

**Aprobat,**  
**Hotărârea nr. 76/11.04.2023 a Comitetului Director**

**PLAN DE MANAGEMENT**  
**Spitalului de Psihiatrie Tulghes**  
**ANUL 2023-2026**

## CUPRINS

Număr Capitol	Capitolul	Pagina
<b>A.</b>	<b>DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE</b>	<b>3</b>
A.1.	Scurt istoric	<b>3</b>
A.2.	Caracteristici relevante ale populației deservite	<b>4</b>
A.3.	Structura Spitalului de Psihiatrie Tulgheș	<b>11</b>
A.4.	Situația dotarilor din cadrul Spitalului de Psihiatrie Tulgheș	<b>12</b>
A.5.	Structura de personal a Spitalului de Psihiatrie Tulgheș	<b>13</b>
A.6.	Activitatea Spitalului de Psihiatrie Tulgheș	<b>15</b>
A.7.	Situația financiară a Spitalului de Psihiatrie Tulgheș	<b>18</b>
<b>B.</b>	<b>Analiza SWOT</b>	<b>19</b>
<b>C.</b>	<b>Identificarea problemelor critice</b>	<b>21</b>
<b>D.</b>	<b>Selectarea problemelor prioritare</b>	<b>22</b>
<b>E.</b>	<b>Dezvoltarea planului de management</b>	<b>23</b>
<b>F.</b>	<b>Rezultate așteptate</b>	<b>26</b>
<b>G.</b>	<b>Monitorizarea derulării proiectului și evaluarea finală – indicatori</b>	<b>27</b>
	<b>Anexa- Încadrare în timp- grafic Gantt</b>	

## A. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI

### A.1. Scurt istoric

Asigurarea calității serviciilor de sănătate și siguranței pacientului este responsabilitatea unităților sanitare, conform politicii și strategiei de sănătate promovate de către Ministerul Sănătății și Autoritatea Națională de Management al Calității în Sănătate, denumită în continuare ANMCS.

Standardizarea și evaluarea serviciilor de sănătate (pentru unitățile sanitare publice și private din România) se realizează de către ANMCS.

În acord cu acestea, Ministerul Sănătății și-a definit politicile publice și anume creșterea accesibilității populației la serviciile de sănătate; **îmbunătățirea calității și siguranței actului medical**; transparența decizională în scopul creșterii eficienței în utilizarea resurselor alocate și în eliminarea pagubelor; dezvoltarea și modernizarea infrastructurii sistemului de sănătate; asigurarea resurselor umane profesionalizate; armonizarea legislativă și administrativă cu sistemele de sănătate din statele Uniunii Europene. Politica de sănătate se axează pe conceptul - pacientul în mijlocul sistemului; acesta are dreptul să fie reprezentat în mecanismele decizionale, să fie tratat cu respectul demnității și drepturilor sale.

În practica clinică se va asigura promovarea medicinei bazate pe dovezi. Se are în vedere asigurarea celui mai bun raport între cheltuiala cu sănătatea și beneficiul obținut (starea de sănătate a populației), creșterea accesului la serviciile de sănătate de bază pentru toți, în special pentru cei vulnerabili și dezavantajați.

**Îmbunătățirea continuă a calității serviciilor furnizate**, prin depunerea de eforturi mai ample și susținute pentru îmbunătățirea continuă a calității, cu accent pe individ. Calitate la nivelul structurilor, proceselor și în rezultatele serviciilor de sănătate și implicit calitate a managementului, informației din sănătate ce asigură decizia oportună, informată și fundamentată.

Creșterea capacității comunităților locale și a responsabilizării acestora pentru utilizarea cât mai eficace a resurselor disponibile serviciilor de sănătate, pentru îmbunătățirea stării de sănătate a populației.

Valorizarea, recompensarea și formarea adecvată a personalului, precum și oferirea de oportunități pentru ca specialiștii din sănătate să contribuie la organizarea și furnizarea serviciilor medicale de calitate. Cu privire la Etica profesională - personalul medical are atitudine și comportament profesionist și etic în relația cu pacientul și demonstrează respect pentru viața individului și drepturile omului.

Oferta de servicii spitalicești este completată cu servicii alternative - servicii medicale în ambulatoriu de psihiatrie și ambulatoriu medicină internă, de recuperare medicală, servicii de laborator, precum și consolidarea îngrijirilor pe termen lung, la nivel de comunitate.

#### Contextul local

În 1977 în cadrul Sanatoriului TBC Tulgheș din cele 800 paturi, a fost înființată o secție de psihiatrie cu 200 paturi. Sanatoriul TBC se reprofilează în 1980 în Spitalul de Psihiatrie Tulgheș cu 800 paturi. Pentru a oferi condiții de confort s-a redus numărul de paturi treptat, la 600 paturi în 1984, 355 în 2009, 328 în 2010 și în prezent un număr de 275 paturi contractate cu CAS.

Spitalul de Psihiatrie Tulgheș este o unitate sanitară din categoria spitalelor de monospecialitate, funcționând în sistem pavilionar și se află în subordinea Consiliului Județean Harghita. Spitalul asigură servicii medicale de specialitate psihiatrie( acuți și cronici) și terapii complementare. Furnizarea serviciilor medicale se face în regim de spitalizare continuă, spitalul având și o linie de gardă ( aprobată de Ministerul Sănătății prin adresa nr.MC/2209/24.02.2005). Conform Ordinului MS 346/24.03.2017, respectiv adresa Președintelui CNAS nr. 2103/10.03.2017 numărul de paturi contractabile în anul 2017 este de 275 și rămâne și până în prezent. În anul 2018 s-a solicitat de la Direcția de Sănătate publică Harghita suspendarea celor 53 de paturi necontractabile și s-a emis de către DSP avizul sanitar nr.1674/2018 prin care se aprobă suspendarea temporară a celor 53 de paturi.

## A.2. Caracteristici relevante ale populației deservite

### A.2.1 Adresabilitatea pacienților după domiciliu pentru perioada ianuarie-decembrie 2020, 2021, 2022 :

judet	Total pacienti internati ianuarie-decembrie 2020	Total pacienti internati ianuarie-decembrie 2021	Total pacienti internati ianuarie-decembrie 2022	Media adresabilității pe 3 ani perioada ianuarie-decembrie
ALBA	10	10	8	9,33
BACAU	3	17	6	5,33
BIHOR	4	9	9	7,33
BISTRITA NASAUD	4	11	15	10,00
BOTOSANI	4	14	18	12,00
BRAILA	4	8	10	7,33
BRASOV	7	7	12	8,66
BUCURESTI	16	26	33	25,66
CALARAS	0	3	1	1,33
CLUJ	15	23	30	22,67
CONSTANȚA	2	1	1	1,33
COVASNA	9	13	15	12,33
DOLJ	0	4	2	2,00
GALATI	2	4	3	3,00
HARGHITA	703	896	939	846,00
HUNEDOARA	3	2	6	3,67
IASI	3	6	6	5,00
MARAMURES	5	9	5	6,33
MURES	161	238	270	223,00
NEAMT	89	111	112	104,00
SALAJ	3	12	10	8,33
SATU MARE	31	44	40	38,33
SIBIU	11	18	26	18,33
SUCEAVA	0	1	6	2,33
VASLUI	4	6	3	4,33

VRANCEA	3	8	16	9,00
ALTE JUDEȚE	9	10	9	9,33
<b>TOTAL</b>	<b>1105</b>	<b>1511</b>	<b>1611</b>	<b>1409,00</b>

Tabel nr.1. Adresabilitatea pacienților-Date statistice

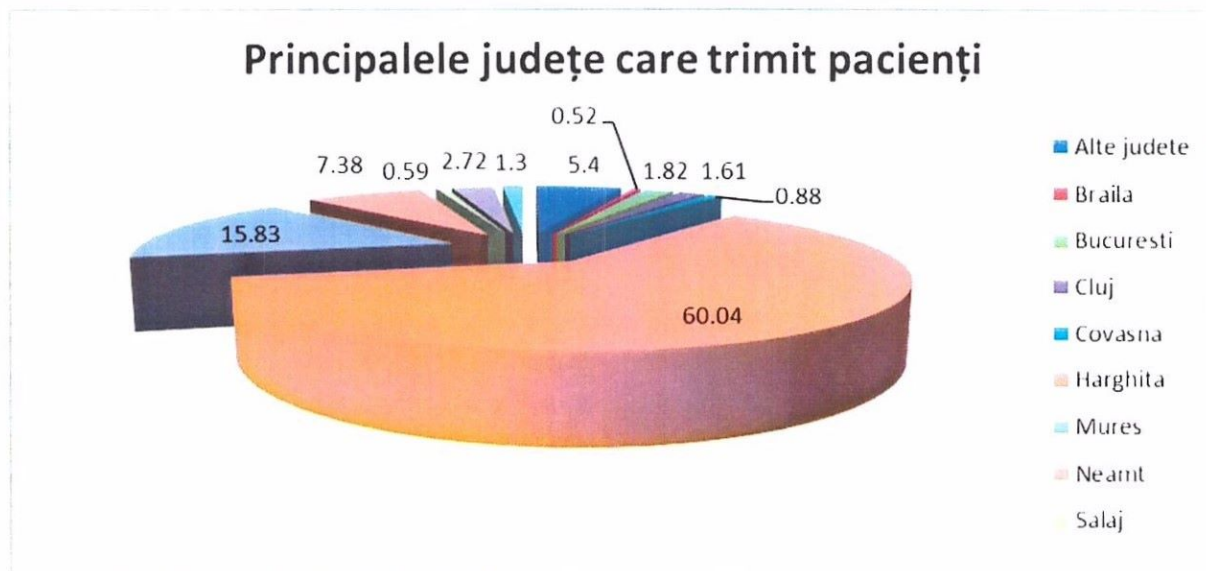


Fig.nr.1 Principalele județe care trimit pacienții

- Din datele sus prezentate se observă că adresabilitatea pacienților după domiciliu este constantă de la an la an, cea mai mare pondere, a pacienților, o are județul Harghita, urmată de județele învecinate, Neamț, Mureș, Satul Mare, Sibiu..
- Nevoile de îngrijire ale populației deservite și specifice pieței de servicii sunt evidențiate în tabelul de mai sus unde se observă că dintr-un număr de 1611 pacienți internați în anul 2022, ponderea cea mai mare o au Județele : Harghita ( 939 pacienți) cu 58,29%, Mureș (270 pacienți) cu 16,76%, Neamț (112 pacienți) cu 6,95%, urmate de celelalte județe.
- Unitatea asigură asistență medicală pentru pacienții cu afecțiuni psihice, fiind un spital de monospecialitate piața de servicii se întinde pe un număr de 33 de județe.
- desi serviciile medicale oferite sunt de în specialitatea psihiatrie, pentru județul Harghita, datorită condițiilor bune din spital, sunt tratați pacienți din întreaga țară.
- numărul pacienților tratați este limitat la nivelul contractului de servicii medicale, încheiat cu Casa de Asigurări de Sănătate Harghita.

#### A.2.2. Morbiditatea migrantă

##### Comparație perioada ianuarie-septembrie anii 2020, 2021, 2022

Având în vedere prioritatea Spitalului de Psihiatrie Tulgheș de a oferi cele mai bune condiții și servicii medicale, un grad ridicat al siguranței pacientului cu afecțiuni psihiatrice, este necesară analiza în dinamică a ofertei pieței serviciilor medicale din domeniu, a morbidității migrante, pe raza județului Harghita. Observăm faptul că, în domeniul profesioniștilor amintiți, principalii competitori sunt:

- Spitalul Județean Miercurea Ciuc- Secția Psihiatrie -30 paturi
- Spitalul Municipal Odorheiul Secuiesc- Secția Psihiatrie – 17 paturi

Pentru analiza amanunțită, vom folosi datele publice furnizate de Centrul de cercetare și evaluare a serviciilor de sănătate al SNSPMSB, la nivelul județului Harghita, perioada ianuarie-septembrie 2020, 2021, 2022:

ANUL 2020						
	Cod	Grupă de diagnostic	Total județ Harghita	Spitalul de Psihiatrie Tulgheș	Spitalul Municipal Miercurea -Ciuc	Spitalul Municipal Odorheiul Secuiesc
1	U3022	Tulburari schizofrenice fara statut legal al sanatatii mentale	417	302	66	49
				72.42%	15.83%	11.75%
2	U3042	Tulburari afective majore varsta <70 fara CC catastrofale sau severe	508	279	219	10
				54.92%	43.11%	1.97%
3	B3222	Alte tulburari ale sistemului nervos fara CC catastrofale sau severe	191	148	35	8
				77.49%	18.32%	4.19%
4	U3041	Tulburari afective majore varsta >69 sau cu (CC catastrofale sau severe )	416	121	172	123
				29.09%	41.34%	29.57%
5	B3040	Dementa si alte tulburari cronice ale functiei cerebrale	262	90	134	38
				34.35%	51.15%	14.50%
6	U3050	Alte tulburari afective si somatoforme	46	41	3	2
				89.13%	6.52%	4.35%
7	U3032	Paranoia si tulburare psihica acuta fara CC catastrofale/sever fara statut legal al sanatatii mentale	56	33	20	3
				58.93%	35.71%	5.36%
8	B3052	Delir fara CC catastrofale	40	32	3	5
				80%	7.5%	12.5%
9	B3221	Alte tulburari ale sistemului nervos cu CC catastrofale sau severe	66	31	30	5
				46.97%	45.45%	7.58%
10	V3031	Tulburare si dependenta datorita consumului de alcool	55	27	27	1
				49.09%	49.09%	1.82%
11	U3031	Paranoia si tulburare psihica acuta cu CC catastrofale/sever sau cu statut legal al sanatatii mentale	23	8	6	9
				34.78%	26.09%	39.13%
12	B3012	Paraplegie/tetraplegie stabilita cu sau fara proceduri in sala de operatii fara CC catastrofale	100	7	84	9
				7%	84%	9%
13	V3011	Intoxicatie cu alcool si sevraj cu CC	20	5	1	14
				25%	5%	70%
14	V3012	Intoxicatie cu alcool si sevraj fara CC	15	4	7	4
				26.67%	46.67%	26.66%

15	U3060	Tulburari de anxietate	21	4 19.05%	10 47.62%	7 33.33%
16	U3080	Tulburari de personalitate si reactii acute	19	3 15.78%	8 42.11%	8 42.11%
17	V3020	Intoxicatii medicamentoase si sevraj	1	1 100%	0	0
18	V3050	Alte tulburari si dependente datorita consumului de droguri	2	1 50.00%	0 0.00%	1 50.00%
19	E3162	Alt diagnostic al sistemului respirator varsta >64 sau cu CC	21	1 4.76%	17 80.95%	3 14.29%

ANUL 2021						
	Cod	Grupă de diagnostic	Total județ Harghita	Spitalul de Psihiatrie Tulgheș	Spitalul Municipal Miercurea -Ciuc	Spitalul Municipal Odorheiul Secuiesc
1	U3042	Tulburari afective majore varsta <70 fara CC catastrofale sau severe	701	418 59.63%	253 36.09%	30 4.28%
2	U3022	Tulburari schizofrenice fara statut legal al sanatatii mentale	434	332 76.50%	60 13.82%	42 9.68%
3	B3222	Alte tulburari ale sistemului nervos fara CC catastrofale sau severe	230	194 84.35%	28 12.17%	8 3.48%
4	U3041	Tulburari afective majore varsta >69 sau cu (CC catastrofale sau severe )	464	204 43.97%	137 29.53%	123 26.50%
5	B3040	Dementa si alte tulburari cronice ale functiei cerebrale	308	106 34.42%	176 57.14%	26 8.44%
6	V3031	Tulburare si dependenta datorita consumului de alcool	63	36 57.14%	27 42.86%	0 0.00%
7	B3052	Delir fara CC catastrofale	51	41 80.39%	4 7.84%	6 11.77%
8	U3032	Paranoia si tulburare psihica acuta fara CC catastrofale/sever fara statut legal al sanatatii mentale	60	32 53.33%	22 36.67%	6 10.00%
9	U3050	Alte tulburari afective si somatoforme	38	28 73.68%	3 7.89%	7 18.43%
10	B3221	Alte tulburari ale sistemului nervos cu CC catastrofale sau severe	69	34 49.28%	22 31.88%	13 18.84%
11	V3011	Intoxicatie cu alcool si sevraj cu CC	45	22 48.89%	8 17.78%	15 33.33%

12	U3031	Paranoia si tulburare psihica acuta cu CC catastrofale/sever sau cu statut legal al sanatatii mentale	26	7	7	12
				26.92%	26.92%	46.16%
13	V3012	Intoxicatie cu alcool si sevraj fara CC	15	6	7	2
				40.00%	46.67%	13.33%
14	U3060	Tulburari de anxietate	20	4	6	10
				20.00%	30.00%	50.00%
15	B3012	Paraplegie/tetraplegie stabilita cu	177	7	95	75
				3.95%	53.67%	42.38%
		sau fara proceduri in sala de operatii fara CC catastrofale				
16	B3051	Delir cu CC catastrofale	2	1	1	0
				50.00%	50.00%	0.00%
17	U3080	Tulburari de personalitate si reactii acute	9	2	5	2
				22.22%	55.56%	22.22%

ANUL 2022						
	Cod	Grupă de diagnostic	Total județ Harghita	Spitalul de Psihiatrie Tulgheș	Spitalul Municipal Miercurea -Ciuc	Spitalul Municipal Odorheiul Secuiesc
1	U3042	Tulburari afective majore varsta <70 fara CC catastrofale sau severe	839	485	338	16
				57,80%	40,29%	1.91%
2	U3022	Tulburari schizofrenice fara statut legal al sanatatii mentale	566	409	74	83
				72.26%	13.07%	14.66%
3	B3222	Alte tulburari ale sistemului nervos fara CC catastrofale sau severe	145	95	29	21
				65.51%	20.00%	14.48%
4	U3041	Tulburari afective majore varsta >69 sau cu (CC catastrofale sau severe )	826	195	308	323
				23.60%	37.28%	39.10%
5	B3040	Dementa si alte tulburari cronice ale functiei cerebrale	454	174	201	79
				38.32%	44.27%	17.4%
6	V3031	Tulburare si dependenta datorita consumului de alcool	32	8	18	6
				25.00%	56.25%	18.75%
7	B3052	Delir fara CC catastrofale	90	68	7	15
				75.55%	7.77%	16.66%
8	U3032	Paranoia si tulburare psihica acuta fara CC catastrofale/sever fara statut legal al sanatatii mentale	68	31	25	12
				45.58%	36.76%	17.64%



9	U3050	Alte tulburari afective si somatoforme	98	72 73.46%	5 5.10%	21 21.42%
10	B3221	Alte tulburari ale sistemului nervos		25	29	28
		cu CC catastrofale sau severe	82	30.48%	35.36%	34.14%
11	V3011	Intoxicatie cu alcool si sevraj cu CC	24	6 25%	2 8.33%	16 66.66%
12	F3111	Aritmie majora si stop cardiac cu CC catastrofale sau severe	104	4 0.99%	82 78.84%	18 17.30%
13	U3031	Paranoia si tulburare psihica acuta cu CC catastrofale/sever sau cu statut legal al sanatatii mentale	51	8 15.68%	9 17.64%	34 66.66%
14	V3012	Intoxicatie cu alcool si sevraj fara CC	20	12 60%	3 15%	5 25%
15	U3060	Tulburari de anxietate	39	6 15.38%	13 33.33%	20 51.28%
16	B3012	Paraplegie/tetraplegie stabilita cu sau fara proceduri in sala de operatii fara CC catastrofale	331	11 3.32%	115 46.82%	165 49.84%
17	U3080	Tulburari de personalitate si reactii acute	23	9 39.13%	5 21.73%	9 39.13%
18	V3050	Alte tulburari si dependente datorita consumului de droguri	4	2 50%	2 50%	0 0%

Reamintim faptul că Spitalul de Psihiatrie Tulgheș este spital monospecialitate psihiatrie, cu un număr de 275 paturi dedicate pacienților cu afecțiuni psihiatrice; în cadrul spitalului activează profesioniști în domeniu, în permanență la curent cu noutățile medicale, metode de diagnostic și tratament, o echipă tânără, dimanică, cu aderență totală la misiunea și viziunea conducerii.

În urma analizei datelor de la Centrul de Cercetare și evaluare a serviciilor de sănătate al SNSPMSB, la nivelul județului Harghita, pe clasele de diagnostic amintite, putem conchide următoarele, cu privire la morbiditatea migrantă (Morbiditatea migrantă: numărul pacienților din aria geografică sau din grupurile populaționale deservită de o anumită unitate sanitară care se adresează unei alte unități sanitare, de aceeași categorie de competență- conform glosarului de termeni al ANMCS):

- Suntem singurul spital de monspecialitate din județ, cu o capacitate de 275 paturi dedicate tratării pacienților cu afecțiuni psihice.
- După cum se poate observa în tabelul de mai sus, deținem superioritate în tratarea afecțiunilor din clasele de diagnostic colorate în culoarea verde, iar la nivelul celorlalte tindem spre performanțe similar primelor amintite.

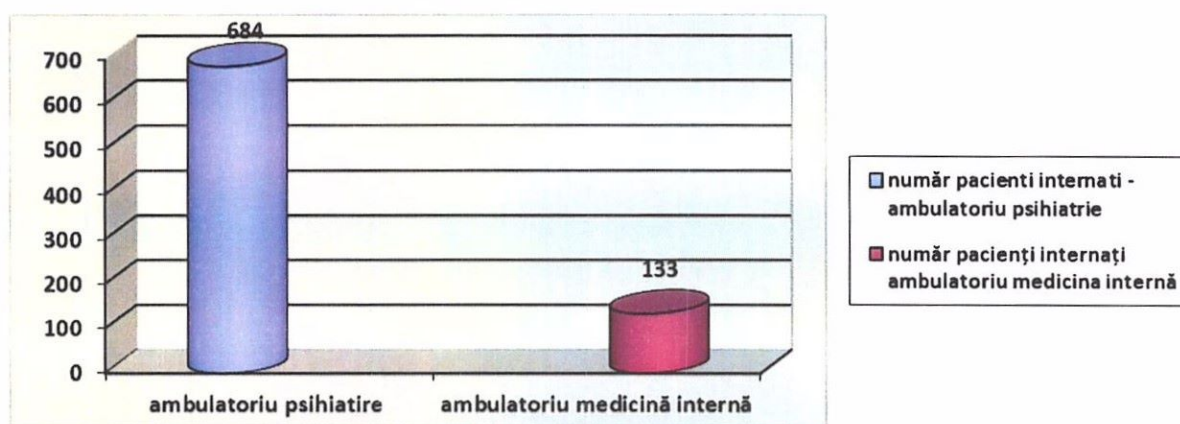
*Posibile cazuze ale migrării pacienților cu afecțiuni psihice către competitorii din domeniu:*

- Domiciliul pacienților ( Spitalul de Psihiatrie Tulgheș se află la o distanță de 150 km față de

Județean Miercurea-Ciuc, 105 km față de Municipiul Odorheiul Secuiesc)

- Spitalele Miercurea-Ciuc și Odorheiul Secuiesc sunt spitale municipale, multispecialitate, cu dotare necesară bineînțeles pe respectivele domenii, printre care amintim existența CT, RMN, un fapt atractiv pentru pacienți.
- Având un număr limitat de paturi ( 30 paturi M-Ciuc și 17 paturi Odorheiul-Secuiesc) și bineînțeles colaborării între specialiștii la nivelul celor 3 spitale amintite ( Miercurea-Ciuc, Odorheiul Secuiesc, Tulgheș), un procent ridicat de pacienți ajung într-un final să ceară și să acceseze serviciile Spitalului de Psihiatrie Tulgheș, care oferă și spitalizare continuă de lungă durată, cu standarde de calitate atât în ceea ce privește mediul de îngrijire, cu o siguranță și încredere sporită a pacientului; viceversa poate fi de asemenea valabilă, un pacient cu afecțiune psihiatrică putând avea și comorbidități asociate, ce depășesc nivelul de competență al spitalului și este necesară o abordare interdisciplinară.
- Incidența tot mai crescută a patologiilor cum ar fi Hipertensiune arterială, Diabet zaharat, Atac vascular cerebral și în rândul populației României.
- Turismul medical.

#### A.2.3. Adresabilitatea pacienților în ambulatoriile de specialitate ale spitalului :



- Se observă adresabilitatea mai mare pe ambulatoriu de psihiatrie, acest fapt se datorează :
  - Spitalul este de monospecialitate- psihiatrie;
  - În ambulatoriu de psihiatrie își desfășoară activitatea toți medici specialiști din cadrul spitalului;
  - Media lunară a pacienților consultați în ambulatoriu de specialitate- psihiatrie este de 44-71 pacienți.
- În ambulatoriu de medicină internă își desfășoară activitatea un singur medic specialist;

- Media lunară a pacienților consultați în ambulatoriu de specialitate- medicină internă este de 7-15 pacienți.

### A.3. Structura aprobată a Spitalului de Psihiatrie Tulgheș

Spitalul de Psihiatrie Tulgheș este o unitate sanitară publică cu personalitate juridică, ordonator terțiar de credite aflat în subordinea Consiliului Județean Harghita, furnizează servicii medicale spitalicești, asigură condiții de investigații medicale, tratament, cazare, igienă, alimentație și de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale, conform normelor aprobate prin ordinul ministrului sănătății, fiind un spital clasificat în categoria V (nivel de competență limitat), conform OMS nr. 480/13.05.2011, deține certificat de acreditare seria ANMCS nr. 132/2015, prin care se confirmă încadrarea Spitalului de Psihiatrie Tulgheș cu un *Nivel Acreditat* de 95,70% de la 09.07.2015 până la 08.07.2020. La data prezentă spitalul este înscris pentru acreditarea în ciclul 2 (Adeverință nr. A018 emisă în 09.12.2020)

Paturile funcționale sunt împărțite astfel:

Nr. crt.	Secția	Nr. paturi/ conform structurii organizatorice	Nr. paturi/ conform Autorizației Sanitare de Funcționare
1	Secția I acuți	55	37
2	Secția II cronici	55	46
3	Secția III acuți	55	37
4	Secția IV cronici	50	42
5	Secția V cronici	53	53
6	Secția VI cronici	60	60
	Total	328	275

În structura spitalului sunt prevăzute compartimente cu activitate medicală și administrative conexe:

Ambulatoriu integrat al spitalului în specialitatea
Psihiatrie
Medicină internă
Structuri medicale funcționale – aparat funcțional
Laborator de analize medicale ( hematologie, biochimie, bacteriologie)
Laborator de explorări funcționale
Compartiment recuperare, medicină fizică și balneologie (bază de tratament).
Compartiment ergoterapie și terapie ocupațională.
Compartiment infecții nosocomiale
Cabinet de psihologie
Cabinet stomatologie
Farmacie cu circuit închis .

Camera de gardă
Structuri nemedicale funcționale – aparat funcțional
Birou administrativ, tehnic, informatic, SSM, PSI, protecția civilă și situații de urgență :
Deservire; Spălătorie; Bloc alimentar; Centrala termică ; Centrala telefonică ; Uzina de apă, stație epurare; Compartiment întreținere și reparații.
Compartiment RUNOS;
Compartiment financiar - contabil;
Compartiment aprovizionare-transport;
Compartiment achiziții publice, contractare;
Compartiment juridic;
Birou de management al calității serviciilor medicale

Tabel.nr.2.Structura organizatorică a spitalului

#### A.4. Situația dotărilor existente la nivelul spitalului

Spitalul are dotarea necesară pentru stabilirea unui diagnostic corect cât și pentru instituirea și aplicarea unui tratament corespunzător medicamentos, îngrijirii pacienților. Pentru creșterea în permanență a calității actului medical este nevoie de dotarea în continuare cu aparatură - echipamente medicale și mobilier medical, în vederea modernizării după standardele și cerințele actuale.

Dotarea cu aparatură medicală necesară bunei funcționări a compartimentelor cu paturi, s-a efectuat începând cu anul 2008, astfel:

##### **A. Fizioterapie:**

- ✓ Aparat terapie;
- ✓ Combina pt. electroterapie și ultrasunete;
- ✓ Aparat pentru terapie cu laser;
- ✓ Aparat galvamat Zimmer;
- ✓ Electrocardiograf;

##### **B. Explorări funcționale :**

- ✓ Sistem electrocardiograf;
- ✓ Aparat unde scurte;

##### **C. Cabinet medicină internă:**

- ✓ Doopler vascular;

✓ Ecograf;

✓ Holter ECG;

**D. Secții și compartimente:**

✓ Tensiometre cu manometru tip Rieste;

✓ Minipulsoximetru;

✓ Defibrilator;

✓ Concentrator oxigen;

**E. Camera de urgență:**

✓ Concentrator de oxigen

✓ Defibrilator

✓ Minipulsoximetru

**F. Cabinet stomatologie:**

✓ Unitate dentară model Cx8000

✓ Autoclava 22l cu imprimantă

**G. Laborator:**

✓ Analizator automat biochimie pentru 200 probe/oră+ centrifugă;

✓ Analizator automat hematologie cu 22 parametri;

✓ Analizator semiautomat pentru stripuri de urină pentru maxim 300 probe/oră;

✓ Analizator semiautomat de coagulare cu 1 canal;

✓ Hotă cu flux laminar vertical pentru laborator de microbiologie;

✓ Incubator termostatat de laborator capacitate minimă 25l;

✓ Microscop optic binocular de laborator cu obiective de 10x,20x,40x,100x.

### A.5. Structura de personal a Spitalului de Psihiatrie Tulgheș

La buna desfășurare a activității spitalului contribuie personalul calificat și dedicat, care desfășoară activitățile profesionale, specifice secțiilor și compartimentelor unde activează.

STRUCTURA PROFESIONALĂ	Nr. Personal	% personal	Nr. personal	% personal	Nr. Personal	% personal	Nr. personal	% personal
	2019		2020		2021		2022	
Medici	8	3,79	7	3,29	7	3,23	7	3,23
Alt personal sanitar cu studii superioare	4	1,89	4	1,88	4	1,84	5	2,30
Asistenți medicali cu studii superioare	57	27,01	60	28,17	62	28,57	64	29,49
Statisticieni și registratori medicali	9	4,27	6	2,82	5	2,30	4	1,84
Personal sanitar auxiliar	80	37,91	82	38,50	83	38,25	84	38,71
Personal TESA	14	6,64	14	6,57	16	7,37	16	7,37
Muncitori	39	18,49	40	18,77	40	18,44	37	17,06
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>100,00</b>	<b>213</b>	<b>100,00</b>	<b>217</b>	<b>100,00</b>	<b>217</b>	<b>100,00</b>

Tabel.3. Evoluția numărului și procentul personalului angajat în cadrul spitalului.

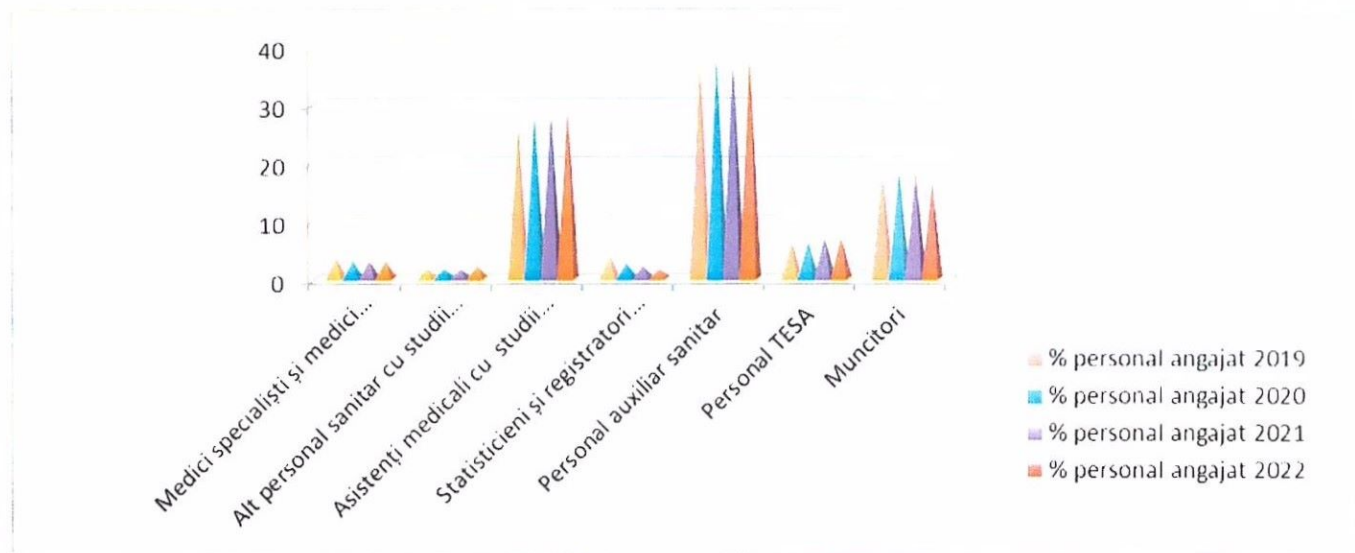


Fig. 2. Evoluția procentului personalului angajat, raportat la total personal angajat perioada 2019-2022

Numărul personalului angajat este în concordanță cu serviciile oferite pacienților. Medicii specialiști pe post au început să vină începând cu anul 2010. O parte din medicii specialiști sunt în concedii de creșterea copiilor.

Spitalul se adaptează la schimbările impuse de legislația din domeniul sanitar, își îmbunătățește calitatea serviciilor acordate pentru a răspunde cerințelor pacienților și aparținătorilor.

Pentru creșterea nivelului de motivație în rândul angajaților s-a avut în vedere:

- Asigurarea ca locurile de muncă să fie potrivit cu valorile și nevoile angajaților;
- Asigurarea necesarului de resurse – crearea unui climat social suportiv ( ajutor oferit între colegi la a avea interese și obiective comune la locul de muncă, la menținerea unor relații bune între colegi) ;
- Angajații sunt cei mai motivați să contribuie la eficiența organizației atunci când ceea ce oferă ( timp, loialitate, cooperare) se află în raport direct proporțional cu ceea ce primesc în schimb.

#### A.6. Activitatea medicală a spitalului constă în asistența medicală acordată astfel:

1. prin spitalizare continuă în regim acut, cronic și cronic de lungă durată;
2. prin consultații oferite în regim ambulatoriu la cabinetele de psihiatrie și medicină internă;
3. prin investigații paraclinice efectuate: ecografii
4. explorări funcționale : EKG
5. tratamente medicamentoase și de recuperare prin:
  - fizioterapie – proceduri;
  - cultura fizică medicală;
    - ergoterapie și terapie ocupațională (atelier croitorie, tâmplărie, artterapie, pictură, etc.);
    - ludoterapie (terapie prin joc), informare și cultură (cluburi dotate cu televizoare, bibliotecă, etc.)

#### **Principalele tulburări care se tratează în spital sunt:**

1. Tulburări psihice majore : schizofrenia, tulburarea delirantă, tulburarea psihotică, tulburarea schizotipală;
2. Tulburări afective : depresivă și bipolară
3. Tulburări de anxietate;
4. Tulburări desociative;
5. Tulburări de conversie;
6. Tulburări de personalitate;
7. Tulburări mentale și de comportament legate de consumul de alcool;
8. Retardul mintal;
9. Demențele, și sigur, nu în ultimul rând urgențele psihiatrice (avem secții de acuți).

Spitalul oferă servicii de consiliere și evaluare psihologică clinică, psihoterapie individuală prin intermediul psihologului angajat și ergoterapie prin intermediul instructorului de ergoterapie, efectuarea analizelor medicale, efectuarea de ecografii prin intermediul cabinetului de Medicină Internă din ambulator , laborator de analize medicale.

Camera de gardă este destinată primirii, evaluării și tratamentului de urgență al pacienților cu afecțiuni acute specifice profilului spitalului care se prezintă la spital spontan - sunt transferați de la o altă unitate UPU sau de la un alt CPU pentru consult/internare sau care sunt transportați cu ambulanța.

Cu privire la medicii care efectuează gărzi, spitalul asigură o singură linie de gardă în specialitatea Psihiatrie (conform OMS nr. 870/2004). Activitatea de gardă este asigurată de către medicii angajați ai spitalului cu contract pe durată nedeterminată (7 persoane), precum și de medici externi, cu contract pe timp parțial și durată determinată (3 persoane).

Indicatorii de activitate clinică sunt acei indicatori care reflectă tipul, volumul, intensitatea și calitatea serviciilor spitalicești.

Acești indicatori încearcă să ofere o imagine globală asupra activității clinice, urmărind pacientul de la intrarea până la ieșirea lui pe poarta spitalului.

### Indicatori de performanță

Pentru anii 2019–2022, indicatorii de activitate clinică ai spitalului se prezintă astfel, conform datelor publice:

Nr. Crt.	Denumire indicatori	Realizări ANUL 2019	Realizări ANUL 2020	Realizări ANUL 2021	Realizări ANUL 2022
<b>INDICATORI AI SERVICIILOR MEDICALE</b>					
1.	Numărul de bolnavi externați	1697	1139	1485	1614
2.	Durata medie de spitalizare pe spital	43,41	52,00	44,63	43,55
3.	Rata de utilizare a paturilor , pe spital	82,26%	67,87%	74,79%	78,44%
4.	Indicele de complexitate a cazurilor	94,36%	91,83%	93,96%	99,45%
5.	Procentul bolnavilor internați cu programare, din totalul bolnavilor internați, pe spital	84,03%	86,06%	82,46%	86,84%
6.	Proporția urgentelor din totalul bolnavilor internați pe spital	11,22%	13,94%	18,20%	13,85%



7.	Proporția bolnavilor internați cu bilet de trimitere din totalul bolnavilor internați pe spital	87,17%	82,90%	44,74%	51,09%
8.	Numărul de consultații în ambulatoriu	732	569	598	684
<b>INDICATORI DE CALITATE</b>					
1.	Rata mortalități intraspitalicești , pe total spital	0,24%	0,26%	0,54%	0,43%
2.	Rata infecțiilor nozocomiale pe total spital	0,88%	2,99%	0,54%	2,42%
3.	Rata bolnavilor reinternați în interval de 30 de zile de la externare	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4.	Indicele de concordanta între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare	91,69%	93,50%	89,09%	88,72%
5.	Procentul pacienților internați și transferați către alte spitale din totalul bolnavilor internați	0,00%	3,17%	0,00%	0,00%
6.	Numărul de reclamații/plângeri ale pacienților înregistrate	0	0	0	0

Tabel 4. Evoluția ind. de activitate clinică ai Spitalului de Psihiatrie Tulgheș

## **Concluzii**

- Indicatorii de management au fost stabiliți pe baza datelor transmise în rapoartele clinice de la nivelul tuturor secțiilor și compartimentelor.
- În urma analizelor comparative se observă că nu există diferențe semnificative a indicatorii analizați pentru anul 2019, față de anul 2022.
- Numărul de pacienți internați pentru perioada ianuarie-decembrie 2022, sunt în creștere cu 7,99% față de perioada ianuarie-decembrie 2021.
- Creșterea numărului de externări a dus la și la creșterea în perioada ianuarie-decembrie 2022 a ratei de utilizare a paturilor, indicelui de complexitate a cazurilor, etc.
- Având în vedere creșterea de 129 pacienți( intervalul 2021-2022), respectiv 7,99% pentru perioada menționată propun păstrarea și respectarea aceluiași reglementări în vigoare și monitorizarea permanentă cu găsirea unor soluții pentru îndeplinirea în totalitate a contractării.

## A.7. Situația financiară a spitalului în anul din punct de vedere a veniturilor și cheltuielilor

Am analizat evoluția veniturilor pentru anii 2019- 2022, și procentul acestora din totalul sumelor încasate.

Venituri spital / Execuție	2019		2020		2021		2022	
		%		%		%		%
Venituri din contractele încheiate cu CAS	11.724.823	50,25	11.082.467	44,91	10.826.196	45,82	12.360.115	47,96
Venituri din prestări de servicii	97.350	0,42	86.076	0,35	102.241	0,43	116.126	0,45
<b>TOTAL VENITURI PROPRII</b>	<b>11.822.173</b>	<b>50,66</b>	<b>11.168.543</b>	<b>45,26</b>	<b>10.928.437</b>	<b>46,25</b>	<b>12.476.241</b>	<b>48,42</b>
Subvenții din bugetul local pentru finanțarea cheltuielilor de capital în domeniul sănătății	121.630	0,52	609.775	2,47	0.00	0,00	317.854	1,23
Subvenții din bugetul Fondului Național unic de asigurări de sănătate	11.389.326	48,81	12.896.825	52,27	12.698.858	53,75	12.975.270	50,36
<b>TOTAL SUBVENȚII</b>	<b>11.510.956</b>	<b>49,33</b>	<b>13.506.600</b>	<b>54,74</b>	<b>12.698.858</b>	<b>53,75</b>	<b>13.293.124</b>	<b>51,58</b>
<b>TOTAL GENERAL VENITURI PROPRII</b>	<b>23.333.129</b>	<b>100</b>	<b>24.675.143</b>	<b>100</b>	<b>23.627.295</b>	<b>100</b>	<b>25.769.365</b>	<b>100</b>

Tabel.5. Evoluția veniturilor spitalului in anii 2019,2020, 2021 și 2022

### Structura cheltuielilor in anii 2019, 2020, 2021 și 2022:

Titlu de cheltuială	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
<b>TOTAL CHELTUIELI</b>	<b>22.184.087</b>	<b>100</b>	<b>23.987.997</b>	<b>100</b>	<b>24.025.809</b>	<b>100</b>	<b>30.359.773</b>	<b>100</b>
Cheltuieli de personal	18.141.598	81,78	19.526.531	81,40	19.146.287	79,69	20.265.194	66,75
Bunuri și servicii	3.717.730	16,76	4.178.237	17,42	4.486.535	18,67	5.866.308	19,32
Cheltuieli de capital	324.759	1,46	283.229	1,18	392.787	1,64	4.228.271	13,27

Tabel.6. Evoluția cheltuielilor spitalului în anii 2019, 2020, 2021 și 2022.

#### ***Din cele prezentate rezultă o economie de cost datorită următoarelor măsuri :***

- Repartizarea bugetului de venituri și cheltuieli pe secții și compartimente și monitorizarea trimestrială a încadrării cheltuielilor din deconturile pe pacienți în veniturile realizate și decontate de Casa de Asigurări de Sănătate pe fiecare secție;
- Măsuri de îmbunătățire a indicatorilor de performanță, astfel: Trimestrial /semestrial/anual s-au analizat indicatorii pe fiecare secție.
- Transmiterea, trimestrială a **Analizei cheltuielilor comparativ cu veniturile planificate și realizate** privind diminuarea cheltuielilor la nivelul tuturor secțiilor.
- **Menținerea echilibrului financiar** astfel încât datoriile curente ale spitalului să se mențină la nivelul termenului scadent de până la 30 de zile.
- **Existența la finele exercițiului financiar 2022 a unui excedent în sumă de 993.013 lei, din care se va constitui fondul de dezvoltare cu propunerea de realizare de noi investiții prin dotarea cu aparatură, studii și proiecte, pentru anul 2023.**

## **B. ANALIZA SWOT A SPITALULUI (puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări)**

### **PUNCTE TARI :**

- ✓ Unitatea deține toate autorizațiile necesare bunei funcționări;
- ✓ Unitatea asigură asistență medicală pentru pacienții cu afecțiuni psihice din județul Harghita, din județe limitrofe Neamț, Covasna , Mureș , Sibiu și alte județe (în special din zona Ardealului)
- ✓ Singurul spital de specialitate situat pe o rază de 50 Km ;

- ✓ Dispune de un sistem informatic medical integrat, performant și avansat;
- ✓ Secțiile și compartimentele spitalului dispun de echipamente corespunzătoare;
- ✓ Personal bine pregătit;
- ✓ Deține ambulatoriu integrat în specialitatea psihiatrie și medicină internă;
- ✓ Are laborator propriu;
- ✓ Ergoterapie- cu instructor specialist în ergoterapie;
- ✓ Kinetoterapie – cu personal specializat și recunoscut în zonă;
- ✓ Farmacie cu circuit închis;
- ✓ Lipsa arieratelor și datoriilor către furnizorii de bunuri materiale și servicii;
- ✓ Condiții hoteliere la standarde înalte de calitate;
- ✓ Adresabilitate crescută ( 31 județe);
- ✓ Grad mare de satisfacție a pacienților ;
- ✓ Procent scăzut al infecțiilor asociate asistenței medicale;
- ✓ Ambient confortabil, sistem propriu de încălzire, dușuri cu apă caldă, mobilier nou;
- ✓ Parc mare cu copaci, cu fântână arteziană, care oferă pacienților internați liniștea și relaxarea necesară;
- ✓ Bibliotecă cu un număr de 20.399 de cărți.
- ✓ Situație financiară echilibrată;
- ✓ Execuție bugetară bună.

**PUNCTE SLABE :**

- ✓ Desfășurarea spitalului pe bază de sistem pavilionar;
- ✓ Cheltuieli de întreținere mari din cauza structurii pavilionare;
- ✓ Clădiri aflate în patrimoniu Consiliului Județean Harghita, a căror structură nu poate fi modificată decât cu dificultate;
- ✓ Clasificarea spitalului în gradul V de competență, fapt ce duce la reducerea cu 23% a contractului încheiat cu Casa de Asigurări de Sănătate Harghita, pentru servicii medicale;
- ✓ Număr de medici insuficienți datorită faptului că spitalul este situat într-o zonă defavorizată, mediu rural( fără cale ferată), distanța la mediul urban fiind peste 100 km.
- ✓ Finanțare insuficientă;
- ✓ Servicii medicale realizate și nevalidate de Casa de Asigurări de Sănătate.
- ✓ Autogospodărire proprie: stație de tratare apă proprie, centrală termică pe peleți proprie toate acestea necesită costuri costisitoare.

### **OPORTUNITATI :**

- ✓ Creșterea competenței în sistemul sanitar și a calității actului medical;

Legislație privind Strategii în domeniul sănătății mintale;

Adresabilitatea crescută din județ și zonele limtrofe;

Posibilități de finanțare pe proiecte din fonduri europene;

Singura unitate de servicii medicale în specialitatea psihiatrie pe o rază de 50 km, din județ, care oferă un cadru adecvat acestor servicii;

Prin obținerea acreditării ANMCS, spitalul oferă și mai multă siguranță în creșterea competenței și a calității actului medical:

Utilizarea fondului de dezvoltare pentru dotarea spitalului.

Sprijin acordat de Consiliul Județean Harghita pentru finanțarea investițiilor de capital.

### **AMENINTARI :**

- ✓ Libera circulația a persoanelor și facilitățile create, după aderarea României la UE, pentru ocuparea de locuri de muncă, induc riscul migrării personalului de specialitate, mai ales a celui calificat;
- ✓ Posibilitatea reducerii numărului de paturi în viitor conform prevederilor Planului național de paturi;
- ✓ Schimbări legislative frecvente;
- ✓ Excluderea de către familie a bolnavilor psihici.
- ✓ legislația instabilă, numeroase modificări privind legislația sanitară, în timp scurt, care necesită decizii rapide.
- ✓ mediu epidemiologic instabil, care necesită modificări rapide în reorganizarea serviciilor medicale.
- ✓ Inexistența unor centre de asistenți medico-socială.

### **C. Identificarea problemelor critice**

**Din punct de vedere al standardelor de calitate, identificarea problemelor critice s-a efectuat prin analiza datelor colectate, cu impact asupra siguranței pacientului și a calității actului medical, astfel:**

- A. Necesitatea îmbunătățirii practicilor medicale prin analiza și actualizarea protocoalelor de diagnostic și tratament, necesitatea permanentă a îmbunătățirii îngrijirii pacientului prin analiza și actualizarea procedurilor de practică pentru asistenții medicali, pentru a obține în luna mai 2023 reacreditarea spitalului.
- B. Menținerea acreditării este o condiție obligatorie pentru menținerea contractului cu Casa de Asigurări Harghita, care este principala sursă de venit a spitalului.

- C. Îmbunătățirea continuă a Sistemului de Management al Calității corelat cu Sistemul de Control Intern Managerial, Regulamentul Intern și Regulamentul de Organizare și Funcționare.
- D. Îmbunătățirea condițiilor hoteliere prin continuarea procesului de reabilitare a clădirilor privind spațiile de spitalizare și compartimentele anexe.
- E. Menținerea autorizațiilor și avizelor la nivelul spitalului.

#### D. Selecționarea problemelor critice cu motivarea alegerii făcute

Se apreciază în acest moment că există înglobate în conceptul de calitate cel puțin patru dimensiuni fundamentale:

- a. **calitatea profesională** - serviciul îndeplinește toate condițiile stabilite de profesioniștii de top ai domeniului medical;
- b. **asigurarea cu aparatura și echipamente medicale** conform standardelor de practică medicală, și competenței la nivelul spitalului, care să contribuie la efectuarea unui act medical de cea mai înaltă calitate, ce duce la creșterea satisfacției pacienților, siguranța actului medical, a pacienților precum și a angajaților;
- c. **așteptările pacientului** în privința unui serviciu medical de calitate, creșterea satisfacției pacienților;
- d. **managementul calității totale** - cea mai eficientă și mai productivă modalitate de utilizare a resurselor în cadrul limitelor stabilite de autorități.

**Problema prioritară este re acreditarea spitalului, de către ANMCS și menținerea permanentă a acreditării, care atrage după sine următoarele :**

- ✓ Calitatea îngrijirilor medicale rămâne o preocupare permanentă a spitalului fiind necesar implementarea standardelor de calitate la toate etapele de îngrijirea pacientului și asigurarea calității profesionale a specialiștilor care sunt implicați în realizarea actului medical.
- ✓ De nivelul lor ridicat sau scăzut depinde accesarea serviciilor medicale ale spitalului și în ultimă instanță sumele ce ajung la dispoziția spitalului pentru a-i asigura cheltuielile necesare bunei desfășurări a activității.
- ✓ Percepția pacientului asupra calității serviciilor medicale și siguranța pacientului este o preocupare permanentă a spitalului.
- ✓ Pacientul apreciază prioritar latura umană sau interpersonală a îngrijirilor, considerând-o drept unul dintre cele mai importante aspecte pe care acesta le iau în considerare atunci când sunt în situația de a evalua calitatea serviciilor medicale.
- ✓ Având în vedere că, încet-încet, exigența pacienților a început să crească și calitatea serviciilor medicale de care aceștia beneficiază înregistrează o curbă

ascendentă, spitalul trebuie să-și gândească viitorul nu numai la nivel de supraviețuire ci și ca ofertant de servicii de calitate și diversificate pentru utilizatorii din ce în ce mai diverși și cu așteptări definite.

## E. Dezvoltarea proiectului de management pentru rezolvarea problemelor prioritare identificate

Dezvoltarea proiectului de management va pleca și va avea ca analiză îmbunătățirea calității, care este un proces de creștere a performanțelor și care cuprinde o serie de etape și anume:

- a. Identificarea a ceea ce trebuie efectiv îmbunătățit – se întocmesc proiectele de îmbunătățire;
- b. Stabilirea unei echipe cu responsabilități clare, pentru a duce la bun sfârșit fiecare astfel de proiect;
- c. Asigurarea resurselor, motivației și instruirii necesare echipei, pentru: diagnosticarea cauzelor; stimularea găsirii remediilor; stabilirea mijloacelor de control pentru menținerea progresului înregistrat.

### E.1.Scopul proiectului „Managementul calității serviciilor medicale”

1. Creșterea performanței spitalului la toate nivelele prin creșterea calității serviciilor medicale, eficientizarea întregii activități și creșterea nivelului global de satisfacție și siguranță a pacienților ca și consumator de servicii de sănătate prin îmbunătățirea relației medic - pacient-spital.
2. Oferirea serviciilor medicale la standarde unanim acceptate la nivel național, cu asigurarea veniturilor pentru funcționarea în condiții normale a spitalului, îmbunătățirea performanțelor spitalului, oferirea serviciilor medicale de calitate cu asigurarea unui climat de siguranță și încredere.

### E.2. Obiective - Activități - Resurse Necesare - Responsabilități - Indicatori de Evaluare și Monitorizare

#### **OBIECTIVE PE TERMEN SCURT ANUL 2023**

**Obiectivul 1 – Îmbunătățirea condițiilor hoteliere prin continuarea procesului de reabilitare a clădirilor privind spațiile de spitalizare și compartimente conexe și menținerea autorizațiilor și avizelor la nivelul spitalului.**

- 1.1. Proiect privind Reparațiile capitale Pav.10 –** Necesitatea acestui proiect constă în lucrări de reparații capitale la pav.nr.10, unde sunt necesare următoarele lucrări solicitate prin expertiza tehnică, respectiv: reparații la pereți de tavane, zugrăveli lavabile, realizarea de grupuri sanitare, reabilitarea pardoselilor la parter și etaj, precum și pe casa scărilor, înlocuirea tuturor instalațiilor interioare, realizarea tuturor lucrărilor solicitate prin

scenariul de securitate la foc, scara metalică exterioară, instalație de hidranți interior, înlocuire prize de împământare , înlocuirea paratrăsnetului.

**Acest proiect este necesar pentru a obține următoarele:**

- Obținerea autorizației de construire.
- Obținerea autorizației de securitate la incendiu, emis de ISU Oltul al jud. Harghita.
- Identificarea și realizarea tuturor lucrărilor necesare, în vederea reabilitării clădirii.
  - ✓ **Resurse umane** conducerea spitalului, echipa firmei de proiectare.
  - ✓ **Resurse materiale** – subvenții solicitate de la Consiliul Județean Harghita.
  - ✓ **Resurse financiare** – costul estimate conform bugetului de venituri și cheltuieli 120 mii lei.
  - ✓ **Responsabilități:** conducerea spitalului, birou administrativ și firma de proiectare
  - ✓ **Termen de realizare:** 31.10.2023

**1.2 Reparații capitale la acoperișurile pav.29-30** - Având în vedere starea avansată de degradare a învelitorii acoperișurilor clădirilor menționate mai sus este necesar ca aceste învelitori să fie înlocuite, aceasta pentru a stopa degradarea șarpantelor din lemn și implicit a întregii clădiri. Șarpantele au învelitori din ondulină din fibrociment. Se vor înlocui aceste învelitori cu învelitori din tablă de oțel tip Lindab de 0,5 mm, se vor înlocui în totalitate jgheburile și burlanele aferente. Culoarea tablei de oțel Lindab va fi verde, aceasta pentru a se integra cu celelalte acoperișuri deja realizate în cadrul unității noastre.

- ✓ **Resurse umane** - conducerea spitalului, birou administrativ, echipa firmei de construcției.
  - ✓ **Resurse materiale** - subvenții solicitate de la Consiliul Județean Harghita.
  - ✓ **Resurse financiare** – costul estimate conform bugetului de venituri și cheltuieli 380 mii lei.
- ✓ **Responsabilități:** conducerea spitalului, birou administrativ și firma de construcții
- ✓ **Termen de realizare:** 31.12.2023

**1.3. Lucrări de reparații capitale la aleile din curtea interioară a spitalului Etapa II** -Aleile interioare sunt turnate din asfalt, la această dată sunt crăpate și pe alocuri asfaltul este exfoliat. Rigolele sunt din beton, crăpate , unele au marginile ruinate iar podețele peste aceste rigole au betonul măcinat , văzându-se armatura de fier. În anul 2022 s-a demarat lucrările de reparații și s-a finalizat doar o primă etapă, ca cea de a doua etapă să se realizeze în anul 2023.

- ✓ **Resurse umane** - conducerea spitalului, birou administrativ, echipa firmei de construcției.
  - ✓ **Resurse materiale** – bugetul de venituri și cheltuieli proprii spitalului.
  - ✓ **Resurse financiare** – costul estimate conform bugetului de venituri și cheltuieli 474 mii lei.
- ✓ **Responsabilități:** conducerea spitalului, birou administrativ și firma de construcții



✓ **Termen de realizare:** 30.06.2023

**1.4. Obținerea autorizației de securitate la incendiu, emisa de ISU Oltul al Județului Harghita, la Pavilionul nr.9 din incinta spitalului cu destinație spațiu de spitalizare.**

În anul 2022 în cadrul Pavilionului nr. 9 s-au desfășurat lucrările necesare obținerii autorizației de securitate la incendiu, respectiv : s-a finalizat construirea scării metalice exterioare, lucrările de reparații interioare sunt în curs de finalizare. Urmează să solicităm prezența ISU Harghita în vederea autorizării.

- ✓ **Resurse umane** - conducerea spitalului, birou administrativ;
- ✓ **Resurse materiale și financiare**– nu există costuri suplimentare

✓ **Responsabilități:** conducerea spitalului, birou administrativ.

✓ **Termen de realizare:** 30.04.2023

**1.5. Îmbunătățirea activității la blocul alimentar și creșterea siguranței pacienților și a actului medical prin - Achiziționare camera frigorifică profesională pentru magazia de alimente .**

- ✓ **Resurse umane** - conducerea spitalului, birou administrativ;
- ✓ **Resurse materiale și financiare**– bugetul de venituri și cheltuieli proprii spitalului
- ✓ **Resurse financiare** – costul estimate conform bugetului de venituri și cheltuieli 99,28 mii lei.

✓ **Responsabilități:** conducerea spitalului, birou administrativ.

**Termen de realizare:** 30.04.2023

**OBIECTIVE PE TERMEN MEDIU ȘI LUNG 2024-2026**

**Obiectivul 2 – Îmbunătățirea continuă a Sistemului de Management al Calității, corelat cu Sistemul de Control Intern Managerial, Regulamentul intern și regulamentul de organizare și funcționare a spitalului.**

- 2.1 Revizuirea procedurilor obligatorii în cadrul Sistemului de Management al Calității și Control intern managerial.
- 2.2. Îmbunătățirea performanțelor calității personalului dedicat în Biroul de management al calității serviciilor medicale.
- 2.3. Revizuirea și monitorizarea în permanență a Standardelor Sistemului de Control Intern Managerial conform legislației în vigoare.
- 2.4. Participarea activă la implementarea standardelor de acreditare a personalului din spitalul și menținerea acestor standarde.
- 2.5. Monitorizarea sistemului integrat informatic pentru colectarea datelor necesare în procesul de gestionare a costurilor și a indicatorilor de eficiență și eficacitate.

**Resurse umane** – Comitetul Director, personalul spitalului implicat direct în aceste activități, conform atribuțiilor stabilite în fișele de post.

**Resurse materiale:** birotică, papetărie, stații de lucru, etc.

**Resurse financiare:** Valoarea taxei de acreditare a spitalului ( 61.117 lei), restul activităților nu necesită costuri suplimentare.

**Responsabilități:** Comitetul Director, întreg personalul spitalului implicat direct în aceste activități, conform atribuțiilor stabilite în fișele de post.

**Termen de realizare:** 26.05.2023 – pentru finalizarea vizitei de evaluare în vederea acreditării, anual pentru verificarea standardelor de calitate – în procesul de monitorizare a acreditării.

### **Obiectiv 3 – Propuneri pentru îmbunătățirea activităților medicale și nemedicale din cadrul spitalului în vedere îmbunătățirii finanțării și dezvoltării, prin:**

**3.1.** Creșterea performanței spitalului la toate nivelele prin creșterea calității serviciilor medicale, creșterea nivelului de satisfacție și siguranță a pacienților, îmbunătățirea relației medic-pacient-spital.

**3.2.** Responsabilizarea medicilor șefii/coordonatori de secție privind îndeplinirea indicatorilor de performanță de la nivelul fiecărei secții.

**3.3.** Îmbunătățirea finanțării prin creșterea calității actului medical.

**3.4.** Obținerea unor finanțări Europene axate în special pe instalarea sistemelor de panouri fotovoltaice pentru producerea de energie electrică, în vederea eficientizării energetice a clădirilor pentru a reduce semnificativ consumul de energie.

**3.5.** Creșterea serviciilor oferite la cerere - prin consultații oferite în regim ambulatoriu la cabinetele de psihiatrie și medicină internă; prin investigații paraclinice efectuate-ecografii; explorări funcționale; fizioterapie – proceduri.

**Resurse umane** –Comitetul Director, Medicii coordonatori de secții.

**Resurse materiale și financiare:** – nu există costuri suplimentare aferente spitalului.

**Responsabilități** – Comitet Director cu sprijinul Consiliului Județean Harghita

**Monitorizare:** lunară/trimestrială/ anuală

**Termen de realizare:** anual

### **F. Rezultate așteptate**

- ✓ Creșterea eficienței, eficacității activităților desfășurate la nivelul spitalului;
- ✓ Îmbunătățirea permanentă a calității serviciilor medicale cu îmbunătățirea indicatorilor de performanță înregistrați la nivelul spitalului;
- ✓ Creșterea profesionalismului, creșterea calității actului medical, îmbunătățirea competenței și atitudinii personalului medical;
- ✓ Creșterea nivelului de confort la locul de muncă și de satisfacție al personalului medical și administrativ, prin asigurarea condițiilor de siguranță și securitate în muncă pentru toți angajații;

- ✓ Îmbunătățirea managementului resurselor umane, prin atragerea și menținerea unei resurse umane calificate și competente pe baza criteriilor de competență profesională și calitate umană;
- ✓ Creșterea gradului de siguranță și satisfacție a pacienților;
- ✓ Respectarea prevederilor general acceptate privind nediscriminarea între pacienți, respectarea demnității umane, principiile eticii și deontologiei medicale, grija față de sănătatea pacientului;
- ✓ Promovarea eficienței și eficacității - prin evaluarea calității, integrarea priorităților de sănătate publică în standardele de acreditare, monitorizarea și promovarea prin standarde a dezvoltării instituționale a spitalelor, abordări multidisciplinare și intersectoriale, optimizarea procesului decizional, eficacitatea utilizării fondurilor;
- ✓ Creșterea performanței spitalului prin - creșterea calității actului medical și standardizarea acestuia.
- ✓ Dezvoltarea spitalului și promovarea imaginii acestuia.

#### G. Evaluarea și monitorizarea indicatorilor

**Evaluarea** se va face pentru toate obiectivele propuse astfel:

- ✓ Inițial, înainte de începerea activităților,
- ✓ Trimestrial pentru toate obiectivele
- ✓ Anual – pentru toate obiectivele.

Evaluarea internă presupune întocmirea documentelor specificate la fiecare obiectiv. Tot în cadrul evaluării interne, cu referire la veniturile și cheltuielile acestuia aceasta se face trimestrial, odată cu întocmirea situațiilor financiare. Evaluarea internă va cuprinde monitorizările solicitate în procesul de acreditare, de raportare a implementării controlului intern managerial.

#### **Beneficii aduse spitalului**

- ✓ Creșterea calității actului medical, oferirea serviciilor pentru care există cerere pe piața serviciilor medicale din zona arondată.