➢ **Ministerul Sănătăţii**
Spitalul de Recuperare Cardiovasculară
„Dr.Benedek-Geza” Covasna
CUI 4404559
ISO9001/2008 – SMC,
ISO14001/2004 – SMM,
OHSAS 18001/2007 –
ROSE - QA-43354F
Nr. Registru al operator de date cu caracter personal nr. 27623

PROIECT DE MANAGEMENT

MANAGEMENTUL CALITĂȚII SERVICIILOR MEDICALE

LA NIVELUL SPITALULUI DE RECUPERARE CARDIOVASCULARĂ DR. BENEDEK GEZA COVASNA



Sporea Monica

COVASNA
2021

I. NOȚIUNI INTRODUCTIVE ȘI CONCEPTE DE BAZĂ

I.1 PREAMBUL:

"*Nu există lideri perfecți, însă există lideri foarte buni care știu să-și adapteze stilul de conducere la situații în funcție de particularitățile personalului subordonat sau colaborator*."*

Organizațiile publice sanitare nu au foarte multe resurse materiale la dispoziție. Dintre cele de care dispun, cea umană este cea mai prețioasă și cea mai eficientă.

Creșterea performanțelor unui spital se poate face doar printr-o gestiune eficientă a resurselor umane: începând cu alegerea metodelor de recrutare și selecție a personalului de pe piața muncii până la menținerea personalului existent și perfecționarea acestuia continuă. Acest lucru duce la creșterea calității actului medical oferit și a gradului de satisfacție al pacienților externați. Ultimele modificări legislative privind salariile în sectorul sanitar au reflectat conștientizarea importanței managementului resurselor umane raportat la nivelul crescut sau scăzut al performanței organizației.

Complexitatea activității de conducere în sistemul sanitar rezultă din responsabilitatea uriașă pentru viața și bunăstarea pacientului, din caracterul dinamic, impredictibil, uneori chiar surprinzător al evenimentelor, din nevoia acută de a forma și menține echipele la un nivel înalt de competență, responsabilitate și randament.

În sănătate se relansează ideea importanței acordate personalului angajat, cel care pune în funcțiune procedurile, tehnologia, serviciile. Fără oameni calificați tehnologia performantă este un simplu obiect de inventar. În spital managementul echipelor trebuie tratat din punct de vedere cognitiv, cu trimitere către managementul creativității, performanței dar și a climatului grupului de muncă.

Personalul medico – sanitar poate experimenta momente de tensiune, conflict, însă efectele nu sunt numai negative ci și pozitive dacă membrii organizației știu cum să folosească dezbaterile controversate în pârghii de evoluție a unității. Să nu uitam brainstormingul de idei al unui personal foarte bine pregătit cu studii superioare de lungă durată care poate genera progres dacă este bine fructificat.

Conform prevederilor Lg 95 – titlul XII Exercitarea profesiei de medic, art. 381 (3) în legătură cu exercitarea profesiei şi în limita competenţelor profesionale, medicului nu îi pot fi impuse îngrădiri privind prescripţia şi recomandările cu caracter medical, avându-se în vedere caracterul umanitar al profesiei de medic, obligaţia medicului de deosebit respect faţă de fiinţa umană şi de loialitate faţă de pacientul său, precum şi dreptul medicului de a prescrie şi de a recomanda tot ceea ce este necesar din punct de vedere medical pacientului.

Managerul din sănătate, prin realizarea funcţiilor manageriale, nu poate influenţa în mod direct activitatea proprie medicului, întrucât acesta din urmă se bazează în mod deosebit pe ştiinţă şi conştiinţă, ci numai colateral respectiv sub aspect administrativ. Acest fapt nu este de natură a contrazice nevoia unui management în sănătate, ci dimpotrivă, pune în evidenţă particularităţile managementului, marcându-i specificitatea, cu toate consecinţele ce derivă din aceasta, în planul realizării funcţiilor manageriale.

În considerarea acestor particularităţi, elaborarea proiectului a avut în vedere dispoziţiile Legii 95/2006 – în care managerul de spital exercită atribuţii manageriale în scopul organizării eficiente a activităţii acestuia, atribuţii de coordonare şi control ale administrării spitalului.

Realizarea unui sistem public de sănătate, credibil şi eficient reprezintă o condiţie necesară pentru asigurarea sănătăţii populaţiei, conform strategiei de reformă în domeniul sanitar.

Spitalul ca şi orice altă organizaţie are nevoie de conducători de înaltă ţinută, cu aptitudini deosebite din punct de vedere managerial.

Pentru ca managerul din unităţile sistemului sanitar să promoveze un management ştiinţific trebuie să urmărească atât partea aplicativă a obiectivelor sale cât şi cea creativă ce îi dă posibilitatea să se adapteze la schimbările intervenite legate atât de legislaţie cât şi de concepţie. Din această

perspectivă, calitatea procesului de management depinde de calităţile şi deprinderile managerului, de nivelul de pregătire profesională a acestuia. Viziunea mea cu privire la modul de acţiune în exercitarea atribuţiilor specifice funcţiei de manager al spitalului tinde să devină una de principiu, conceptuală și se bazează pe faptul că un model de management eficient pentru spitale nu poate funcţiona în vid, întrucât reprezintă o parte integrantă a structurii organizaţionale ca întreg.

În rezolvarea problemelor medicale și economice, managerul trebuie să aibă în vedere ansamblul de activităţi în care se implică fiecare individ sau grup ce intră în interacţiune cu binomul sănătate-administrare, urmărindu-se obiectivul activităţii medicale, respectul față de pacient, dar și rezolvarea problemelor economico-administrative ale spitalului.

I.2 ANALIZA MEDIULUI INTERN:

A. ***ISTORIC***: Spitalul este înfiinţat în anul 1960 prin Decizia nr. 1865 a Comitetului Executiv, cu un nr. de 200 paturi din care 40 pentru copii. Prin Hotărârea nr. 489 din 11 mai 2011 privind desființarea și reorganizarea unor unități sanitare publice din județul Covasna am preluat activitatea, personalul Centrului de Sănătate din Întorsura Buzăului , secție exterioară a Spitalului Județean , activitatea Centrului de Patologie Neuromusculară Dr. Radu Horia Vâlcele la sediul din Întorsura Buzăului, și activitatea Spitalului Orășenesc Covasna cu sediul in strada Gabor Aron.

B.***ORGANIZARE:*** Sediul central al spitalului a fost construit în urmă cu aproximativ 60 de ani și este amplasat în Stațiunea Covasna. Punctele de lucru sunt situate in str. Gabor Aron , Covasna si str. Mihai Viteazul din Întorsura Buzăului. Orașele apropiate sunt Sfântu Gheorghe - reședința de județ - la aproximativ 35 km și Brașov aprox. 60 km. Spitalul este situat în centrul ţării, organizat pe două specialități principale recuperare cardiologie și neurologie adulți și copii, precum și specialități specifice unui spital orășenesc. Spitalul are 891 paturi de spitalizare continuă și 14 paturi spitalizare de zi . Spitalul este amenajat într-un sistem pavilionar.

I.3 MISIUNE, VIZIUNE, VALORI:

- **Misiunea** - prestarea unui act medical de calitate, într-un mediu sigur și confortabil, astfel încât pacienții să beneficieze de cele mai bune îngrijiri medicale. Serviciile medicale trebuie să ofere pacientului posibilitatea revenirii cât mai rapid la o viață activă și de calitate, și să contribuie la scăderea morbidității și mortalității datorate bolilor cardiovasculare și neuromusculare. Calitatea serviciilor oferite se îmbunătățește permanent atunci când fiecare membru al echipei terapeutice este orientat spre pacient și spre nevoile acestuia.

- **Viziunea – Vom trata fiecare pacient ca fiind cel mai important !**

Ne vom canaliza energia pentru a preveni, a diagnostica, a trata și a oferi îngrijiri medicale la standarde internaționale, îmbunătățind calitatea vieții pacienților noștri.

În contextul actual, provocările la care este supusă echipa managerială în efortul de îmbunătăţire a serviciilor medicale furnizate, aducătoare de venituri, sunt imense: rapidă modernizare a tehnologiei medicale, noi forme de educaţie şi perfecţionare profesională. Toate aceste aspecte reprezintă, în final, o presiune constantă în adaptarea posibilităţilor existente la cerinţele actuale. Echipa desemnată de manager va acţiona, în primul rând, în sensul schimbării mentalităţii şi comportamentului angajaţilor. Implementarea managementului schimbării este, poate, cea mai importantă etapă, pentru că rezistenţa la schimbare este foarte crescută într-o colectivitate restrânsă, constituită cu ani în urmă şi aflată într-un oraș mic. Angajaţii spitalului trebuie să participe la un amplu şi minuţios proces de evaluare a performanţelor, intrându-se astfel, chiar dacă aceasta va costa, din sfera formalismului în cea a adevărului.

În acest sens se va urmări în permanenţă utilizarea eficientă a fondurilor, încheierea de angajamente legale numai în scopul creșterii calității actului medical şi gestionarea cheltuielilor de funcţionare fără afectarea calității actului medical.

Managerul trebuie să-şi convingă angajaţii de necesitatea schimbării, și trebuie să le inducă acestora, prin mijloace adecvate, sentimentul apartenenţei la organizaţie, al solidarităţii de grup. Strategia noastră este, fără îndoială, pe termen îndelungat.

Serviciile de sănătate trec prin schimbări fără precedent cu reforme semnificative aflate în desfăşurare, cu o nouă abordare în furnizarea acestor servicii. Cu toate aceste dificultăţi considerăm ca inacceptabile situaţiile de genul lipsei egalităţii accesului la servicii medicale, comportament nedeontologic sau lipsa disciplinei la locul de muncă. În aceste condiţii, echipa managerială a spitalului este pusă în faţa unei provocări reale pentru atingerea obiectivelor cuprinse în cadrul strategiei de dezvoltare a spitalului. Întregul proces este rezultatul muncii în echipa formată din membrii comitetului director şi consiliului medical.

Managementul Spitalului de Recuperare Cardiovasculară „Dr Benedek Geza" Covasna urmărește îmbunătățirea continuă a calității serviciilor medicale și de suport oferite pacienților prin creșterea eficacității asistenței medicale, concentrarea tuturor resurselor spitalicești pe necesitățile pacientului.

Viziunea noastră este de a dezvolta şi îmbunătăţi permanent îngrijirea medicală şi mediul de lucru al personalului medical, pentru a furniza cele mai bune servicii medicale pacienților noștri.

- Implementarea și monitorizarea procedurilor de îngrijire pe tip de pacient și tip de nevoi.
- Îmbunătățirea continuă a calității serviciilor și menținerea acreditării spitalului.
- Diversificarea gamei de servicii oferite pacienților. Spitalul își dorește să devină principalul furnizor de servicii medicale de recuperare cardiovasculară din țară.

- **Valorile în care credem și care ne ghidează in activitatea noastră sunt:**

"Competență, Solidaritate, Dedicare, Integritate, Credință"

Caracteristicile care formează baza furnizării serviciilor medicale de calitate sunt: competența profesională, accesibilitate, eficacitate, eficiență, relații interpersonale, continuitate, siguranță, infrastructură fizică și confort.

I.4 TIPUL ŞI PROFILUL SPITALULUI:

Spitalul de Recuperare Cardiovasculară are o experienţă de 60 de ani. În anul 2000 prin dispoziția nr. 138 , emisă în baza Ordinului Ministerului Sănătății nr. 688 din 23 august 2000, DSP Covasna dispune declararea spitalului de interes naţional cu rol metodologic în diagnosticul, tratamentul şi profilaxia bolilor cardiovasculare, fiind asimilat spitalelor clinice de monospecialitate. Denumirea actuală a spitalului nostru este cea de Spitalul de Recuperare Cardiovasculară „Dr. Benedek Geza" Covasna.

Conform Ord. MS 721/2019, spitalul are un nr. de 891 paturi (adulţi şi copii), fiind direct subordonat Ministerului Sănătății. În structura spitalului au intrat și două secții exterioare una în centrul orașului Covasna și una în orașul Intorsura Buzăului care deservesc prin secțiile de profil populația celor două orașe.

II. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A SPITALULUI DE RECUPERARE CARDIOVASCULARĂ "DR.BENEDEK GEZA"COVASNA
Conform ordinului 721/2019

str.Mihai Eminescu nr.160

-Secția I-recuperare cardiovasculară adulți	69 paturi
-Secția II-recuperare cardiovasculară adulți	69 paturi
-Secția III-recuperare cardiovasculară adulți	94 paturi
-Secția IV-recuperare cardiovasculară adulți	56 paturi
-Secția V-recuperare cardiovasculară adulți	70 paturi
-Compartiment cardiologie	6 paturi
-Secția VI-recuperare cardiovasculară adulți	90 paturi
-Secția VII-recuperare cardiovasculară adulți	88 paturi
-Secția VIII-recuperare cardiovasculară adulți	45 paturi
-Secția IX – recuperare cardiovasculară adulți	45 paturi
Secția X- recuperare cardiovasculară adulți	45 paturi
-Sectia recuperare medicală cardiologie copii	36 paturi
-Compartiment recuperare neurologie copii	10 paturi
-Camera de gardă	



str. Gabor Aron nr.6/A (5 km)

-Secția medicină internă	40 paturi
-Compartiment pediatrie	10 paturi
-Compartiment obstretică-ginecologie	15 paturi
-Compartiment neonatologie	5 paturi
-Compartiment ATI	2 paturi
- Camera de gardă	

Intorsura Buzaului (70 km)

-Compartiment medicină internă	10 paturi
-Compartiment pediatrie	14 paturi
-Compartiment obstetrică-ginecologie	8 paturi
-Compartiment neonatologie	4 paturi
-Secția recuperare neurologie adulți	60 paturi
-Camera de gardă	
TOTAL	**891 paturi**
-Spitalizare de zi	**14 paturi**
din care: - Covasna	3 paturi
- Întorsura Buzăului	4 paturi
-Însoțitori	**33 paturi**
din care: - Întorsura Buzăului	10 paturi

-Farmacie cu punct de lucru în str.Gabor Aron și la Întorsura Buzăului.
-Laborator analize medicale cu punct de lucru în str. Gabor Aron și Întorsura Buzăului
-Laborator radiologie și imagistică medicală cu punct de lucru în str. Gabor Aron.
-Laborator recuperare, medicină fizică și balneologie str. Gabor Aron nr. 6/A
-Laborator recuperare, medicină fizică și balneologie cu punct de lucru la Întorsura Buzăului.
-Compartiment de prevenire și control al infecțiilor nozocomiale
structuri care funcționează doar în Întorsura Buzăului
-Laborator explorări funcționale (electromiografie, viteza de conducere motorie și senzitivă, potențiale evocate,reflexograma achiliana,electroencefalografie,timp semi relaxare).

-Laborator genetică medicală.
-Compartiment anatomie patologică.

Ambulatoriul integrat cu cabinete în specialitățile:
cabinete care funcționează în str.Mihai Eminescu

-cardiologie (3)
-recuperare,medicină fizică și balneologie
-endocrinologie
-pediatrie

cabinete care funcționează în str. Gabor Aron

-medicină internă
-chirurgie generală/ortopedie-traumatologie
-pediatrie
-oftalmologie
-obstetrică-ginecologie
-dermatovenerologie
-neurologie
-endocrinologie
-ORL
- cabinet neurologie pediatrică
-cabinet psihologie

cabinete care funcționează în Întorsura Buzăului

-medicină internă
-chirurgie generală /ortopedie-traumatologie
-pediatrie
-obstretică-ginecologie
-neurologie
-cabinet psihologie
-Aparat funcțional
-Laboratoarele deservesc atât paturile cât și ambulatoriul integrat.

În anul 2020 am avut multiple modificări provizorii ale structurii spitalului pentru a adapta infrastructura la realitățile epidemiologice. Am reușit sa preluăm cazuistica infecțioasă – hepatita adulți și copii, cazurile COVID asimtomatice și medii, pentru a scădea presiunea numărului ridicat de pacienți înregistrați la Spitalul Judetean.

III.RESURSE UMANE:

Spitalul de Cardiologie Covasna crede în practicile corecte şi loiale ale personalului său şi în asigurarea unui mediu de lucru sănătos, sigur și lipsit de neplăceri.

Dimensionarea resurselor umane este făcută în funcţie de numărul de paturi existent şi funcţie de complexitatea serviciilor medicale efectuate. Statul de funcții al spitalului a fost aprobat prin Ordinul MS nr.2182/22.12.2020 cu un număr de 942 posturi ocupate, din care 608 posturi active, conform Ord. 1224/2010 privind aprobarea normativelor de personal cu modificări Ord. 1778/2006. Organigrama a fost aprobată cu OMS nr. 317/11.03.2019.

Dispunem de medici foarte bine pregătiți, cu competențe și supraspecializări în imagistică, cardiologie interventională, management sanitar, care pot forma echipe multidisciplinare pentru abordarea pacientului .

Am reușit să atragem un număr de 67 medici care să acopere aproape toate specialitățile

(cardiologie, pediatrie, medicină internă, RMF , laborator, epidemiologie, endocrinologie, dermatologie, diabet zaharat și boli de nutriție, fapt ce a dus la preluarea ștafetei din mers după ce au fost integrați în miezul culturii organizaționale . Urmărim atragerea unor medici pe specialitățile ortopedie, ginecologie, chirurgie dento alveolară, ORL , pentru a răspunde nevoii de servicii medicale a pacienților. Se poate vedea cum un plan de management al resurselor umane implementat și susținut a reușit să dea roade în 10 ani și pentru viitor și am evitat principala amenințare – lipsa personalului medical, fapt ce a dus și la creșterea calității actului medical.

Spitalul funcționează cu o echipa formată din :

- 67 + 5 (CIM determinat) de medici
- 16 medici rezidenți cu diferite specialități;
- 2 farmaciști;
- 15 profesori CFM, chimiști/kinetoterapeuți;
- 213 +3 (CIM determinat) asistenți medicali;
- 161 personal auxiliar;
- 21 registratori medicali;
- 43 personal TESA;
- 86 personal administrativ/paza/bloc alimentar

IV. RESURSE FINANCIARE:

Venituri	**ANUL 2017 (lei)**	**ANUL 2018 (lei)**	**ANUL 2019(lei)**	**ANUL 2020(lei)**
Total venituri	38.747.774	47.619.763	61.653.706	63.059.852
Venituri din contractul cu CAS	25.970.733	24.403.035	29.983.444	36.074.627

Cheltuieli	ANUL 2017 (lei)	ANUL 2018 (lei)	ANUL 2019(lei)	ANUL 2020(lei)
Total cheltuieli	38.755.045	48.096.890	59.447.931	61.804.360
Chelt de personal	29.468.892	36.979.746	42.825.890	48.546.306
Chelt cu bunuri si servicii	8.859.265	10.429.438	11.308.367	13.326.753
Alte cheltuieli	317.331	333.296	204.635	214.858
Cheltuieli de capital	142.000	399.639	5.502.296	-

V. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI:

Stațiunea celor 1000 de izvoare de sănătate Covasna se caracterizează atât prin varietatea și bogăția factorilor terapeutici naturali, cât și prin nivelul calitativ ridicat al acestora, iar Spitalul de Recuperare Cardiovasculară „Dr. Benedek Geza", cu a sa metodă unică de tratament „Metoda COVASNA „reprezintă singurul spital de profil de recuperare cardio-vasculară din țară . Această metodă se bazează pe generozitatea naturii reprezentată de existența mofetelor cu cea mai pură emanație din EUROPA -98,2 % CO2, pe numărul foarte mare de izvoare de apă minerală – aproximativ 1500, de o calitate indubitabilă, folosite atât în cura externă cât și cea internă, pe calitatea aerului puternic ozonificat, cu predominanța ionilor negativi, care au o influență deosebită în tratarea majorității bolilor cardiace.

„Metoda COVASNA „ are la bază de asemenea studii de monitorizare - cercetare de aproximativ 50 de ani asupra factorilor terapeutici, fiind prima stațiune din țară unde s-a introdus practica meteorologiei medicale , utilizând eficient resursele naturale și bogățiile terapeutice oferite de natură.

Experiența celor care lucrează în această instituție și care veghează la sănătatea oamenilor, practica medicală înmagazinată într-o adevarată bancă de date medicale, preocuparea managementului spitalicesc în luarea tuturor deciziilor medicale, administrative, economice, în a respecta bogățiile naturii, dotarea spitalului la un nivel superior medical și terapeutic, abnegația, dăruirea cadrelor medicale, precum și numărul impresionant de paturi –aprox. 890/serie, fac din Spitalul de Recuperare Cardiovasculară Covasna un așezământ purtător de speranțe în a îmbunătăți calitatea vieții celor care-i calcă pragul, cât și un loc în care se revine de două ori pe an , cu bucuria că natura și omul și-au unit puterile pentru a dărui sănătate.

O cultură organizațională puternică nu se poate dezvolta fără un grup care să o construiască. Grupurile stabile, cu o istorie lungă , variată și intensă vor avea o cultură puternică și foarte diferențiată. Organizațiile cu o cultură puternică , în care există o coaliție dominantă sau a căror conducere este stabilă, vor supraviețui oricărei crize. Exemplul spitalului nostru care în 60 de ani a avut 4 conducători, unde avem o cultură ” de academie”.

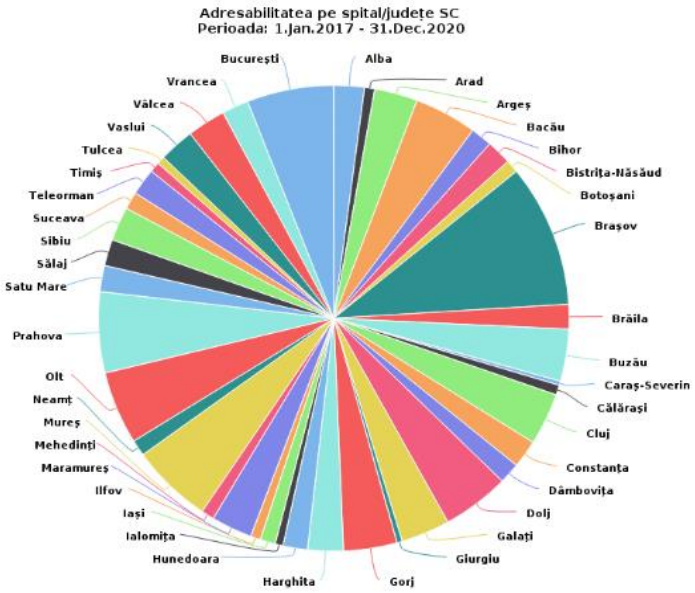
V.1 Caracteristici relevante ale populaţiei deservite:

Adresabilitatea reprezintă capacitatea unui spital de a oferi servicii medicale pentru care există nevoi și cereri.

Spitalul deserveşte populaţia întregii ţări, bolnavii sunt trimişi pentru serviciile de recuperare cardiologie, recuperare neurologie, serviciile de recuperare cardiologie si neurologie pediatrică. Adresabilitatea este mai mare decât capacitatea totală a spitalului.

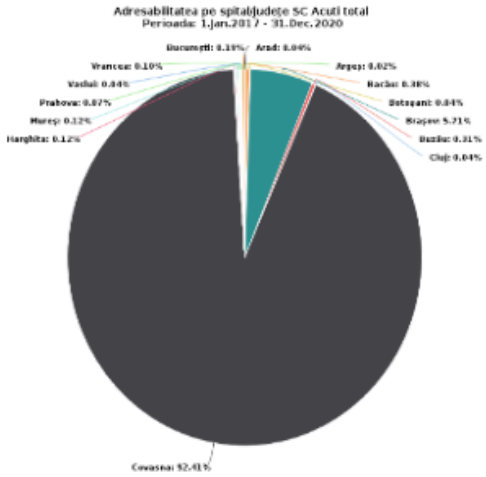
Anual se înregistrau aproximativ 17.000 de pacienți, doar pe secțiile de cardiologie nr. care din păcate este în scădere datorită numărului limitat de cazuri contractate cu Casa de Sanatate. In anul 2020 si 2021 situația epidemiologică a limitat numărul internărilor.

Pe secțiile de cronici se poate observa o distribuție aproape unitară pe județe, pacienții accesează serviciile noastre de la mii de km față de locul de domiciliu. Se poate remarca rolul



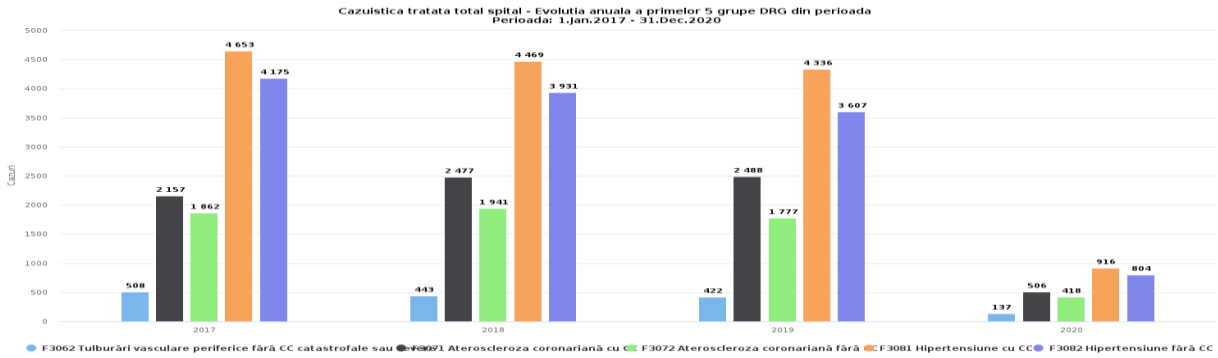
important jucat de spitalul nostru și pe piața de servicii de sănătate din județul nostru atât pe secțiile de cronici cât și de acuți.

Principala sursă de pacienți pe secțiile de acuți o reprezintă județul Covasna, însă profesionalismul medicilor noștrii se poate remarca din adresabilitatea destul de mare a pacienților din județele limitrofe și din țară. Pe următoarele locuri în funcție de adresabilitate. Spitalul primește pacienți din județul Brașov cu care avem protocoale de transfer a pacienților in stare critică. Acești pacienți sunt recuperați după intervențiile efectuate în Spitalul Județean Brașov, la noi in spital. La această oră avem înregistrate un numar de aprox. 3.000 de cereri de internare , în contextul în care cu noile restricții epidemiologice nu putem interna pe secțiile de recuperare maxim 400 de pacienți.

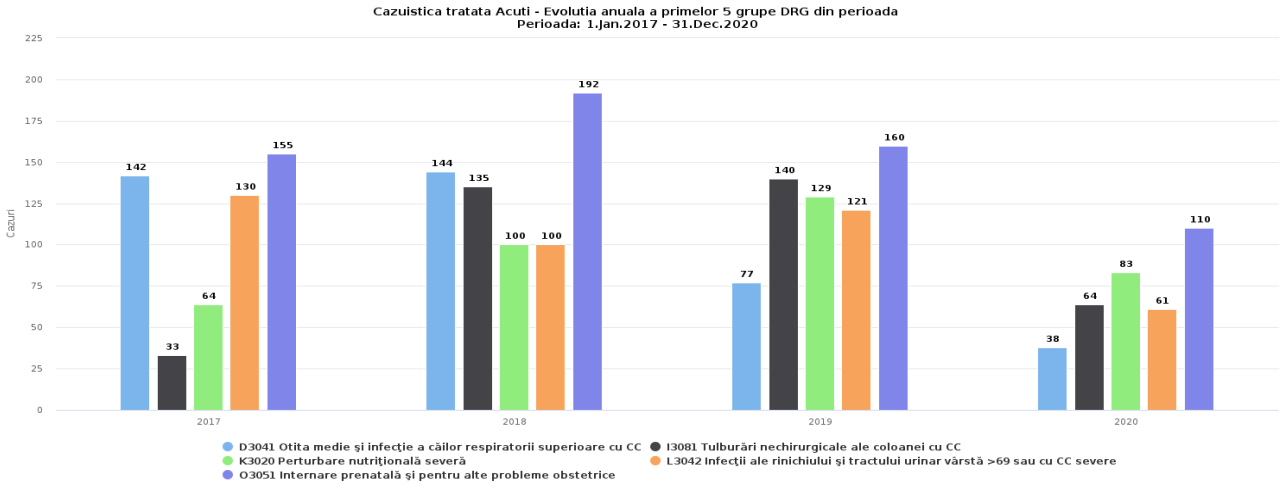


Mortalitatea intraspitalicească raportată la nr. pacienți internați pe fiecare secție, în ultimii 4 ani este prezentată in tabelul următor:

	2017	**2018**	**2019**	**2020**
Recuperare cardiologie	0	0	0	0
Cardiologie acuți				2,41
Recuperare neurologie	0	0	0	0
Medicină interne	1,99	1,97	1,21	1,72
Ginecologie	0	0	0	0
Pediatrie	0	0	0	0
COVID				2,27



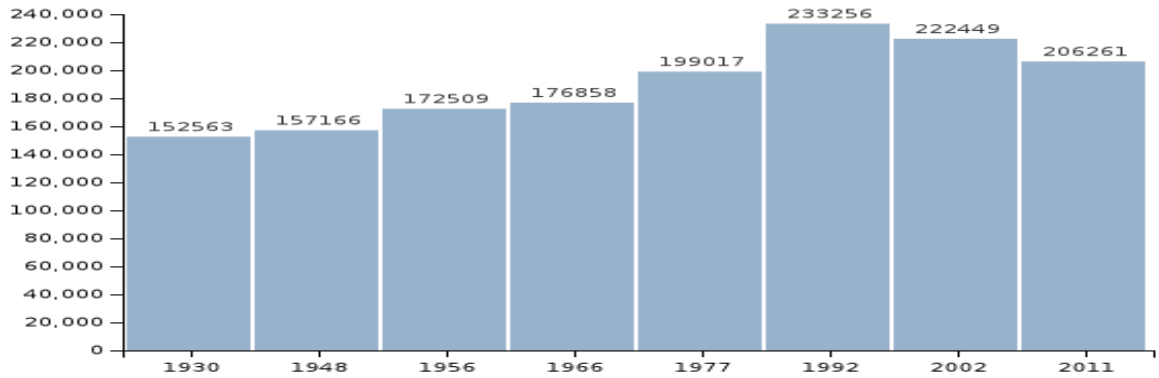
Analiza internărilor anuale pe primele 5 grupe DRG pe secțiile de cronici



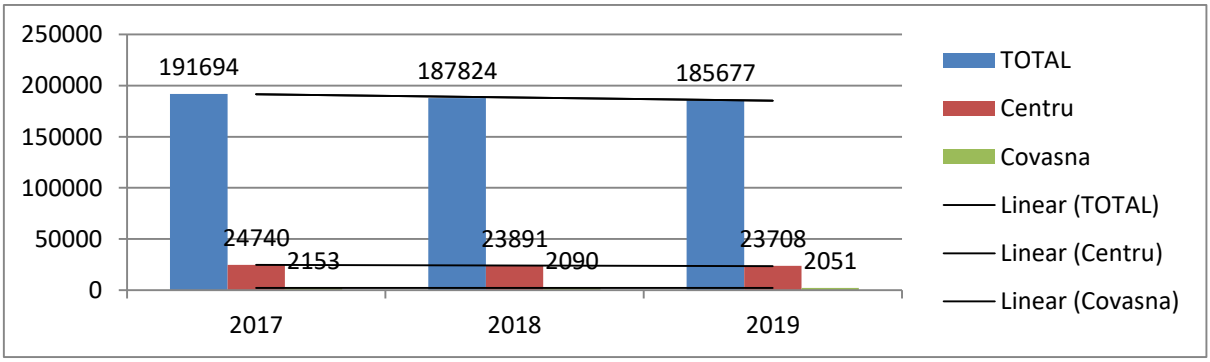
Analiza internarilor acuți pe primele 5 grupe DRG

Prin secțiile exterioare spitalul deservește o populație de 10.114 persoane din orașul Covasna, 1.006 Comandău, 5.282 Zagon, 4.597 Zăbala , 1.531 Brateș, 7.528 persoane pentru Întorsura Buzăului, 3.220 Vama Buzăului, 4.584 Sita Buzăului, 3.688 Barcani (conform Wikipedia la recensamantul din 2011), la care se adaugă turiștii din stațiunea Covasna și populația din localitățile limitrofe.

Județul Covasna are o populație de 222.449 locuitori, din care peste 59% trăiesc în mediul rural. În județul Covasna, există 164.158 etnici maghiari, adică 73,79% din totalul populației.

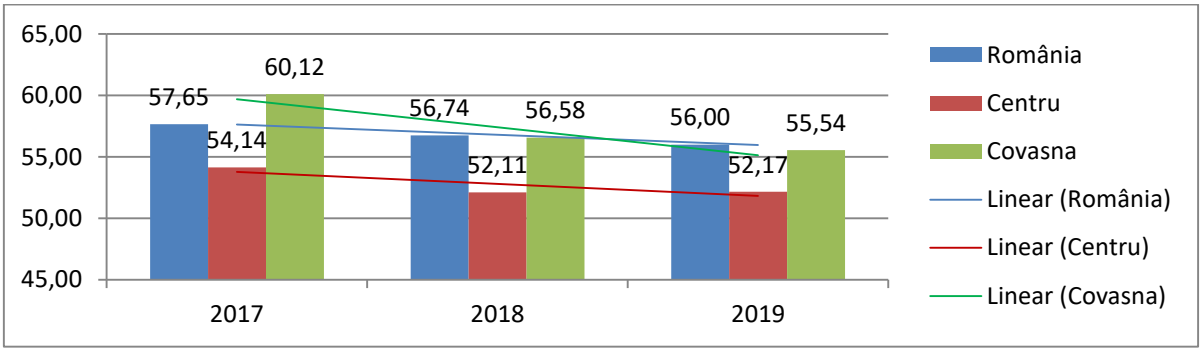


Natalitatea în România, pe regiunea de dezvoltare -Centru și județul Covasna

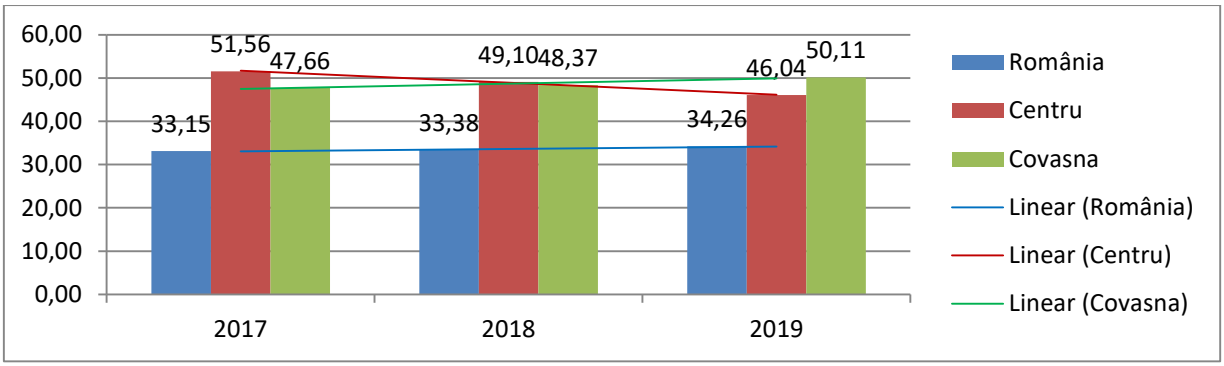


Trendul valorilor absolute al nou- născuților din județ se înscrie în trendul descrescător la nivel de regiune de dezvoltare și la nivelul României.

Analiza privind ponderea deceselor care au drept cauzalitate boli ale aparatului circulator în raport cu totalul deceselor conduc la concluzia că specialitatea spitalului nostru, cea de recuperare a pacienților cu afecțiuni ale inimii, își justifică nu numai existența dar și o dezvoltare în viitor.

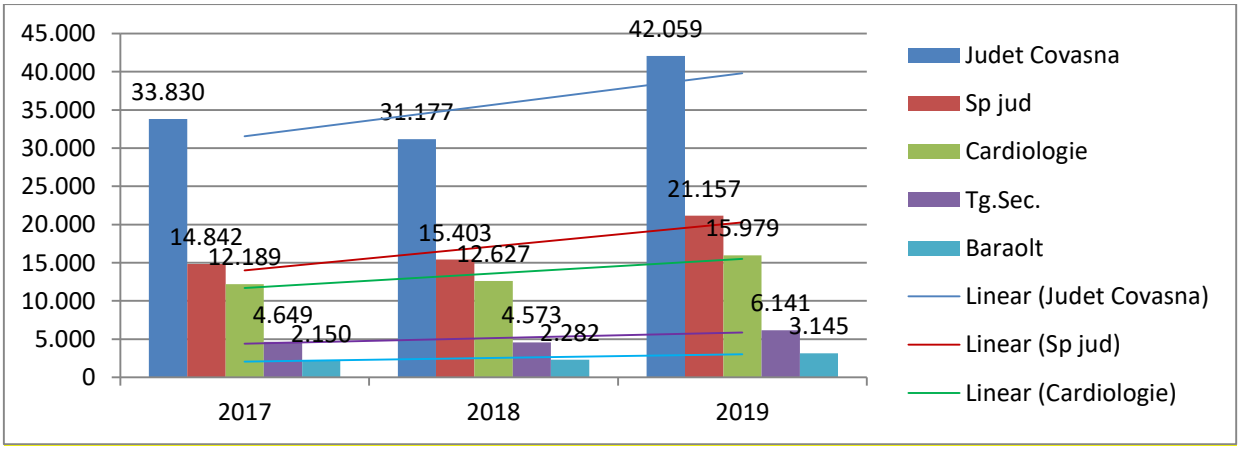


Importantă este și analiza privind ponderea deceselor ce au drept cauzalitate boala ischemică a inimii în România, regiunea de dezvoltare – Centru și Județul Covasna.

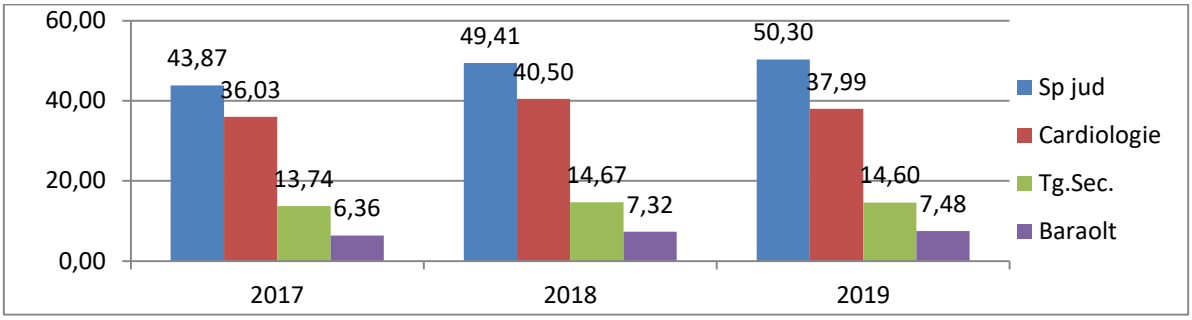


Analizând informațiile din graficul anterior rezultă încă o dată importanța actului medical de recuperare a pacienților cu afecțiuni ale inimii în reducerea deceselor cu această cauzalitate, care după cum se vede au o pondere mare în totalul deceselor.

Evoluția morbidității populației deservite în dinamică pe ultimii 3 ani, morbiditatea migrantă



Analiza pieței serviciilor de sănătate din zona de acoperire:



Ponderea serviciilor asigurate de spitalele din județ în totalul serviciilor din județ (sursa SNSPMS)

Spitalul de Recuperare Cardiovasculară " Dr. Benedek Geza" din Covasna este unitate sanitară cu paturi, de utilitate publică, cu personalitate juridică, ce furnizează servicii medicale spitalicești.

Spitalul participă la asigurarea stării de sănătate publică și acționează pentru prevenirea și combaterea practicilor care dăunează sănătății.

Activitățile organizatorice și funcționale cu caracter medico-sanitar ale spitalului sunt reglementate și supuse Ministerului Sănătății.

Spitalul deserveşte populaţia întregii ţări, bolnavii sunt trimişi de serviciile de cardiologie, serviciile de pediatrie. Adresabilitatea este mai mare decât capacitatea totală a spitalului.

Prin secțiile exterioare spitalul deservește o populație de aproximativ 41.000 de locuitori din zona orașului Covasna , localității Întorsura Buzăului și a zonelor limitrofe.

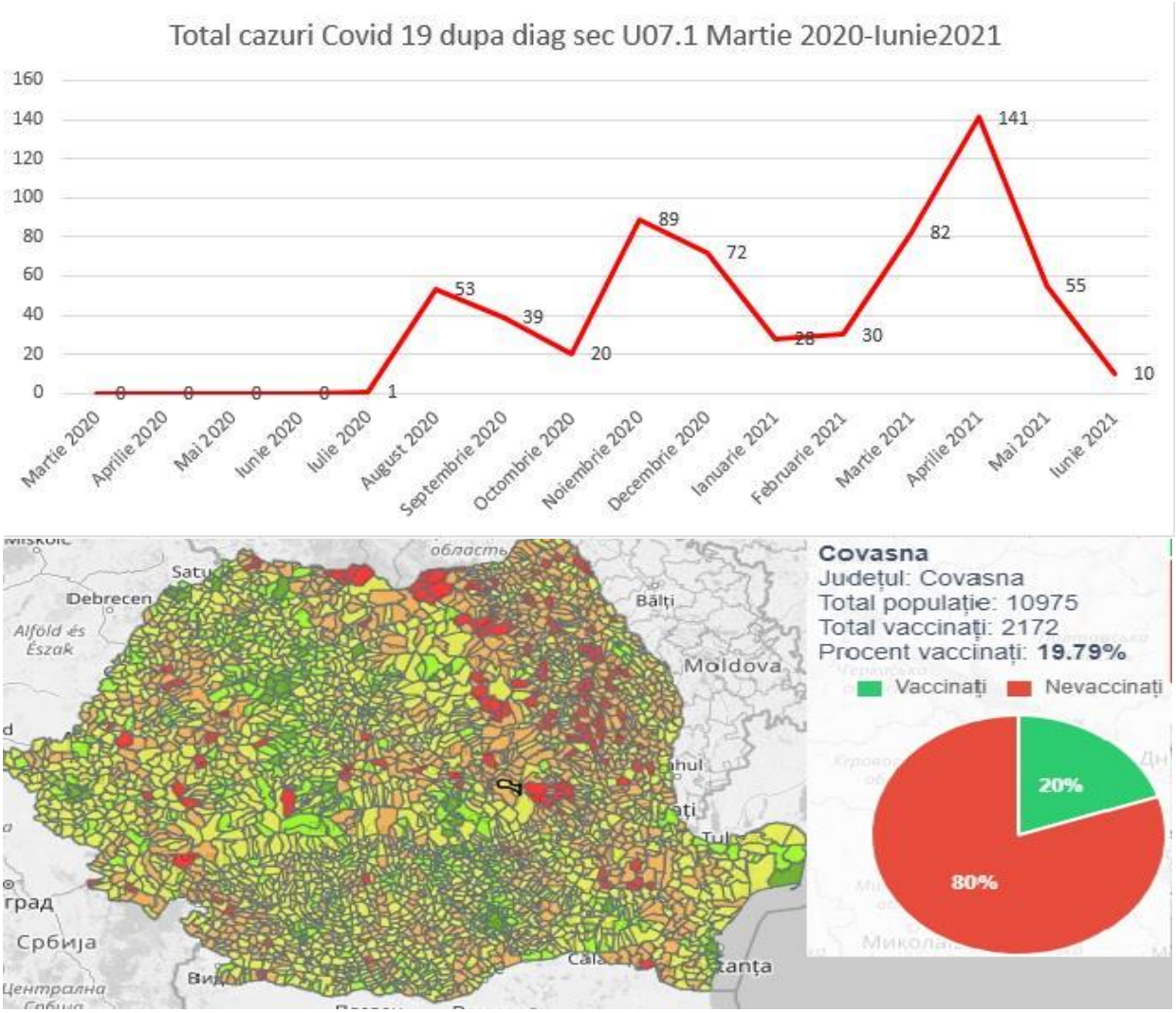
V. 2 PANDEMIA SARS-COV-2 și Spitalul de Recuperare Cardiovasculară Dr. Benedek Geza Covasna

SARS-COV-2 a fost pentru prima oară pus în evidență în noiembrie 2019, în regiunea Wuhan, China și răspândirea sa a generat o pandemie la nivel mondial. Presiunea asupra sistemelor medicale din întreaga lume a fost copleșitoare atât în ceea ce privesc resursele materiale , financiare, tehnice, umane.

Până la această dată (30 august) în România au fost înregistrate un număr de 1.097.452 cazuri și un număr de 34.539 persone decedate. Media națională a incidenței cazurilor confirmate raportată la populația României conf. INSP la data de 30 august este de 0,43. În județul Covasna au fost confirmate un număr de 8.581 cazuri si 358 decese .

Prin Ordinul 555/2020 completat cu OMS 623/2020 Spitalul de Recuperare Cardiovasculară Dr. Benedek Geza Covasna a fost desemnat Spital suport COVID preluând cazurile pozitive stabile hemodinamic de la Spitalul Judetean Sfântu Gheorghe.

Pentru spitalul nostru a fost o provocare importantă. Într-un timp record s-au creat circuite epidemiologice funcționale, s-a procedat la protejarea și raționalizarea resursei umane și a materialelor sanitare, s-au reorganizat spațiile . Prin eforturile extraordinare ale întreg personalului, dăruirea și profesionalismul cadrelor medicale am reușit să facem față afluxului mare de pacienți . Pe perioada pandemiei , în spitalul nostru au fost internați un număr de 264 cazuri COVID 19. Începând cu data de 4 ianuarie 2020 până în data de 29 martie în cadrul spitalului a funcționat un centru de vaccinare, primul centru din județ, unde au fost vaccinați un număr de 4.200 persoane cu cele 2 doze, fiind centrul cu numărul cel mai mare de vaccinări din țară raportat la perioada respectivă. Personalul medical al spitalului coordonează și participă la funcționarea centrelor de vaccinare din orașul Covasna și Întorsura Buzăului.



Situația vaccinărilor în județul Covasna

VI. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ:

A. Indicatori de management ai resurselor umane	2017	2018	2019	2020
Numărul mediu de bolnavi externaţi pe un medic;	173,5	495.32	444	100.63
Numărul mediu de consultaţii pe un medic în ambulatoriu;	240	647.91	604.78	394.5
Numărul mediu de consultaţii pe un medic în camera de gardă/UPU/CPU;	559	558.82	613	536
Proporţia medicilor din totalul personalului;	7,5 %	15.57%	11.32%	10.40%
Proporţia personalului medical din totalul personalului angajat al spitalului;	54 %	80.27%	79.76%	51.24%
Proporţia personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical.	22 %	23.92%	19.78%	29.18%

B.UTILIZAREA SERVICIILOR	2017	2018	2019	2020
Numar de bolnavi externati total si pe sectii: Recuperare cardiologie Medicina interna Pediatrie Obstetrica-ginecologie Recuperare neurologie Neonatologie Cardiologie acuti Boli infectioase Altele (COVID)	16.000 12.286 1.350 530 800 900 134	16.841 12.770 1.576 586 774 1.029 106	15.986 12.178 1.573 462 654 998 92 29	5.535 2.632 983 299 502 395 99 291 75 264
Durata medie de spitalizare, pe spital şi pe fiecare secţie; Recuperare cardiovasculara Medicina interna Pediatrie Obstetrica-Ginecologie Recuperare neurologie Neonatologie ATI Cardiologie acuti Boli infectioase Altele (COVID)	13 14,5 6,05 3,8 5,11 22,5 4,5 1	12.65 13.88 6.67 3.75 4.40 18.21 5.00 1	10.71 6.08 3.39 4.51 13.56 4.37 1 4.56	13.30 5.80 3.03 4.02 12.36 4.09 1.11 5.88 6.63 6,32
Rata de utilizare a paturilor, pe spital şi pe fiecare secţie; Recuperare cardiovasculară Medicină internă Pediatrie Obstetrică-ginecologie Recuperare neurologie Neonatologie ATI Cardiologie acuți	65 % 64 % 45% 27% 55% 88% 18,5% 12,5%	66.19% 68.90% 58.14% 25.09% 44.94% 73.32% 16.74% 11.41	49.33% 51.19% 52.83% 17.87% 35.21% 53.02% 12.23% 8.22% 28.08%	123.65 % 135,84% 124.06% 44.55% 98.46% 137.18% 47.72 % 25.05% 29.5%
Indicele de complexitate a cazurilor, pe spital şi pe fiecare secţie; Medicină internă Pediatrie Obstetrică-ginecologie Neonatologie Cardiologie acuți	0.7% 0,8% 0,7% 0,6% 0,6%	0.9232 1.1001 0.8553 0.6698 0.5258	1.0255 1.2173 0.9492 0.7022 0.5212 0.7250	0.9324 1.2058 1.0421 0.7136 0.5830 0.6930
Procentul bolnavilor cu intervenţii chirurgicale din totalul bolnavilor externaţi din secţiile chirurgicale;	32 %	21.45%	27.21%	25.07%
Proporţia bolnavilor internaţi cu programare din totalul bolnavilor internaţi, pe spital şi pe fiecare secţie; Recuperare cardiologie Recuperare neurologie Obstetrică-ginecologie	88,3 % 99,10% 100 % 30 %	87.54% 99.28% 100% 43.67%	88.66% 99.26% 100% 48.32%	63.67% 99.96% 100% 32.87%

Proporţia urgenţelor din totalul bolnavilor internaţi, pe spital şi pe fiecare secţie; Recuperare cardiologie Medicină internă Pediatrie Obstetrică-Ginecologie Neonatologie Recuperare neurologie	11,7 % 0,50% 60,30% 89% 70% 100% 0%	12.46% 0.72% 65.50% 91.81% 56.33% 100% 0%	11.34% 0.74% 58.93% 93.29% 51.68% 100% 0%	36.33% 0.00% 66.87% 91.64% 67.13% 100 % 0%
Proporţia bolnavilor internaţi cu bilet de trimitere din totalul bolnavilor internaţi, pe spital şi pe fiecare secţie; Recuperare cardiologie Medicină internă Pediatrie Obstetrică-ginecologie Recuperare neurologie	88,3 % 99 % 39,7 % 11 % 50 % 100 %	87.04% 99.28% 34.94% 9.59% 44.70% 100%	85.82% 97.05% 38.52% 6.92% 45.25% 96.79%	63.67% 99.06% 33.13% 8,36% 32.87% 100.00%
Numărul consultaţiilor acordate în ambulatoriu;	13.000	14902	16934	11046
Proporţia serviciilor medicale spitaliceşti acordate prin spitalizare de zi din totalul serviciilor medicale spitaliceşti acordate, pe spital şi pe fiecare secţie. Medicină internă Pediatrie Obstetrică ginecologie	4,48 % 21,57% 37,57% 7,71%	4.78% 19.30% 43.10% 3.25%	5.20% 21.66% 48.32% 1.65%	8.93% 24.44% 42.93% 0%

VII. ANALIZA SWOT – Spitalul de Cardiologie Covasna

Cu ajutorul procedurii operaționale, se poate face o analiză SWOT

Puncte tari	**Puncte slabe**
- spital acreditat ciclul I și ciclul II în anul 2021 - Spitalul de Recuperare Cardiovasculară „Dr. Benedek Geza”, cu a sa metodă unică de tratament METODA COVASNA „reprezintă singurul spital de profil recuperare cardio-vasculară din țară . Această metodă se bazează pe generozitatea naturii reprezentată de existența mofetelor cu cea mai pură emanație din EUROPA -98,2 % CO2, de o calitate indubitabilă, a izvorului cu apă minerală folosit în cure externe, pe calitatea aerului puternic ozonificat, cu predominanța ionilor negativi,care au o influență deosebită în tratarea majorității bolilor cardiace. -personal bine pregătit. -experiența dobândită în tratamentul și diagnosticarea SARS-COV-2 dă posibilitatea de recuperare a pacienților post COVID -experiență profesională ridicată. -Condiţii igienico-sanitare corespunzătoare (autorizaţie sanitară de funcționare);	- spital pavilionar , două secții exterioare fiind situate la distanțe mari față de sediul central - dotarea precară cu echipamente de urgență a fiecărei secții; -lipsa unei ambulanțe autorizate pentru transport pacienți și probe - spații insuficiente pentru arhiva medicală și administrativă -lista mare de pacienți programați datorat numarului limitat de paturi, constrângerilor epidemiologice. -imposibilitatea folosirii paturilor necontractate datorate legislației ambigue - lipsa monitorizării aplicării procedurilor și a protocoalelor pentru toate activitățile; -inexistența simulărilor de intervenție în diferite situații de urgență și a instruirilor (ALS) si (BLS) la întreg personalul medical -înregistrarea deficitara a informațiilor în FO

- reţea informatică performantă, cu acces internet la nivelul fiecărei secţii; - sală kinetoterapie–recuperare respiratorie; - condițiile hoteliere în permanentă îmbunătățire menite sa creeze condiții optime de deservire a pacientului; - spitalul are certificare ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, ISO 18001:2007; - lipsa arieratelor	-slaba preocupare în depistarea pacienților cu BCR -planul de îngrijiri insuficient implementat -promovarea insuficientă a conceptului de spital *prieten al copilului* - neoptimizarea planului de investigații medicale, a comunicării acestora în timp util - consum excesiv de antibiotice - risc IAAM
Oportunități	**Amenințări**
- accesarea unor fonduri nerambursabile -ofertă de servicii medicale diversificate pentru pacienţii din întreaga țară multe dintre tehnologiile medicale de diagnostic şi curative sunt unice în țară. -posibilitatea alcătuirii de echipe multidisciplinare pentru rezolvarea patologiei ce reclamă specialişti din alte domenii. -parteneriate cu diverse ONG-uri, respectiv Sanitas în vederea atragerii fondurilor europene pentru pregătirea profesională a angajaților. -parteneriat cu alte spitale cu același profil medical din țară și străinătate în vederea detașării personalului pe perioade limitate pentru diverse specializări. -creșterea adresabilității prin colaborarea cu serviciile de cardiologie din ţară şi străinătate și folosirea experienței acestora -implementarea unor proiecte privind finanţarea anumitor obiective din spital purtătoare de venituri - încurajarea personalului mediu să urmeze diferite supraspecializări, să urmeze facultăți de psihologie pentru a avea o abordare profesionistă a pacienților. -renumele și dotarea cu aparatură performantă a spitalului poate atrage profesioniști	- apariția unor epidemii neprevăzute -legislație în continuă schimbare, -există riscul micşorării numărului de salariați, în condițiile actualei crize epidemiologice. -condiţiile epidemiologice, economice, politice şi legislative ale perioadei actuale de criză, determină o stare de continuă nesiguranță în privința locului de muncă -migrarea personalului medical bine pregatit către clinici private sau în străinătate. -dependență crescută de relația contractuală cu CAS Covasna. - reducerea numărului de paturi destinate activităților medicale de recuperare și punerea la dispoziția secțiilor de infecțioase Covid și hepatită. - întârzieri în aprovizionarea cu materiale. - imposibilitatea palnificării financiare de la începutul anului, alocarea de sume din partea CAS lunar.

VIII. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE:

Analiza SWOT, recomandările formulate in raportul ANMCS, specificul patologiei tratate în ultimii ani , precum și concluziile chestionarelor de satisfacție ale pacienților au relevat existența următoarelor probleme critice pentru care se impune identificarea unor soluții care să permită luarea unor măsuri de remediere și imbunătățire:

- infrastructura construită cu mulți ani în urmă este necorespunzătoare realizării circuitelor funcționale și a derulării în condiții optime a actului medical.
- lipsa dotărilor corespunzătoare fiecărei secții, a spațiilor de tratament, cazare
- existenţa unui număr insuficient de medici, asistenți şi personal auxiliar sanitar, faţă de normativul aprobat duce ori la oferirea unor servicii superficiale ori la epuizarea personalului care dă dovadă de profesionalism.
- structura de tip pavilionar duce la imposibilitatea organizării structurii spitalului după criterii obiective

VIII. 1 IDENTIFICAREA PROBLEMELOR PRIORITARE:

Dintre acestea problema prioritară este stabilirea unor măsuri de eficientizare a activității spitalului care să genereze creșterea calității actului medical . Se stabilesc direcții de acțiune cu responsabilități și termene precise:

- identificarea resurselor necesare realizării investițiilor și dotărilor .
- se pune accent pe managementul resurselor medicale si administrative și pe pregătirea lor profesională.
- acțiuni de creștere a siguranței și gradului de satisfacție a pacientului în sensul creșterii calitații condițiilor hoteliere dar și de prevenire și reducere a riscului de infecții asociate actului medical asupra pacienților cât și a angajaților

VIII. 2 DEZVOLTAREA PROIECTULUI ÎN BAZA PROBLEMELOR CRITICE IDENTIFICATE:

A . Scopul proiectului:

Scopul acestui plan managerial este să sporească eficacitatea, eficienţa şi calitatea actului medical și administrativ din Spitalul de Recuperare Cardiovasculară Dr. Benedek Geza Covasna.

Scopul proiectului este crearea unui spital performant a cărui activitate medicală este dictată de profesionalismul pus în slujba pacientului și în deplin acord cu necesitățile acestuia. Principalele resurse pentru realizarea acestui obiectiv sunt: factorii naturali, resursa umană, dotările existente. Creșterea performanței Spitalului de Recuperare Cardiovasculară Dr. Benedek Geza Covasna se va realiza prin atragerea de fonduri în vederea dotării spitalului cu aparatură performantă, asigurarea de spații corespunzătoare, creșterea siguranței pacienților , continuarea lucrărilor de investiții.

VIII. 3 OBIECTIVE ȘI ACTIVITĂȚI:

Pentru atingerea scopului și a obiectivelor vor trebui realizate anumite activități sub aspectul economico-financiar și anume:

- **Obiectiv 1**. Reabilitarea infrastructurii spitalicești, dotări în concordanță cu cerințele de servicii medicale ale populației deservite prin efectuarea lucrărilor de reparații, reabilitare, extindere și restructurare.
- **Obiectivul 2**. Implementarea unei politici în domeniul managementului resurselor umane în ceea ce privește numărul , pregătirea, mobilitatea acestora.
- **Obiectivul 3.** Creșterea siguranței și gradului de satisfacție a pacienților
- **Obiectivul 4.** Conștientizarea riscurilor datorate unui stil de viață nesănătos atât în rândul pacienților cât și al angajaților.

A. ACTIVITĂȚI :

Definire: Strategia de implementare a activităților va avea în vedere următoarele etape: planificarea, implementarea evaluarea, monitorizarea si cuantificarea rezultatelor.
Realizarea obiectivelor se va realiza prin intermediul următoarelor activități:

Obiectiv 1. Reabilitarea infrastructurii spitalicești, dotări în concordanță cu cerințele de servicii medicale ale populației deservite prin efectuarea lucrărilor de reparații, reabilitare, extindere și restucturare.

Activitatea 1. Lucrări reparații :

Amenajare vestiar pacienți Gabor Aron	50.000
Reparații curente centrale termice Covasna	400.000
Reparații băi secție exterioară orășenesc Covasna	400.000
Reparații paviment Gabor Aron (sală de sport, ginecologie, camera de gardă , ambulator integrat)	350.000
Reparații magazia de alimente orășenesc Covasna	50.000
Reparații spălătorie orășenesc Covasna	100.000
Reparații sala de sport orășenesc Covasna	150.000
Reparații abulatoriu integrat	20.000
Reparații asfaltat Gabor Aron	250.000
Schimbarea mobilierului degradat	200.000
Înlocuirea lenjeriei neconforme	250.000
Reparații loc adunare protectie civilă secții exterioare Covasna și Întorsura	150.000
Zugrăvirea saloanelor pacienților	500.000
Înlocuire corpuri de iluminat exterior	350.000
Înlocuire corpuri de iluminat interior economice	175.000
Reparații sisteme termice Sediul Central	450.000
Reparații acoperiș Baza de tratament, clădire Întorsura Buzăului	300.000
Schimbare tâmplărie Întorsura Buzăului ptr. facilitarea accesului cu căruciorul a pacienților	
Reparații Jgheaburi Vila E, vila D, Întorsura Buzăului	450.000
Reparații lifturi sediul central și orășenesc Covasna	200.000
Reparații curente bloc alimentar sediul Central și orășenesc Covasna	50.000

✓ Încadrarea în timp: 31 decembrie 2023
✓ Resurse necesare :
➢ Umane: membrii CA pentru avizare, comitetului director, consiliului medical pentru luarea deciziilor, Serviciul achiziții publice , personal tesa (muncitori) execuție
✓ Materiale: implica resurse materiale semnificative
✓ Analiza situației existente: expertize, referate de necesitate
✓ Stabilirea zonelor cu risc pentru pacienți
✓ Demararea demersurilor legale pentru rezolvarea deficiențelor, prevederi sume bani

Activitatea 2. Întocmirea documentațiilor necesare lucrărilor de investiții:

DALI Bazin hidroterapie	130.000
DALI Pavilion central	130.000
DALI Vila E	100.000
DALI instalații electrice	100.000
DALI în vederea obținerii autorizațiilor de incendiu	40.000

✓ Încadrarea în timp: 31 decembrie 2024
✓ Resurse necesare :

➢ Umane: membrii CA ptr. avizare, comitetului director,consiliului medical pentru luarea deciziilor, serviciul achiziții publice ,
✓ Materiale: implică resurse materiale semnificative
✓ Analiza situației existente: expertize, referate de necesitate
✓ Demersuri legale pentru contractarea documentațiilor, prevederi, sume de bani

Activitatea 3. Dotarea spitalului cu aparatură medicală performantă:

Întocmirea notei de fundamentare:

Achiziționarea de echipamente medicale conform referatelor de necesitate și notei de fundamentare aprobate din fondurile Ministerului Sănătății	1.230.000 lei
Achizitionarea de echipamente medicale conform contractului de finanțare POIM nr 1/21.04.2021	16.106.584,90 lei

✓ Încadrarea în timp: 31 decembrie 2022
✓ Resurse necesare :
➢ Umane: Ministerul Sănătății aprobare, DSP aprobare , Membrii CA ptr avizare, comitetului director, consiliului medical pentru luarea deciziilor, serviciul achiziții publice ,
✓ Materiale: resurse materiale semnificative
✓ Analiza situației existente: expertize, referate de necesitate
✓ Demersuri legale pentru implementarea proiectului POIM COVID, prevederi sume bani din fondurile alocate de Ministerul Sănătății

❖ **Obiectivul 2**. Implementarea unei politici în domeniul managementului resurselor umane în ceea ce privește numărul , pregătirea, mobilitatea acestora.

Activitatea 1. Eficientizarea organigramei, stabilirea modului de subordonare, trasarea generală a responsabilităților, alături de fișa postului.

✓ Încadrarea în timp: activitate continuă
✓ Resurse necesare : umane
➢ Responsabili: Manager, Comitetul Director, Consiliul Medical RUNOS

Activitatea 2. Analiza statului de funcții, stabilirea și normarea numarului de personal, identificarea de noi modalităţi de planificare a personalului medical pentru eliminarea depăşirii permanente a duratei legale de lucru care are efecte în timp asupra capacității de concentrare a persoanelor implicate.

✓ Încadrarea în timp: activitate continuă
✓ Resurse necesare : umane
➢ Responsabili: Manager, Comitetului Director, Consiliului Medical, RUNOS

Activitatea 3. Demararea procedurilor de scoatere la concurs a posturilor vacante aprobate în statul de funcții.
✓ Încadrarea în timp: 20.09.2021
✓ Resurse necesare : umane, financiare, materiale
➢ Responsabili: Manager, Comitetul Director, RUNOS, secții și servicii implicate.

Activitatea 4. Pregătirea profesională a personalului în colaborare cu Sindicatul Sanitas, OAMMR, formatori proprii, instituții specializate.

✓ Încadrarea în timp: activitate continuă
✓ Resurse necesare : umane, financiare, materiale
Responsabili: Manager, Comitetul Director, RUNOS , secții și servicii

❖ **Obiectivul 3. Creșterea siguranței și gradului de satisfacție a pacienților**

Activitatea 1. Revizuirea și implementarea procedurii managementului riscului
✓ Încadrarea în timp: 30.08.2022
✓ Resurse necesare : umane, financiare, materiale
➢ Responsabili: Manager, Comitetul Director, RUNOS , secții și servicii implicate.

Activitatea 2. Evaluarea periodică a chestionarelor de satisfacție a pacienților
✓ Încadrarea în timp: activitate continuă
✓ Resurse necesare : umane
➢ Responsabili: Comitetul Director, SMC, secțiile spitalului.

❖ **Obiectivul 4. Conștientizarea riscurilor datorate unui stil de viață nesănătos atât în rîndul pacienților cât și al angajaților.**

Activitatea 1. Monitorizarea activității blocului alimentar, îmbunătățirea regimurilor alimentare prin alocarea de resurse suplimentare din venituri proprii:

✓ Încadrarea în timp: activitate continuă
✓ Resurse necesare : umane, financiare
➢ Responsabili: Manager, Comitetul Director, Nutriționist

Activitatea 2. Stabilirea unor echipe de promovare a unui stil de viață sănătos: alimentație sănătoasă, educație sanitară și prevenție, igiena personală, odihna, renunțarea la fumat, băuturi alcoolice și carbogazoase, droguri, promovarea activităților fizice, sănătatea mintală, promovarea dezvoltării individuale:

✓ Încadrarea în timp: activitate continuă
➢ Resurse necesare : umane
➢ Responsabili: Manager, Director îngrijiri medicale, psiholog, diabetolog, nutriționist .

IX. REZULTATE AȘTEPTATE:

Realizarea fiecărui obiectiv presupune luarea unor măsuri manageriale care le antamează pe celelalte, neputând fi posibilă realizarea unui obiectiv fără atingerea celorlalte. În urma realizării obiectivelor se preconizează obținerea următoarelor rezultate:

- Accesarea de fonduri europene pentru achiziția de apatură medicală, de fonduri interne – CAS, MS, donații , pentru dotări, lucrări de reparații curente și capitale clădiri.
- Organigrama și personalul angajat răspunde cerințelor organizației
- Schimbarea stilului de viață a cât mai mulți pacienți

X. MONITORIZARE :

Monitorizarea rezultatelor se va face prin analizarea următorilor indicatori:

- Nr. de obiective îndeplinite din totalul activităților propuse

- Nr. echipamente medicale intrate in dotarea spitalui din total propuse
- Nr. evenimente asociate asistenței medicale
- Nr. posturi scoase la concurs
- Nr. persoane care au participat la cursuri de formare profesională
- Nr. reclamații
- Nr persoane care au participat la ședințele de promovare a unui stil de viață sănătos
- Gradul de satisfacție a pacienților
- Gradul de satisfacție al angajaților

D. Monitorizarea indicatorilor:

*Pentru monitorizarea derulării proiectului și a evaluării finale am căutat indicatori care să aibă caracteristicile SMART : *Specific, Măsurabil, De obținut (Attainable), Relevant, Disponibil în timp util;*

*Rapoarte ale conducerii spitalului, minutele hotărârilor luate, analizate și comparate cu țintele inițiale (după caz trimestriale, semestriale sau anuale);

*Analiza statistică a chestionarului de satisfacție al pacienților în legătură cu serviciile medicale oferite;

*Analiza indicatorilor pe categorii de servicii medicale unde vom urmări:
-Creșterea adresabilității/liste așteptare
-Creșterea tipurilor de servicii medicale
-Creșterea încasărilor

F.Evaluarea Indicatorilor

Evaluarea indicatorilor pentru fiecare obiectiv se va face intern și extern
Evaluarea internă se va face pentru toate obiectivele propuse astfel:
-inițial înainte de începerea activităților
-lunar/trimestrial/semestrial/anual după tipul obiectivului

Evaluarea internă presupune crearea unui dosar pentru fiecare obiectiv și întocmirea documentelor specificate la fiecare obiectiv.
Tot în cadrul evaluării interne cu referire la veniturile și cheltuielile spitalului- se va face lunar și trimestrial, odată cu întocmirea situațiilor financiare

Evaluarea Externă va cuprinde evaluarea indicatorilor de performanță ai spitalului în relația cu MS, CAS, DSP, ANMCS și toate organizațiile de la care obținem avize și aprobări de funcționare.
Evaluarea satisfacției pacienților cu privire la serviciile medicale primite, prin analiza răspunsurilor oferite de pacienți cu privire la calitatea serviciilor, respectarea drepturilor și conduita morala a cadrelor medico-sanitare

anexa 1

XI. LEGISLAȚIE :

XI.1 LEGISLAȚIE CU CARACTER GENERAL - Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății

XI.2 LEGISLAȚIE ADMINISTRATIVĂ - Ordin MS nr. 914/2006 pentru aprobarea normelor privind condiţiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obţinerii autorizaţiei sanitare de funcţionare - Ordin MS nr. 1764/2006 privind aprobarea criteriilor de clasificare a spitalelor de urgenţă locale, judeţene şi regionale din punctul de vedere al competenţelor, resurselor materiale şi umane şi al capacităţii lor de a asigura asistenţa medicală de urgenţă şi îngrijirile medicale definitive pacienţilor aflaţi în stare critică - Ordin MS nr. 1301/ 2007 pentru aprobarea Normelor privind funcţionarea laboratoarelor de analize medicale - Legea nr. 111/1996 privind desfăşurarea în siguranţă, reglementarea, autorizarea şi controlul activităţilor nucleare - Ordin MS nr. 607/2013 pentru aprobarea Normelor specifice privind autorizarea unităţilor de transfuzie sanguină din unităţile sanitare - Ordin MS nr. 1224/2006 pentru aprobarea Normelor privind activitatea unităţilor de transfuzie sanguină din spitale - Ordin MS nr. 961/2016 pentru aprobarea Normelor tehnice privind curăţarea, dezinfecţia şi sterilizarea în unităţile sanitare publice şi private, tehnicii de lucru şi interpretare pentru testele de evaluare a eficienţei procedurii de curăţenie şi dezinfecţie, procedurilor recomandate pentru dezinfecţia mâinilor, în funcţie de nivelul de risc, metodelor de aplicare a dezinfectantelor chimice în funcţie de suportul care urmează să fie tratat şi a metodelor de evaluare a derulării şi eficienţei procesului de sterilizare - Legea nr. 211/2011 privind regimul deșeurilor - Ordin MS nr. 1226/2012 pentru aprobarea Normelor tehnice privind gestionarea deşeurilor rezultate din activităţi medicale şi a Metodologiei de culegere a datelor pentru baza naţională de date privind deşeurile rezultate din activităţi medicale - HG nr. 856/2002 privind evidența gestiunii deşeurilor şi pentru aprobarea listei cuprinzând deşeurile, inclusiv deşeurile periculoase - Legea nr. 132/2010 privind colectarea selectivă a deşeurilor în instituţiile publice -Legea nr. 307/2006 privind apărarea împotriva incendiilor

XI.3 LEGISLAȚIA MUNCII - Codul muncii (Legea nr. 53/2003) - Ordin MS nr. 1778/ 2006 privind aprobarea normativelor de personal - Ordin MS nr. 1520/2016 privind aprobarea Regulamentului de organizare şi desfăşurare a concursului pentru ocuparea funcţiei de manager persoană fizică din spitalele publice din reţeaua proprie a Ministerului Sănătăţii - Ordin MS nr. 284/ 2007 privind aprobarea Metodologiei-cadru de organizare şi desfăşurare a concursurilor/examenelor pentru ocuparea funcţiilor specifice comitetului director din spitalele publice - Ordin MS nr. 1384/2010 privind aprobarea modelului-cadru al contractului de management şi a listei indicatorilor de performanţă a activităţii managerului spitalului public

XI.4 LEGISLAȚIE MEDICALĂ ȘI ASIGURARI SOCIALE DE SĂNĂTATE - Legea drepturilor pacientului nr. 46/2003 - Ordin MS nr. 1410/2016 privind aprobarea Normelor de aplicare a Legii drepturilor pacientului nr. 46/2003 20 - HG nr. 161/2016 pentru aprobarea pachetelor de servicii şi a Contractului-cadru care reglementează condiţiile acordării asistenţei medicale, a medicamentelor şi a dispozitivelor medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anii 2016-2017 - Ordin comun MS/CNAS nr. 196/139/2017 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare în anul 2017 a Hotărârii Guvernului nr. 161/2016 pentru aprobarea pachetelor de servicii şi a Contractului-cadru care reglementează condiţiile acordării asistenţei medicale, a medicamentelor şi a dispozitivelor medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anii 2016-2017 - HG nr. 155/2017 privind aprobarea programelor

naţionale de sănătate pentru anii 2017 şi 2018 -Ordin MS nr. 377/2017 privind aprobarea Normelor tehnice de realizare a programelor naţionale de sănătate publică pentru anii 2017 şi 2018

XI.5 LEGISLAȚIE FINANCIARĂ, ACHIZIȚII PUBLICE - Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice. - Legea contabilității nr. 82/1991 - Ordinul MFP nr. 2634/2015 privind documentele financiar-contabile. - Ordinul nr. 1792 din 24 decembrie 2002 pentru aprobarea Normelor metodologice privind angajarea, lichidarea, ordonanţarea şi plata cheltuielilor instituţiilor publice, precum şi organizarea, evidenţa şi raportarea angajamentelor bugetare şi legale - Ordin MS nr. 1043/2010 privind aprobarea Normelor metodologice pentru elaborarea bugetului de venituri şi cheltuieli al spitalului public - HG nr. 429/2008 privind nivelul alocaţiilor de hrană pentru consumurile colective din unităţile sanitare publice. - Legea nr. 98 din 23 mai 2016 privind achizițiile publice. - HG nr. 395/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractului de achiziţie publică/acordului-cadru din Legea nr. 9

BIBLIOGRAFIE

- Lege nr. 95 din 14 aprilie 2006 privind reforma în domeniul sănătăţii
- Managementul serviciilor de sănătate, Cristian Vlădescu , ed. Expert Bucureşti.
- Management in unitatile medico-sanitare, Ed. Universitara – Eugen Avram, Vasile Ciubotaru, 2011
- Codul Muncii, aprobat prin legea nr. 53 din 24 ianuarie 2003 și publicat în Monitorul Oficial nr. 72 din 05.02.2003, București 2003
- Contractul Colectiv de Muncă la nivel național 2007-2010
- Managementul Resurselor umane – suport de curs Universitatea Babes Bolyai Cluj Napoca
- Management în unitățile medico-sanitare autor Vasile G. Ciubotaru, Alexandru Vladimir Ciurea, 2011

CUPRINS

I. NOȚIUNI INTRODUCTIVE ȘI CONCEPTE DE BAZĂ.....1

I.1 PREMBUL.....1

I.2 ANALIZA MEDIULUI INTERN.....2

I.3 MISIUNE, VIZIUNE, VALORI.....2

I.4 TIPUL ȘI PROFILUL SPITALULUI.....3

II. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A SPITALULUI DE RECUPERARE CARDIOVASCULARĂ „DR. BENEDEK GEZA" COVASNA.....4

III. RESURSE UMANE.....5

IV. RESURSE FINANCIARE.....6

V. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI.....6

V. 1CARACTERISTICI RELEVANTE AL POPULAȚIEI DESERVITE.....7

V.2 PANDEMIA SARS-COV-2 ȘI SPITALUL DE RECUPERARE CARDIOVASCULARĂ DR. BENEDEK GEZA COVASNA.....11

VI. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ.....12

VII. ANALIZA SWOT – SPITALUL DE CARDIOLOGIE COVASNA.....14

VIII. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE.....15

VIII.1 IDENTIFICAREA PROBLEMELOR PRIORITARE 16

VIII.2 DEZVOLTARE PROIECTULUI ÎN BAZA PROBLEMELOR CRITICE IDENTIFICATE 16

VIII.3 OBIECTIVE ȘI ACTIVITĂȚI 16

IX. REZULTATE AȘTEPTATE 19