

**Proiect de management**  
Siguranța și satisfacția pacientului

Întocmit:Fazakas Csaba

## Cuprins

1.	Descrierea situației actuale a Spitalului Sovata-Niraj .....	3
1.1.	Aspecte generale .....	3
1.2.	Caracteristicile populației deservite .....	3
1.3.	Structura organizatorică a spitalului.....	6
1.4.	Resurse umane.....	7
1.5.	Resurse financiare .....	8
1.6.	Activitatea medicală.....	9
1.7.	Situația dotărilor din Spital .....	11
1.8.	Situația financiară a Spitalului .....	11
1.9.	ANALIZA SWOT.....	12
1.10.	Identificarea problemelor critice: .....	14
2.	Seleționarea unor probleme prioritare, cu motivarea alegerii făcute .....	15
3.	Dezvoltarea proiectului de management pentru problema prioritară .....	16
3.1.	Scopul.....	16
3.2.	Obiective .....	16
3.3.	Rezultate așteptate:.....	19
3.4.	Indicatori – evaluare, monitorizare .....	20
4.	Cunoașterea legislației relevante .....	22
5.	Graficul Gantt al încadrării în timp .....	23

## **1. Descrierea situației actuale a Spitalului Sovata-Niraj**

### **1.1. Aspecte generale**

Spitalul Sovata-Niraj este unitate sanitară cu paturi, de utilitate publică, cu personalitate juridică, care asigură servicii medicale de bază fiind un spital de categoria V, cu 17 paturi de medicină internă și 8 paturi pneumologie la Sovata și 8 paturi de medicină internă la Miercurea-Niraj, aflându-se în județul Mureș asigurând asistență de specialitate pentru locuitorii celor două orașe și zonele limitrofe ale acestora.

Spitalul Sovata-Niraj a fost înființat prin Hotărârea de Guvern nr.540 din 25 mai 2011, aflată în rețeaua sanitară a Consiliului Local al Orașului Sovata, cu sediul în orașul Sovata, Str. Principală nr.156, județul Mureș.

Spitalul Sovata-Niraj s-a înființat în urma comasării prin fuziune a Centrului de Sănătate Sovata, cu sediul în localitatea Sovata, unitate sanitară publică cu personalitate juridică, cu Centrul de Sănătate Miercurea-Nirajului. Ca efect al unificării cu Centrul de Sănătate Miercurea-Nirajului s-a reorganizat ca secție exterioară, structură fără personalitate juridică în cadrul Spitalului Sovata-Niraj.

Spitalul Sovata-Niraj este o unitate sanitară de categoria V, într-un oraș de stațiune balneoclimaterică renumită de interes național, într-o zonă muntoasă, la 60 km distanță de centrul universitar Târgu-Mureș.

Sediul principal din Sovata funcționează într-o clădire aflată în proprietatea Primăriei orașului Sovata (construit în anul 1985), fiind o construcție monobloc cu parter, etaj și subsol, care a fost reabilitată recent în 2 etape: în 2011 prin extinderea clădirii și construirea unui corp de clădire nouă și în 2013 prin îmbunătățirea circuitelor și extinderea ambulatorului de specialitate.

Sediul secundar din Miercurea-Niraj funcționează într-o clădire aflată în proprietatea Primăriei orașului Miercurea-Nirajului o construcție monobloc cu parter unde au fost finalizate lucrări de renovare interioară și a acoperișului în anul 2017.

### **1.2. Caracteristicile populației deservite**

Spitalul Sovata-Niraj se află situat la limita județului Mureș și Harghita, în imediata apropiere a stațiunii turistice Praid, deservind un număr de aproximativ 25.000 de locuitori ai orașului Sovata și zonele alăturate, cu pondere relativ crescută a populației de peste 65 ani. Acestor cifre se mai adaugă numărul crescut al turiștilor din cele două stațiuni (mai multe sute de mii) care de asemenea pot fi beneficiarii serviciilor de sănătate oferite de acest spital.

Secția exterioară se situează în centrul orașului Miercurea-Nirajului într-o clădire monobloc asigurând asistență medicală de specialitate medicină internă pentru populația din oraș și mai multe localități limitrofe din valea Nirajului, deservind în jur de 23.000 de locuitori.

Morbiditatea este cea caracteristică pentru populația adultă și vârstnică, principalele cauze de internare fiind afecțiunile cardio-vasculare, afecțiuni diabetice- diabetul zaharat cu sau fără complicații, afecțiunile căilor respiratorii, afecțiunile degenerative osteo-articulare, afecțiuni neurologice.

Finanțarea spitalului este de la fondul asigurărilor sociale de sănătate, fonduri de la consiliile locale a orașelor Sovata și Miercurea Nirajului și venituri proprii.

Spitalul deservește o zonă din județ caracterizat de o populație în scădere, vârstnică, săracă și cu probleme medico-sociale.

Proporția cazurilor de spitalizare în funcție de vârstă este următoarea:

CAZURI EXTERNATE	2019		2020		2021	
<b>TOTAL</b>	808		668		802	
<b>0 - 17 ani</b>	0	<b>0%</b>	0	<b>0%</b>	0	<b>0%</b>
<b>18 - 34 ani</b>	9	<b>1%</b>	8	<b>1%</b>	6	<b>1%</b>
<b>35 - 54 ani</b>	78	<b>10%</b>	92	<b>11%</b>	134	<b>17%</b>
<b>55 - 64 ani</b>	146	<b>18%</b>	107	<b>13%</b>	136	<b>17%</b>
<b>peste 65 ani</b>	575	<b>71%</b>	461	<b>57%</b>	526	<b>65%</b>

Tabel 1. Proporția cazurilor în funcție de vârstă

Din Tabelul 1. reiese astfel că, populația predominantă care se adresează Spitalului Sovata-Niraj, are vârsta peste 65 de ani, urmată de categoria de vârstă între 55- 64 de ani.

Spitalul Sovata-Niraj este un spital în furnizarea serviciilor de sănătate pentru populația din Sovata și Miercurea-Niraj, dar și pentru zonele arundate celor două orașe.

Astfel în tabelele 2 și 3 este prezentat mediul de proveniență al pacienților pe județe și localități pentru perioada 2019-2021. Majoritatea pacienților provin din județul Mureș, în top localități, Sovata se afla pe primul loc, urmat de Sărățeni și Miercurea-Niraj.

Adresabilitatea spitalului									
Nr. crt	Localitate	Județ	Numar cazuri externate						Dif 2021 AN vs. 2019 AN
			2019 AN	% din total	2020 AN	% din total	2021 AN	% din total	
1	Sovata	MURES	332	41.1%	308	46.1%	345	43.0%	3.9%
2	Sărățeni	MURES	49	6.1%	36	5.4%	50	6.2%	2.0%
3	Miercurea Nirajului	MURES	70	8.7%	41	6.1%	35	4.4%	-50.0%
4	Eremitu	MURES	21	2.6%	16	2.4%	34	4.2%	61.9%
5	Chibed	MURES	28	3.5%	18	2.7%	30	3.7%	7.1%
6	Gălești	MURES	28	3.5%	24	3.6%	17	2.1%	-39.3%
7	Vărgata	MURES	25	3.1%	17	2.5%	17	2.1%	-32.0%
8	Bereni	MURES	11	1.4%	14	2.1%	17	2.1%	54.5%
9	Matrici	MURES	5	0.6%	10	1.5%	16	2.0%	220.0%
10	Câmpu Cetății	MURES	5	0.6%	5	0.7%	16	2.0%	220.0%
11	Praid	HARGHITA	5	0.6%	5	0.7%	15	1.9%	200.0%
12	Măgherani	MURES	23	2.8%	15	2.2%	14	1.7%	-39.1%
13	Sâng. de Pădure	MURES	10	1.2%	15	2.2%	14	1.7%	40.0%
14	Ocna de Jos	HARGHITA	11	1.4%	7	1.0%	12	1.5%	9.1%
15	Ocna de Sus	HARGHITA	2	0.2%	3	0.4%	10	1.2%	400.0%
16	Rigmani	MURES	5	0.6%	7	1.0%	10	1.2%	100.0%
17	Șardu Nirajului	MURES	4	0.5%	5	0.7%	10	1.2%	150.0%
18	Șilea Nirajului	MURES	12	1.5%	6	0.9%	8	1.0%	-33.3%
19	Târgu Mureș	MURES	6	0.7%	10	1.5%	8	1.0%	33.3%
20	Corund	HARGHITA	13	1.6%	5	0.7%	6	0.7%	-53.8%
Alte localități			143	17.7%	101	15.1%	118	14.7%	-17.5%
<b>Total</b>			<b>808</b>	<b>100.0%</b>	<b>668</b>	<b>100.0%</b>	<b>802</b>	<b>100.0%</b>	<b>-0.7%</b>

Tabelul 2. Mediul de proveniență al pacienților Spitalului Sovata-Niraj pe localități pentru perioada 2019-2021

În Tabelul 3. este realizată o statistică a mediului de proveniență a pacienților pe județe pentru anii 2019, 2020 și 2021, iar concluziile sunt că aproximativ 93 % din pacienții externați provin din județul Mureș, urmată de județul Harghita în medie de 6%.

Adresabilitatea spitalului								
Nr. crt	Județ	Număr cazuri externate						Dif 2021 AN vs. 2019 AN
		2019 AN	% din total	2020 AN	% din total	2021 AN	% din total	
1	MURES	763	94.4%	632	94.6%	733	91.4%	-4.1%
2	HARGHITA	45	5.6%	33	4.9%	61	7.6%	26.2%

Tabelul 3. Mediul de proveniență al pacienților Spitalului Sovata-Niraj pe județe pentru perioada 2019-2021

Dacă este să ne referim la preferințele populației cu domiciliul în Sovata remarcăm în Tabelul 4 preferința pentru spitalele din Târgu Mureș, urmat de județul Harghita și Cluj.

Cu toate acestea, Sovata se bucură de o cota de piață de 23,7%, iar dacă ne referim punctual la spitale, putem observa în Tabelul 5 preferința pentru Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș fiind pe primul loc urmat de Spitalul Sovata-Niraj aflând pe locul 2, și urmat de Spitalul Clinic Județean Mureș. Am luat ca referință anul 2019 pentru aceste statistici fiindcă în 2020 și 2021 evoluția pandemică Sars-Cov2 și reglementările epidemiologice au influențat mult internările, datele ne fiind concordante în perioada respectivă.

Nr. crt	Județ	2019 AN	
		Nr. cazuri externate	%
1	Mureș	1,203	86.1%
2	Harghita	144	10.3%
3	Cluj	25	1.8%
4	Mehedinți	4	0.3%
5	Bihor	4	0.3%
6	Covasna	3	0.2%
7	Caraș-Severin	3	0.2%
8	Prahova	2	0.1%
9	București	2	0.1%
<b>Alte județe</b>		<b>8</b>	<b>0.6%</b>
<b>Total alte județe</b>		<b>195</b>	<b>13.9%</b>
<b>Total</b>		<b>1,398</b>	<b>100.0%</b>

Tabelul 4. Migrația pacienților cu domiciliul în Sovata pe județe în anul 2019

Nr. crt	Spital	Județ	2019 AN	
			Nr. cazuri externe	%
1	Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș	MS	487	34.8%
2	Spitalul Sovata-Niraj	MS	331	23.7%
3	Spitalul Clinic Județean Mureș	MS	284	20.3%
4	Spitalul Municipal Odorheiu Secuiesc	HR	123	8.8%
5	Institutul de Urgență pentru Boli Cardiovasculare și Transplant Târgu-Mureș	MS	30	2.1%
6	Spitalul Municipal Sighișoara	MS	28	2.0%
7	Spitalul Județean de Urgență Miercurea Ciuc	HR	14	1.0%
8	Centrul Medical NOVA VITA	MS	10	0.7%
9	Spitalul Orășenesc Sângeorgiu de Pădure	MS	8	0.6%
10	Institutul Oncologic Prof. Dr. I. Chiricuță Cluj - Napoca	CJ	7	0.5%
<b>Alte spitale</b>			<b>76</b>	<b>5.4%</b>
<b>Total alte spitale</b>			<b>1,067</b>	<b>76.3%</b>
<b>Total</b>			<b>1,398</b>	<b>100%</b>

Tabelul 5. Migrația pacienților cu domiciliul în Sovata către alte spitale în anul 2019

### 1.3. Structura organizatorică a spitalului

Structura organizatorică a Spitalului Sovata-Niraj s-a modificat la sfârșitul anului 2019 când s-a obținut aprobarea pentru noua structură organizatorică, prin care s-a solicitat creșterea numărului de paturi de la 5 la 8 la pneumologie și mutarea compartimentului într-o nouă secție precum și creșterea numărului de paturi la medicina internă cu 5 paturi de cronici, deasemenea s-a inclus în structura organizatorică ambulatorul de specialitate ortopedie.

După obținerea Autorizației Sanitare de Funcționare, s-a făcut recrutarea de personal, posturile fiind ocupate prin examene, astfel încât s-au făcut angajări de asistente, infirmiere și un medic specialist medicina internă.

Structura organizatorică actuală a spitalului este aprobată de Ministerul Sănătății cu număr aviz 46173, 46172 din 10.10.2019 prin Dispoziția Primăriei orașului Sovata și a Consiliului local nr. 10104/2019, și este următoarea:

#### **Structura unității în Sovata sediul principal:**

- Compartiment Medicină internă acuți 12 paturi
- Compartiment Medicină internă cronici 5 paturi
- Compartiment Pneumologie cronici 8 paturi
- Spitalizare de zi 5 paturi
- Camera de gardă
- Laborator de analize medicale
- Compartiment radiologie și imagistică medicală
- Farmacie cu circuit închis

- Ambulatoriul integrat cu cabinete în specialitățile: medicină internă, ortopedie-traumatologie, pediatrie, dermatovenerologie

#### **Structura la sediul secundar din Miercurea Niraj:**

- Compartiment Medicină internă cronici 8 paturi + spitalizare de zi 3 paturi
- Ambulatoriul integrat de medicină internă
- Ambulatoriul integrat pediatrie

#### **Aparatul funcțional al spitalului este următorul:**

- Biroul financiar-contabilitate, RUNOS și achiziții
- Serviciul administrativ
- Serviciul de management al calității

Din punct de vedere al activității, Spitalul Sovata-Niraj asigură asistență medicală pentru afecțiuni acute și cronice în regim de spitalizare continuă și spitalizare de zi.

Serviciile medicale furnizate în Ambulatoriul integrat al spitalului cuprind: consultații medicale, investigații paraclinice, stabilirea diagnosticului, tratament medical, îngrijiri, recuperare medicală, eliberarea de rețete pentru medicamente.

Pentru buna desfășurare a activității spitalului mai funcționează servicii gospodărești, servicii anexe pentru personal, pacienți și aparținători (vestiare, triaj), servicii tehnico-utilitare (centrală termică, spălătorie).

În anul 2020 și 2021, în contextul epidemiei de coronavirus COVID-19, în unitatea spitalicească nu au fost înființate structuri organizatorice pentru tratarea pacienților testați pozitiv sau suspecți cu virusul SARS-CoV-2.

#### **1.4. Resurse umane**

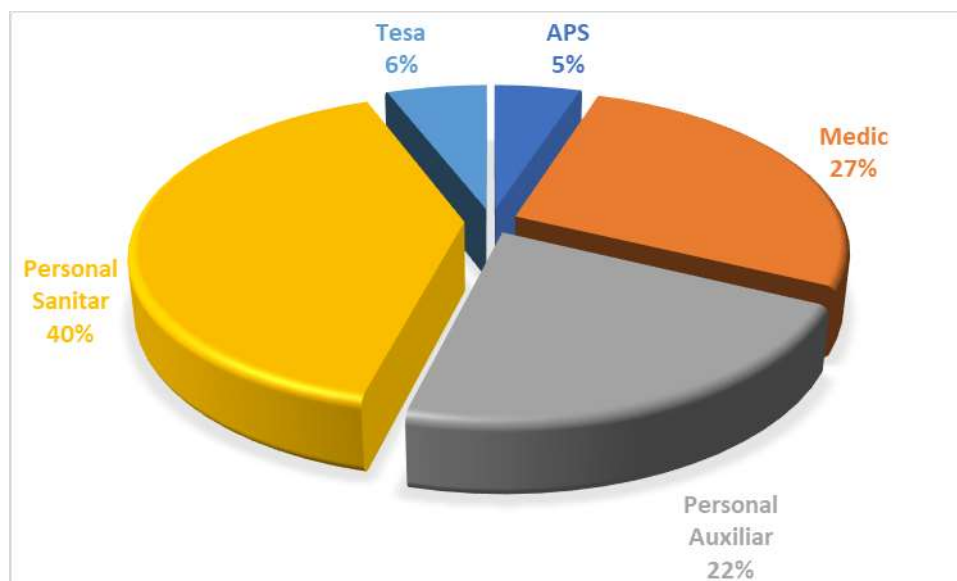
Resursele umane sunt dimensionate în funcție de normativele specifice de personal în vigoare, ținând cont de necesitățile secțiilor.

<b>Funcția</b>	<b>Nr.posturi</b>	<b>Din care Ocupat</b>
Manager	1	1
Director medical	1	1
Director financiar- contabil	1	1
Medic primar Medicină Internă	1	1
Medic primar Pneumologie	1	1
Medic primar Pediatrie	1	1
Medic specialist Pediatrie	1	1
Medic specialist Imagistică medicală	1	0.50
Medic specialist Laborator medical	1	0.25
Medic specialist Ortopedie-Traumatologie	1	0.50
Medic specialist Dermato-Venologie	1	1
Medic specialist Medicina Internă	1	1
Farmacist	1	1
Asistent medical cu studii superioare scurta durata	1	1
Asistent medical principal	11	11
Asistent medical	7	6
Asistent medical principal laborator	1	1
Asistent medical laborator	1	1

Asistent medical principal radiologie	1	1
Asistent medical radiologie	1	1
Asistent medical principal farmacie	1	1
Infirmier	9	9
Ingrijitor	6	4
Administrator	1	1
Economist I.A	1	1
Contabil	1	1
Referent achiziții publice	1	0
Responsabil Managementul Calității și Audit	0.25	0.25
Referent SMC	0.25	0.25
Registrator medical	1	1
Medic garda	10	8
TOTAL	67.5	59.75

Tabelul 7. – Structură posturi ocupate

Astfel la 31.12.2021, Spitalul Sovata-Niraj are ocupate 59,75 de posturi (perioadă nedeterminată) din totalul de 67,5 de posturi aprobate, realizând un procent de 88,52%, grad de ocupare. Dintre posturile ocupate, 27% sunt medici (8 medici de gardă), 5% alt personal cu studii superioare, 40% personal sanitar, 22% personal auxiliar sanitar, 5% personal TESA.



Grafic nr. 1 - Gradul de ocupare al posturilor pe categorii de personal, anul 2021

### 1.5. Resurse financiare

Activitatea financiar-contabilă din cadrul Spitalului Sovata-Niraj s-a desfășurat în anul 2021 în conformitate cu actele normative în vigoare, asigurându-se operațiuni specifice privind întocmirea și execuția bugetului de venituri și cheltuieli, operațiuni de încasări și plăți efectuate prin caserie, trezorerie, exercitarea controlului financiar preventiv, operațiuni de înregistrare a angajamentelor legale și bugetare în sistemul național de raportare – Forexbug.



Sursele de finanțare care au stat la baza desfășurării activității spitalicești pentru perioada anul 2019 și pentru anul 2021, precum și categoriile de cheltuieli sunt prezentate în tabelele de mai jos:

Structura venituri						
Tip venit	2019 AN	% din total	2020 AN	% din total	2021 AN	% din total
Venituri CAS fără influențe sal.	1,908,880	39.0%	2,112,843	38.6%	2,440,184	38.8%
Influențe salariale	2,603,025	53.1%	3,147,642	57.5%	3,502,179	55.7%
Venituri din taxe	78,391	1.6%	77,312	1.4%	119,255	1.9%
Stimulent de risc	0	0.0%	35,000	0.6%	47,030	0.7%
Venituri Buget Local	307,941	6.3%	100,000	1.8%	65,000	1.0%
Donații	0	0.0%	4,200	0.1%	0	0.0%
Alte venituri	0	0.0%	0	0.0%	114,980	1.8%
<b>TOTAL venituri</b>	<b>4,898,237</b>	<b>100.0%</b>	<b>5,476,997</b>	<b>100.0 %</b>	<b>6,288,628</b>	<b>100.0 %</b>

Tabelul 8 - Structură Venituri pe anii 2019 și 2021 (RON)

Structura cheltuieli						
Tip cheltuielă	2019 AN	% din total	2020 AN	% din total	2021 AN	% din total
Cheltuieli cu personalul	3,652,218	78.8%	4,369,204	82.6%	4,780,907	79.3%
Cheltuieli medicamente	98,639	2.1%	103,202	1.9%	155,919	2.6%
Cheltuieli materiale sanitare	39,635	0.9%	58,301	1.1%	58,472	1.0%
Cheltuieli reactivi	43,581	0.9%	43,593	0.8%	90,418	1.5%
Cheltuieli dezinfectanti	4,651	0.1%	9,914	0.2%	17,634	0.3%
Cheltuieli alte materiale	304,641	6.6%	199,887	3.8%	334,474	5.5%
Cheltuieli ob.de inventar	0	0.0%	3,016	0.1%	6,125	0.1%
Cheltuieli hrană	144,632	3.1%	149,377	2.8%	197,662	3.3%
Cheltuieli combustibil	8,028	0.2%	8,460	0.2%	9,161	0.2%
Cheltuieli cu utilități	105,036	2.3%	98,912	1.9%	132,018	2.2%
Cheltuieli telecomunicații	13,256	0.3%	12,377	0.2%	14,763	0.2%
Cheltuieli cu terți	140,270	3.0%	151,184	2.9%	148,023	2.5%
Alte cheltuieli	3,096	0.1%	2,759	0.1%	2,644	0.0%
Cheltuieli de amortizare	79,822	1.7%	82,527	1.6%	78,699	1.3%
<b>TOTAL cheltuieli</b>	<b>4,637,504</b>	<b>100.0%</b>	<b>5,292,714</b>	<b>100.0%</b>	<b>6,026,919</b>	<b>100.0%</b>

Tabelul 9 - Structură Cheltuieli pe anii 2019 și 2021 (RON)

Astfel ponderea cea mai mare a veniturilor realizate o reprezintă cele din contractele încheiate cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Mureș pentru servicii medicale prestate și pentru subvenții acordate pentru acoperirea creșterilor salariale, în procent de 94.5% în anul 2021.

#### 1.6. Activitatea medicală

Privit din punct de vedere al serviciilor oferite în contractul încheiat cu CJASMS, activitatea medicală desfășurată în anul 2019 respectiv 2021 este următoarea:

**MS Sovata Indicatori medicali si de rulaj anul 2019**

Sectie	Nr patur i	Fin	Nr cazuri externat e	Nr decese	% decese	Zile de spitalizar e	Cazuri ponderat e	ICM	Durata medie de spitalizar e (zile)	Grad de ocupare %
Medicina interna Acuti	12	Ac	379	0	0.0%	2,520	396.66	1.0466	6.65	57.5
Pneumologie cronici	5	Cr	158	1	0.6%	1,689	149.51	0.9463	10.69	92.5
Cronici interne Miercurea N	8	Cr	271	1	0.4%	2,932	180.42	0.6658	10.82	100.4
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>		<b>808</b>	<b>2</b>	<b>0.2%</b>	<b>7,141</b>	<b>726.59</b>	<b>0.8992</b>	<b>8.84</b>	<b>78.3</b>
<b>SUBTOTAL ACUTI</b>	<b>12</b>		<b>379</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>2,520</b>	<b>396.66</b>	<b>1.0466</b>	<b>6.65</b>	<b>57.5</b>
<b>SUBTOTAL CRONICI</b>	<b>13</b>		<b>429</b>	<b>2</b>	<b>0.5%</b>	<b>4,621</b>	<b>329.93</b>	<b>0.7691</b>	<b>10.77</b>	<b>97.4</b>

**MS\_Sovata\_Indicatori medicali si de rulaj\_2020\_AN**

Sectie	Nr patur i	Fin	Nr cazuri externat e	Nr decese	% decese	Zile de spitalizar e	Cazuri ponderat e	ICM	Durata medie de spitalizar e (zile)	Grad de ocupare %
Medicina interna Acuti	12	Ac	320	2	0.6%	2,155	273.19	0.8537	6.73	49.2
Cronici interne Sovata	5	Cr	28	0	0.0%	307	20.14	0.7194	10.96	16.8
Pneumologie cronici	8	Cr	119	0	0.0%	1,276	104.88	0.8813	10.72	43.7
Cronici interne Miercurea N	8	Cr	201	1	0.5%	2,151	136.08	0.6770	10.70	73.7
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>		<b>668</b>	<b>3</b>	<b>0.4%</b>	<b>5,889</b>	<b>534.29</b>	<b>0.7998</b>	<b>8.82</b>	<b>48.9</b>
<b>SUBTOTAL ACUTI</b>	<b>12</b>		<b>320</b>	<b>2</b>	<b>0.6%</b>	<b>2,155</b>	<b>273.19</b>	<b>0.8537</b>	<b>6.73</b>	<b>49.2</b>
<b>SUBTOTAL CRONICI</b>	<b>21</b>		<b>348</b>	<b>1</b>	<b>0.3%</b>	<b>3,734</b>	<b>261.10</b>	<b>0.7503</b>	<b>10.73</b>	<b>48.7</b>

**MS\_Sovata\_Indicatori medicali si de rulaj\_2021\_AN**

Sectie	Nr patur i	Fin	Nr cazuri externat e	Nr decese	% decese	Zile de spitalizar e	Cazuri ponderat e	ICM	Durata medie de spitalizar e (zile)	Grad de ocupare %
Medicina interna Acuti	12	Ac	327	4	1.2%	2,198	288.86	0.8834	6.72	50.2
Cronici interne Sovata	5	Cr	115	0	0.0%	1,214	105.48	0.9172	10.56	66.5
Pneumologie cronici	8	Cr	159	2	1.3%	1,689	145.44	0.9147	10.62	57.8
Cronici interne Miercurea N	8	Cr	201	1	0.5%	2,184	140.52	0.6991	10.87	74.8
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>		<b>802</b>	<b>7</b>	<b>0.9%</b>	<b>7,285</b>	<b>680.31</b>	<b>0.8483</b>	<b>9.08</b>	<b>60.5</b>
<b>SUBTOTAL ACUTI</b>	<b>12</b>		<b>327</b>	<b>4</b>	<b>1.2%</b>	<b>2,198</b>	<b>288.86</b>	<b>0.8834</b>	<b>6.72</b>	<b>50.2</b>
<b>SUBTOTAL CRONICI</b>	<b>21</b>		<b>475</b>	<b>3</b>	<b>0.6%</b>	<b>5,087</b>	<b>391.44</b>	<b>0.8241</b>	<b>10.71</b>	<b>66.4</b>

Tabelul nr 10. Evoluția indicatorilor de capacitate si de rulaj

Putem observa din evoluția indicatorilor de capacitate și de rulaj că, numărul de cazuri și gradul de ocupare au scăzut datorită impactului pandemiei de Covid 19, și din cauza restricțiilor impuse pentru internări, patologia tratată scade valorii ICM-ului de la 1,0466 la 0,8834 între anii 2019 și 2021, și durata medie de spitalizare rămâne constant în această perioadă.

Spitalul a derulat, în perioada 2019-2021, contract de servicii medicale ambulatorii cu CJASMS pentru specialitățile Dermatovenerologie, Medicină internă, Pediatrie și Ortopedie.

Specialitate	2019		2020		2021	
	Nr consultatii	Nr pacienti	Nr consultatii	Nr pacienti	Nr consultatii	Nr pacienti
Dermatologie	889	750	1,073	849	1,060	799
Medicina interna	1,361	1,233	1,263	1,157	1,889	1,705
Ortopedie	-	-	54	47	641	519
Pediatrie MNiraj	2,427	2,030	973	916	2,285	1,839
Pediatrie Sovata	1,149	1,047	757	710	1,375	1,227
Total consultații	<b>5,826</b>		<b>4,120</b>		<b>7,250</b>	
Total valoare Lei	<b>309.891,00</b>		<b>226.651,60</b>		<b>578.195,48</b>	

**Tabel 11.** Activitatea ambulatoriului în contract cu casa de asigurări

Numărul de pacienți și în consecință, numărul de consultații și servicii au scăzut în anul 2020 față de anul 2019 datorită restricțiilor date de situația epidemiologică determinată de răspândirea infecției cu SARS-CoV-2.

Valoare punctelor realizate după contractul cadru CJASMS la consultații ambulator în anul 2019 până în 2021 Iunie era de 2,8 lei/punct, acesta fiind modificat la 4 lei/punct din 2021 Iulie în noul contract. Se poate observa o creștere semnificativă în numărul consultațiilor și valoarea acestor servicii care deschide o oportunitate de dezvoltare în cadrul unității în această direcție.

În anul 2022, primele trei luni valoarea serviciilor din consultațiile în ambulator a însumat o medie lunară de 72.000 lei reprezentând 30% din veniturile de la CJASMS din plata pe performanță, fără influențe salariale.

Neavând spații de extindere pentru serviciile de spitalizare continuă, este o oportunitate indicată a lărgirii serviciilor de ambulator de specialitate, pentru deservirea populației, dar și pentru creșterea veniturilor unității.

Morbiditatea și vârsta înaintată a populației din zonă cu probleme diabetice și neurologice arată necesitatea serviciilor de ambulator specialitate.

### 1.7. Situația dotărilor din Spital

Spitalul beneficiază de echipamente și aparaturi moderne, care permit desfășurarea activității zilnice la un nivel ridicat de competență și de calitate de investigare a pacienților, însă acest nivel trebuie menținut sau chiar crescut pentru a putea ține pasul cu dezvoltarea continuă.

Aparatura din dotare: aparatură de laborator: analizor biochimic multiparametric, automat pentru investigații de hematologie, biochimie, coagulometrie, analizor urină, aparat ELISA, EKG, defibrilatoare, monitor pacient, spirometru, ecograf pentru abdomen și țesuturi moi, doppler vascular periferic, aparate Holter pentru monitorizarea tensiunii arteriale, Holter EKG, concentratoare de oxigen, nebulizatoare și aparatul Roentgen Philips Duo Diagnost pentru scopie și grafie (din anul 2002).

Conducerea unității se implică în consolidarea actului medical, cu respectarea drepturilor pacienților, eticii și deontologiei medicale, asigurarea condițiilor de cazare, igienă, alimentație, siguranței pacientului, și prevenirea infecțiilor asociate asistenței medicale.

Conform structurii, Spitalul are următoarele servicii interne medicale în componență:

- Laborator de radiologie;
- Laborator de analize medicale;
- Farmacie cu circuit închis;

### 1.8. Situația financiară a Spitalului

Finanțarea spitalului este multiplă:

- Finanțare prin contract de furnizare de servicii medicale cu CJASMS, pe baza serviciilor medicale decontate pentru spitalizare continuă, spitalizare de zi, camera de gardă și ambulator de specialitate;
- Finanțare din venituri proprii - taxe și coplată;
- Finanțare din donații.

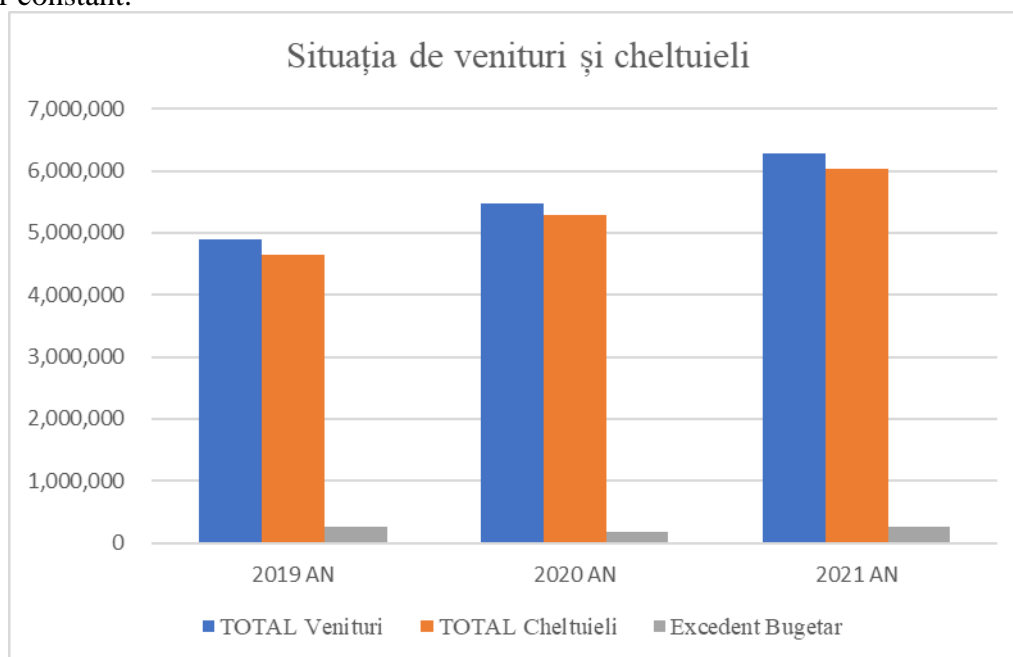
Spitalul a avut rezultate financiare destul de bune pe parcursul ultimilor ani, evidențiată printr-un ritm de creștere a veniturilor mai mare decât cel al cheltuielilor rezultând în fiecare an un excedent bugetar .

Trebuie menționat că în această perioadă spitalul a asigurat pacienților consultații de specialitate ambulatorii respectând măsurile de protecție și siguranță epidemiologică întreaga

medicație necesară, investigații diagnostice și terapeutice de performanță și condiții hoteliere supraveghere și monitorizare specifică în condiții bune impuse de criteriile epidemiologice. Toate acestea se reflectă în gradul ridicat de satisfacție al pacienților față de serviciile acordate, precum și în adresabilitatea constantă către Spitalul Sovata-Niraj atât pentru spitalizare cât și pentru serviciile ambulatorii de specialitate.

Impactul pandemiei COVID 19 nu a avut o influență negativă numai la nivelul economiei naționale, ci și la nivelul economiei spitalului, întrucât măsurile anti-pandemice au dus la cheltuieli care trebuiau să asigure un nivel ridicat de siguranță epidemiologică, dar și de confortul pacienților.

În graficul de mai jos se poate observa evoluția veniturilor și cheltuieli în perioada 2019 – 2021, spitalul s-a aflat într-un echilibru financiar stabil în creștere, realizând anual un excedent bugetar constant.



Situția de venituri și cheltuieli			
Tip venit	2019 AN	2020 AN	2021 AN
TOTAL Venituri	4,898,237.00	5,476,997.00	6,288,628.00
TOTAL Cheltuieli	4,637,504.00	5,292,714.00	6,026,919.00
<b>Excedent Bugetar</b>	<b>260,733.00</b>	<b>184,283.00</b>	<b>261,709.00</b>

Grafic nr. 2 - Evoluția veniturilor și cheltuielilor în perioada 2019-2020

### 1.9. ANALIZA SWOT

<b>PUNCTE TARI</b>	<b>PUNCTE SLABE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Personal medical stabil la specialitățile de bază</li> <li>◆ Existența unor strategii liniare și coerente pe termen scurt, mediu și lung, care sunt puse în aplicare și susținute de stabilitatea echipei manageriale și parteneriatul cu autoritățile publice locale</li> <li>◆ Poziționare geografică cu implicații turistice a spitalului</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Spațiu insuficient pentru dezvoltare, ceare de noi secții de spitalizare continuă</li> <li>◆ Aparatul Roentgen Philips Duo Diagnost învechit din anul 2002, intervenții de service din ce în ce mai costisitoare</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Grad de satisfacție ridicat al pacienților față de serviciile oferite</li> <li>◆ În curs de acreditare ciclul II</li> <li>◆ Adresabilitate medie</li> <li>◆ Linie de garda proprie, cu asigurarea asistenței medicale specializate 24 de ore din 24 de medici cu înaltă calificare profesională</li> <li>◆ Utilizarea unor protocoale terapeutice</li> <li>◆ Proceduri operaționale și de lucru adoptate</li> <li>◆ Capacitate de realizare de venituri proprii, adesea sursa de finanțare cea mai importantă pentru reparații și achiziționări de echipamente</li> <li>◆ Certificare ISO 9001</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Necesitatea unui sistem informațional integrat la nivelul spitalului pentru stocare de date și intranet</li> <li>◆ Infrastructura de apă, canalizare, încălzire și electrică din construcție învechită în clădirea din Sovata</li> <li>◆ Personal administrativ insuficient</li> <li>◆ Număr mic de paturi contractabile în structură</li> <li>◆ Venituri proprii reduse</li> <li>◆ Lipsa fondurilor necesare unei reabilitări coerente a întregii infrastructuri</li> <li>◆ Clădirea din Miercurea Niraj nu este racordat la rețeaua de apă potabilă a orașului</li> <li>◆ Buget limitat de veniturile din contractul cu CJAS, programe naționale de sănătate, venituri proprii altele decât CJAS</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNITĂȚI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sprijinul autorităților locale, care conștientizează importanța spitalului pentru populație,</li> <li>◆ Atragerea de fonduri europene în următorul ciclu de finanțare pentru: îmbunătățirea infrastructurii – reparații capitale, eficientizare energetică, panouri solare fotovoltaice pentru producție energie electrică verde – izolații termice, modernizarea aparaturii medicale</li> <li>◆ Posibilitatea dezvoltării de servicii noi, prin competențele obținute de medici sau angajare medici (înființarea ambulatoriilor de specialitate Neurologie și Diabet și boli de nutriție)</li> <li>◆ Proiectarea unui sistem de management performant axat pe managementul prin obiective, bugete, centre de cost</li> <li>◆ Posibilitatea încheierii unor contracte cu asigurători pentru servicii medicale spitalicești și/sau ambulatorii nou create în baza diversificării activității și ambulatorii</li> <li>◆ Posibilitatea de a oferi consultații cu plată în ambulatoriul integrat, ca sursă de venituri proprii și diversificare a asistenței medicale de specialitate</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENINȚĂRI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Tendința migrării corpului medical către țările UE care oferă salarii mai motivante medicilor și asistenților</li> <li>◆ Concurență puternică datorată: <ul style="list-style-type: none"> <li>– apropierea geografică de centrul universitar Târgu Mureș sau alte spitale</li> <li>– dezvoltării unităților medicale private care oferă o mare parte din serviciile caracteristice spitalului</li> </ul> </li> <li>◆ Legislație și reguli de finanțare imprevizibile: scăderea tarifelor, modificarea unor reguli de finanțare (DRG, validare, contractare etc) reprezintă amenințări la echilibrul financiar al spitalului și implicit la buna lui funcționare</li> <li>◆ Subfinanțarea prelungită a serviciilor prestate și lipsa fondurilor de investiții pentru continuarea lucrărilor de consolidare/modernizare până în</li> </ul>

	<p>prezent afectează nu doar capacitatea de adaptare la normele europene, ci însăși desfășurarea curentă a actului medical (calitatea acestuia).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Rezistența personalului la schimbare: mediul extern în schimbare obligă spitalul să se adapteze la realitățile de astăzi și impune și anumite măsuri nepopulare, dureroase pentru cei afectați</li> <li>◆ Creșterea prețurilor de energie și rata de inflație ridicată</li> <li>◆ Fenomenul acut de îmbătrânire a populației</li> <li>◆ Lipsa cadrului legislativ adecvat pentru a face diferențiere salarială între angajați pe baza motivației personale</li> <li>◆ Prezența de centre medicale private, care exercită presiune concurențială în atragerea de pacienți și personal medical cu amplificarea fenomenului de concurența nelocală</li> </ul>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 1.10. Identificarea problemelor critice:

1. Instalații tehnice vechie, necesită înlocuire și redimensionare în condițiile actuale de funcționare (instalații termice și electrice neperformante, rețele electrice din construcție de joasă frecvență);
2. Montare panouri fotovoltaice pentru reducerea costurilor de energie electrică prin programul de finanțare nerambursabilă de la Administrația Fondurilor pentru Mediu, care după punerea în funcțiune vor aduce economii substanțiale de energie electrică;
3. Diversificarea serviciilor medicale prin crearea de noi specialități în ambulator;
4. Necesitatea creșterii numărului de servicii medicale și consultații în ambulatoriu integral al spitalului cu specialitățile de Neurologie și Diabetologie;
5. Necesitatea analizării serviciilor medicale contractate și raportate și serviciilor consemnate în evidențele specific la nivelul Spitalului Sovata-Niraj, remedierea acestora;
6. Necesitatea analizării serviciilor medicale efectuate peste valoarea de contract și a motivelor de invalidare a serviciilor medicale și remedierea acestora;
7. Actualizarea periodică a chestionarelor de satisfacție a pacienților;
8. Necesitatea de racordarea clădirii din Miercurea Niraj la rețeaua de apă potabilă a orașului;
9. Monitorizarea și evaluarea aplicării protocoalelor/ghidurilor medicale în vederea constatării deficiențelor și măsuri de îmbunătățire;
10. Realizării tuturor demersurilor necesare pentru obținerea de fonduri europene în vederea finanțării proiectelor noi de achiziții și investiții pentru Spitalul Sovata-Niraj, prin Programul Național de Relansare și Reziliență pentru perioada 2021/2027, astfel:

- a. Anveloparea spitalului din Sovata și reconfigurarea spațiilor existente pentru realizare circuitelor funcționale prin crearea de saloane cu 2-3 paturi și grup sanitar propriu;
  - b. Schimbarea aparatul Roentgen învechit cu una nouă prin programul de finanțare PNRR;
11. Necesitatea monitorizării trimestriale a indicatorilor din listele de verificare stabilite de Autoritate Națională de Management al Calității în Sănătate, pentru acreditarea spitalului - ciclul II;
  12. Necesitatea reactualizării statului de funcții și întocmirii unui plan anual de ocupare a posturilor vacante de execuție în funcție de indicatorii de management al resurselor umane și de eficiență al serviciilor medicale;
  13. Definirea unor criterii clare de evaluare a performanțelor profesionale care să evidențieze obiectiv performanțele profesionale ale salariaților cât și a criteriilor de evaluare a contractelor de administrare;
  14. Necesitatea unui sistem informațional integrat la nivelul spitalului pentru stocare de date în siguranță și intranet;
  15. Stabilirea normativelor de consum privind materialele sanitare, dezinfectanții, materialele de curățenie la nivelul fiecărei secții/compartiment/serviciu medical;
  16. Necesitatea creșterii veniturilor proprii ale spitalului altele decât cele obținute prin contractele cu CJAS , prin reactualizarea tarifelor pentru serviciile medicale efectuate la cerere.

## 2. Selecționarea unor probleme prioritare, cu motivarea alegerii făcute

Problemele identificate în totalitatea lor au un impact direct asupra calității și eficienței serviciilor medicale și hoteliere oferite, servicii care nu satisfac întru totul nevoile și așteptările reale ale populației. Privind spre viitor, trebuie făcuți pași importanți atât spre modificarea structurii organizatorice și adaptarea acestora nevoilor actuale ale pacienților, cât și pentru găsirea unei soluții pentru dezvoltarea unor specialități medicale și totodată crearea unor specialități medicale noi.

La motivarea alegerii acestei probleme prioritare am avut în vedere îmbunătățirea activității Spitalului Sovata-Niraj corelată cu analiza gradului de satisfacție a pacienților. Amenajarea, reabilitarea, modernizarea clădirilor în vederea dezvoltării și îmbunătățirii infrastructurii Spitalului Sovata-Niraj, coroborată cu reorganizarea structurii organizatorice și înființarea de noi specialități, dotarea cu aparatură medicală, echipamente și instrumentar medical în concordanță cu evoluția tehnologiei, modern și performant, asigurarea unor circuite funcționale corecte, asigurarea cu personal suficient și bine pregătiți, reducerea timpului de așteptare în acordarea serviciilor medicale pacienților care se adresează spitalului asigură premisele unui **management performant în asigurarea siguranței și satisfacției pacienților prin serviciile medicale.**

Situația actuală prezintă deficiențe la nivelul instalațiilor tehnico-sanitare și la nivelul infrastructurii. Acestea se referă la uzura fizică și morală a rețelei de instalații, aceasta fiind veche, deteriorată și subdimensionată. Prin urmare, sunt necesare lucrări de reabilitare/modernizare a instalațiilor în cadrul unității spitalicești. Instalațiile în marea majoritate sunt subdimensionate și chiar din construcție.

Pentru reducerea la minimum a riscului și pentru creșterea gradului de securitate, precum și pentru creșterea siguranței pacienților tratați în cadrul spitalului și, implicit, a personalului care își desfășoară activitatea în cadrul acestuia este imperios necesar a fi efectuată evaluarea deficiențelor infrastructurii existente prin expertize tehnice, iar în baza constatărilor să fie efectuate lucrări de reabilitare, modernizare și extindere a infrastructurii tehnice. Totodată în situația actuală de instabilitate pe piața energetică și creșterea alarmantă a prețurilor este necesar dotarea spitalului la ambele clădiri cu panouri fotovoltaice, dotarea cu mijloace specifice în vederea reducerii

cheltuielilor cu energia electrică. Această sursă de energie este inepuizabilă și, odată montat, nu necesită costuri mari de întreținere. Când un sistem fotovoltaic este conectat la rețeaua locală de electricitate, orice exces de putere generată poate fi injectat înapoi în rețeaua electrică și după un regim Tarif pentru Energia Injectată, proprietarul sistemului fotovoltaic este îndreptățit legal să fie plătit pentru energia generate.

Din punct de vedere tehnic aparatura de radiologie -Roentgen Philips Duo Diagnost din anul 2002 este uzat și învechit moral, intervențiile de service sunt din ce în ce mai costisitoare și calitatea radiografiilor nu mai sunt la nivelul așteptărilor actuale.

Prin Programul Național de Relansare și Reziliență pentru perioada 2021/2027 structurat în Comeptența 12 Sănătate se deschide o oportunitate de a achiziționa un aparat nou de radiografie (scopie, grafie), digitală.

Motivarea alegerii acestei probleme este determinată de necesitatea îmbunătățiri continue a calității serviciilor medicale raportate la criteriile de încadrare a Spitalului Sovata-Niraj în categoria de acreditare aferentă ciclului II.

### **3. Dezvoltarea proiectului de management pentru problema prioritară**

Pentru dezvoltarea instituției și poziționarea ei pe un loc important în sistemul de sănătate local și regional, conducerea unității trebuie să aibă în vedere, în principal, asigurarea unui climat de siguranță, securitate și creștere a gradului de satisfacție al pacienților care se adresează Spitalului Sovata-Niraj.

#### **3.1. Scopul**

Spitalul Sovata-Niraj trebuie să se angajeze într-un proces de asigurare și îmbunătățire continuă a calității serviciilor medicale, prin crearea și funcționalitatea unei structuri specializate în managementul calității și dezvoltarea unui proces organizațional de dezvoltare/formare a culturii calității la nivelul fiecărei echipe medicale și manageriale din spital.

Starea de sănătate a populației este determinată de accesul la sănătate, pe de o parte, și de accesul la servicii de sănătate, pe de altă parte. Accesibilitatea la servicii de îngrijire medicală este determinată de convergența dintre oferta și cererea de astfel de servicii, sau, altfel spus, disponibilitatea reală a facilităților de îngrijiri comparativ cu cererea bazată pe nevoia reală pentru sănătate.

La preluarea mandatului de manager, în 2021, am preluat o stare de fapt și structură organizatorică aprobată de Ministerul Sănătății în anul 2019, iar după analiza prevederilor legale actuale, a activității, a indicatorilor realizați, a spațiilor existente și extinse, a personalului, a dotărilor și a cazuisticii internate, corelat cu nevoia de servicii medicale la nivelul zonei geografice în care se află Sovata și Miercurea-Niraj, se impune modernizarea tehnico-sanitară și reabilitarea Spitalului Sovata-Niraj precum și crearea unor specialitati medicale noi in cadrul ambulatorului de specialitate.

Modernizarea si reorganizarea spitalului se va efectua în două etape:

Imediată — care poate fi pusă în practică în contextul infrastructurii medicale existente;

Viitoare — care poate fi pusă în practică doar într-un context corelat cu o investiție viitoare.

#### **3.2. Obiective**

**Obiectivul nr.1:** Modificarea și adaptarea structurii organizatorice a spitalului la nevoile actuale de furnizare a serviciilor medicale către pacienți, care pot fi puse în practică pe infrastructura medicală existentă cu dezvoltarea unor specialități medicale noi în cadrul ambulatorului de specialitate:



- Înființarea unui cabinet medical in ambulatorul de specialitate de Neurologie cu ½ normă
- Înființarea unui cabinet medical in ambulatorul de specialitate de Diabet zaharat, nutriție și boli metabolice cu ½ normă;

**Obiectivul nr.2:** Creșterea calității serviciilor oferite prin efectuarea lucrărilor de modernizare, schimbarea instalațiilor tehnice vechi și redimensionare în condițiile actuale de funcționare (instalații termice și electrice neperformante, rețele electrice din construcție de joasă frecvență).

**Obiectivul nr.3:** Schimbarea aparatului Roentgen prin achiziție din fonduri europene cu ajutorul Programul Național de Relansare și Reziliență pentru perioada 2021/2027;

**Obiectivul nr.4:** Creșterea calității serviciilor hoteliere oferite prin efectuarea lucrărilor de racordarea clădirii din Miercurea Niraj la rețeaua de apă potabilă a orașului;

**Obiectivul nr.5:** Creșterea veniturilor proprii ale spitalului, altele decât cele din contractele încheiate cu CJAS, sporind astfel bugetul și rentabilitatea spitalului, creând mediu propice dezvoltării spitalului în beneficiul pacientului;

**Obiectivul nr.6:** Reducerea costurilor de energie electrică prin montarea panourilor fotovoltaice pe acoperișul clădirilor din Miercurea Niraj și Sovata pentru a produce energie verde;

Activități:

Activități pentru obiectivul nr. 1:

Modificarea și adaptarea structurii organizatorice a spitalului la nevoile actuale de furnizare a serviciilor medicale către pacienți, care pot fi puse în practică pe infrastructura medicală existentă cu dezvoltarea a două specialități medicale noi în cadrul ambulatorului de specialitate: Neurologie și Diabetologie.

**Definire:**

Activitatea 1: Solicitarea de aprobare a modificării structurii spitalului către Consiliul Local, respectiv avizare de către Ministerul Sănătății împreună cu fundamentarea de reorganizarea ambulatoriului de specialitate al spitalului;

Activitatea 2: Solicitare aprobare circuite de DSP Mureș și eliberare autorizație sanitară de funcționare cu noua structură;

Activitatea 3: Schimbarea Statului de funcții cu înființarea posturilor noi de medici, conform ORDIN nr. 39 din 2008 privind reorganizarea ambulatoriului de specialitate al spitalului;

Activitatea 4: Întocmirea fișelor de post cu atribuții clare în domeniul calității serviciilor medicale din spital și organizarea concursurilor pentru ocuparea posturilor vacante de medici cu ½ normă;

Activitatea 5: Contractarea cabinetelelor cu CJAS MS.

**Încadrarea în timp:** este redat în graficul Gantt.

**Resurse necesare:** resurse proprii și angajarea a doi medici, dotare obligatorie a cabinetelelor după ordinul 153 din 2003 10.000 lei, birotică-materiale necesare, sistem informatic 7000 lei, cheltuieli personale estimativ 15.000 lei/lună.

**Responsabilități:** Comitetul director, Consiliul Administrativ a Spitalului, Consiliul local, serviciul resurse umane, organizare, normare, salarizare, Serviciul managementul calității servicii medicale.

Activități pentru obiectivul nr. 2: Creșterea calității serviciilor oferite prin efectuarea lucrărilor de modernizare, schimbarea instalațiilor tehnice vechi și redimensionare în condițiile actuale de funcționare (instalații termice și electrice neperformante, rețele electrice din construcție de joasă frecvență).

**Definire:**

Activitatea 1: Expertize tehnice pentru evaluare stării de fapt a instalațiilor actuale;

Activitatea 2: Elaborarea documentației tehnice de proiectare și execuție a instalațiilor cu reglementările tehnice în vigoare;

Activitatea 3: Cerere oferte de executare a lucrărilor după documentațiile tehnice și contractarea antreprenorilor;

Activitatea 4: Preluarea lucrărilor tehnice efectuate;

**Încadrarea în timp:** conform termenelor de finalizare înscrise la nivelul fiecărei activități este redat în graficul Gantt.

**Resurse necesare:** Personal propriu, costuri legate de expetize, costuri executare lucrări din fonduri proprii.

**Responsabilități** Comitetul director, Consiliul de Administrație, toate secțiile, compartimentele, Consiliul medical.

Activități pentru obiectivul nr. 3 : Racordarea clădirii din Miercurea Niraj la rețeaua de apă potabilă a orașului.

**Definire:**

Activitatea 1: Expertize tehnice pentru evaluare a stării rețelei interioare a instalațiilor de apă;

Activitatea 2: Elaborarea documentației tehnice de proiectare și execuție a instalațiilor cu reglementările tehnice în vigoare. Contractarea serviciilor de alimentare cu apă potabilă cu furnizorul din Miercurea-Niraj;

Activitatea 3: Cerere oferte de executare a lucrărilor de racordare după documentațiile tehnice și contractarea antreprenorilor;

Activitatea 4: Preluarea lucrărilor tehnice efectuate;

**Încadrarea în timp:** conform termenelor de finalizare înscrise la nivelul fiecărei activități este redat în graficul Gantt.

**Resurse necesare:** Personal propriu, costuri legate de expetize, costuri executare lucrări din fonduri proprii și a Primăriei orașului Miercurea Niraj.

**Responsabilități:** Consiliul local Miercurea-Niraj, Comitetul director, Consiliul de Administrație.

Activități pentru obiectivul nr. 4 Creșterea veniturilor proprii ale spitalului, altele decât cele din contractele încheiate cu CJAS, sporind astfel bugetul și rentabilitatea spitalului, creând mediu propice dezvoltării spitalului în beneficiul pacientului.

**Definire:**

Activitatea 1: Reactualizarea tarifelor pentru serviciile medicale efectuate la cerere, laborator, radiologie, consultații ambulator;

Activitatea 2: Promovarea serviciilor medicale efectuate de spital, inclusive cele la cerere, prin încheierea de contracte de colaborare cu mass-media locală;

Activitatea 3. Creșterea veniturilor proprii în Ambulatoriul integrat prin stabilirea de tarife concurențiale cu mediul privat pentru serviciile medicale efectuate la cerere (fise medicale);

**Încadrarea în timp :** trimestrul II-2022, și reanalizare anuală trimestru II, este redat în graficul Gantt.

**Resurse necesare:** cheltuieli contracte colaborare cu mass-media- alocare 5.000 lei/trimestru.

**Responsabilități:** Comitetul director, Consiliul medical, toate secțiile cu paturi, Ambulatoriul integrat, Serviciul financiar contabilitate

Activități pentru obiectivul nr.5 Creșterea calității serviciilor medicale oferite prin efectuarea lucrărilor de modernizare, reabilitare și dotarea cu aparatură și echipamente medicale. Schimbarea aparatului Roentgen prin achiziție din fonduri europene cu ajutorul Programul Național de Relansare și Reziliență pentru perioada 2021/2027.

**Definire:**

Activitatea 1: Contractarea unei firmei de consultanță în vederea elaborării proiectului de atragere fondurilor europene guvernamentale nerambursabile;

Activitatea 2: Elaborarea și depunerea proiectului de achiziție a unei aparat de radiografie noi prin PNRR competența 12;

Activitatea 3: Organizarea procedurii de achiziție prin licitație a echipamentului, pregătirea tehnică a laboratorului de radiologie pentru noul aparat cu lucrările de reabilitare, modernizare;

Activitatea 4: Montarea și punerea în funcțiune;

Activitatea 5: Obținerea autorizațiilor CNCAN, instruirea personalului privind utilizarea;

**Încadrarea în timp:** conform termenelor de finalizare înscrise la nivelul fiecărei activități este redat în graficul Gantt.

**Resurse necesare:** Lucrările de reabilitare, modernizare se realizează de firme specializate pe baza contractelor încheiate. Spitalul Sovata-Niraj va aloca din excedentul anului 2021, suma necesară acestor demersuri.

**Responsabilități:** Comitetul Director, Consiliul de Administrație, Comisiile de recepție, Serviciul financiar contabilitate pentru lucrările finanțate din venituri proprii.

Activități pentru obiectivul nr.6: Reducerea costurilor de energie electrică prin montarea panourilor fotovoltaice pe acoperișul clădirilor din Miercurea Niraj și Sovata pentru a produce energie verde.

**Definire:**

Activitatea 1: Expertize tehnice pentru evaluare, montarea și instalare a panourilor;

Activitatea 2: Elaborarea și depunerea dosarelor de finanțare conform cerințelor Administrației Fondului pentru Mediu;

Activitatea 3: Organizarea procedurii de achiziție prin licitație a lucrărilor și a panourilor solare;

Activitatea 4: Montarea și punerea în funcțiune;

Activitatea 5: Conectarea sistemelor fotovoltaice la rețeaua locală de electricitate, în vederea injectării înapoi în rețea a excesului de putere generată.

**Încadrarea în timp:** este redat în graficul Gantt.

**Resurse necesare:** Personal propriu, costuri legate de expertize și elaborare dosare de finanțare din fonduri proprii a Spitalului Sovata-Niraj.

**Responsabilități:** Comitetul Director, Primăria Oraș Sovata și Miercurea Niraj, Serviciul financiar contabil, Comisiile de recepție.

### 3.3. Rezultate așteptate:

În urma implementării acestor activități urmărim obținerea următoarelor rezultate:

- Creșterea eficienței și calității serviciilor medicale, cu îmbunătățirea indicatorilor de performanță ai spitalului;
- Îmbunătățire infrastructurii spitalului și dotare cu aparatură medicală performantă;
- Promovarea imaginii spitalului;

- Creșterea gradului de încredere al populației la serviciile medicale oferite de Spitalul Sovata-Niraj
- Scăderea costurilor de întreținere și funcționare generale ale spitalului;
- Scăderea costurilor de întreținere și funcționare a laboratorului de radiologie;
- Asigurarea unor îngrijiri medicale de înaltă calitate;
- Reducerea migrației pacienților către alte unități medicale de stat sau private, concurențiale;
- Îmbunătățirea indicatorilor de performanță ai spitalului;
- Creșterea adresabilității pacienților ca urmare a diversificării serviciilor medicale oferite;
- Creșterea confortului hotelier pentru pacienți;
- Creșterea veniturilor proprii, altele decât cele din contractele cu CJAS MS;
- Obținerea acreditării spitalului prin îndeplinirea indicatorilor din listele de verificare stabilite de ANMCS;
- Creșterea nivelului de confort la locul de muncă și de satisfacție al personalului medical și nemedical;

#### 3.4. Indicatori – evaluare, monitorizare

- gradul de satisfacție al pacienților referitor la infrastructură și dotarea cu aparatură medicală;
- timpul de așteptare în vederea consultațiilor;
- procentul veniturilor proprii din total veniturilor realizate de spital din CJAS MS;
- procentul de cheltuieli cu utilități după lucrările de modernizare;
- procent de economisire energie electrică față de ani precedenți;
- numărul de servicii medicale în regim de ambulator;
- rata de utilizare a cabinetelor medicale în ambulatoriu;
- numărul de radiografii efectuate cu echipamentul nou;
- număr de sesizări/reclamații pacienți privind calitatea serviciilor medicale;
- indicatori de calitate și utilizare al serviciilor medicale din contractul de management încheiat de managerul spitalului;
- gradul de satisfacție al personalului angajat privind condițiile de muncă și aparatura medicală din dotare;

**Evaluarea și monitorizarea** oferă o comparație a situației actuale și la intervalele de timp propuse față de anumite standarde.

În vederea aducerii la îndeplinire a obiectivelor se va elabora și urmări un Plan anual de acțiuni - plan de management - privind activitățile care trebuie întreprinse, modul de implementare a acestora, termenele de îndeplinire precum și structura și persoanele responsabile.

Monitorizarea îndeplinirii obiectivelor prevăzute se va realiza în mod continuu de către fiecare structură responsabilă, în parte care pot să își stabilească și alte instrumente specifice de monitorizare și care își vor nominaliza o persoană care va răspunde direct de realizarea monitorizării. Toate aspectele semnificative vor fi aduse la cunoștința Comitetului Director în vederea ajustării intervențiilor pe măsura implementării lor.

În urma îndeplinirii activităților prevăzute, structurile responsabile vor întocmi periodic câte un raport de evaluare pe care îl vor prezenta spre avizare/ aprobare Comitetului Director.

Se vor stabili o serie de indicatori de performanță cuantificabili și se va monitoriza evoluția acestora, elaborându-se de către fiecare structură responsabilă un raport care să surprindă îmbunătățirea acestora. Structurile implicate în implementarea intervențiilor își pot stabili și alte instrumente specifice de evaluare așa cum a fost detaliat la finalul fiecărui obiectiv.

Evaluarea se va face pentru toate obiectivele înainte de începerea activităților și trimestrial/lunar, dacă este cazul, pentru toate obiectivele.

**Concluzii finale:**

În calitate de Manager al Spitalului Sovata-Niraj împreună cu echipa de conducere și ceilalți factori implicați îmi propun să îmbunătățesc continuu performanța unității spitalicești prin îmbunătățirea calității serviciilor. Calitatea serviciilor poate fi asigurată printr-o calitate și cantitate a factorului uman. Deasemenea îmi propun ca obiectiv principal diversificarea serviciilor medicale în unitate.

Prin elaborarea de regulamente de organizare și funcționare proprii fiecărui compartiment se va eficientiza activitatea medicală și se va asigura o gospodărire mai judicioasă a fondurilor alocate fiecărui compartiment atât pe cheltuielile materiale cât și pe cheltuielile de personal.

#### 4.Cunoașterea legislației relevante

- **Legea 95/2006** privind reformele în domeniul sănătății, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- **Legea nr. 98 din 19 mai 2016** privind achizițiile publice, cu modificările și completările ulterioare;
- **Legea nr. 185 din 24 iulie 2017** privind asigurarea calității în sistemul de sănătate, cu modificările și completările ulterioare;
- **Legea 46/2003** privind drepturile pacientului, cu modificările și completările ulterioare;
- **Ordinul M.S. nr. 39 din 16 ianuarie 2008** privind reorganizarea ambulatoriului de specialitate al spitalului
- **Ordinul M.S. nr. 1.312 din 22 iulie 2020** privind organizarea și funcționarea structurii de management al calității serviciilor de sănătate în cadrul unităților sanitare cu paturi și serviciilor de ambulanță, în procesul de implementare a sistemului de management al calității serviciilor de sănătate și siguranței pacientului
- **Ordinul M.S. nr. 446 din 18 aprilie x** privind aprobarea Standardelor, Procedurii și metodologiei de evaluare și acreditare a spitalelor, cu modificările și completările ulterioare;
- **Ordinul MS/CNAS nr. 397/836/2018** privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare în anul 2018 a Hotărârii Guvernului nr. 140/2018 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului-cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anii 2018-2019;
- **Ordinul CNAS 559/2001** privind înființarea nucleelor de calitate în unele unități spitalicești, cu modificările și completările ulterioare
- **Ordinul M.S. nr. 1.410** din 12 decembrie 2016 privind aprobarea Normelor de aplicare a Legii drepturilor pacientului nr. 46/2003
- **Ordinul SGG 600/2018** privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice
- **Ghidul utilizatorului - unitate sanitară cu paturi - Ciclul II de acreditare – ANMCS -2020**

## 5.Graficul Gantt al încadrării în timp

Graficul Gantt al încadrării în timp pentru problema prioritară a Planului de Management pentru Siguranța și satisfacția pacientului

<b>Obiectivul nr. 1 - Modificarea și adaptarea structurii organizatorice a spitalului cu dezvoltarea a două specialități medicale noi în cadrul ambulatorului de specialitate: Neurologie și Diabetologie</b>									
Activități	Încadrare în timp Grafic Gantt								
	2022			2023			2024		
	Trimestrul			Trimestrul			Trimestrul		
	II	III	III	I	II	III	I	II	III
1. Solicitarea de aprobare a modificării structurii spitalului către Consiliul Local, respectiv avizare de către M.S. împreună cu fundamentarea de reorganizarea ambulatoriului de specialitate al spitalului									
2. Solicitare aprobare circuite de DSP Mureș și eliberare autorizație sanitară de funcționare cu noua structură									
3. Schimbarea Statului de funcții cu înființarea posturilor noi de medici									
4. Întocmirea fișelor de post cu atribuții clare în domeniul calității serviciilor medicale din spital și organizarea concursurilor pentru ocuparea posturilor vacante de medici cu ½ normă;									
5. Contractarea cabinetelor cu CJAS MS									
<b>Obiectivul nr 2. Creșterea calității serviciilor oferite prin efectuarea lucrărilor de modernizare, schimbarea instalațiilor tehnice vechi</b>									
Activități	Încadrare în timp Grafic Gantt								
	2022			2023			2024		
	Trimestrul			Trimestrul			Trimestrul		
	I	II	III	I	II	III	I	II	III
1. Expertize tehnice pentru evaluare stării de fapt a instalațiilor actuale									

2. Elaborarea documentației tehnice de proiectare și execuție a instalațiilor cu reglementările tehnice în vigoare									
3. Cerere oferte de executare a lucrărilor după documentațiile tehnice și contractarea antreprenorilor									
4. Preluarea lucrărilor tehnice efectuate									

**Obiectivul nr. 3 - Racordarea clădirii din Miercurea Niraj la rețeaua de apă potabilă a orașului;**

Activități	Încadrare în timp Grafic Gantt								
	2022			2023			2024		
	Trimestrul			Trimestrul			Trimestrul		
	I	II	III	I	II	III	I	II	III
1. Expertize tehnice pentru evaluare a stării rețelei interioare a instalațiilor de apă.									
2. Elaborarea documentației tehnice de proiectare și execuție a instalațiilor cu reglementările tehnice în vigoare. Contractarea serviciilor de alimentare cu apă potabilă cu furnizorul din Miercurea-Niraj									
3. Cerere oferte de executare a lucrărilor de racordare după documentațiile tehnice și contractarea antreprenorilor									
4. Preluarea lucrărilor tehnice efectuate									

**Obiectivul nr. 4 - Creșterea veniturilor proprii ale spitalului, altele decât cele din contractele încheiate cu CJAS, sporind astfel bugetul și rentabilitatea spitalului, creând mediu propice dezvoltării spitalului în beneficiul pacientului**

Activități	Încadrare în timp Grafic Gantt								
	2022			2023			2024		
	Trimestrul			Trimestrul			Trimestrul		
	I	II	III	I	II	III	I	II	III
1. Reactualizarea tarifelor pentru serviciile medicale efectuate la cerere, laborator, radiologie, consultații ambulator.									



2. Promovarea serviciilor medicale efectuate de spital, inclusive cele la cerere, prin încheierea de contracte de colaborare cu mass-media locală;									
3. Creșterea veniturilor proprii în Ambulatoriul integrat prin stabilirea de tarife concurențiale cu mediul privat pentru serviciile medicale efectuate la cerere									

**Obiectivul nr. 5 - Creșterea calității serviciilor medicale oferite prin efectuarea lucrărilor de modernizare, reabilitare și dotarea cu aparatură și echipamente medicale. Schimbarea aparatului Roentgen prin achiziție din fonduri europene cu ajutorul Programul Național de Relansare și Reziliență pentru perioada 2021/2027**

Activități	Încadrare în timp Grafic Gantt								
	2022			2023			2024		
	Trimestrul			Trimestrul			Trimestrul		
	I	II	III	I	II	III	I	II	III
1. Contractarea unei firmei de consultanță în vederea elaborării proiectului de atragere fondurilor europene guvernamentale nerambursabile									
2. Elaborarea și depunerea proiectului de achiziție a unei aparat de radiografie noi prin PNRR competența 12									
3. Organizarea procedurii de achiziție prin licitație a echipamentului, pregătirea tehnică a laboratorului de radiologie pentru noul aparat cu lucrările de reabilitare, modernizare									
4. Montarea și punerea în funcțiune									
5. Obținerea autorizațiilor CNCAN, instruirea personalului privind utilizarea									

**Obiectivul nr. 6 - Reducerea costurilor de energie electrică prin montarea panourilor fotovoltaice pe acoperișul clădirilor din Miercurea Niraj și Sovata pentru a producere energie verde;**

Activități	Încadrare în timp Grafic Gantt								
	2022			2023			2024		
	Trimestrul			Trimestrul			Trimestrul		

	I	II	III	I	II	III	I	II	III
1. Expertize tehnice pentru evaluare, montarea și instalare a panourilor									
2. Elaborarea și depunerea dosarelor de finanțare conform cerințelor Administrației Fondului pentru Mediu									
3. Organizarea procedurii de achiziție prin licitație a lucrărilor și a panourilor solare;									
4. Montarea și punerea în funcțiune									
5. Conectarea sistemelor fotovoltaice la rețeaua locală de electricitate, în vederea injectării înapoi în rețea a excesului de putere generată.									

Grafic nr. 3 – Graficul Gantt