

**PLAN DE MANAGEMENT**  
**PENTRU PERIOADA**  
**2016-2021**

**Clinica CHE COSMEDICA SRL**

**Chertif Mihai Cristian**


## **A. Prezentare și analiză de situație**

### **Profilul și poziționarea spitalului**

Clinica COSMEDICA este singura clinica cu acest profil din județul Maramureș. Profesionalismul și calitatea serviciilor oferite se apropie de nivelul maximal, lucru dorit și în continuare.

#### **MISIUNEA**

Misiunea Clinicii COSMEDICA este aceea de a îmbunătăți sănătatea comunității din arealul pe care-l deservește și de a excela la capitolul calitatea serviciilor prestate bolnavilor și pacienților. Clinica COSMEDICA în colaborare cu universități de prestigiu din țară și din Europa și cu fundații internaționale caută soluții concrete pentru asigurarea educării continue a personalului medical, asigurarea condițiilor optime pentru cercetare și, nu în ultimul rând, asigurarea unui mediu optim pentru desfășurarea în bune condiții a actului medical din punctul de vedere al prevenției, diagnosticării și tratamentului.

#### **VIZIUNEA ECHIPEI MANAGERIALE**

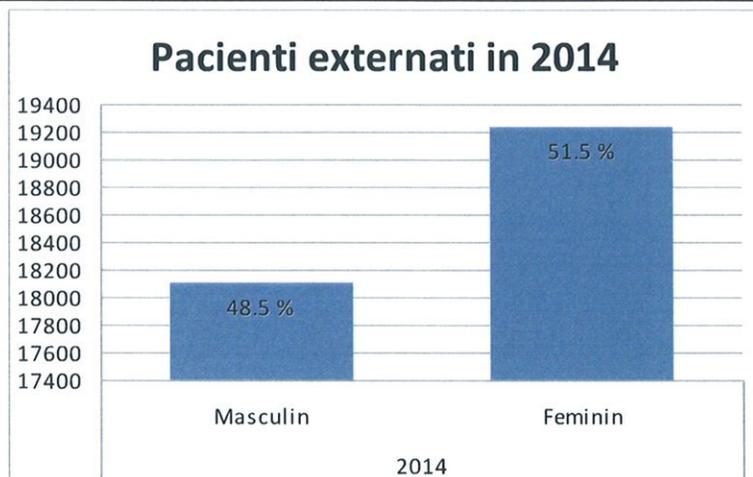
Ne propunem să devenim cel mai bun furnizor de servicii medicale de specialitate chirurgie estetică, chirurgie plastică, microchirurgie reconstructivă, chirurgia mâinii, arsuri din întreaga regiune, etalon al profesionalismului și calitatii.

### **Evaluare mediul extern**

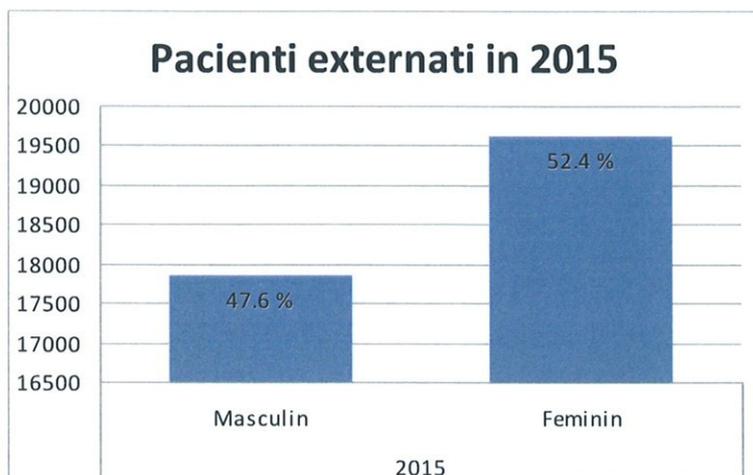
#### ***Analiza privind nevoile de îngrijire a populației și pieței de desfacere a serviciilor de sănătate prestate***

În cele ce urmează, cu ajutorul datelor statistice luate în calcul pentru perioada anilor 2014-2015, sunt prezentate ponderile realizate având ca și criterii de departajare următoarele elemente: perioada, sex, nivel de pregătire- studii efectuate, grupe de vârstă.

An	Sex	Total
2014 Total externari 946 din care:	Masculin	531
	Feminin	415



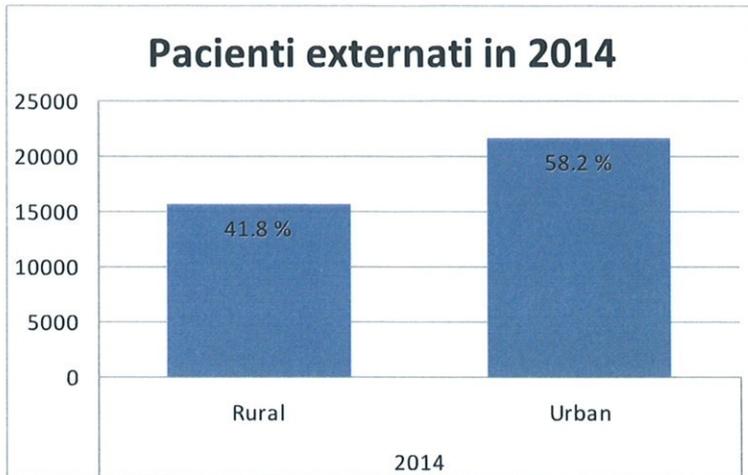
An	Sex	Total
2015 Total externari 1201	Masculin	623
	Feminin	578



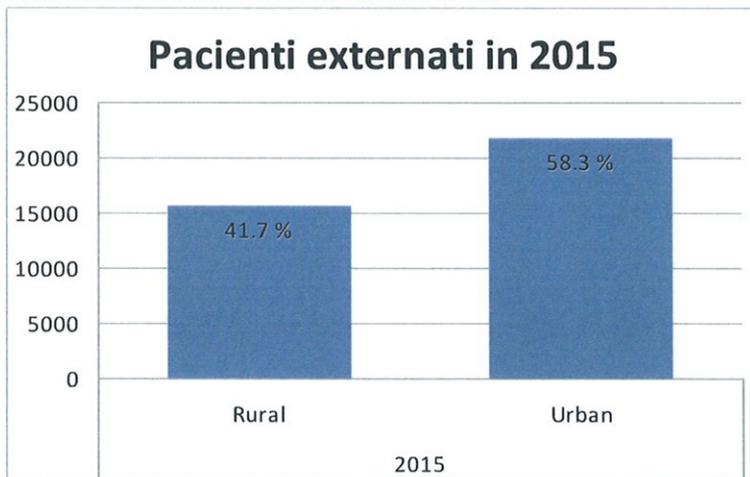
An	Studii	Total
2014	Studii medii	196
	Studii Superioare	750

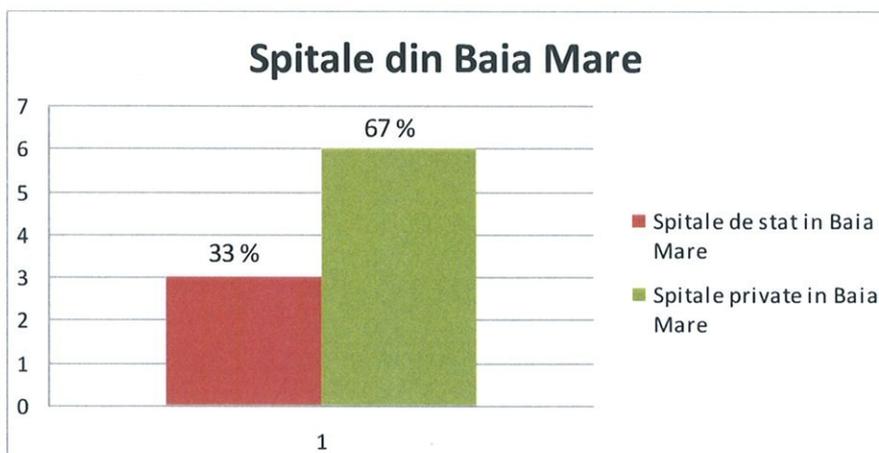
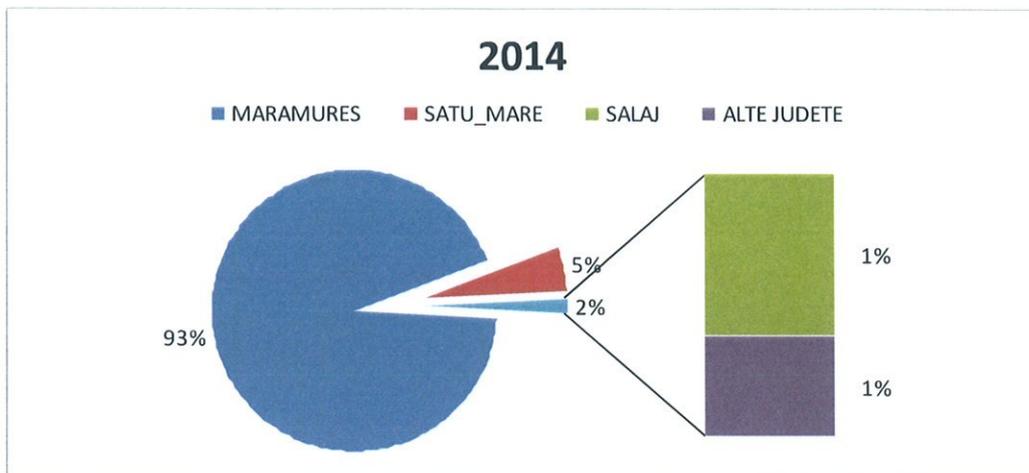
An	Studii	Total
2015	Studii medii	243
	Studii Superioare	958

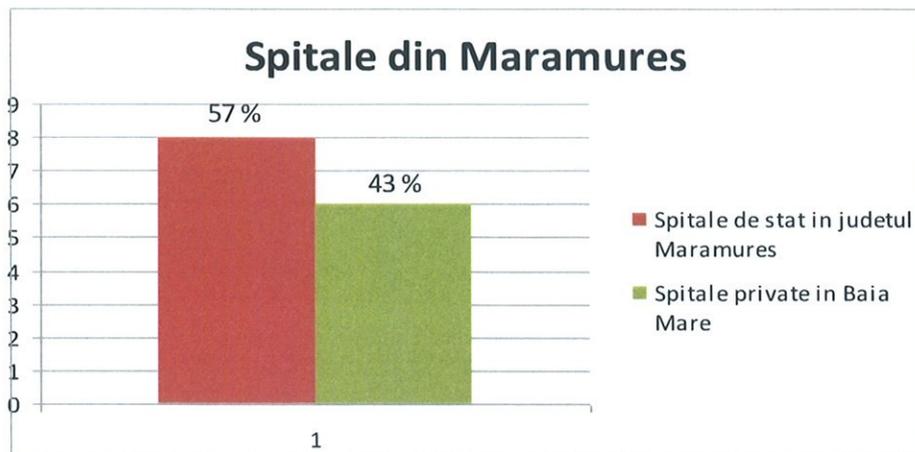
An	Mediu de Rezidenta	Total
2014	Rural	379
	Urban	567



An	Mediu de Rezidenta	Total
2015	Rural	481
	Urban	720



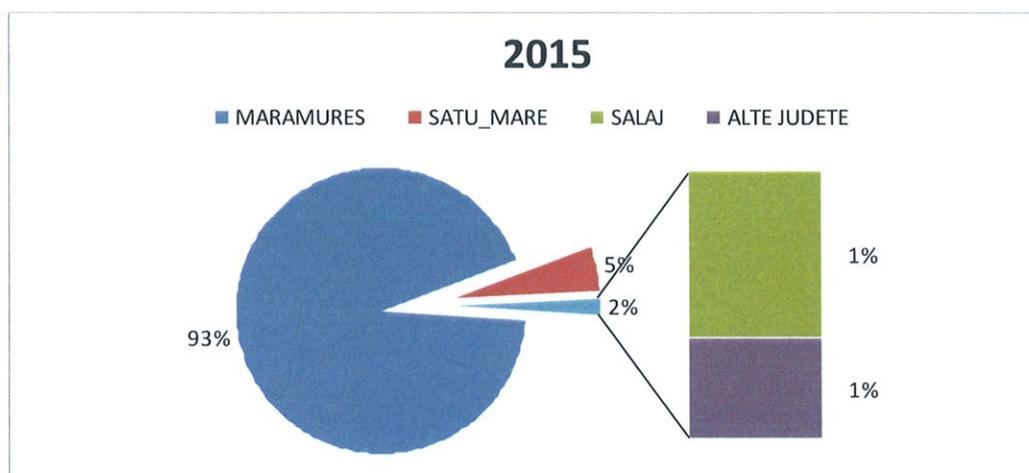
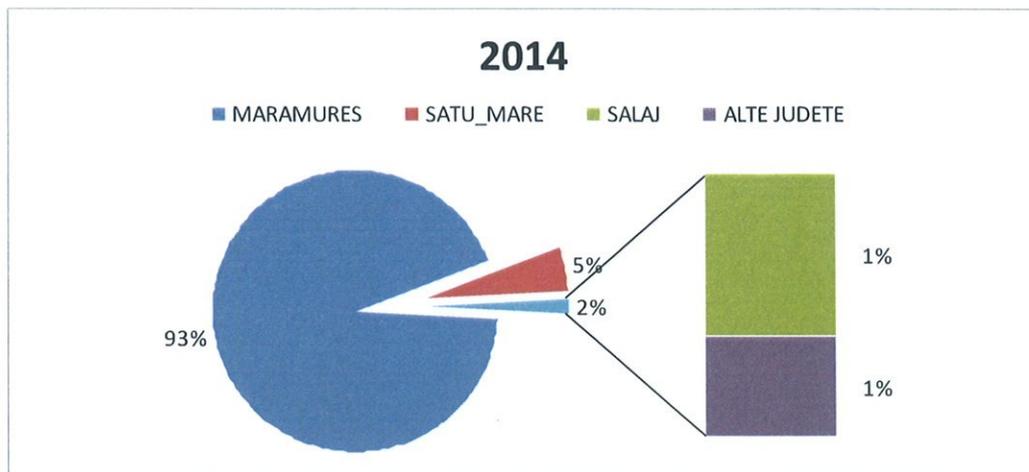




### Caracteristici relevante ale populației deservite

Din punct de vedere a analizei perioadei 2014-2015, privind nevoile de îngrijire a populației căreia spitalul se adresează, și a pieței de servicii de sănătate din teritoriul deservit, conform repartizării pe sexe, proporțiile sunt aproximativ egale, cu un trend ușor ascendent sexului feminin. Dp dv al studiilor – fără studii, cu studii elementare, cu studii medii, cu studii superioare, în perioada analizată, au înregistrat un trend ascendent pacienții cu studii elementare, care coroborat cu vârsta peste medie și cu activitatea preponderentă a zonei- zona defavorizata, fost centru minier, arată clar segmentul de pacienți cărora sunt adresate serviciile spitalicești.

Pacienți externai în perioada 2014-2015, după spitalizare continuă și de zi, pe județul de reședință.



## Structura spitalului

### Evaluarea mediului intern

Structura: funcționează unitate medicală privată cu 22 de paturi, spitalizare continuă și spitalizare de zi.

#### Resurse umane

Resursele umane sunt asigurate astfel:

- medici de specialitate – 6
- personal sanitar mediu – 8
- personal auxiliar (infirmiere, îngrijitoare, tehnico-administrativ) – 4 adică 18 posturi.

### **Structura sectiilor clinice**

Clinica are in structura un numar de 22 de paturi, din care 20 spitalizare continua si 2 paturi spitalizare de zi.

Clinica Cosmedica asigura prin serviciile din structura asistenta medico-chirurgicala complexa in domeniul chirurgiei plastice, microchirurgiei reconstructive, chirurgia mainii si arsuri cat si chirurgia estetica. Clinica Cosmedica functioneaza dupa urmatoarea structura aprobata de Ministerul Sanatatii, conform avizului Ministerului Sanatatii nr. XI/A/9878/NB/1992/05.03.2015:

- Compartiment chirurgie plastica, microchirurgie reconstructiva:  
17 paturi, din care ATI – 2 paturi;
- Compartiment recuperare, medicina fizica si balneologie – 3 paturi;
- Spitalizare de zi:-2 paturi
- Sală de operații;
- Sterilizare;
- Sală de tratamente;
- Cabinet de consultații;
- Compartiment fizioterapie si kinetoterapie;
- Sala asteptare;
- Grupuri sanitare;
- Bucatarie;
- Spatii anexe.

Total paturi aprobate = 22 cf. Structurii XI/A/9878/NB/1992/05.03.2015

Spital de categoria V cf. OMS 954/31.05.2011

### **Date de contact:**

Sediul social este in județul Maramures, loc.Baia Mare, str G. Coșbuc, nr. 52, tel/fax 0262/219 521 si pe pagina de internet: [www.cosmedica.ro](http://www.cosmedica.ro)

### **Autorizatia Sanitara de Functionare:**

SC. CHE. COSMEDICA SRL desfasoara activitati in baza **Autorizatiei Sanitare de Functionare** eliberata de catre Directia de Sanatate Publica a Judetului Maramures, avand ca obiect de activitate (cod CAEN):

- activitati de asistenta spitaliceasca cod CAEN 8610
- activitati de asistenta medicala specializata cod CAEN 8622
- alte activitati referitoare la sanatatea umana cod CAEN 8690

In baza Ordinului nr. 1.408/2010 privind aprobarea criteriilor de clasificare a spitalelor in functie de competenta, a Ordinului nr. 323/ 2011 privind aprobarea

metodologiei și a criteriilor minime obligatorii pentru clasificarea spitalelor în funcție de competență precum și a Ordinului nr. 683/2011 modificat prin Ordinul nr. 1473/2011 SC. CHE. COSMEDICA SRL este unitate sanitară de categoria V.

SC. CHE. COSMEDICA SRL are implementat sistemul de management al calitatii conform cu SR EN ISO 9001:2008.

Problemele de etică și deontologie medicală sunt de competența după caz, a Colegiului Medicilor, Colegiului Farmaciștilor sau Ordinul Asistenților Medicali Generaliști, Moașelor și Asistenților Medicali din România.

Relațiile de muncă sunt reglementate de Codul Muncii aprobat prin Legea nr.53/2003 cu modificările și completările ulterioare și de Contractul colectiv de muncă la nivel de ramură sanitară și Regulamentul intern.

**CONDUCEREA CLINICII COSMEDICA este asigurată de:**

- *Asociat Unic*
- *Administrator*
- *Director General*
- *Comitet Director*
- *Medic Șef*

**Activitatea clinicii**

Activitatea unității medicale se desfășoară în conformitate cu autorizația sanitară de funcționare și în concordanță cu Structura spitalului aprobată de Ministerul Sănătății nr. XI/A/9878/NB/1992/5.03.2015.

**Distribuția activității clinice (după tipul compartimentelor în care au fost spitalizate cazurile):**

Chirurgie plastică, microchirurgie reconstructivă	92%
Recuperare medicală	8%

Volumul activității are o medie lunară de 100 cazuri.

Durata medie de spitalizare are o valoare 6.39.

Indicele de complexitate a cazurilor realizat în 2015 are o valoare de 4.09.

### Principalii indicatori ai activității pentru anul 2015:

	Total	Chirurgie plastică și chirurgie estetică	Recuperare
Nr cazuri:	1197	1093	104
Nr zile spitalizare (spitalizare continuă):	2635	1583	1052
DMS:	6.39	5.13	10.11
ICM:	4.09		-

Cea mai frecventă categorie majoră de diagnostic (CMD):

% cazuri	CMD
45%	Tumora maligna tesutul conjunctiv si alte tesuturi moi ale capului, fetei si gatului
15%	Ischemie traumatica a unui muschi
10%	Artrita piogena, nespecificata glezna si picior
5%	Amputatie traumatica a policelui completa/partiala

### Situația financiară a spitalului

În anul 2015, Clinica COSMEDICA a încheiat un contract de prestări de servicii medicale cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Maramureș. Astfel, în contract sunt prevăzute: un tarif pe caz ponderat de ICM (4.09) x 1.430 ron .

Finanțarea spitalului este asigurată :

- În proporție de 80% din contractual de prestări servicii medicale încheiat cu CASS Maramureș, Diferența de 20% este acoperită din :
- Fonduri proprii ale asociatului unic
- Venituri obținute din servicii medicale acordate la cerere, sponsorizări, alte venituri.

## Problemele spitalului

Ca și în orice spital, problemele spitalului sunt diverse și de multe ori complexe, consumatoare de resurse de timp, umane, materiale. Am identificat câteva din problemele de rezolvat cum ar fi,

- Supraaglomerarea personalului
- Spații insuficiente.

**Accentul prezentei lucrări va fi pus pe următoarele probleme:**

- Supraaglomerarea personalului
- Spații insuficiente.

## Analiza SWOT a spitalului

<b><u>Puncte tari :</u></b>	<b><u>Puncte slabe :</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nivel foarte bun de pregătire profesională a personalului sanitar și tehnic-administrativ.</li><li>▪ Personal medical acreditat cu multiple competente.</li><li>▪ Notorietate și reputație pozitive.</li><li>▪ Dotare IT actualizată și eficientă, aptă pentru a asigura un flux informațional corect și eficient.</li><li>▪ Clinica COSMEDICA este singura clinică privată de specialitatea chirurgie plastică, chirurgie reconstructivă, chirurgia mâinii și arsuri din județul Maramureș asigurând tratament pentru o patologie foarte vastă;</li><li>▪ Concurență locală mică în chirurgia de arsuri;</li><li>▪ Lipsa concurenței locale în chirurgia plastică,</li><li>▪ Dotarea tehnică ridică nivelul tehnic și calitativ al firmei;</li><li>▪ Cererea de servicii în continuă creștere, odată cu dezvoltarea societății și a tehnologiilor specifice;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Risc epidemiologic asupra personalului.</li><li>▪ Spațiu insuficient pentru extinderea activității medicale;</li><li>▪ Informarea insuficientă a pacienților legată de întreaga ofertă de servicii a Clinicii.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profesionalismul personalului medical și tehnico-administrativ angajat;</li> <li>▪ Dispune de o bună compartimentare a spațiului și o bună funcționalitate a circuitelor;</li> <li>▪ Experiența de aproximativ 10 ani în acest domeniu;</li> <li>▪ Tendințe de creștere a adresabilității pacienților având în vedere apariția noilor tehnologii din ce în ce mai puțin invazive sau chiar non-invazive;</li> <li>▪ Tarifele pentru serviciile medicale desfășurate în clinica Cosmedica sunt mai mult mai mici spre deosebire de alte clinici cu aceeași specialitate din țară.</li> <li>▪ Clinica COSMEDICA este singurul centru privat de chirurgia mâinii din țară care este recunoscut și acreditat de Federația Europeană a Societăților de Chirurgia Mâinii (F.E.S.S.H.).</li> <li>▪ Prin obținerea proiectului finanțat de Uniunea Europeană prin Fondul European de dezvoltare Regională, clinica Cosmedica a fost dotată cu echipamente de ultimă generație printre care enumerăm: instalație de aer steril mobil, aparat de anestezie cu seturi pentru adulți și nou născuți și aspirator bronșic portabil, monitor funcții vitale, sterilizator cu plasmă, aparat de ventilație, pompă injectomat. Această dotare permite clinicii să asigure un nivel calitativ ridicat de servicii medicale;</li> <li>▪ Servicii acreditate ISO 9001:2008.</li> </ul>	
<p><b>Oportunități :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posibilitatea încheierii de</li> </ul>	<p><b>Amenințări :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influențe negative ale unor grupuri de</li> </ul>

<p>parteneriate public-privat, necesare degrevării încărcăturii mare de nr. Urgențe din spitalele publice, și redistribuirea lor către spitalele private.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existența potențialității accesului la finanțări nerambursabile din programele de finanțare europene ale perioadelor: 2014 – 2020 (sub rezerva nivelului și domeniilor de alocare).</li> <li>▪ Oportunitatea dezvoltării de proiecte comune cu administrația publică locală și cu O.N.G.-uri.</li> <li>▪ Posibilitatea creșterii veniturilor prin sporirea numărului de servicii medicale acordate la cerere.</li> <li>▪ Eventualitatea accesului la finanțări ale caselor private de asigurări de sănătate.</li> <li>▪ Posibilitatea dezvoltării compartimentului de arsuri;</li> <li>▪ Posibilitatea extinderii întregului spațiu al clinicii;</li> <li>▪ Implementarea asigurărilor private de sănătate, ca o consecință benefică, va degreva sistemul social de povara crescândă și presiunea tot mai mare la care este supus din partea asiguraților;</li> <li>▪ Întărirea brand-ului;</li> <li>▪ Posibilitățile de dezvoltare pe care le poate deschide „turismul” medical, cu consecințe benefice în domeniul sănătății și cel economic pentru locuitorii județului Maramures.</li> </ul>	<p>interese care au alte obiective decât cele de a oferi servicii medicale de specialitate, prompte și de calitate populației.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atractivitatea scăzută a locurilor de muncă din sistemul sanitar național.</li> <li>▪ Potențialitatea scăderii finanțării din partea C.J.A.S.</li> <li>▪ Birocrația și corupția.</li> <li>▪ Schimbări ale prevederilor legislative și/sau a condițiilor economice.</li> <li>▪ Posibilitatea apariției unor Clinici concurențiale pe acest segment de activitate.</li> </ul>
---	---

## **B. Proiectul de management**

### **Problematika prioritară abordată**

- Supraaglomerarea personalului
- Spații insuficiente.

Prezentul proiect de management tratează rezolvarea celor două probleme identificate mai sus, apărut ca urmare a faptului că în prezent există o suprasolicitare a personalului și spațiile ar trebui să fie mai generoase, în sensul extinderii clinicii și la mansarda și prelungirea liftului până în noul spațiu.

**Cauze:** conform ASF, spitalul are aprobate 22 de paturi

**Grupul țintă:** salariații clinicii  
Spațiile clinicii

### **B2. Scopul planului**

- Fluidizarea spațiilor funcționale ale clinicii ;
- Angajarea de personal, bine pregătit care să răspundă performant cerințelor clinicii.

### **B3. Obiective propuse**

#### **OBIECTIVUL PRINCIPAL**

Pentru noi, ca unitate cu activitate de servicii medicale, obiectivul principal este reprezentat de satisfacerea maximă a cerințelor și așteptărilor clienților noștri. În acest scop, depunem eforturi pentru a fi la înălțimea așteptărilor, deviza noastră fiind tratarea clienților în modul în care așteptăm să fim și noi tratați.

Pentru pacienții săi, Clinica Cosmedica asigură și răspunde de calitatea actului medical, calitatea îngrijirilor, calitatea condițiilor hoteliere și prevenirea infecțiilor nosocomiale conform normelor aprobate legale în vigoare.

Clinica Cosmedica și-a stabilit ca obiectiv general obținerea și menținerea unei înalte reputații în rețeaua clinicilor private a căror domeniu de activitate este chirurgia plastică, microchirurgia reconstructivă, chirurgia mâinii, arsuri și nu în ultimul rând chirurgia estetică. Clinica urmărește realizarea nevoilor și așteptărilor pacienților săi, prin introducerea și menținerea nivelului calitativ ridicat al tuturor activităților ce le desfășoară, pentru a veni în întâmpinarea

cerințelor pacienților și a Casei de Asigurări de Sănătate privind realizarea îngrijirilor medicale la cel mai înalt nivel calitativ cu costurile cele mai reduse.

Prin acest tip de abordare clinica se pregătește ca toate activitățile ei și anume cele de îngrijiri medicale, medico-tehnice și economico-administrative, să fie recunoscute de către pacienți ca prima alegere a lor, iar pentru a atinge acest scop clinica noastră are ca obiectiv principal crearea satisfacției pacienților.

Având în vedere faptul că de la an la an clinica și-a dezvoltat volumul serviciilor și numărul de clienți, pe plan strategic, firma își propune să devină cea mai bună clinică privată de chirurgie plastică, microchirurgie reconstructivă, chirurgia mâinii și arsuri din Transilvania și care să fie recunoscută în întreaga Europă. Strategia firmei se bazează pe rezultate și clienți existenți și potențiali din aceste zone și pe cele peste 1000 de manevre chirurgicale realizate cu succes pe an și pe dotarea tehnică de care dispune în prezent.

În activitatea clinicii, un loc deosebit de important îl ocupă chirurgia reconstructivă și reparatorie. Refacerea mâinilor traumatizate în urma unor accidente, refacerea pacienților în urma unor arsuri cu flacără sau substanțe chimice rămân nevoi mereu actuale, motiv pentru care dorim extinderea activității.

### **OBIECTIVE STRATEGICE**

1. Furnizarea unor servicii medicale, de îngrijiri și hoteliere de cea mai bună calitate.
2. Identificarea nevoilor pacienților și aparținătorilor referitoare la calitatea serviciilor primite.
3. Menținerea certificării ISO 9001:2008.
4. Ciclul II de acreditare AMNCS.
5. Asigurarea unui nivel crescut de satisfacție a personalului.
6. Îmbunătățirea alocării resurselor.

#### **Obiective propuse:**

- Angajarea de personal,
- Reamenajări de spații funcționale.

#### **B4. Activitățile necesare**

- Identificarea spațiilor necesare relocărilor :
  - 1) Reamenajări de spații funcționale la mansarda clinicii.
    1. Identificarea surselor de finanțare.
    2. Identificarea spațiului

3. Proiect pentru spațiu
4. Aviz de principiu de la DSP.
5. Amenajarea spațiului
6. Dotarea cu aparatură medicală.
7. Autorizația sanitară de funcționare.

**b) Angajari de personal suplimentar**

- concurs, interviuri și proba de lucru, perioada de proba.

**B5. Graficul Gantt de planificare a activităților în timp**

Graficul de realizare a obiectivelor pe termen scurt, mediu și lung.

(Graficul priorităților ierarhizate prin termene de execuție/punere în aplicare)

Obiective	2016	2017	2018	2019	2020
Termen scurt (1 obiectiv)					
Termen mediu (1 obiectiv)					
Obiectiv 1. Angajarea de personal, Reamenajări de spații funcționale pentru în mansarda clinicii					
Obiectiv 2. Angajarea de personal					

## Resurse necesare

Resursele necesare identificate pentru cele 2 obiective tratate in prezentul plan de management, sunt redate detaliat în tabelul de mai jos:

Nr.Crt.	OBIECTIVE	RESURSE NECESARE	TERMEN
1	Reamenajări de spații funcționale pentru in mansarda clinicii	1. Surse de finanțare: Bugetul propriu	2016-2020
		2. Resurse umane: Personalul angajat	
2	Angajarea de personal.	1. Surse de finanțare: Bugetul propriu.	2017
		2. Resurse umane: personalul angajat	

## Sursele de finanțare identificate

Sursele de finanțare identificate, sunt sintetizate astfel:

Pentru obiectivul,

### **Obiectiv 1.**

Angajarea de personal.

Reamenajări de spații funcționale pentru in mansarda clinicii.

Termen: 2017

### **Obiectiv 2.**

Angajarea de personal.

Reamenajări de spații funcționale pentru in mansarda clinicii.

Termen: 2017

Sursele de finanțare identificate, sunt redate centralizat în tabelul ce urmează:

Nr.Crt.	OBIECTIVE	SURSE DE FINANTARE	VALOARE
1	Reamenajări de spații funcționale pentru în mansarda clinicii	Buget propriu	900.000 lei
2	Angajarea de personal	Bugetul propriu	100.000 lei
<b>TOTAL</b>			1.000.000 lei

## B8. Rezultatele așteptate

Îmbunătățirea indicatorilor de performanță, diversificarea gamei de servicii medicale, noi surse de venituri proprii, utilizarea resurselor materiale și bănești numai pentru cheltuielile oportune. Crearea unui sector spitalicesc modern și performant ușor accesibil, eficient, bine dotat, cu personal motivat și bine pregătit, pus permanent în slujba cetățeanului, compatibil cu sistemele de sănătate din Uniunea Europeană.

Îmbunătățirea continuă este responsabilitatea tuturor persoanelor angajate în Clinica. Îmbunătățirea continuă are la bază politica în domeniul calității, obiectivele calității, rezultatele auditurilor, analiza statistică, rezultatele acțiunilor corective și preventive și a analizelor efectuate de management.

Implementarea standardelor de calitate conform ANMCS, mentenanță și dezvoltarea continuă a calității sunt obiective prioritare ale clinicii.

Rezultate așteptate sunt:

- Decongestionarea circuitelor spitalului, realizată
- Creșterea calității actului medical, de îngrijiri, realizată
- Asigurarea condițiilor hoteliere pentru spitalizarea de zi, realizată
- Crearea de noi locuri de muncă, pentru spitalizarea de zi, realizată
- Asigurarea condițiilor de muncă propice salariaților, realizată
- Îmbunătățirea satisfacției salariaților, a pacienților, a aparținătorilor, realizată.

### Indicatori vizati

INDICATOR	INPUT	OUTPUT
Gradul de satisfacție a pacienților, aparținătorilor	85%	100%
Gradul de satisfacție al angajaților	85%	95%
Gradul de ocupare a posturilor normate	85%	90%