

Proiect de management al Spitalului Oraşenesc Baraolt

**Planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la
nivelul spitalului**

Perioada de implementare a planului 4 ani

**Autor:
VÁNCZA Gabriella**

**Baraolt
2023**

Cuprins

1. Descrierea situației actuale a Spitalului Orășenesc Baraolt	1
1.1. Profilul și poziționarea spitalului.....	1
1.2. Caracteristicile populației deservite.....	2
1.3. Structura Spitalului Orășenesc Baraolt	2
1.4. Situația dotării spitalului.....	3
1.4.1. Situația resurselor materiale.....	3
1.4.2. Situația resurselor umane	3
1.5. Adresabilitate	4
1.6. Morbiditatea.....	5
1.7. Mortalitatea intraspitalicească	5
1.8. Indicatori de analiză.....	5
1.9. Indicatorii serviciului ambulatoriu integrat	7
1.10. Indicatori financiari	8
2. Analiza SWOT a spitalului	10
3. Identificarea problemelor critice.....	11
4. Selecționarea unor probleme prioritare cu motivarea alegerii făcute	11
4.1. Problematika prioritară	11
4.2. Motivarea alegerii.....	11
5. Dezvoltarea proiectului de management pentru problemele prioritare identificate.....	12
5.1. Scopul proiectului	12
5.2. Obiective majoritare propuse	12
5.3. Activități	12
5.3.1. Obiectivul 1 – definiție, încadrare în timp, resurse necesare, responsabilități.....	13
5.3.2. Obiectivul 2 – definiție, încadrare în timp, resurse necesare, responsabilități.....	13
5.3.3. Obiectivul 3 – definiție, încadrare în timp, resurse necesare, responsabilități.....	14
5.3.4. Obiectivul 4 – definiție, încadrare în timp, resurse necesare, responsabilități.....	14
5.3.5. Obiectivul 5 – definiție, încadrare în timp, resurse necesare, responsabilități.....	15
5.4. Rezultate așteptate.....	15
5.5. Indicatori - evaluare, monitorizare	16
5.6. Cunoașterea legislației relevante	18
Anexa nr.1	19

1. Descrierea situației actuale a Spitalului Orășenesc Baraolt

Introducere

Managementul spitalului are menirea de a urmări în primul rând interesul public îndreptându-se spre îndeplinirea scopului său principal: furnizarea de servicii medicale performante pentru un număr cât mai mare de pacienți care necesită asistență medicală. În cadrul acestui scop principal are sarcina de a asigura conducerea strategică și operațională a instituției medicale, cu scopul de a oferi servicii de sănătate de calitate și de a îndeplini obiectivele stabilite precum și dezvoltarea și promovarea spitalului în spiritul respectării drepturilor pacienților.

Managementul sanitar presupune realizarea activităților de programare, organizare, coordonare a resurselor organizației (specialiști, dotare, buget) exercitate efectiv și eficient în scopul asigurării serviciilor de sănătate. Profesia medicală prestată cu eficiență, trebuie să producă profit la nivelul scontat și în orizontul de timp optim, în condițiile în care drepturile pacientului sunt respectate.

Misiune

Spitalului Orășenesc Baraolt are misiunea de acordarea serviciilor medicale generale de calitate centrate pe pacient într-un mediu spitalicesc confortabil și sigur atât pacienților din oraș cât și celor din localitățile învecinate de mediu urban și rural pentru redarea stării de sănătate a populației deservite, îmbunătățirea păstrarea și promovarea sănătății pentru a răspunde nevoilor pacienților prin prestarea unor servicii medicale de calitate, competitive, echitabile, eficiente și eficiente crescând nivelul de satisfacție.

Viziune

Spitalul va deveni un spital general, multidisciplinar modern și eficient cu dezvoltare tehnologică accelerată, prin creșterea numărului, calității și diversității actului medical și prin perfecționarea și diversificarea continuă al personalului medical cu scopul de a deveni printre cele mai bune, mai sigure și mai eficiente spitale din zonă dintre spitalele de categorie similară, dotat cu aparatura medicală de înaltă performanță care să contribuie la îmbunătățirea continuă a calității și siguranței actului medical, la creșterea satisfacției pacienților și a personalului.

1.1. Profilul și poziționarea spitalului

Spitalul Orășenesc Baraolt, este o unitate sanitară publică cu paturi cu personalitate juridică, de interes local, care deservește regiunea Baraolt, care se compune din orașul Baraolt, și mai multe comune din județul Covasna și Brașov: Bățani, Vârghiș, Brăduț, Aita Mare, Belin din județul Covasna, dar are pacienți și din județul Brașov din comunele Augustin, Apața și Ormeniș. Conform Ordinului ministrului sănătății nr. 1408/2010 și a Ordinului ministrului sănătății nr. 323/2011, acte normative stabilesc criteriile de clasificare a spitalelor precum și metodologia și criteriile minime obligatorii pentru clasificarea spitalelor în funcție de competență, spitalul este clasificat în categoria IV- nivel de competență bazal.

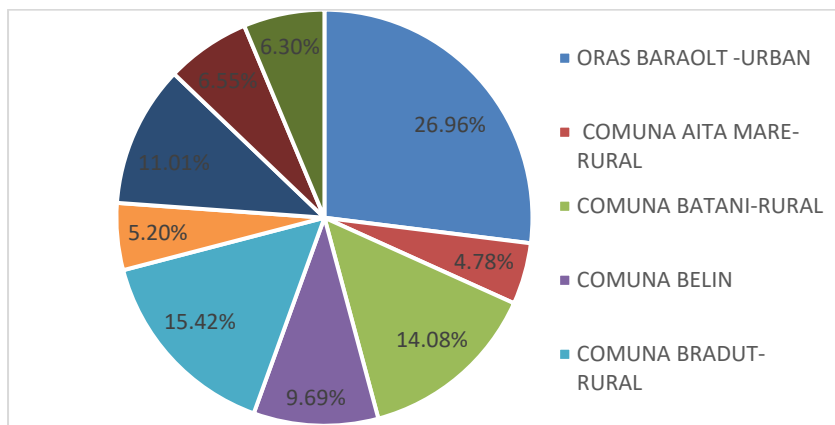
Spitalul Orășenesc Baraolt asigură asistență medicală de specialitate, preventivă, curativă, de urgență, de recuperare și de îngrijiri, în caz de graviditate și maternitate. Secțiile și compartimentele Spitalului Orășenesc Baraolt își desfășoară activitatea în sediul central situat în strada Kossuth Lajos Nr.202 din orașul Baraolt.

Bazinul Baraolt se află în partea de nord-vest a județului Covasna la distanțe aproximativ egale (50 km) de trei centre urbane: Brașov, Sfântu Gheorghe și Odorheiu Secuiesc. Datorită unor modificări de structură cu scopul de a se încadra în mediile europene, în prezent Spitalul Orășenesc Baraolt are în structura sa 79 de paturi din care 74 pentru spitalizare continuă și 5 paturi pentru spitalizarea de zi. După patologia pe care o tratează, se clasifică în categoria spitalelor generale, de îngrijiri pentru acuți, având o structură pavilionară și o infrastructură satisfăcătoare pentru desfășurarea în condiții normale a activității medicale.

1.2. Caracteristicile populației deservite

Spitalul Orășenesc Baraolt deservește o populație într-un umăr aproximativ de 26000 de persoane din zona Baraolt, din județul Covasna și câteva localități din județul Brașov. Conform datelor statistice oferite de Institutul Național de Statistică de pe site-ul tempo online (<http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>) acest număr de populație este relativ constantă de-a lungul anilor și este structurată în mediu urban și rural conform Graficului nr.1

Grafic 1 Structurarea populației în zone urbane și rurale



Sursă: elaborat de către autor pe baza datelor de pe <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

După cum se poate observa în Graficul nr. 1 din populația deservită de spital 26,96% provine din zonă urbană majoritatea populației într-o proporție de 73,04% fiind din zonă rurală. Populația deservită din cauza emigrării masive din rândul tinerilor se îmbătrânește treptat, fenomen care duce la apariția unor noi tipuri de patologii cu probleme de sănătate multiple. Aceste probleme de sănătate sunt agravate și de o sărăcie cronică care, de asemenea creează probleme multiple în ceea ce privește accesul la serviciile de sănătate.

1.3. Structura Spitalului Orășenesc Baraolt

În prezent Spitalul Orășenesc Baraolt are în structura sa 79 de paturi care sunt împărțite după structuri funcționale după cum urmează:

STRUCTURA FUNCIONALA

Compartiment medicina interna, neurologie, cardiologie.....	22 paturi
Compartiment chirurgie	15 paturi
Compartiment neonatologie.....	5 paturi
Compartiment obstetrica- ginecologie.....	14 paturi
Compartiment pediatrie.....	16 paturi
Compartiment ATI.....	2 paturi
- Unitate de transfuzie sanguina – nefuncțională momentan	

Camera de garda

Farmacie

Bloc operator

Laborator analize medicale

Laborator radiologie și imagistica medicala

TOTAL 74 paturi

Spitalizare de zi..... 5 paturi

Total paturi..... 79 paturi

Serviciul ambulator integrat funcționează cu cabinete de specialitate: medicină internă, chirurgie generală, obstetrică-ginecologie, pediatrie, gastroenterologie, neurologie, oftalmologie, ORL, compartiment explorări funcționale, cardiologie și planificare familială.

Aparatul funcțional are în structură: bloc sterilizare, spălătorie, bloc alimentar, magazia de alimente, birouri (manager de calitate, RUNOS, financiar-contabil, aprovizionare-transport) tehnic administrativ (întreținere reparații, centrala-termică, pază-centrală telefonică), morga.

Laboratoarele deserveșc atât paturile cât și serviciul ambulatoriu integrat al spitalului.

Activitatea medicală în spital este permanentă, compartimentele cu paturi stau la dispoziția pacienților 365 zile din 365. Activitatea medicală în ambulatoriu de specialitate integrat al spitalului este asigurat până la ora 15.00, după care asigurarea asistenței medicale este preluată de către medicii de gardă și asistenții medicali care lucrează în două linii de gardă: medicală și chirurgicală.

1.4.Situația dotării spitalului

1.4.1. Situația resurselor materiale

Spitalul își desfășoară activitatea pe un teren cu o suprafață de aproape 10000 mp pe care se găsesc clădirile spitalului, a stației de Ambulanta Baraolt dar și Stația SMURD, subunitate de pompieri. Clădirile sunt în proprietatea publică a orașului Baraolt și sunt date în administrare Spitalului Orășenesc Baraolt, Serviciul de Ambulanta Covasna, respectiv SMURD. Starea generală a clădirilor este bună dar în mod evident necesită unele intervenții pentru prevenirea degradării lor, pentru modernizarea și asigurarea circuitelor funcționale. Datorită faptului că majoritatea clădirilor sunt vechi, iar circuitele funcționale nu sunt îndeplinite în unele cazuri sunt necesare o serie de investiții în infrastructură pentru a asigura condiții corespunzătoare unui act medical de calitate. Dotarea cu resurse materiale în ceea ce privește aparatura medicală este la un nivel care asigură buna desfășurare a activității, unele dotări sunt chiar performante ca: electrocardiografe color, ecografe 3D și color, analizoare, aparate radiologice, aparate relativ noi în laboratorul de specialitate acreditat de RENAR. În ceea ce privește resursele umane în ultimii ani încet-încet lipsa acută de personal se ameliorează tendință care se poate observa și în spitalul Orășenesc Baraolt, dar la nivelul spitalului există posturi vacante în funcții cheie.

1.4.2. Situația resurselor umane

În ceea ce privește resursele umane ale Spitalului Orășenesc Baraolt are 126 de angajați pe un număr de posturi aprobat de 150 după cum se vede în Tabelul nr. 1

Tabel 1 Situația posturilor aprobate și ocupate

Structura posturilor	Posturi aprobate	Ocupate	Procent din total posturi ocupate
TOTAL POSTURI din care:	150	126	100.00%
Personal de conducere	3	3	2.38%
Personal sanitar de specialitate	92	76	60.32%
Medici in spital	13	8	6.35%
Laborator analize medicale	1	0	0.00%
Laborator de rdiologie și imagistică medicală	1	0	0.00%
Medici în ambulatoriu	4	4	3.17%
Rezidenți	6	5	3.97%
Alt personal sanitar superior (biologi, farmaciști, chimiști)	3	3	2.38%
Personal sanitar mediu (asistente medicale)	61	54	42.86%
Registrator medical	2	1	0.79%
Statistician	1	1	0.79%
Personal sanitar auxiliar	32	27	21.43%

Infirmieră	21	19	15.08%
Spălătoreasă	2	1	0.79%
Îngrijitor curățenie	8	7	5.56%
Brancardier	1	0	0.00%
Personal administrativ:	23	20	15.87%

Sursa: Spitalul Orășenesc Baraolt

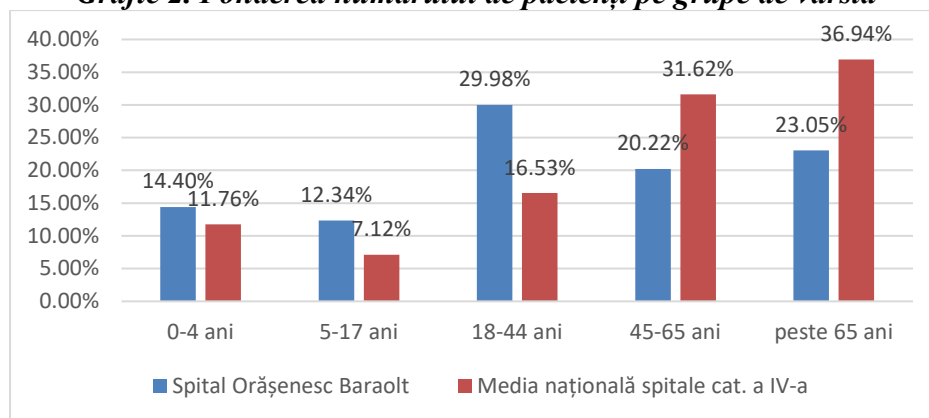
După cum se poate observa din tabelul nr. 1 din totalul posturilor aprobate 150 sunt ocupate 126, ponderea personalului medical din total posturi ocupate se situează la valoarea 60,32% ponderea numărului de medici și medici rezidenți din totalul posturilor ocupate este de 13,49%. Personalul sanitar mediu reprezintă 42,86% din totalul de personal, iar personalul sanitar auxiliar 21,43%. În Spitalul Orășenesc Baraolt se externează aproximativ 3000-3200 cazuri anual. Specialiștii de care are nevoie acută spitalul sunt: medic specialist în anestezie, medic specialist în pediatrie, medic specialist de radiologie și imagistică medicală

1.5. Adresabilitate

Adresabilitatea reprezintă capacitatea unei entități spitalicești de a oferi servicii medicale pentru care exista o nevoie și o cerere crescută. Spitalul Orășenesc Baraolt se bucură de o adresabilitate similară spitalelor din categoria sa, atât din punct de vedere al numărului de pacienți tratați cât și din punct de vedere al patologiei căreia i se adresează. Adresabilitatea spitalului provine din 3 județe ale țării, majoritatea din județul Covasna 91,10% precum și din județele Brașov aproximativ 7% și Harghita într-un procent minor.

Indicatorii socio-demografici pe categorii de vârstă privind numărul de pacienți externati față de media națională a spitalelor de categorie similară se prezintă în graficul nr.2.

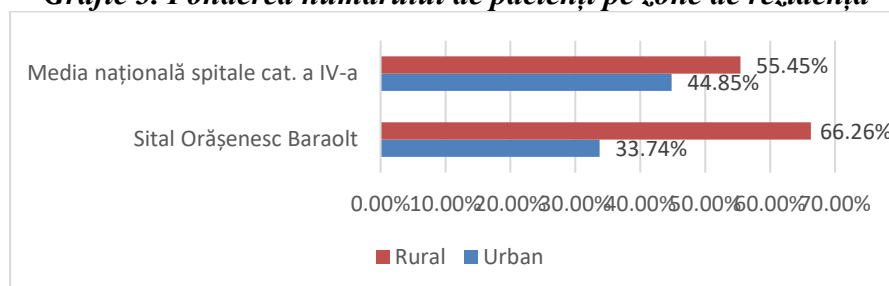
Grafic 2. Ponderea numărului de pacienți pe grupe de vârstă



Sursa: elaborat de către autor pe baza datelor de pe www.drg.ro

În graficul nr.3 se poate vedea distribuția numărului de pacienți din punct de vedere al mediului de proveniență urban sau rural.

Grafic 3. Ponderea numărului de pacienți pe zone de rezidență



Sursă: elaborat de către autor pe baza datelor de pe www.drg.ro

După cum se poate observa din tabelul anterior ponderea numărului de pacienți pe zone de rezidență care provin din zona rurală este mai mare în cazul Spitalului Orășenesc Baraolt cu aproximativ 11% față de nivelul național în ceea ce privește spitalele de categorie similară.

1.6.Morbiditatea

Morbiditatea reprezintă fenomenul de masă al îmbolnăvirilor apărute într-o populație definită, într-o anumită perioadă de timp, în general un an calendaristic. Profilul de morbiditate al unei populații poate fi tradus în nevoi de servicii medicale și stă la baza planificării de servicii medicale. Distribuția morbidității afectează, în mod dinamic, caracteristicile de mortalitate ale populației și compoziția demografică viitoare a acesteia. Indicatorii morbidității în anul 2022 arată că ponderea cea mai mare din categoriile majore de diagnostic se încadrează în secția de obstetrică și ginecologie 29,90% după care se situează bolile și tulburările sistemului respirator al pielii și ale sistemului circulator.

Tabel 2 Indicatori ai morbidității spitalizate în funcție de categoria majoră de diagnostic

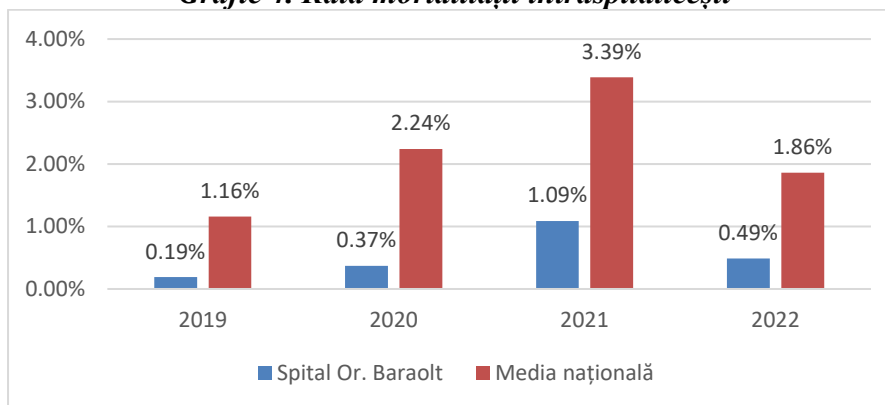
Nr.crt	Categoria de diagnostic	Nr. cazuri			Nr. zile spitalizare		DMS
		TOTAL	% Cazuri	Acuți	TOTAL	Acuți	
1	CMD 13 Boli si tulburari ale sistemului reproductiv feminin	261	14.52	261	1,100	1,100	4.21
2	CMD 04 Boli si tulburari ale sistemului respirator	240	13.36	240	1,669	1,669	6.95
3	CMD 09 Boli si tulburari ale pielii, tesutului subcutanat si sanului	203	11.30	203	1,026	1,026	5.05
4	CMD 14 Sarcina, nastere si lauzie	201	11.19	201	759	759	3.78
5	CMD 05 Boli si tulburari ale sistemului circulator	191	10.63	191	1,186	1,186	6.21
	...						
TOTAL							

Sursa: realizat de către autor pe baza www.drg.ro

1.7.Mortalitatea intraspitalicească

Rata mortalității în Spitalul Orășenesc Baraolt între anii 2019-2022 se situează între valorile 0,19-0,49% mult mai redus decât media națională a spitalelor de categoria a IV-a realizând o creștere continuă din 2019 până în 2021 ceea ce se datorează pandemiei Covid-19 urmând de o scădere drastică în anul 2022.

Grafic 4. Rata mortalității intraspitalicești



Sursă: elaborat de către autor pe baza datelor de pe www.drg.ro

Dacă ne raportăm la datele anului 2019 se poate vedea din graficul nr. 3 că în anul 2019 înainte de pandemie rata mortalității intraspitalicești este mai redusă decât media națională cu aproximativ 6 ori după care în anii 2020 și 2021 se majorează considerabil dar rămâne în continuare sub media națională iar în anul 2022 valoarea revine la 0,49% reprezentând 26% din valoarea mediei naționale.

1.8.Indicatori de analiză

Situația principalilor indicatori ca număr paturi, rata de utilizare a paturilor, număr zile de spitalizare, durata medie de spitalizare, ICM realizat înainte și după pandemie respectiv în 2019 și 2022 se pot observa în Tabelul nr.3

Tabel 3. Indicatori de analiză pe secții

Secție	Numar paturi		Rata de utilizare paturi		Număr cazuri spitalizare continuă		Numar zile de spitalizare		Durata medie spitalizare		ICM	
	2019	2022	2019	2022	2019	2022	2019	2022	2019	2022	2019	2022
Chirurgie generala	15	15	63.05%	64.24%	740	598	3452	3517	4.59	5.88	1.025	1.155
Medicina interna	22	22	56.31%	49.60%	645	590	4522	3983	6.84	6.75	1.124	1.129
Neonatologie (nou nascuti)	5	5	11.67%	13.42%	47	58	213	245	4.04	4.22	0.472	0.514
Obstetrica-ginecologie	14	14	76.46%	53.46%	1092	696	3907	2732	3.54	3.93	0.458	0.462
Pediatrie	16	16	42.04%	31.90%	605	472	2455	1863	3.99	3.95	0.853	0.856
Spitalul Orasenesc Baraolt	72	72	49.91%	46.96%	3129	2414	14549	12340	4.60	5.11	0.786	0.875

Sursa: elaborat de către autor pe baza www.drg.ro

Din tabelul prezentat se poate observa că rata de utilizare a paturilor s-a redus, însă nu considerabil, numărul total de pacienți s-a micșorat cu 715 care reprezintă aproape 2 bolnavi zilnic, durata media de spitalizare s-a majorat ceea ce nu indică o tendință foarte optimistă, iar ICM-ul s-a majorat cu cca 0,1 datorându-se majorării la fiecare secție ceea ce indică o tendință pozitivă influențând finanțarea spitalului. Cea mai ridicată valoare al ICM-lui 1,155 se realizează pentru secția de chirurgie generală, iar cea mai scăzută valoare se poate observa în cazul secției de obstetrică și ginecologie de 0,462. Majorarea duratei de spitalizare la chirurgie se poate datora modificării complexității intervențiilor chirurgicale care poate fi observată și din indicatorul ICM care s-a majorat față de 2019 cu 0,13.

Tabel nr. 4 Valoarea TCP ICM DMS conform contract cadru

Nr. crt.	Denumire Spital	Cod spital	TCP *)	ICM *)	DMS spital*
176	SPITALUL ORASENESC BARAOLT	CV04	1.709	0,9440	5,18

Sursa: Ordin 1068/2021

Realizând o analiză în raport cu media națională din secțiile asemănătoare obținem următorul Tabelul nr.5

Tabel 5. Durata medie de spitalizare și ICM în raport cu media națională

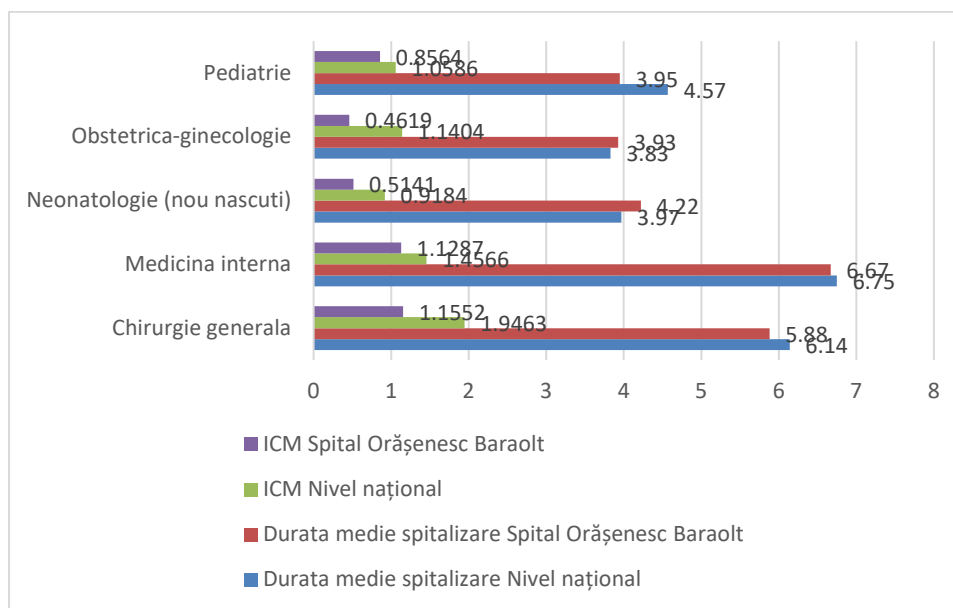
Secții	Durata medie spitalizare		ICM	
	Nivel național	Spital Orășenesc Baraolt	Nivel național	Spital Orășenesc Baraolt
Chirurgie generala	6.14	5.88	1.9463	1.1552
Medicina interna	6.75	6.67	1.4566	1.1287
Neonatologie (nou nascuti)	3.97	4.22	0.9184	0.5141
Obstetrica-ginecologie	3.83	3.93	1.1404	0.4619
Pediatrie	4.57	3.95	1.0586	0.8564

Sursă: elaborat de către autor pe baza datelor de pe www.drg.ro

Din datele prezentate în Tabelul nr.4 se poate observa că indicatorii din secțiile spitalului din Baraolt prezintă valori mai reduse față de datele din secțiile asemănătoare la nivel național în deosebi la secția de obstetrică-ginecologie și neonatologie. În cazul secției de obstetrică și ginecologie se prezintă necesitatea luării unor măsuri în sensul majorării complexității, iar la neonatologie se arată lipsa de

personal - lipsa unui medic specialist bine pregătit. Aceste date sunt mult mai elocvent reprezentate în graficul nr.5

Grafic 5. Durata medie de spitalizare și ICM în raport cu media națională



Sursă: elaborat de către autor pe baza datelor de pe www.drg.ro

În spital în anul 2022 ca și în anii precedenți cele mai frecvente DRG au fost: *Infecții, sistem reproductiv feminin*, urmat de *Internare prenatala și pentru alte probleme obstetrice* după care au urmat infecțiile respiratorii și boli ale altor sisteme. Acest fapt indică și mai accentuat că majorarea complexității intervențiilor din cadrul secției de obstetrică-ginecologie este un scop de realizat foarte important pe termen mediu și lung.

1.9.Indicatorii serviciului ambulatoriu integrat

Serviciul ambulatoriu integrat în spital este o abordare medicală care combină serviciile de spitalizare și serviciile ambulatorii într-o singură unitate sau departament. Scopul acestui serviciu este de a oferi pacienților o gamă completă de îngrijire medicală într-un mediu integrat, care să permită o tranziție lină între îngrijirea ambulatorie și cea spitalicească, în funcție de nevoile individuale ale fiecărui pacient. Prin intermediul serviciului ambulatoriu integrat, pacienții pot beneficia de consultații medicale, investigații diagnostice, tratamente și proceduri medicale, fără a fi nevoie să fie spitalizați pe o perioadă prelungită. Acest lucru poate fi benefic în cazul afecțiunilor care necesită o îngrijire continuă, dar care nu necesită neapărat internare în spital. Indicatorii specifici ai acestui serviciu se prezintă în tabelul nr.6.

Tabel nr.6 Indicatori specifici la serviciul ambulatoriu integrat

Denumire sectie	Nr medici angajati platiti in anul 2022	Nr. angajați altii decat medici in anul 2022	Nr pacienti/ an	Nr servicii /an	Chelt. Totale/ an	Cost med./ pacient	Valoarea medie contract ata/ consultatie	Venitul realizat pe an pe baza contractului cu CJAS	Venitul realizat pe an din alte venituri	Venitulu total/ pacient
Ambulator de specialitate total din care:	13	10	16758	5377	1378408	82.25	75.21	1301844	51100	80.73
Cab. chirurgie generală	2	1	2512	1106	179355	71.4	72.1	237740	4540	96.45
Cab. Medicina interna	3	1	3166	375	210459	66.47	68.14	189306	5120	61.41
Cab.obstetric a-ginecologie	2	1	2533	32	153999	60.8	68.7	126963	18400	57.39

Cab.pediatrie	1	1	2537	0	72711	28.66	80.21	115355	0	45.47
Cab. gastro- enterologie	1	1	837	71	199090	237.86	59.97	71641.2	2990	89.17
Cab. neurologie	1	1	1652	267	60014	36.33	91.78	137223	6320	86.89
Cab. oftalmologie	1	1	1097	1692	230395	210.02	63.62	189282	2240	174.5 9
Cab.ORL	1	1	723	369	210611	291.3	63.59	63533.0	9520	101.0 4
Cab.Cardio- logie	1	0	1701	1465	61774	36.32	108.79	170800	1970	101.5 7

Sursă: Spital Orășenesc Baraolt

Din tabel se poate observa că în cazul serviciului ambulator integrat unele cabinete funcționează excedentar altele funcționează cu costuri mai ridicate decât veniturile realizate. Totodată din practica medicală se poate deduce că spitalele nu renunță la aceste tipuri de servicii chiar dacă ele prezintă pierderi pentru că au rolul de atrage pacienții care ulterior pot să fie spitalizați pentru diagnosticare sau tratamente. Astfel venitul total realizat pe un pacient pe anul 2022 a fost de 80,73 lei iar cheltuiala totală de 82,25 lei realizând pierdere în total de 25464 lei.

1.10. Indicatori financiari

Spitalul Orășenesc Baraolt funcționează pe principiul finanțării integrale din venituri proprii, încadrându-se în prevederile art. 62 alin. (1) lit. c) din Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice. Finanțarea spitalului se asigură din veniturile realizate în raport cu serviciile medicale furnizate pe baza contractelor încheiate cu Casa Națională de Asigurări de Sănătate, venituri de la bugetul de stat, din donații și sponsorizări, precum și din veniturile obținute de la persoane fizice și juridice, în condițiile legii. Situația veniturilor din anul 2022 se poate observa din tabelul nr.7

Tabel 7. Situația veniturilor realizate de spital pe tipuri de servicii și surse 2022

Denumire indicator	Total suma realizată de spital (lei)	% în total
Venituri din prestari de servicii	327693	2.40%
Venituri din contractele incheiate cu casele de asigurari sociale de sanatate*	6017484	44.05%
Venituri din contractele incheiate cu directiile de sanatate publica din sume alocate de la bugetul de stat	463375	3.39%
Donatii și sponsorizări	6000	0.04%
Varsaminte din sectiunea de functionare pentru finantarea sectiunii de dezvoltare a bugetului local	-27965	-0.20%
Varsaminte din sectiunea de functionare	27965	0.20%
Subventii din bugetele locale pentru finantarea cheltuielilor curente din domeniul sanatatii	257000	1.88%
Subventii din bugetele locale pentru finantarea cheltuielilor de capital din domeniul sanatatii	7060	0.05%
Sume din bugetul de stat catre bugetele locale pentru finantarea aparaturii medicale si echipamentelor de comunicatii in urgenta in sanatate	63539	0.47%
Subventii din bugetul Fondului national unic de asigurari sociale de sanatate pentru acoperirea cresterilor salariale	6519580	47.72%
Total venituri	13661731	100.00%

Sursa: elaborat de catre autor pe baza datelor de pe <https://mfinante.gov.ro/transparenta-bugetara>

* ! TCP spital =1709 lei

După cum se poate vedea din Tabelul Nr.7 cea mai mare pondere în finanțarea spitalului Orășenesc Baraolt reprezintă Subvențiile din bugetul FNUASS pt. acoperirea creșterilor salariale în valoare de 6519580 lei reprezentând 47.72% din total venituri. Pe locul al 2-lea se situează veniturile obținute pe baza contractului încheiat cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate în valoare de 6017484 lei în pondere de 44.05%. Veniturile din serviciile prestate de către spital contra cost reprezintă o pondere foarte scăzută de 2.40% în valoare de 327693 lei cea ce ar putea reprezenta o problemă și probabil necesită o diversificare a ofertei de servicii. De asemenea veniturile din donații și sponsorizări reprezintă o sumă foarte redusă de 0,04% din totalul veniturilor.

Cheltuielile sunt înregistrate în contabilitate pe titluri, articole și aliniate, astfel încât să arate o oglindire fidelă în cadrul execuției bugetare a fiecărui tip de cheltuială. În tabelul nr. 8 se pot observa cheltuielile totale ale spitalului defalcate pe tipuri de cheltuieli: cheltuieli cu salariile, cheltuieli cu bunuri și servicii, cheltuieli capitale

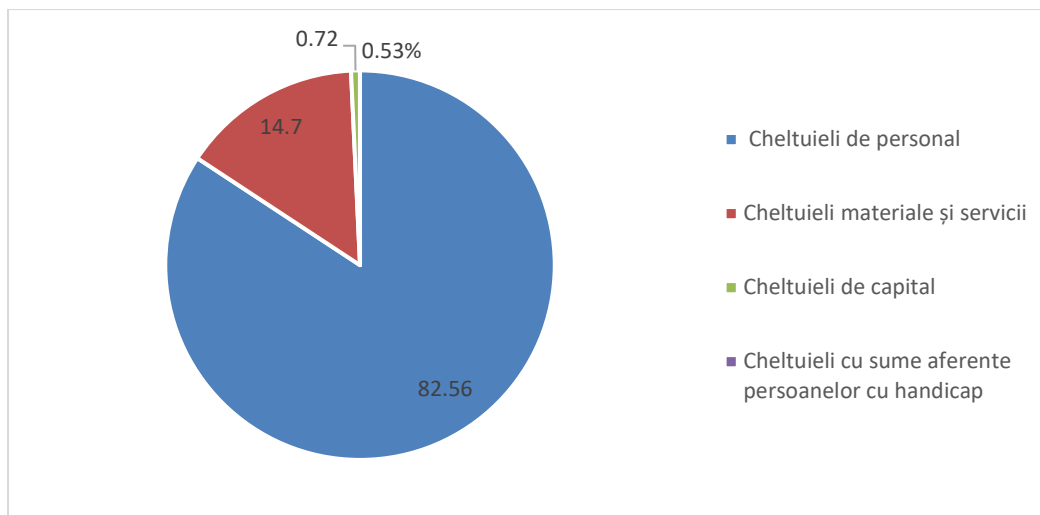
Tabel nr.8 Structura cheltuielilor spitalului, după principalele titluri de cheltuieli 2022

Nr.	Denumire indicator	Total sumă spital (lei)	% în total
1.	Cheltuieli de personal	11269685	82,56%
2.	Cheltuieli materiale și servicii, din care:	2303463	14,70%
2.1	Cheltuieli cu întreținerea, din care:	1376765	10,08%
2.1.1	-Cheltuieli cu energie electrica si gaze naturale	430510	3,15%
2.2.	-Cheltuieli cu medicamente, mat sanitare și reactivi	831948	6,09%
2.3	-Cheltuieli cu materiale pentru laborator	94750	0,69%
3.	Cheltuieli de capital	98564	0,72%
4.	Cheltuieli cu sume aferente persoanelor cu handicap	72760	0,53%
	Total cheltuieli	13649608	100%

Sursa: elaborat de autor pe baza datelor de pe <https://mfinante.gov.ro/transparenta-bugetara>

Reprezentarea grafică a datelor din tabel arată ca în Graficul nr. 6.

Grafic nr.6 Structura cheltuielilor spitalului, după principalele titluri 2022



Sursa: elaborat de autor pe baza datelor de pe <https://mfinante.gov.ro/transparenta-bugetara>

Din datele prezentate în graficul nr.6 se poate observa că cheltuielile salariale reprezintă 82,56% din totalul cheltuielilor Spitalului Orășenesc Baraolt ceea ce arată că pentru celelalte tipuri de cheltuieli fondurile sunt insuficiente, pentru cheltuieli materiale rămânând 2303463 lei în procent de 14,70% din totalul cheltuielilor. Din totalul de cheltuieli cu întreținerea de 1376765 lei, cheltuielile cu energie electrica și gaze naturale reprezintă 31,27%.

2. Analiza SWOT a spitalului

Tabel 9. Analiza SWOT

Analiza mediului intern	
Puncte forte (STRENGTHS)	Puncte slabe (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> • Existența unei culturi organizaționale care să susțină strategiile spitalului • Sistemul de management al calității SR EN ISO 9001 implementat • Resursa umană înalt/bine calificată, atât personalul medical cât și cel administrativ. • Calitatea înaltă a actului medical în unele secții • Imaginea și reputația unor echipelor medicale. • Capacitatea de accesare a unor programe și proiecte, cu finanțare nerambursabilă, de dezvoltare a infrastructurii, dotare cu aparatură medicală de înaltă performanță și pregătirea resurselor umane • Evaluarea periodică a situației generale a spitalului și a indicatorilor realizați la nivelul secțiilor și compartimentelor și luarea de măsuri în sensul de îmbunătățire ale acestora • Existența protocoalelor clinice, ghidurilor de practică medicală. • Masuri stricte de control al infecțiilor nosocomiale. • Inexistența unor reclamații sau plângeri depuse în scris • Laborator de analize medicale acreditat RENAR 	<ul style="list-style-type: none"> • Desfășurarea activităților medicale în sistem pavilionar cu infrastructură învechită • Costuri ridicate de întreținere și funcționare datorită costurilor ridicate ale energiei electrice și termice • Deficit medici și resurse umane în unele secții/ fluctuația mare a personalului • Lipsa unui circuit funcțional modern al bolnavilor, alimentelor, deșeurilor și vizitatorilor • Lipsa responsabilizării coordonatorilor de compartiment/ laboratoare/ departamente în vederea eficientizării activității și reducerii cheltuielilor nejustificate • Dotarea insuficientă cu aparatura medicală • Existența unor echipamente cu un grad ridicat de uzura fizică și morală, cu durate normale de funcționare depășite. • Generator curent electric cu capacitate insuficientă • Lipsa acreditării RENAR al laboratorului de bacteriologie • Diversitate redusă a cabinetelor în ambulatoriu integrat
Factori externi	
Oportunitățile mediului extern (OPORTUNITIES)	Amenințările din mediul extern (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"> • Avantaj competitiv ca urmare a inexistenței unor centre spitalicești în jur de 50 km • Populația deservită, adresabilitatea locală. • Bună colaborare cu autoritățile locale • Reprezentarea zonei Baraolt în parlamentul României prin deputatul Gal Karoly • Posibilități pentru încheierea parteneriatelor de tip public privat. • Oportunitatea atragerii de fonduri europene pentru dezvoltarea infrastructurii, dotarea cu echipamente moderne și pregătirea personalului • Posibilitatea atragerii unor surse externe de finanțare (sponsorizări). • Nivelul de salarizare al personalului ca urmare a aplicării prevederilor Legii 153/2017 cu modificările și completările ulterioare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modificări demografice nefavorabile • Îmbătrânirea populației și în consecință majorarea frecvenței unor tipuri de patologii • Emigrarea forței de muncă tinere • Dependența crescută de relația contractuală cu CJAS Covasna • Din cauza crizei globale lipsa unor medicamente și unor materiale sanitare pe piață. • Obligativitatea impusă de lege la standardele europene de acreditare fără asigurarea de fonduri suplimentare • Instabilitate legislativă. • Concurența datorată Spitalelor Județene și unităților private de asistență medicală

3. Identificarea problemelor critice

În urma analizării celor prezentate mai sus au fost identificate următoarele probleme critice care pot afecta calitatea activității medicale, pentru care se impune identificarea unor soluții care să permită luarea unor măsuri de remediere și îmbunătățire:

- Lipsa de spațiu necesar în care se poate desfășura actul medical în condițiile conforme cu standardele în vigoare
- Lipsa unui circuit funcțional conform standardelor al bolnavilor, alimentelor, deșeurilor și vizitatorilor
- Infrastructură învechită în ceea ce privește apă canal, salubritate, aspect neglijat al împrejurimilor spitalului în ceea ce privește curtea, aleile, parcările etc.
- Costuri ridicate de funcționare datorită desfășurării activităților medicale în mai multe pavilioane și a prețurilor ridicate de energie electrică și termică
- Deficit medici și resurse umane în unele secții ca anestezie-ATI, pediatrie, radiologie și imagistică medicală, precum și fluctuația mare a personalului
- Nivel redus de ICM în unele secții din cauza personalului insuficient și lipsa motivației pentru a-și mobiliza toate cunoștințele în interesul spitalului
- Finanțare insuficientă
- Venituri reduse realizate din servicii prestate din cauza informării deficitare a publicului
- Diversitatea redusă a serviciilor oferite
- Existența unor echipamente cu un grad ridicat de uzura fizică și morală, cu durate normate de funcționare depășite

4. Selecționarea unor probleme prioritare cu motivarea alegerii făcute

4.1. Problematika prioritară

Dintre multitudinea de probleme existente, problema prioritară este stabilirea unor măsuri de eficientizare a activității spitalului care să genereze creșterea calității serviciilor medicale.

- Stabilirea unor direcții de acțiune cu termene și responsabilități, care să ducă la îmbunătățirea infrastructurii și organizării spitalului cu identificarea resurselor necesare.
- Îmbunătățirea nivelului ICM la secțiile deficitare prin creșterea calității managementului resursei umane implicată în activitatea medicală, dar și cea administrativă, din punct de vedere al pregătirii profesionale (competențe și atitudini).
- Creșterea gradului de satisfacție al pacientului prin diversificarea și creșterea calității serviciilor medicale
- Reducerea costurilor cu energie electrică în vederea disponibilizării de fonduri care să fie angajate în alte scopuri.
- Diversificarea serviciilor oferite prin înființarea de noi cabinete în cadrul serviciului ambulatoriu integrat pentru a oferi soluție la unele tipuri de îngrijiri medicale pentru care populația se deplasează în centrele spitalicești din Sfântu Gheorghe sau Odorheiu Secuiesc
- Înființarea serviciilor de îngrijire paliativă cu 8 paturi

Dat fiind specificul Spitalului Orășenesc Baraolt din punct de vedere al populației deservite, al patologiei tratate, al activității de formare profesională, menținerea și creșterea nivelului calității serviciilor medicale trebuie să reprezinte unul din obiectivele generale ale managementului.

4.2. Motivarea alegerii

Potrivit prevederilor OMS nr. 1030/2009 și a OMS nr. 914/2006 care reglementează normele privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare preocuparea prioritară a managementului trebuie să fie identificarea și amenajarea unor spații de lucru distincte pentru organizarea circuitelor funcționale care în acest moment se pot realiza doar parțial din cauza deficitului suprafeței desfășurate. În acest scop managementul anterior împreună cu

Orașul Baraolt a luat măsuri de ameliorare al acestui deficit prin realizarea unor studii de fezabilitate și de proiecte tehnice în vederea construirii unei clădiri în curtea spitalului care să rezolve aceste deficiențe. Construcția corpului de clădire în valoare de aproximativ 15.000.000 EURO. Totodată prin HCL nr.6310 din 17.03.2023 s-a aprobat asocierea între Orașul Baraolt și Consiliul Județean Covasna în vederea realizării proiectului comun intitulat Reabilitare alei, parcări și instalații exterioare de alimentare cu apă potabilă, canalizare menajeră, canalizare pluvială și iluminat public în incinta spitalului orașenesc Baraolt, valoarea totală a investiției fiind de 4115639,15 lei cu TVA care se va finanța în proporție de 50% -50% de către Orașul Baraolt și Consiliul Județean Covasna în cadrul căruia se amenajează și un generator electric cu capacitatea care să acopere necesitatea tuturor clădirilor în care funcționează spitalul.

În condițiile crizei actuale de energie ale căror consecințe nu pot fi estimate este binevenit căutarea unor soluții alternative de energie electrică regenerabilă.

Nivelul ICM destul de scăzut în secțiile de obstetrică-ginecologie și neonatologie în raport cu media națională a secțiilor similare necesită o abordare diferită în ceea ce privește managementul resurselor umane în aceste secții. Diversificarea serviciilor oferite reprezintă o premisă importantă în șirul măsurilor de luat pentru majorarea indicatorilor de adresabilitate.

5. Dezvoltarea proiectului de management pentru problemele prioritare identificate

5.1.Scopul proiectului

Scopul proiectului de management este realizarea misiunii și viziunii prezentate prin îmbunătățirea calității serviciilor oferite de spital în condiții de eficiență, pentru un răspuns cât mai bun la nevoile specifice ale populației deservite. Pentru realizarea acestui scop spitalul trebuie să-și țină sub control activitatea proprie prin observarea, supravegherea, coordonarea tuturor activităților nu în ultimul rând prin corectarea deficiențelor prin intervenții pentru a asigura creșterea continuă a performanței și a nivelului calității prestate. Din punct de vedere al problemelor prioritare: îmbunătățirea infrastructurii și organizării spitalului, dotarea cu echipamente noi, diversificarea activității pentru a atragerea de noi pacienți

5.2.Obiective majoritare propuse

- **Obiectivul 1** – Îmbunătățirea condițiilor de lucru și de spitalizare prin **construirea unei noi clădiri** în curtea spitalului în vederea obținerii de spațiu pentru **realizarea circuitelor funcționale și reabilitarea aleilor, parcarilor și instalațiilor exterioare de alimentare cu apă potabilă, canalizare menajeră, canalizare pluvială și iluminat public** în incinta spitalului împreună cu Orașul Baraolt
- **Obiectivul 2** – **Optimizarea cheltuielilor de funcționare, îndeosebi a energiei electrice** în vederea disponibilizării unor sume care pot fi folosite în scopul îmbunătățirii dotărilor cu dispozitive medicale performante
- **Obiectivul 3** – **Optimizarea strategiei în domeniul resurselor umane** prin îmbunătățirea **nivelului de încadrare cu personal medical** precum și al **nivelului de pregătire profesională și a motivației**
- **Obiectivul 4** – Îmbunătățirea calității prin **diversificarea serviciilor oferite** prin înființarea unor noi cabinete de servicii ambulator integrat și dotarea acestuia cu echipamentele necesare
- **Obiectivul 5** – **Înființarea serviciilor de îngrijiri paliative** în vederea diversificării activității spitalului

5.3.Activități

În vederea realizării obiectivelor propuse se elaborează o strategie de implementare a activităților în care se va ține cont de următorii pași: planificare, implementare, evaluare, monitorizare și cuantificarea rezultatelor.

5.3.1. Obiectivul 1 – definire, încadrare în timp, resurse necesare, responsabilități

Îmbunătățirea condițiilor de lucru și de spitalizare prin construirea unei noi clădiri în curtea spitalului în vederea obținerii de spațiu pentru realizarea circuitelor funcționale și reabilitarea aleilor, parcurilor și instalațiilor exterioare de alimentare cu apă potabilă, canalizare menajeră, canalizare pluvială și iluminat public în incinta spitalului împreună cu Orașul Baraolt

Tabel nr 10 Activități obiectiv 1

Activitate	Denumire activitate	Încadrare în timp/ Termen	Resurse necesare	Responsabili
Activitatea 1	Revizuirea și rediscutarea proiectului de construire a unei clădiri noi de spital și ajungerea la un punct de vedere comun asupra planului de acțiune în CA	30.09.2023	umane, materiale	Manager, CD, CA împreună cu Orașul Baraolt
Activitatea 2	Actualizarea proiectului tehnic existent conform noilor cerințe și a legislației în vigoare	31.12.2023	umane, materiale	Manager, CD, CA împreună cu Orașul Baraolt
Activitatea 3	Construirea unei noi clădiri și reorganizarea fluxurilor medicale pentru o mai bună poziționare și conectare a departamentelor deficitare	ianuarie 2024-iunie 2027	umane, materiale, financiare	Manager, CD, CA, Comisia de recepție, Serviciul tehnic
Activitatea 4	Reabilitarea aleilor, parcurilor și instalațiilor exterioare de alimentare cu apă potabilă, canalizare menajeră, canalizare pluvială și iluminat public, instalarea generatorului electric	ianuarie 2024-iunie 2027	umane, materiale, financiare	Manager, CD, CA, Comisia de recepție, Serviciul tehnic

5.3.2. Obiectivul 2 – definire, încadrare în timp, resurse necesare, responsabilități

Optimizarea cheltuielilor de funcționare, îndeosebi a energiei electrice în vederea disponibilizării unor resurse prin realizarea investiției de instalare a unui sistem fotovoltaic

Tabel nr. 11 Activități obiectiv 2

Activitate	Denumire activitate	Încadrare în timp/ Termen	Resurse necesare	Responsabili
Activitatea 1	Identificarea și fundamentarea necesității reducerii costurilor de energie electrică prin instalarea unor panouri fotovoltaice pe acoperișul spitalului	31.12.2023	umane, materiale, financiare	Manager, CD, CA
Activitatea 2	Adoptarea deciziei de a realiza investiția	31.03.2024	umane, materiale	Manager, CD, CA
Activitatea 3	Elaborarea documentației tehnico-economice	30.09.2024	umane, materiale, financiare	Manager, CD, CA, Serviciul tehnic, Serviciul achiziții publice
Activitatea 4	Identificarea posibilităților de finanțare a proiectului de investiții și încheierea contractului de finanțare	30.09.2025	umane, materiale, financiare	Manager, CD, CA
Activitatea 5	Realizarea lucrării de investiții – instalarea panourilor fotovoltaice în scopul reducerii costurilor de energie electrică-putere instalată de cel puțin 100 kw	31.12.2026	umane, materiale, financiare	Manager, CD, CA, Serviciul tehnic, Serviciul achiziții publice
Activitatea 6	Recepția și punerea în funcțiune a investiției realizate	31.03.2027	umane, materiale, financiare	Manager, CD, CA, Serv. tehnic, Com. de recepție, Comp. de contabilitate

5.3.3. Obiectivul 3 – definire, încadrare în timp, resurse necesare, responsabilități

Optimizarea strategiei în domeniul resurselor umane prin îmbunătățirea nivelului de încadrare cu personal medical precum și al nivelului de pregătire profesională și a motivației

Tabel nr.12 Activități obiectiv 3

Activitate	Denumire activitate	Încadrare în timp/ Termen	Resurse necesare	Responsabili
Activitatea 1	<i>Eficientizarea organigramei și corelarea numărului de personal la nevoile generate de noile proiecte de dezvoltare a spitalului</i>	permanent	umane, materiale	Manager, CD, CA, RUNOS
Activitatea 2	<i>Analiza statutului de funcții pentru stabilirea numărului de personal și a normării personalului pentru fiecare structură a spitalului</i>	permanent	umane, materiale	Manager, CD, CA, RUNOS
Activitatea 3	<i>Aprobarea statutului de funcții în Consiliul de administrație și Consiliul local</i>	permanent	umane, materiale	Manager, CD, CA, RUNOS
Activitatea 4	<i>Demararea procedurilor de scoatere la concurs a posturilor vacante aprobate în statul de funcții în deosebi la secțiile de pediatrie, obstetrica-ginecologie, ATI, radiologie 4 posturi de medici specializați precum și 4 posturi de asistente medicale</i>	31.12.2024	umane, materiale, financiare	Manager, CD, CA, RUNOS
Activitatea 5	<i>Îmbunătățirea nivelului de competență profesională a personalului prin pregătire profesională în colaborare cu colegii și asociații profesionale</i>	permanent	umane, materiale, financiare	Manager, CD, CA, RUNOS, secții implicate

5.3.4. Obiectivul 4 – definire, încadrare în timp, resurse necesare, responsabilități

Îmbunătățirea calității prin diversificarea serviciilor oferite prin înființarea unor noi cabinete de servicii ambulatorii de hematologie, oncologie, dermatologie și echiparea cu echipamentele necesare

Tabel nr. 13 Activități obiectiv 4

Activitate	Denumire activitate	Încadrare în timp/ Termen	Resurse necesare	Responsabili
Activitatea 1	<i>Identificarea și fundamentarea necesității de înființare cabinetelor de hematologie, oncologie și dermatologie ambulatoriu de spec. integrat în același cabinet</i>	31.12.2024	umane, materiale	Manager, CD, CA, RUNOS
Activitatea 2	<i>Adoptarea deciziei de a investi</i>	31.03.2025	umane, materiale	Manager, CD, CA
Activitatea 3	<i>Elaborarea documentației tehnico-economice</i>	30.09.2025	umane, materiale	Manager, CD, CA, Serv. Tehnic
Activitatea 4	<i>Identificarea surselor de finanțare și încheierea contractului de finanțare</i>	31.03.2026	umane, materiale, financiare	Manager, CD, CA, Serv tehnic, Serv. Achiziții
Activitatea 5	<i>Demararea procedurilor de încheierea unor contracte cu medici specialiști</i>	31.03.2027	Umane, materiale, financiare	Manager, CD, CA, RUNOS
Activitatea 6	<i>Realizarea amenajării cabinetelor cu dotările necesare</i>	30.06.2027	umane, materiale, financiare	Manager, CD, CA, Serv tehnic, Serv. Achiziții

5.3.5. Obiectivul 5 – definire, încadrare în timp, resurse necesare, responsabilități

Înființarea serviciilor de îngrijiri paliative în vederea diversificării activității spitalului

Tabel nr. 14 Activități Obiectiv nr.5

Activitate	Denumire activitate	Încadrare în timp/ Termen	Resurse necesare	Responsabili
Activitatea 1	Identificarea și fundamentarea necesității de înființare a secției de îngrijirilor paliative	31.12.2024	umane, materiale	Manager, CD, CA, RUNOS
Activitatea 2	Adoptarea deciziei de a investi	31.03.2025	umane, materiale	Manager, CD, CA
Activitatea 3	Identificarea resurselor materiale disponibile și a surselor de finanțare	30.09.2025	umane, materiale, financiare	Manager, CD, CA, Serv tehnic, Serv. Achiziții
Activitatea 4	Dotarea corespunzătoare a secției de îngrijiri paliative cu aparatura medicală și paturi	31.03.2026	umane, materiale, financiare	Manager, CD, CA, Serv tehnic, Serv. Achiziții
Activitatea 5	Elaborarea documentației necesare și obținerea aprobării și avizării	30.09.2026	umane, materiale	Manager, CD, CA, Serv. Tehnic
Activitatea 6	Încheierea contractului cu CJAS	31.12.2026	umane, materiale, financiare	Manager, CD, CA, Serv tehnic, Serv. Achiziții

Încadrare în timp – vezi Anexa nr.1 Grafic GANTT atașat prezentului document

5.4. Rezultate așteptate

Rezultatul general așteptat este: asigurarea de servicii medicale la un nivel mai ridicat al calității, într-un mediu mai sigur și mai confortabil, cu un personal motivat și mai pregătit profesional cu servicii care să îmbunătățească într-o măsură mai ridicată gradul de satisfacție al pacienților în corelație cu nevoile și așteptările acestora.

În urma realizării obiectivelor propuse se preconizează următoarele rezultate:

Rezultate obiectiv 1:

- Îmbunătățirea infrastructurii spitalului în scopul creșterii calității serviciilor medicale
- Furnizarea de servicii într-o clădire nouă, reamenajată, modernă
- Asigurarea circuitelor funcționale conform standardelor actuale
- Încheierea procesului și obținerea acreditării spitalului
- Instalații exterioare de alimentare cu apă potabilă, canalizare menajeră și canalizare pluvială reabilitate și funcționale la standarde mai înalte
- Alei, parcări și iluminat public în incinta spitalului reamenajat
- Creșterea vizibilității, adresabilității și a încrederii pacienților în unitatea sanitară
- Satisfacție ridicată a pacienților și personalului

Rezultate obiectiv 2:

- Reducerea costurilor cu energie electrică și implicit a cheltuielilor de funcționare
- Furnizarea apei calde menajere cu costuri scăzute
- Reducerea emisiilor de dioxid de carbon prin promovarea energiei regenerabile
- Condiții de oferire a serviciilor medicale cu calitate ridicată ca urmare a posibilității de achiziție de dispozitive medicale mai moderne

Rezultate obiectiv 3:

- Creșterea eficienței și calității serviciilor medicale cu îmbunătățirea indicatorilor de performanță
- Organigramă actualizată la cerințele momentului cu personal angajat în funcție de nevoile reale
- Personal motivat în vederea mobilizării tuturor capacităților pentru a oferi servicii diversificate și de calitate
- Începerea activității UTS- cu angajat permanent medic ATI sau cu competență

- Majorarea ICM la secțiile de neonatologie și obstetrică și ginecologie prin efectuarea unor intervenții mai complicate

Obiectiv 4:

- Diversificarea serviciilor oferite în cabinetele nou înființate în cadrul serviciului ambulatoriu integrat
- Creșterea adresabilității la nivelul întregului spital
- Posibilitatea acordării de servicii noi în cadrul cabinetelor de hematologie, oncologie și dermatologie
- Creșterea veniturilor din serviciile de ambulatoriu

Obiectiv 5:

- Diversificarea serviciilor oferite de spital în condițiile unei cereri înregistrate pe seama îmbătrânirii populației
- Creșterea veniturilor realizate pe baza contractelor încheiate cu CJAS
- Îngrijire medicală de bună calitate, pusă în slujba atenuării, atât cat este posibil, a suferințelor fizice și psihice, păstrării demnității pe tot parcursul bolii și comunicării sincere dintre medici, pacienți și rudele lor
- Satisfacție majorată a pacienților

5.5.Indicatori - evaluare, monitorizare

În vederea monitorizării vor fi evaluați și monitorizați indicatori de performanță din domeniul managementul calității, a utilizării serviciilor medicale, indicatori economico-financiari și din domeniul resurselor umane.

Obiectiv 1- Indicatori monitorizați și evaluați:

Tabel nr.15 Indicatori obiectiv 1

INDICATORI	Valoare la începutul perioadei de implementare	Valoare la sfârșitul perioadei de implementare
Rezultat imediat		
1 Proiect de execuție revizuit realizat	0	1
1 aprobare din partea Consiliului de administrație	0	1
1 aprobare din partea Consiliului Local Oras Baraolt	0	1
1 lucrari de constructii - extindere realizate	0	1
Rezultate induse (indirecte) (efecte pe termen mediu/lung)		
Realizare circuite funcționale	0	1
Sistem apă potabilă, canalizare funcțional reabilitat	0	1
Finalizare acreditare spital	0	1

Sursa: elaborat de autor

Obiectiv 2 Indicatori monitorizați și evaluați

Reducerea costurilor cu energie electrică la sfârșitul perioadei de implementare în condițiile prețurilor actuale cu 50%

Tabel nr. 16 Indicatori obiectiv 2

Putere instalata sistem fotovoltaic (kw)	Pret/putere instalata (lei/kw)	Valoare estimativă (lei)	Suprafata necesara estimata (mp)	Putere produsă/an (kwh)	Pret energie injectată (lei/kwh)	Consum energie electrică/an (kwh)	Pret energie electrică consumată (lei/kwh)	Economie înregistrată (lei/an)
1	2	3=1*2	4	5	6	7	8	$9=7*(8-6)+(5-7)*6$
100	4000	400000	520	120905	0.55	112000	1	55297.75

Sursa: elaborat de autor pe baza datelor: Spital Orășenesc Baraolt, <https://www.spy-shop.ro/sistem-fotovoltaic-complet-10-kw-invertor-trifazat-on-grid-si-24-panouri-canadian-solar-144-celule-455-w-montare-pe-acoperis-din-tigla.html>
<https://globalsolaratlas.info/detail?c=46.072793,25.591455,18&s=46.072959,25.591412&m=site&pv=medium,180,37,100>
 și https://re.jrc.ec.europa.eu/pvg_tools/en/ site-uri oficiale ale Comisei Europene și World Bank

Obiectiv 3 Indicatori monitorizați și evaluați:

- Număr medici specializați majorat cu 16,66%
- Ponderea personalului sanitar în total personal majorată cu 1%
- Adresabilitate crescută
- Venituri realizate de către secțiile pediatrie și neonatologie crescute cu 20%
- Număr personal care a participat la cursuri de formare majorat
- Personal mai motivat care generează ICM crescut de către secțiile deficitare cu 50%
- Chestionare de satisfacție distribuiți și analizați- număr mai mare de pacienți și angajați mulțumiți

Obiectiv 4 Indicatori monitorizați și evaluați

- Cabinet medical de ambulatoriu specializat integrat dotat cu aparatură medicală necesară conform OMS 153/2003 și OMS 1010/2020 în valoare estimativă de 37000 lei
- Adresabilitate estimată crescută a serviciului ambulator integrat cu 30 pacienți/saptamana
- Venituri crescute serviciu ambulator integrat

Obiectiv 5 Indicatori monitorizați și evaluați

- Număr pacienți îngrijiți în cadrul serviciilor paliative crescut
- Număr paturi îngrijiri paliative 8 paturi
- Număr zile de spitalizare în secția de îngrijiri paliative majorat
- Venituri realizate din servicii paliative

Tabel nr. 17 Estimarea veniturilor și cheltuielilor realizate de secția de îngrijiri paliative

Numar paturi servicii paliative	Numar zile calendaristice	Rata de utilizare a patuilor	Numar zile de spitalizare/an	Tarif per zi de spitalizare	Venituri realizate	Norme de personal	Cheltuieli cu salariile/an (lei)	Cheltuieli materiale/an (lei)	Total cheltuieli (lei)	Excedent
8	365	60%	1752	273	478296	5	282000	50000	332000	146296

Sursa: elaborat de către autor

Planificarea resurselor:

- Capacitatea administrativă de a gestiona proiectele este asigurată din resurse proprii
- Obiectivul 1 se va finanța bugetul Orașului Baraolt precum și bugetul Consiliului Județean Covasna, fonduri europene
- Obiectivul 2 se va finanța din fonduri europene (ex. PNRR; POIM)
- Obiectivul 3 se va finanța din resurse proprii realizate pe baza contractelor încheiate cu CAJS Covasna, servicii prestate, donații și sponsorizări precum și proiecte europene (de ex. PNRR/2023/C12/MS/R3.2.)
- Obiectivul 4 se va realiza din fonduri europene (ex. PNRR- Infrastructură spitalicească nouă)
- Obiectivul 5 se va realiza din fonduri europene (ex. PNRR- Infrastructură spitalicească nouă)

5.6. Cunoașterea legislației relevante

1. Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, republicată cu modificările și completările ulterioare
2. HG nr. 696/2021 din 26 iunie 2021 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului-cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale, tehnologiilor și dispozitivelor asistive în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anii 2021 – 2022
3. ORDIN nr. 1.068/627/2021 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare în anul 2021 a Hotărârii Guvernului nr. 696/2021 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului-cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anii 2021 – 2022
4. Legea nr. 46/2003 - legea privind drepturile pacientului, cu modificările și completările ulterioare
5. OMS 1410/2016 privind aprobarea Normelor de aplicare a Legii drepturilor pacientului nr. 46/2003
6. HG 423/2022 privind aprobarea programelor naționale de sănătate
7. OMS nr. 964/2022 privind aprobarea Normelor tehnice de realizare a programelor naționale de sănătate publică
8. OMS nr. 446/2017 privind aprobarea Standardelor, Procedurii și metodologiei de evaluare și acreditare a spitalelor
9. OMS 1384/2010 privind aprobarea modelului - cadru al contractului de management și a listei indicatorilor de performanță a activității managerului spitalului public cu modificările și completările ulterioare
10. OMS 253/2018 pentru aprobarea Regulamentului de organizare, funcționare și autorizare a serviciilor de îngrijiri paliative
11. Legea nr. 53/2003 privind Codul muncii, republicat cu modificările și completările ulterioare
12. Legea nr. 185/2017 privind asigurarea calității în sistemul de sănătate, cu modificările și completările ulterioare
13. OMS nr. 921/2006 pentru stabilirea atribuțiilor comitetului director din cadrul spitalului public
14. ORDIN 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice
15. ORDIN NR. 1054/2019 pentru aprobarea Normelor metodologice privind coordonarea și supravegherea prin misiuni de îndrumare metodologică a stadiului implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial la entitățile publice
16. Legea 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice
17. OMS nr. 914/2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare, cu modificările și completările ulterioare
18. ORDIN 1224/2010 privind aprobarea normativelor de personal pentru asistență medicală spitalicească, precum și pentru modificarea și completarea Ordinului ministrului sănătății publice nr. 1.778/2006 privind aprobarea normativelor de personal
19. HG 1336/2022 pentru aprobarea Regulamentului - cadru privind organizarea și dezvoltarea carierei personalului contractual din sectorul bugetar plătit din fonduri publice
20. ORDIN 166/2023 pentru aprobarea metodologiilor privind organizarea și desfășurarea concursurilor de ocupare a posturilor vacante și temporar vacante de medic, medic stomatolog, farmacist, biolog, biochimist și chimist din unitățile sanitare publice sau din direcțiile de sănătate publică, precum și a funcțiilor de șef de secție, șef de laborator și șef de compartiment din unitățile sanitare fără paturi sau din direcțiile de sănătate publică, respectiv a funcției de farmacist - șef în unitățile sanitare publice cu paturi
21. OMS nr. 1101/2016 privind aprobarea Normelor de supraveghere, prevenire și limitare a infecțiilor asociate asistenței medicale în unitățile sanitare

Grafic GANTT 2023-2027

Nr. Crt.	Activitate	2023		2024				2025				2026				2027	
		III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
	Obiectiv 1 – Îmbunătățirea condițiilor de lucru și de spitalizare prin construirea unei noi clădiri reabilitarea aleilor, parcărilor și instalațiilor exterioare de alimentare cu apă potabilă, canalizare menajeră, canalizare pluvială și iluminat public																
1	Revizuirea și rediscutarea proiectului de construire a unei clădiri noi de spital ajungerea la un punct de vedere comun asupra planului de acțiune în CA																
2	Modificarea și actualizarea proiectului tehnic existent conform noilor cerințe și a legislației în vigoare																
3	Construirea unei noi clădiri și reorganizarea fluxurilor medicale pentru o mai bună poziționare și conectare a departamentelor deficitare																
5	Reabilitarea aleilor, parcărilor și instalațiilor exterioare de alimentare cu apă potabilă, canalizare menajeră, canalizare pluvială și iluminat public																
	Obiectiv2 – Optimizarea cheltuielilor de funcționare în deosebi a cheltuielilor cu energie electrice																
1	Identificarea și fundamentarea necesității reducerii costurilor de energie electrică prin instalarea unor panouri fotovoltaice pe acoperișul spitalului																
2	Adoptarea deciziei de a realiza investiția																
3	Elaborarea documentației tehnico-economice																
4	Identificarea posibilităților de finanțare a proiectului de investiții și încheierea contractului de finanțare																
5	Realizarea lucrării de investiții – instalarea panourilor fotovoltaice în scopul reducerii costurilor de energie electrică																
6	Recepția și punerea în funcțiune a investiției realizate																
	Obiectiv 3 Optimizarea strategiei în domeniul resurse umane prin îmbunătățirea nivelului de încadrare cu personal medical precum și al nivelului de pregătire profesională și a motivației																
1	Eficientizarea organigramei și corelarea numărului de personal la nevoile generate de noile proiecte de dezvoltare a spitalului																
2	Analiza statului de funcții pentru stabilirea numărului de personal și a normării personalului pentru fiecare structură a spitalului																
3	Aprobarea statului de funcții în Consiliul de administrație și Consiliul local																
4	Scoatere la concurs a posturilor vacante aprobate în statul de funcții 4 posturi de medici specializați 4 posturi de asistenți medicali																
5	Îmbunătățirea nivelului de competență profesională a personalului prin pregătire profesională în colaborare cu colegii și asociații profesionale																
	Obiectiv 4 – Îmbunătățirea calității prin diversificarea serviciilor oferite prin înființarea unor noi cabinete de servicii ambulatorii de hematologie, oncologie, dermatologie și echiparea cu echipamentele necesare																

