ambulatoriul de specialitate, ambulatoriul de recuperare și servicii paraclinice. Această finanțare diversificată contribuie la stabilitatea financiară a unității și permite furnizarea unor servicii medicale variate și de calitate pentru pacienți.
- Proiecte în curs pentru modernizarea infrastructurii și achiziția de echipamente, inclusiv investiții în aparatură modernă și îmbunătățirea proceselor de sterilizare.
- Spitalul este un centru de urgență esențial pentru județul Botoșani și zonele învecinate, asigurând servicii de urgență importante.
- Personal medical bine pregătit și cu experiență vastă, inclusiv medici cu experiență internațională și implicare în formarea rezidenților.
- Aparatură medicală modernă în anumite secții, inclusiv echipamente pentru diagnostic și tratament avansat.
- Scăderea semnificativă a infecțiilor nosocomiale de la 1.86% în 2021 la 0.76% în primele 6 luni ale anului 2024 reflectă un control eficient al infecțiilor și bune practici de prevenție.

2.2. Puncte Slabe (Weaknesses)

- Dependența de bugetul local și resursele financiare insuficiente pentru modernizare și întreținere adecvată a infrastructurii și echipamentelor.
- Clădiri vechi și probleme de întreținere, inclusiv infrastructura necesită modernizare și renovare, ceea ce poate afecta eficiența și siguranța.
- Dificultăți în atragerea și menținerea personalului specializat din cauza unor factori care influențează atractivitatea și stabilitatea profesională.
- Spitalul se confruntă cu o lipsă de personal în anumite specialități, ceea ce poate afecta capacitatea de a oferi servicii medicale adecvate și de a gestiona eficient cazurile complexe.

Această insuficiență de personal în anumite domenii poate duce la suprasolicitarea resurselor existente și poate influența negativ calitatea îngrijirii pacientului.

- Procese administrative și de raportare lente și birocratice care pot îngreuna eficiența operațională.
- Spitalul se confruntă cu cheltuieli ridicate din cauza structurii sale multipavilionare. Sistemul pavilionar, care include mai multe clădiri separate, generează costuri suplimentare pentru întreținere, operare și managementul infrastructurii, afectând eficiența financiară a unității.
- Unitatea de Primiri Urgențe se confruntă cu o aglomerare semnificativă de pacienți, cu un procent mic de internări, ceea ce indică o gestionare inefficientă a fluxului de pacienți și presiune asupra resurselor spitalului.
- Lipsa de spații adecvate pentru depozitare și insuficientă dotare a ambulatoriului integrat, ceea ce poate afecta calitatea serviciilor.

2.3. Oportunități (Opportunities)

- Accesarea de fonduri europene și naționale pentru modernizarea infrastructurii și achiziția de echipamente medicale, inclusiv proiecte pentru îmbunătățirea standardelor de igienă și echipare a secțiilor.
- Spitalul beneficiază de oportunitatea de a colabora strâns cu administrația publică locală prin proiecte comune. Această colaborare poate facilita accesul la fonduri suplimentare, resurse și suport pentru inițiativele de modernizare și dezvoltare ale spitalului, contribuind astfel la îmbunătățirea serviciilor medicale și a infrastructurii.
- Posibilitatea de a stabili parteneriate cu universități și organizații internaționale pentru a aduce expertiză suplimentară și resurse.
- Implementarea soluțiilor de telemedicină și îmbunătățirea sistemului informatic medical, inclusiv accesarea fondurilor pentru digitalizare.
- Posibilitatea de a dezvolta noi specialități și servicii pentru a atrage pacienți din alte județe și a crește veniturile.
- Politici de sănătate care sprijină investițiile în infrastructura sanitară și modernizarea serviciilor.

2.4. Amenințări (Threats)

- Riscuri legate de schimbările în politica de finanțare și reglementări care pot afecta bugetul și resursele alocate.
- Creșterea numărului de spitale și clinici private care pot atrage pacienți și fonduri, afectând veniturile spitalului public.
- Riscurile legate de managementul inefficient al resurselor și al personalului, care pot afecta calitatea serviciilor și eficiența operațională.
- Impactul potențial al crizelor sanitare globale asupra capacității spitalului de a gestiona volume mari de pacienți și de a menține standardele de îngrijire.
- Clădiri și infrastructură care nu sunt conforme cu cerințele actuale de securitate și siguranță, inclusiv probleme de autorizare pentru securitatea la incendiu și instalații electrice.

3. Identificarea problemelor critice

În urma evaluării actuale a situației, au fost identificate următoarele probleme critice care pot afecta calitatea serviciilor medicale și necesită soluții pentru remediere sau îmbunătățire:

- **Performanță scăzută în unele secții** - Spitalul se confruntă cu performanțe slabe în anumite secții, reflectate în indicatori de performanță nesatisfăcători. Aceste deficiențe sugerează că este necesar să se realizeze o evaluare detaliată a gestionării și eficienței acestor sectoare, pentru a identifica

problemele fundamentale și a implementa soluții adecvate. În plus, este crucial să se exploreze și să se integreze noi specialități în cadrul serviciilor de îngrijire, pentru a răspunde mai bine nevoilor pacienților și pentru a îmbunătăți rezultatele clinice. Diversificarea și adaptarea ofertei de specialități poate contribui la optimizarea resurselor existente și la creșterea calității îngrijirii, abordând mai eficient cazurile complexe și îmbunătățind performanța generală a spitalului.

- **Personal suprasolicitat** - Personalul spitalului se confruntă cu o suprasolicitare semnificativă, în contextul în care resursele umane sunt insuficiente pentru a acoperi toate specialitățile și nevoile pacientului. Această suprasolicitare, combinată cu migrarea cadrelor medicale către sectorul privat, duce la o motivație scăzută și la un deficit de personal în anumite domenii. Această situație afectează negativ calitatea îngrijirii și eficiența serviciilor medicale, făcând necesară implementarea unor măsuri pentru atragerea și menținerea personalului calificat, precum și pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă și a suportului profesional.
- **Echipamente medicale învechite** - Unele secții ale funcționează cu echipamente medicale care nu sunt la standarde moderne, iar aparatura existentă este adesea uzată și depășită. Această situație limitează considerabil calitatea diagnosticării și a tratamentului oferit pacienților. Echipamentele vechi și uzate nu numai că afectează precizia diagnosticelor și eficiența tratamentelor, dar pot contribui și la creșterea riscurilor de erori medicale și de infecții nosocomiale.
- **Identificarea resurselor pentru investiții** - Spitalul se confruntă cu probleme semnificative legate de structura fizică inadecvată, care limitează desfășurarea optimă a actului medical și impactează eficiența și siguranța îngrijirii pacienților. Este esențială identificarea și alocarea resurselor necesare pentru reabilitarea infrastructurii și dotarea cu echipamente medicale moderne. Fără aceste investiții, spitalul riscă să nu poată îmbunătăți calitatea serviciilor și să nu răspundă eficient cerințelor actuale de tratament.
- **Aglomerarea UPU și procentul redus de internări** - Activitatea Unității de Primiri Urgențe (UPU) evidențiază o aglomerație constantă, cu un număr mare de pacienți investigați, dar un procent relativ scăzut de internări în spitalizare continuă. Această situație reflectă o suprasolicitare a UPU, care poate duce la întârzieri în acordarea îngrijirilor, stres asupra personalului și utilizarea ineficientă a resurselor disponibile. Problema sugerează necesitatea unei mai bune gestionări a fluxului de pacienți și a resurselor, pentru a optimiza îngrijirea și a reduce presiunea asupra spitalului.

4. Selecționarea unei probleme / unor probleme prioritare, cu motivarea alegerii făcute

Având în vedere problemele critice identificate, prioritizarea constă în abordarea următoarelor aspecte pentru optimizarea activității spitalului și îmbunătățirea calității serviciilor medicale. Este esențial să se dezvolte și să se implementeze strategii clare, cu termene și responsabilități bine definite. Aceste strategii ar trebui să vizeze:

- **Îmbunătățirea performanței secțiilor** - Evaluarea și optimizarea gestionării sectoarelor cu performanță scăzută, inclusiv integrarea de noi specialități pentru a răspunde mai bine nevoilor pacienților și a crește eficiența generală a spitalului.
- **Modernizarea echipamentelor și reabilitarea infrastructurii** - Identificarea resurselor necesare pentru achiziția și înlocuirea echipamentelor medicale vechi și uzate, asigurându-se dotarea secțiilor cu tehnologie de vârf pentru a îmbunătăți calitatea diagnosticării și tratamentului și totodată identificarea și alocarea resurselor necesare pentru reabilitarea și modernizarea infrastructurii spitalului, asigurându-se că structura fizică permite desfășurarea optimă a actului medical și îmbunătățește siguranța pacienților.
- **Îmbunătățirea condițiilor de muncă** - Implementarea unor măsuri pentru a gestiona suprasolicitarea personalului, inclusiv atragerea și menținerea cadrelor medicale, alături de o gestionare mai eficientă a fluxului de pacienți în UPU. Aceste acțiuni sunt esențiale pentru a asigura o îngrijire eficientă și a îmbunătăți motivația personalului medical.

Motivarea acestei prioritizări se bazează pe necesitatea de a aborda deficiențele curente și de a răspunde cerințelor moderne în îngrijirea pacienților, contribuind la menținerea unui standard înalt de calitate în serviciile medicale oferite de spital.

5. Dezvoltarea proiectului de management pentru problema prioritară identificată / problemele prioritare identificate

5.1. Scop

Pentru a aborda eficient problemele prioritare identificate, este esențială elaborarea un plan de management care să organizeze și să coordoneze serviciile de sănătate ale spitalului. Acest plan va viza patru obiective: maximizarea performanței clinice și financiare, îmbunătățirea activității Unității de Primiri Urgențe, optimizarea managementului resurselor umane și modernizarea infrastructurii și echipamentelor spitalului. Scopul este de a asigura furnizarea de servicii medicale de înaltă calitate, sigure și eficiente, care să îmbunătățească atât siguranța pacientului, cât și satisfacția acestuia, răspunzând nevoilor pacienților cu echitate și utilizând resursele disponibile într-un mod eficient.

5.2. Obiective

Obiectiv 1. Îmbunătățirea performanței clinice și financiare a spitalului pentru a asigura funcționarea eficientă și echilibrul financiar

Vizează creșterea performanței clinice și financiare a spitalului prin implementarea de măsuri menite să optimizeze funcționarea internă și să asigure un echilibru financiar. Acest obiectiv urmărește îmbunătățirea eficienței serviciilor medicale, reducerea costurilor și maximizarea resurselor disponibile, pentru a oferi o îngrijire de calitate și sustenabilă, în timp ce se menține stabilitatea financiară a unității.

Obiectiv 2 - Optimizarea activității Unității de Primiri Urgențe pentru a reduce supraaglomerarea, a îmbunătăți eficiența și a crește satisfacția pacienților și a personalului

Se concentrează pe optimizarea activității Unității de Primiri Urgențe (UPU) pentru a gestiona mai bine fluxul de pacienți, a reduce supraaglomerarea și a îmbunătăți eficiența proceselor. Prin implementarea de soluții specifice, se urmărește creșterea satisfacției atât a pacienților, cât și a personalului, prin scurtarea timpilor de așteptare și asigurarea unui mediu de lucru mai organizat și mai eficient.

Obiectiv 3. Îmbunătățirea gestionării resurselor umane pentru a spori eficiența și satisfacția personalului, contribuind astfel la calitatea serviciilor medicale

Vizează îmbunătățirea gestionării resurselor umane în spital, cu scopul de a spori eficiența operațională și satisfacția personalului. Prin optimizarea recrutării, formării și suportului profesional, se dorește creșterea motivării și retenției angajaților, ceea ce va contribui direct la îmbunătățirea calității serviciilor medicale oferite pacienților.

Obiectiv 4. Modernizarea infrastructurii spitalului și achiziționarea de echipamente medicale de înaltă performanță pentru a îmbunătăți calitatea îngrijirii pacienților

Se concentrează pe modernizarea infrastructurii spitalului și achiziționarea de echipamente medicale de înaltă performanță. Scopul este de a actualiza și îmbunătăți facilitățile existente, asigurând un mediu de lucru modern și sigur pentru personalul medical, precum și condiții optime de îngrijire pentru pacienți. Prin aceste îmbunătățiri, se intenționează creșterea eficienței diagnosticului și tratamentului, contribuind astfel la o mai bună calitate a serviciilor medicale și la satisfacția pacientului.

5.3. Activități (Definire, Încadrare în timp, Responsabilități)

Obiectiv	Activități	Responsabil	Resurse	Termen
01. Îmbunătățirea performanței clinice și financiare a spitalului pentru a asigura funcționarea eficientă și echilibrul financiar				
O1.A1	Monitorizarea Contractelor cu CAS: Evaluarea performanței contractelor cu CAS prin analiza detaliată a indicatorilor medicali și economico-financiar la nivelul spitalului și al secțiilor, cu accent pe tipurile de spitalizare și indicatorii relevanți pentru conformitatea și impactul direct asupra contractului cu CJAS	Manager, Director Medical, Director Financiar, Statistica Medicală	Resurse proprii	Lunar
O1.A2	Alocarea și urmărirea indicatorilor contractuali: Distribuirea indicatorilor contractuali (număr de cazuri, spitalizări de zi, consultații în ambulatoriu etc.) către șefii de secții și compartimente. Aceasta include monitorizarea realizării indicatorilor, informarea periodică a acestora și a personalului medical despre stadiul îndeplinirii indicatorilor, inclusiv despre cazurile și serviciile respinse sau invalidate	Director Medical, Director Financiar, Statistica Medicală	Resurse proprii	Lunar
O1.A3	Urmărirea realizării serviciilor: Monitorizarea gradului de realizare a serviciilor la nivelul întregului spital, al fiecărei secții și al fiecărui medic, pentru a asigura conformitatea cu standardele stabilite și obiectivele de performanță.	Director Medical, Director Financiar, Statistica Medicală, Șefi de secții	Resurse proprii	Lunar
O1.A4	Evaluarea indicatorilor de performanță: Analiza gradului de realizare a indicatorilor repartizați și realizați la nivelul fiecărei secții, compartiment și medic, inclusiv examinarea cazurilor invalidate.	Manager, Director Medical, Director Financiar, Statistica Medicală, Șefi de secții	Resurse proprii	Lunar
O1.A5	Revizuirea cazurilor invalidate: Analiza detaliată a cazurilor și serviciilor invalidate pentru revalidare, inclusiv evaluarea raportului întocmit de Comisia de reevaluare.	Director Medical, Director Financiar, Statistica Medicală, Șefi de secții, Comisia de reevaluare	Resurse proprii	Trimestrial
O1.A6	Monitorizarea consumului de medicamente: Verificarea utilizării medicamentelor costisitoare și promovarea utilizării substituenților mai accesibile, dacă sunt disponibile. Asigurarea justificării medicale pentru aceste medicamente printr-un sistem de aprobat pe trei niveluri (șef de secție, director medical, manager) și corelarea consumului de medicamente cu complicațiile și comorbiditățile diagnosticate.	Manager, Director Medical, Director Financiar, Farmacie, Achiziții	Resurse proprii	Trimestrial
O1.A7	Analiza gradului de ocupare al personalului și indicelui de utilizare al paturilor: Evaluarea corelației dintre gradul de ocupare a paturilor și numărul de personal, pentru	Manager, RUNOS, Director Medical,	Resurse proprii	Anual

Obiectiv	Activități	Responsabil	Resurse	Termen
	a optimiza cheltuielile de personal. Se va analiza eficiența modificării structurii de paturi, acolo unde este necesar.	Director Financiar, Statistica Medicală, Șefi de secții		
O1.A8	Îmbunătățirea continuă a indicatorilor de performanță: Optimizarea constantă a indicatorilor cantitativi și calitativi prin analiza detaliată a performanței la nivel de spital, pentru a spori eficiența și calitatea serviciilor oferite.	Manager, Director Medical, Director Financiar, Statistica Medicală, Șefi de secții	Resurse proprii	Anual
<i>O2. Optimizarea activității Unității de Primiri Urgențe pentru a reduce supraaglomerarea, a îmbunătăți eficiența și a crește satisfacția pacienților și a personalului</i>				
O2.A1	Evaluarea și Reorganizarea Fluxului de Pacienți: Revizuirea și optimizarea proceselor de triere și evaluare a pacienților în UPU, pentru a asigura o gestionare mai eficientă a cazurilor și pentru a facilita transferul rapid al pacienților care necesită internare	Director medical, Medic șef UPU, Comitet director	Resurse proprii	Sem. I 2025
O2.A2	Îmbunătățirea Protocolului de Internare: Dezvoltarea și implementarea unor protocoale mai clare pentru decizia de internare, inclusiv criterii stricte și ghiduri bazate pe cele mai bune practici pentru a asigura că pacienții care necesită spitalizare sunt identificați și internați prompt.	Director medical, Medic șef UPU, Comitet director, Managementul calității	Resurse proprii	Sem. I 2025
O2.A3	Formarea și Educația Personalului: Organizarea de sesiuni de formare continuă pentru personalul medical din UPU privind identificarea timpurie a cazurilor care necesită internare și gestionarea eficientă a fluxului de pacienți.	Director medical, Medic șef UPU, Comitet director, comp. RUNOS	Resurse proprii	Trimestrial
O2.A4	Monitorizarea și Analiza Performanței: Stabilirea unor indicatori de performanță specifici pentru UPU, inclusiv rata de internare a pacienților, și implementarea unui sistem de monitorizare continuă pentru a evalua și ajusta strategiile în funcție de datele obținute.	Director medical, Medic șef UPU, Comitet director	Resurse proprii	Lunar
O2.A5	Optimizarea Resurselor Disponibile: Analiza și ajustarea alocării resurselor (paturi, echipamente, personal) în UPU pentru a sprijini o gestionare mai eficientă a pacienților și pentru a spori capacitatea de internare.	Director medical, Medic șef UPU, Comitet director, Dir. Admin., Serv. Achiziții	Resurse proprii	Semestrial, conform analizei

Obiectiv	Activități	Responsabil	Resurse	Termen
O2.A6	Implementarea Feedback-ului Pacienților: Colectarea și analizarea feedback-ului de la pacienți privind experiența lor în UPU, pentru a identifica și aborda problemele care pot afecta deciziile de internare și pentru a îmbunătăți satisfacția generală.	Director medical, Medic șef UPU, Comitet director, Managementul calității	Resurse proprii	Lunar
O2.A7	Implementarea unui proiect de conștientizare și informare a pacienților din județul Botoșani, prin intermediul cabinetelor medicilor de familie, în colaborare cu Direcția de Sănătate Publică Botoșani și Colegiul Medicilor, având ca scop educarea populației privind utilizarea eficientă a Unității de Primiri Urgențe a spitalului județean.	Director medical, Medic șef UPU, Comitet director	Resurse proprii / Sponsorizări & donații	Sem. I 2026, în funcție de rezultatele obținute în anul 2025
O3. Îmbunătățirea gestionării resurselor umane pentru a spori eficiența și satisfacția personalului, contribuind astfel la calitatea serviciilor medicale				
O3.A1	Evaluarea periodică a satisfacției angajaților - Realizarea de sondaje și interviuri pentru a identifica gradul de satisfacție al personalului și nevoile de dezvoltare profesională la Spitalul Județean de Urgență Botoșani.	Comitet director, serv. RUNOS	Resurse proprii	Sem. I 2025
O3.A2	Analiza și ajustarea statului de funcții - Revizuirea structurilor de personal pentru a asigura o aliniere corectă a numărului de angajați cu cerințele fiecărei secții și compartiment, în funcție de volumul de muncă și de nevoile specifice.	Comitet director, serv. RUNOS	Resurse proprii	Sem. I 2025
O3.A3	Optimizarea structurii organizaționale - Reorganizarea structurii interne a spitalului pentru a răspunde eficient cerințelor operaționale și proiectelor noi, inclusiv alinierea resurselor umane la noile obiective și procese.	Comitet director, serv. RUNOS	Resurse proprii	Sem. II 2025
O3.A4	Organizarea de concursuri pentru ocuparea posturilor vacante - Lansarea și gestionarea procedurilor de recrutare și selecție pentru pozițiile vacante, conform cerințelor și planurilor de dezvoltare ale spitalului.	Comitet director, serv. RUNOS	Resurse proprii	Sem. II 2025 / constant ori de câte ori este nevoie
O3.A5	Stabilirea și implementarea nevoilor de formare profesională - Identificarea și planificarea programelor de formare continuă pentru angajați, pe baza noilor tehnologii, procese și cerințe emergente din cadrul spitalului.	Comitet director, serv. RUNOS	Resurse proprii	Sem. II 2025
O3.A6	Crearea unui sistem de formare internă - Dezvoltarea și implementarea unui program de formare profesională internă pentru a reduce costurile de externalizare, prin contractarea de experți și organizarea de cursuri la nivelul spitalului.	Comitet director, serv. RUNOS	Identificare surse de finanțare	An 2026-2027

Obiectiv	Activități	Responsabil	Resurse	Termen
O3.A7	Monitorizarea și evaluarea performanței personalului - Stabilirea unor indicatori de performanță și evaluarea regulată a activității fiecărui angajat, pentru a identifica ariile de îmbunătățire și a asigura alinierea la standardele de calitate ale spitalului.	Comitet director, serv. RUNOS	Resurse proprii	Semestrial, începând cu anul 2025
O4. Modernizarea infrastructurii spitalului și achiziționarea de echipamente medicale de înaltă performanță pentru a îmbunătăți calitatea îngrijirii pacienților				
O4.A1	Evaluarea necesităților infrastructurale și echipamente - Realizarea unui audit detaliat al infrastructurii existente și a echipamentelor medicale, pentru a identifica lacunele și prioritățile de modernizare.	Comitet director, serv. Admin., serv. Achiziții	Resurse proprii	2025
O4.A2	Dezvoltarea unui plan de modernizare a infrastructurii - Elaborarea unui plan detaliat care să includă renovarea clădirilor, îmbunătățirea facilităților și extinderea spațiilor, în funcție de nevoile identificate în auditul infrastructural.	Comitet director, serv. Admin., serv. Achiziții	Resurse proprii	2025
O4.A3	Planificarea și alocarea bugetului - Stabilirea unui buget anual pentru modernizarea infrastructurii și achiziționarea echipamentelor, inclusiv identificarea surselor de finanțare externe și interne (ex. fonduri europene, sponsorizări).	Comitet director, serv. Admin., serv. Achiziții	Identificare surse de finanțare	2025
O4.A4	Achiziționarea de echipamente medicale esențiale - Inițierea și finalizarea achiziției de echipamente medicale de înaltă performanță, conform planului de modernizare, incluzând echipamente de diagnosticare avansată și tehnologii de tratament moderne.	Comitet director, serv. Admin., serv. Achiziții	Identificare surse de finanțare	2026
O4.A5	Implementarea renovărilor infrastructurale - Începerea lucrărilor de renovare și îmbunătățire a infrastructurii spitalului, conform planului stabilit, pentru a crea un mediu de lucru și de îngrijire mai eficient și sigur.	Comitet director, serv. Admin., serv. Achiziții	Identificare surse de finanțare	2026
O4.A6	Formarea personalului pentru utilizarea noilor echipamente - Organizarea de sesiuni de instruire pentru personalul medical privind utilizarea noilor echipamente achiziționate și integrarea acestora în fluxul de lucru.	Comitet director, serv. Admin., serv. Achiziții	Resurse proprii	2026
O4.A7	Finalizarea modernizării infrastructurale - Continuarea și finalizarea lucrărilor de modernizare a infrastructurii, inclusiv îmbunătățirea facilităților și a spațiilor de internare pentru pacienți.	Comitet director, serv. Admin., serv. Achiziții	Identificare surse de finanțare	2027
O4.A8	Monitorizarea și evaluarea impactului echipamentelor - Implementarea unui sistem de monitorizare pentru a evalua eficiența și impactul echipamentelor noi asupra calității îngrijirii pacienților și performanței spitalului.	Comitet director, serv. Admin., serv. Achiziții	Resurse proprii	2027
O4.A9	Optimizarea utilizării echipamentelor și infrastructurii - Evaluarea utilizării echipamentelor și infrastructurii modernizate, identificarea posibilelor îmbunătățiri și realizarea ajustărilor necesare pentru maximizarea eficienței.	Comitet director, serv. Admin., serv. Achiziții	Resurse proprii	2028

Obiectiv	Activități	Responsabil	Resurse	Termen
O4.A10	Elaborarea unui plan de întreținere pe termen lung - Stabilirea unui plan de întreținere preventivă și corectivă pentru echipamentele și infrastructura modernizată, asigurându-se astfel durabilitatea și performanța acestora în timp.	Comitet director, serv. Admin., serv. Achiziții	Identificare surse de finanțare	2028

Încadrarea în timp a activităților - Grafic Gantt

Obiectiv	Sem. II 2024	Sem. I 2025	Sem. II 2025	Sem. I 2026	Sem. II 2026	Sem. I 2027	Sem. II 2027	Sem. I 2028	Sem. II 2028
01. Îmbunătățirea performanței clinice și financiare a spitalului pentru a asigura funcționarea eficientă și echilibrul financiar									
O1.A1 - Monitorizarea Contractelor cu CAS									
O1.A2 - Alocarea și urmărirea indicatorilor contractuali									
O1.A3 - Urmărirea realizării serviciilor									
O1.A4 - Evaluarea indicatorilor de performanță									
O1.A5 - Revizuirea cazurilor invalidate									
O1.A6 - Monitorizarea consumului de medicamente									
O1.A7 - Analiza gradului de ocupare al personalului și IUP									
O1.A8 - Îmbunătățirea continuă a indicatorilor de performanță									
02. Optimizarea activității UPU pentru a reduce supraaglomerarea, a îmbunătăți eficiența și a crește satisfacția pacienților și a personalului									
O2.A1 - Evaluarea și reorganizarea fluxului de pacienți									
O2.A2 - Îmbunătățirea protocolului de internare									
O2.A3 - Formarea și educația personalului									
O2.A4 - Monitorizarea și analiza performanței									
O2.A5 - Optimizarea resurselor disponibile									
O2.A6 - Implementarea feedback-ului pacienților									
O2.A7 - Implementarea unui proiect de conștientizare și informare									
03. Îmbunătățirea gestionării resurselor umane pentru a spori eficiența și satisfacția personalului									
O3.A1 - Evaluarea periodică a satisfacției angajaților									
O3.A2 - Analiza și ajustarea statului de funcții									
O3.A3 - Optimizarea structurii organizaționale									
O3.A4 - Organizarea de concursuri pentru ocuparea posturilor vacante									
O3.A5 - Stabilirea și implementarea nevoilor de formare profesională									
O3.A6 - Crearea unui sistem de formare internă									
O3.A7 - Monitorizarea și evaluarea performanței personalului									
04. Modernizarea infrastructurii și achiziționarea de echipamente medicale de înaltă performanță									

Obiectiv	Sem. II 2024	Sem. I 2025	Sem. II 2025	Sem. I 2026	Sem. II 2026	Sem. I 2027	Sem. II 2027	Sem. I 2028	Sem. II 2028
O4.A1 - Evaluarea necesităților infrastructurale și echipamente									
O4.A2 - Dezvoltarea unui plan de modernizare a infrastructurii									
O4.A3 - Planificarea și alocarea bugetului									
O4.A4 - Achiziționarea de echipamente medicale esențiale									
O4.A5 - Implementarea renovărilor infrastructurale									
O4.A6 - Formarea personalului pentru utilizarea noilor echipamente									
O4.A7 - Finalizarea modernizării infrastructurale									
O4.A8 - Monitorizarea și evaluarea impactului echipamentelor									
O4.A9 - Optimizarea utilizării echipamentelor și infrastructurii									
O4.A10 - Elaborarea unui plan de întreținere pe termen lung									

Resurse necesare – umane, materiale, financiare

Planul de management pentru *Spitalul Județean de Urgență „Mavromati” Botoșani* are ca bază previzionarea activităților în contextul resurselor disponibile și a celor ce pot fi mobilizate.

- **Resursele umane:** Activitățile se vor desfășura cu personalul existent și, dacă necesitățile impun, vor fi făcute recrutări suplimentare pentru a asigura siguranța și eficiența actului medical.
- **Resursele financiare:** Finanțarea va fi asigurată prin veniturile spitalului, subvenții de la Ministerul Sănătății și fonduri europene, esențiale pentru modernizarea infrastructurii și achiziția echipamentelor necesare.
- **Resursele materiale:** Infrastructura și echipamentele existente vor fi utilizate și modernizate pentru a sprijini atingerea obiectivelor, contribuind la creșterea calității îngrijirii și eficienței operaționale.

Responsabilități - Responsabilitățile sunt clar definite pentru fiecare activitate și implică întreaga echipă a spitalului. Fiecare activitate va fi coordonată de personal desemnat, dar succesul va depinde de colaborarea și implicarea tuturor angajaților, asigurând eficiența și coordonarea necesare pentru atingerea obiectivelor.

5.4. Rezultate așteptate

În cadrul implementării activităților propuse se așteaptă obținerea următoarelor rezultate:

- ✓ **Creșterea eficienței clinice și financiare:** Optimizarea proceselor va îmbunătăți performanța spitalului, contribuind la satisfacția pacienților și la echilibrul financiar.
- ✓ **Reducerea supraaglomerării și eficientizarea UPU:** Măsurile de gestionare a fluxului de pacienți vor scurta timpul de așteptare și vor crește numărul de internări.
- ✓ **Modernizarea infrastructurii și echipamentelor:** Investițiile vor îmbunătăți calitatea îngrijirii și confortul pacienților.
- ✓ **Optimizarea gestionării resurselor umane:** Procesul de recrutare și formare va conduce la o echipă mai motivată și eficientă.
- ✓ **Îmbunătățirea condițiilor de muncă:** Crearea unui mediu de lucru mai bun va spori satisfacția și retenția personalului.

- ✓ **Utilizarea eficientă a resurselor financiare:** Accesarea fondurilor și gestionarea optimă a bugetului vor sprijini investițiile planificate.
- ✓ **Îmbunătățirea calității serviciilor:** Măsurile luate vor asigura servicii medicale sigure și adaptate nevoilor pacienților.

5.5. Indicatori – evaluare, monitorizare

Pentru a monitoriza implementarea activităților, următorii indicatori ar trebui să fie urmăriți:

- **Indicatori clinici și de performanță medicală:**
 - Numărul total de internări și ponderea pacienților internați din UPU
 - Rata de supraaglomerare în UPU (timpul mediu de așteptare, timpul mediu până la internare)
 - Rata cazurilor și serviciilor invalidate (raport între cazuri/servicii realizate și cele invalidate)
 - Indicatori specifici de performanță pentru fiecare secție (ex. ICM, DMS, Externări, etc.)
 - Indicatori calitativi pentru serviciile medicale (satisfacția pacienților, gradul de respectare a protocoalelor medicale).
- **Indicatori financiari:**
 - Eficiența utilizării bugetului spitalului (raportul între veniturile și cheltuielile unității)
 - Rata de absorbție a fondurilor europene și a subvențiilor de la Ministerul Sănătății
 - Economii realizate prin utilizarea medicamentelor alternative
- **Indicatori de resurse umane:**
 - Gradul de ocupare al posturilor (raport între posturile ocupate și cele vacante)
 - Satisfacția personalului (rezultate ale chestionarelor de satisfacție)
 - Rata de participare la programele de formare profesională
 - Corelarea gradului de ocupare a paturilor cu numărul de personal medical necesar
 - Numărul de posturi create sau eliminate în funcție de restructurarea unității
- **Indicatori de infrastructură și echipamente:**
 - Progresul modernizării infrastructurii (procentul lucrărilor finalizate anual).
 - Numărul și valoarea echipamentelor medicale de înaltă performanță achiziționate.
 - Gradul de utilizare a noilor echipamente medicale (raport între echipamentele utilizate și cele disponibile).
 - Evaluarea stării infrastructurii post-modernizare (satisfacția pacienților și personalului).

Monitorizarea - Progresul implementării obiectivelor va fi monitorizat trimestrial, începând din prima lună. Primele trei luni vor include evaluări de etapă pentru a identifica necesitatea intensificării eforturilor. La sfârșitul fiecărui an, se va evalua progresul și se va decide dacă activitățile vor continua sau vor fi ajustate..

Evaluarea - Evaluările lunare și trimestriale vor urmări evoluția activităților, ajustând eforturile unde este necesar. Anual, se va realiza o evaluare generală. Șefii de secție vor analiza realizarea obiectivelor și indicatorilor, propunând măsuri de îmbunătățire pentru o activitate eficientă și transparentă.

5.6. Legislație / Bibliografie

1. Școala Națională de Sănătate publică și Management sanitar - Managementul Spitalului, 2006
2. Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, cu modificările și completările ulterioare;
3. Ordinul nr. 446/2017 din 18 aprilie 2017 privind aprobarea Standardelor, Procedurii și metodologiei de evaluare și acreditare a spitalelor;
4. Ordinul SGG nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
5. www.ms.ro;
6. www.drg.ro;
7. www.monitorizarecheltuieli.ms.