

[PLAN STRATEGIC DE DEZVOLTARE]

**AL SPITALULUI JUDEȚEAN DE URGENȚĂ “DR. FOGOLYÁN
KRISTÓF” DIN SFÂNTU GHEORGHE**

anii 2020-2025

FOAIE SEMNĂTURI
PLAN STRATEGIC DE DEZVOLTARE
AL SPITALULUI JUDEȚEAN DE URGENȚĂ "DR. FOGOLYÁN KRISTÓF" DIN SFÂNTU GHEORGHE
anii 2020-2025

Aprobat Consiliul Județean Covasna:
Tamás Sándor

Președintele Consiliului Județean Covasna

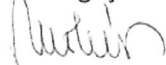
Aprobat Consiliul de administrație:
Veress Ildikó

Președintele Consiliului de administrație

Aprobat Comitetul director:

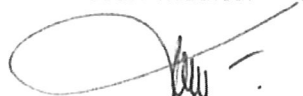
Molnár Enikő

Director îngrijiri



Dr. Roșu Mátyás

Director medical



Fülöp Árpád

Director financiar-
contabil



András-Nagy Róbert

Manager



Documentul conține 33 pagini și o anexă cu 3 pagini.

INTRODUCERE

Prezentul PLAN DE DEZVOLTARE a fost elaborat de Comitetul director al **SPITALULUI JUDEȚEAN DE URGENȚĂ "DR. FOGOLYÁN KRISTÓF"** din Sfântu Gheorghe.

Planul a fost elaborat pentru anii 2020-2025.

În elaborarea planului s-a ținut cont de dispozițiile legale, direcțiile de dezvoltare stabilite de către Consiliul Județean Covasna, de Ministerul Sănătății și de alți factori interesați.

Asigurările sociale de sănătate reprezintă principalul sistem de finanțare a ocrotirii sănătății populației care asigură accesul la un pachet de servicii de bază pentru asigurați.

Ocrotirea sănătății populației se realizează în principal prin intermediul spitalelor.

Obiectivele în ocrotirea sănătății populației sunt :

- calitatea serviciilor medicale este un principiu din ce în ce mai important în domeniul sănătății;
- creșterea eficacității, eficienței, continuității îngrijirilor;
- creșterea competenței echipei medicale;
- dezvoltarea resurselor umane în concordanță cu nevoile populației;
- dezvoltarea, modernizarea infrastructurii furnizorilor de servicii medicale printre care și cele ale spitalelor și dotarea acestora cu aparatură/echipamente medicale și mijloace de transport specifice;
- creșterea siguranței pacientului;
- creșterea gradului de informare al pacienților, concomitent cu progresele tehnologice și terapeutice;

În realizarea obiectivelor de mai sus, relațiile ce se stabilesc între pacienți și spitale stau la bază următoarele principii:

- alegerea liberă de către asigurați a furnizorilor de servicii medicale, medicamente și dispozitive medicale;
- participarea obligatorie la plata contribuției de asigurări sociale de sănătate pentru formarea Fondului național unic de asigurări de sănătate;
- acordarea unui pachet de servicii medicale de bază, în mod echitabil și nediscriminatoriu, oricărui asigurat/pacient;
- transparența activității;
- libera concurență între furnizorii care încheie contracte cu casele de asigurări de sănătate.

Serviciile medicale ce stau la dispoziția pacienților sunt:

- servicii medicale profilactice;
- servicii medicale curative;
- medicamente, materiale sanitare, dispozitive medicale și alte mijloace terapeutice;
- servicii medicale de îngrijiri la domiciliu și servicii de transport medical;
- servicii medicale acordate asiguraților pe teritoriul altor state.

În elaborarea prezentului plan de dezvoltare s-a avut în vedere tratarea instituției în cauză, **SPITALUL JUDEȚEAN DE URGENȚĂ "DR. FOGOLYÁN KRISTÓF"**, denumit în continuare „Spital”, ca și o organizație ce funcționează pe baza principiilor ce caracterizează eficacitatea economică în furnizarea de servicii/produse de calitate, în sistemul sanitar, asistență medicală de calitate.

În prezent, **sursele de finanțare** a Spitalului sunt bugetul de stat, bugetul Fondului național unic de asigurări sociale de sănătate prin contractul încheiat cu Casa de Asigurări de Sănătate Covasna, bugetele locale, veniturile proprii, donații și sponsorizări, potrivit legii.

În acest context, principalul sistem de finanțare a Spitalului care oferă un pachet de servicii de bază care cuprinde servicii medicale, servicii de îngrijire a sănătății, medicamente, materiale sanitare și dispozitive medicale este fondul gestionat de Casa de Asigurări de Sănătate.

În concluzie se stabilesc următoarele **OBIECTIVE GENERALE** de urmărit pentru manager, respectiv comitet director:

1. Asigurarea accesului pacienților la servicii medicale diversificate și de calitate.
2. Asigurarea funcționării spitalului în condiții de eficiență și eficacitate. Utilizarea rațională și cu respectarea strictă a dispozițiilor legale a fondurilor la dispoziție.
3. Dezvoltarea infrastructurii medicale.
4. Dezvoltarea infrastructurii nemedicale.
5. Dezvoltarea resurse umane: creșterea competenței echipei medicale; creșterea și dezvoltarea resurselor umane în concordanță cu nevoile populației.

PREMISE PREALABILE PRIVIND SISTEMUL SANITAR ÎN JUDEȚUL COVASNA

Analiza situației.

Populația deservită

Așezat în curbura Carpaților, având o poziție centrală față de hotarele țării, situat între longitudine estică de 43° 4' și 44° 5' și latitudine 45°35' și 46°18' ale emisferei nordice, Județul Covasna se învecinează la est cu Județul Vrancea și Bacău, la sud-est cu Județul Buzău, la sud-vest și vest cu Județul Brașov, iar la nord cu Județul Harghita.

Are o suprafață de 3710 km², reprezentând 1,6% din teritoriul țării .

Cât privește populația, pe sexe și medii, se prezintă după cum urmează:

Județul Covasna	Total (număr persoane)			Urban (număr persoane)			Rural (număr persoane)		
	Anii	Ambele sexe	Masculin	Feminin	Ambele sexe	Masculin	Feminin	Ambele sexe	Masculin
2011	221,765	108,979	112,786	110,383	53,098	57,285	111,382	55,881	55,501
2012	230,907	113,806	117,101	117,768	56,977	60,791	113,139	56,829	56,310
2013	230,392	113,578	116,814	116,998	56,545	60,453	113,394	57,033	56,361
2014	229,958	113,453	116,505	116,412	56,291	60,121	113,546	57,162	56,384
2015	229,476	113,200	116,276	115,995	56,022	59,973	113,481	57,178	56,303
2016	228,897	112,848	116,049	115,502	55,723	59,779	113,395	57,125	56,270
2017	228,288	112,559	115,729	114,786	55,370	59,416	113,502	57,189	56,313
2018	227,494	112,123	115,371	114,201	55,002	59,199	113,293	57,121	56,172
2019	226,665	111,684	114,981	113,450	54,627	58,823	113,215	57,057	56,158
2020	225,743	111,197	114,546	112,764	54,215	58,549	112,979	56,982	55,997

Precizări metodologice

Unitățile sanitare reprezintă unitățile care asigură populației asistență medicală curativă și profilactică prin următoarele unități sanitare din sectorul public și privat- spitale, dispensare medicale, policlinici, sanatorii, centre de diagnostic și tratament, ambulatorii integrate spitalelor și de specialitate, preventorii, cabinete medicale de familie, cabinete stomatologice, cabinete medicale de specialitate, cabinete medicale școlare/studentești, creșe, farmacii, laboratoare medicale.

Spitalele sunt unități sanitare (publice, publice cu secții private sau private) cu paturi, de utilitate publică, cu personalitate juridică și care furnizează servicii medicale persoanelor internate sau în ambulatoriu, participând la asigurarea stării de sănătate a populației. În conformitate cu legea reformei sanitare, acestea acordă servicii medicale preventive, curative, de recuperare și paliative. Structura organizatorică a unui spital poate cuprinde după caz: secții, laboratoare, servicii de diagnostic și tratament, compartimente, servicii sau birouri tehnice, economice sau administrative, serviciu de asistență prespitalicească și transport urgențe, structuri de primiri urgente. Spitalele pot avea în structura lor servicii ambulatorii de specialitate, servicii de spitalizare.

Cabinetele medicale sunt unități sanitare cu sau fără personalitate juridică, furnizoare de servicii publice sau private, de asistență umană preventivă, curativă, de recuperare și de urgență. Serviciile de sănătate acordate de cabinetele medicale se realizează de medici de medicină generală, medici de familie, medici stomatologi, medici specialiști și alte categorii de personal sanitar autorizat.

Cabinetele de medicină de familie furnizează servicii medicale către pacienții asigurați prin sistemul asigurărilor sociale de sănătate, înscriși pe lista proprie (fără plată) sau pe listele altor cabinete medicale de familie și pentru pacienții neasigurați (cu plată). Au ca reprezentant legal/titular, un medic de familie. Cabinetele stomatologice furnizează servicii stomatologice de prevenire și/sau curative.

Evoluția sistemului sanitar cât și al personalului medico-sanitar*, situația acestuia se prezintă în felul următor:

Județul Covasna	număr							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Paturi în spitale**	1824	1824	1824	1824	1820	1810	1810	1810
Medici***	245	233	269	284	295	301	311	307
Stomatologi	75	78	79	81	91	98	105	102
Farmacisți	5	5	3	6	7	9	10	10
Personalul sanitar mediu	1170	1170	1221	1236	1272	1326	1391	1427

*) În unități cu proprietate majoritară de stat

***) Inclusiv paturile din centrele de sănătate

***) Exclusiv stomatologi

Evoluția numărului principalelor unități sanitare este ilustrată în tabelul de mai jos:

Județul Covasna	număr unități							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Spitale	5	5	5	5	5	4	4	4
Policlinici	-	-	-	-	-	-	-	-
Dispensare medicale	2	2	2	2	2	2	2	2
Cabinete medicale scolare	6	6	6	7	7	7	7	7
Cabinete stomatologice	72	81	85	89	89	101	95	96
Laboratoare medicale	34	33	35	32	32	34	34	34
Crese	2	2	2	-	-	-	-	-
Farmacii	57	59	58	65	66	65	65	65
Centre de sanatate	-	-	-	-	-	-	-	-
Centre de sanatate mintala	2	2	2	2	2	2	2	2
Laboratoare de tehnica dentara	28	29	30	30	30	42	42	42
Depozite farmaceutice	-	-	-	-	-	-	-	-
Centre medicale de specialitate	1	1	1	1	1	1	1	1
Cabinete medicale de medicina generala	-	-	-	1	-	-	-	-
Cabinete medicale de familie	106	106	106	105	105	105	103	98
Cabinete medicale grupate	-	-	-	-	-	-	-	-
Cabinete medicale asociate	-	-	-	-	-	-	-	-
Centre de diagnostic si tratament	-	-	-	-	-	-	-	-
Ambulatorii de specialitate	-	-	-	-	-	-	-	-
Ambulatorii de specialitate	-	-	-	-	-	-	-	-
Ambulatorii integrate spitalului	6	6	6	6	6	6	6	6
Cabinete stomatologice scolare	5	5	5	5	5	5	-	-
Cabinete stomatologice grupate	-	-	-	-	-	-	-	-
Cabinete medicale de specialitate	92	96	98	97	97	96	93	90
Centre de transfuzie	1	1	1	1	1	1	1	1
Alte tipuri de cabinete medicale	2	2	2	2	2	2	2	2

Analiza nevoilor de îngrijire

Stabilirea setului de date necesare întocmirii analizei

Evoluția morbidității populației deservite pe ultimii 3 ani
Se atașează fișierul cu morbiditatea populației pe ultimii 3 ani

Morbiditatea tratată efectiv în spital pentru care există resurse umane și materiale în ultimii 3 ani
Se atașează fișierul cu morbiditatea spitalizată pe ultimii 3 ani

Analiza comparativă a evoluției morbidității populației deservite pe ultimii 3 ani și morbiditatea tratată efectiv în spital pentru care există resurse umane și materiale în ultimii 3 ani din care să rezulte morbiditatea neacoperită de serviciile medicale oferite de spital cu identificarea resurselor necesare pentru acoperirea acestora (umane și materiale).

Concluzii (proponeri și recomandări)

Alături de evaluarea indicatorilor stării sănătății, a comportamentelor preventive și de menținere a sănătății, a accesului la servicii și a factorilor de risc comportamentali și demografici, evaluarea calității vieții legate de sănătate poate aduce informații importante pentru planificarea strategică a serviciilor medicale din diferitele zone ale județului și identificarea grupurilor populaționale cu o vulnerabilitate crescută din punctul de vedere al sănătății.

Analiza pieței de servicii de sănătate din teritoriul deservit

Concluzii (proponeri și recomandări)

Analiza pieței de servicii medicale trebuie să răspundă nevoilor de sănătate și așteptărilor populației. Pentru buna desfășurare a serviciilor medicale în teritoriul deservit avem nevoie de înființarea sau dezvoltarea următoarelor activități:

- chirurgie plastică și microchirurgie reconstructivă
- chirurgie toracică
- geriatrie – gerontologie
- medicină de familie
 - Rezolvarea cazurilor non urgențe ce se prezintă la UPU.
- recuperare, medicină fizică și balneologie
 - Un segment ce trebuie dezvoltat la fel este cel a reabilitației medicale post externare.
- radiologie intervențională / angiologie / neurosonologie
 - Examinarea cu raze X a vaselor de sânge care furnizează sânge diferitelor organe din corp. Dacă este necesar, intervenția terapeutică și angioplastia pot fi efectuate și în timpul angiografiei. Esența acestui lucru este că secțiunea vasculară anormal de îngustă este rezolvată printr-o metodă diferită (catetere speciale) față de intervenția chirurgicală clasică.
 - Rezolvarea accidentelor vasculare cerebrale și blocajelor cauzate de îngustarea și blocarea vaselor de sânge din craniu.
- electrofiziologie și aritmologie
 - Implantare defibrilator cardiac, corectarea prin șoc electric a ritmului inimii, implantare stimulator cardiac, tratament dereglări de ritm cardiac.

ANALIZA SWOT

Studiind instituțiile, evidențiem polarizarea acestora în două categorii: unele care obțin succese apreciabile, prosperă și se dezvoltă constant, iar altele care se luptă cu greu pentru supraviețuire sau înregistrează performanțe economico-financiare modeste.

Metoda de analiză a mediului, a competitivității și a firmei pe care o analizăm în continuare, este analiza SWOT.

SWOT reprezintă acronimul pentru cuvintele englezești "Strengths" (Forte, Puncte forte), "Weaknesses" (Slăbiciuni, Puncte slabe), "Opportunities" (Oportunități, șanse) și "Threats" (Amenințări). Primele două privesc organizația și reflectă situația acesteia, iar următoarele două privesc mediul și oglindesc impactul acestuia asupra activității acesteia.

Pornind de la cele de mai sus, am încercat efectuarea unui inventar a calităților și slăbiciunilor interne, identificarea oportunităților și amenințărilor externe care pot afecta organizația. Pornind de la perceperea Spitalului ca o organizație ce funcționează pe principii de economicitate și raportat la obiectivele de mai sus, am încercat efectuarea unui inventar a calităților și slăbiciunilor interne, identificarea oportunităților și amenințărilor externe care pot afecta organizația.

Puncte tari

- Adresabilitate mare (peste 21.000 de pacienți internați anual).
- Paletă de servicii diversificată.
- Cel mai mare dintre spitale din județul Covasna asigurând tratament pentru o patologie vastă (peste 30 specialități).
- Are în acest moment cel mai dezvoltat sistem de asigurare a urgențelor de orice fel din județ (singurul UPU în județ, peste 37.000 prezentări/an).
- Continuitatea serviciilor medicale asigurată prin mai multe linii de gardă.
- Are specialități unice la nivelul Județului Covasna între care amintim: Centru medical de Telediagnosticare, Laboratorul CT, ATI, Dermatologia, Oncologia, Infecțioase adulți și copii, Pneumofiziologie, Gastroenterologie, Chirurgie pediatrică, Chirurgie vasculară, Neurologie pediatrică, Psihiatrie pediatrică.
- Are cei mai buni indicatori ai activității clinice la nivelul județului și chiar prin raportare la mediile pe țară.
- Din punctul de vedere al resurselor umane: **personalul specializat** din cadrul instituției.
- Condiții hoteliere parțial îmbunătățite.
- Tehnica de îngrijire și aparatură medicală îmbunătățită și în curs de îmbunătățire.

Puncte slabe

- **Salarii ce nu sunt legate de indicatori de performanță.**
- **Subfinanțarea Spitalului sau finanțare cu sincope.**
- **Starea neadecvată a clădirilor** ce nu pot asigura condiții bune pentru pacienți și condiții de lucru optime pentru personalul sanitar din cadrul Spitalului.
- **Personal medical insuficient.** Fenomen național. În condițiile în care media în țările europene este de 3,4 medici/1000 locuitori, în țară acest procent este situat la 2,4 medici/1000 locuitori.
- **Lipsa unui sistem informatic.**
- **Lipsa autonomiei reale**, financiare și manageriale, lipsă care afectează toate aspectele majore ale activității.
- **Colaborarea deficitară** între spitale.
- **Reabilitarea spitalului se desfășoară în cadrul activității medicale.**

Oportunități

- Punerea de accent din partea autorităților centrale spitalelor de urgență.
- **Descentralizarea și acordarea unei autonomii reale** autorităților locale în organizarea asistenței medicale, care poate avea ca și consecință eficientizarea actului medical.
- **Înființarea de noi specialități și/sau supraspecializări.**
- Posibilitatea creării unor **parteneriate cu societatea civilă.**

- O posibilă nouă organizare a sistemului sanitar.

Amenințări

- **Apariția pe piață a furnizorilor private de sănătate. Finanțarea inechitabilă a furnizorilor privați.**
- **Creșterea costurilor asistenței medicale** care poate conduce la creșterea decalajului în ceea ce privește accesul la serviciile de sănătate, între populația cu venituri decente și populația aflată sub pragul sărăciei.
- **Lipsa unei politici naționale și regionale de sănătate.**
- **Emigrarea tinerilor specialiști și a cadrelor medii în străinătate**

IDENTIFICAREA PROBLEMELOR STRATEGICE SI AL OBIECTIVELOR CONCRETE PENTRU IMPLEMENTAREA STRATEGIEI

Obiectivele vor fi realizate prin punerea în aplicare a planului elaborat, iar gradul de îndeplinire se măsoară prin evaluarea criteriilor și indicatorilor de performanță la nivelul **SPITALULUI JUDEȚEAN DE URGENȚĂ „DR. FOGOLYÁN KRISTÓF”** din Sfântu Gheorghe.

OBIECTIVE

Asigurarea accesului pacienților la servicii medicale de calitate.

Starea de sănătate a populației este influențată de accesul pacienților la servicii de sănătate. Accesul la îngrijiri de sănătate este influențat aproape în totalitate de organizarea sistemului sanitar. Accesibilitatea la servicii de îngrijire medicală este determinată de convergența dintre oferta și cererea de astfel de servicii, sau, altfel spus, disponibilitatea reală a facilităților de îngrijiri comparativ cu cererea bazată pe nevoia reală pentru sănătate.

În acest sistem, spitalele prezintă un rol important - mai ales cele de urgență - în asigurarea pacienților de servicii medicale de calitate. Scopul Spitalului este ca la ieșirea din spital pacienții să fie nu numai vindecați, dar și mulțumiti ceea ce înseamnă că dezvoltarea continuă nu este doar un concept de viitor pentru noi ci un lucru cu care ne ocupăm în permanență.

În acest sens și în vederea monitorizării asigurării populației de servicii corespunzătoare, se stabilesc următoarele obiective

a) creșterea eficacității, eficienței, continuității îngrijirilor

Ținta este ca procesul de vindecare să consume cât mai puțină energie și resurse atât din partea bolnavului cât și din partea spitalului. Sunt în acest sens câțiva indicatori a căror monitorizare și continuă îmbunătățire conduce la creșterea eficacității, eficienței, continuității îngrijirilor:

- durata medie de spitalizare, pe spital și pe fiecare secție
- rata de utilizare a paturilor, pe spital și pe fiecare secție
- indicii de complexitate a cazurilor, pe spital și pe fiecare secție
- procentul bolnavilor cu intervenții chirurgicale din totalul bolnavilor externați din secțiile chirurgicale (%)
- proporția bolnavilor internați cu programare din totalul bolnavilor internați, pe spital și pe fiecare secție (%)
- proporția urgențelor din totalul bolnavilor internați, pe spital și pe fiecare secție (%)

b) dezvoltarea infrastructurii medicale și nemedicale.

În această privință și în ceea ce privește dezvoltarea infrastructurii medicale avem în vedere:

- creșterea confortului pacienților prin asigurarea de condiții hotelire corespunzătoare, creșterea nivelului condițiilor de lucru al personalului, respectiv creșterea confortului vizitatorilor prin investiții în imobilele

c) creșterea competenței echipei medicale.

Se stabilesc următoarele linii de dezvoltare ce au ca scop creșterea competenței echipei medicale:

- i. dezvoltarea specialității de chirurgie vasculară în sensul extinderii patologiei tratate
- ii. dezvoltarea cardiologiei intervenționale
- iii. reînființarea specialității de chirurgie plastică
- iv. dezvoltarea specialității de urologie

- v. dezvoltarea specialităților chirurgicale (chirurgie generală și ginecologie) în sensul extinderii patologiei tratate și promovarea tehnicilor minim invazive
- vi. dezvoltarea UPU-SMURD prin menținerea liniei de specialiști în domeniul pediatrie
- vii. dezvoltarea specialităților minim invazive sub ghidaj raze X

d) dezvoltarea, modernizarea infrastructurii medicale și nemedicale, prin dotarea cu aparatură/echipamente medicale și mijloace de transport specifice;

Creșterea gradului de satisfacție a pacienților

a) creșterea siguranței pacientului;

i) Protocoale terapeutice respectiv alte protocoale de lucru

ii) Acorduri de colaborare pentru transferul pacientului aflat în stare critică

b) menținerea standardelor ISO

c) îmbunătățirea condițiilor de igienă

d) îmbunătățirea imaginii spitalului

Se vor continua demersurile începute în privința intensificării aparițiilor în presă, organizarea de evenimente, mediatizării spitalului, a serviciilor.

Asigurarea funcționării spitalelor în condiții de eficiență și eficacitate. Utilizarea rațională și cu respectarea strictă a dispozițiilor legale a fondurilor la dispoziție.

e) reducerea costurilor operaționale

i) Medicamente

ii) Materiale salariale

iii) Utilități

iv) Salariale

f) monitorizarea periodică a încadrării în sumele aprobate prin buget

g) măsuri de creștere a veniturilor

Resurse umane: creșterea competenței echipei medicale; dezvoltarea resurselor umane în concordanță cu nevoile populației.

MANAGEMENTUL MEDICAL ȘI AL ÎNGRIJIRILOR

Spitalul Județean de Urgență „Dr. Fogolyán Kristóf” Sfântu Gheorghe stă la dispoziția pacienților cu o gamă largă de tratamente și servicii medicale. Experiența și cunoștințele profesionale ale personalului permit ca pacienții să beneficieze în același timp și loc de servicii medicale complexe în 37 de specialități – atât medicale cât și chirurgicale.

Continuitatea serviciilor este asigurată în 12 specialități, unde activitatea medicală este neîntreruptă prin prezența permanentă a celor 12 medici specialiști.

Unicul Serviciu de Urgență din județ funcționează aici.

Este singurul spital din județul Covasna care are compartiment de recuperare și fizioterapie propriu care, la fel lucrează cu aparate de ultimă generație.

În anul 2011, Spitalul a fost încadrat în **categoria III de competență**, ceea ce face ca **Spitalul Județean de Urgență "Dr. Fogolyán Kristóf"** să fie spitalul cu cel mai înalt grad de competență din județ.

Pe lângă serviciile oferite de către spital în regim de spitalizare continuă, în Policlinica spitalului pot fi accesate consultații în 34 de specialități.

În cadrul celui mai dotat laborator de radiologie și imagistică medicală, pacienții beneficiază de servicii de înaltă performanță, acestea fiind totodată decontate de către Casa de Asigurări de Sănătate.

La fel, laboratorul de investigații medicale stă la dispoziția bolnavilor cu cele mai performante aparate, la cele mai avantajoase prețuri.

Este singurul Spital din județul Covasna care oferă servicii de Recuperare Medicală și Fizioterapie, punând la dispoziția pacienților sală de kinetoterapie și baie galvanică.

Începând cu anul 2011 s-au creat următoarele noi compartimente:

- Compartimentul de chirurgie vasculară
- Compartimentul de neurologie pediatrică
- Compartimentul de chirurgie pediatrică

Tot în anul 2011, singurul chirurg plastician și-a încetat activitatea.

Încă din anul 2012, spitalul are încheiat-e contracte de colaborare cu chirurghi de specialitate oro-maxilo-facială.

Din capul locului trebuie arătat faptul că managementul medical modern și al îngrijirilor se bazează pe nevoia creării unui sistem care să răspundă prompt provocărilor. Totodată, prin gândirea de sistem a actului medical înlocuirea actorilor din acesta permite o acomodare mai rapidă și prestarea de servicii cu mai puține greșeli.

Scopul trebuie să fie ca la ieșirea din spital pacienții să fie nu numai vindecați, dar și mulțumiti ceea ce înseamnă că dezvoltarea continuă nu este doar un concept de viitor pentru noi ci un lucru cu care ne ocupăm în permanență.

Direcții de dezvoltare în domeniul medical și al îngrijirilor

În scopul creșterii siguranței actului medical și implicit a gradului de satisfacție a pacienților se stabilesc următoarele segmente de intervenție și dezvoltare:

I. Îmbunătățirea prin adoptarea de noi tehnici și noi tehnologii în activitatea medicală și de îngrijire

Acest lucru implică o constantă urmărire a ceea ce este numit *best available technologies* atât în ceea ce privește tehnica medicală cât și cea de îngrijire, respectiv de a fi la curent cu tot ceea ce înseamnă linii noi de tratament în cazul diferitelor boli. Acest lucru presupune urmărirea ghidurilor internaționale și adaptarea acestor ghiduri posibilităților actuale ale spitalului.

Se stabilește în acest sens ca principiu de lucru adoptarea de soluții chirurgicale minim invazive în intervențiile chirurgicale electivă și de urgență.

II. Înființarea unor specialități noi în spital

În vederea asigurării unui tratament comprehensiv și cuprinzător atât la nivel de urgență medicală în următoarea perioadă se propune înființarea următoarelor specializări, respectiv de supraspecializări:

- chirurgie plastică și microchirurgie reconstructivă
- chirurgie toracică
- geriatrie – gerontologie
- medicină de familie
Rezolvarea cazurilor non urgente ce se prezintă la UPU.
- recuperare, medicină fizică și balneologie
Un segment ce trebuie dezvoltat la fel este cel a reabilitației medicale post externare.
- radiologie intervențională / angiologie / neurosonologie
Examinarea cu raze X a vaselor de sânge care furnizează sânge diferitelor organe din corp. Dacă este necesar, intervenția terapeutică și angioplastia pot fi efectuate și în timpul angiografiei. Esența acestui lucru este că secțiunea vasculară anormal de îngustă este rezolvată printr-o metodă diferită (catetere speciale) față de intervenția chirurgicală clasică.
Rezolvarea accidentelor vasculare cerebrale și blocajelor cauzate de îngustarea și blocarea vaselor de sânge din craniu.
- electrofiziologie și aritmologie
Implantare defibrilator cardiac, corectarea prin șoc electric a ritmului inimii, implantare stimulator cardiac, tratament dereglări de ritm cardiac.

III. Înființarea de centre de excelență multispecializate

Având în vedere că în multe situații patologia pacienților necesită o strânsă colaborare vedem necesară înființarea unor centre multispecializate în vederea creșterii eficienței colaborării multidisciplinare și stabilirea unor protocoale medicale privitoare la circuitul pacientului.

- Centru de diabet
- Centru stroke
- Onco Team

IV. Încheierea de protocoale de colaborare în vederea transiterii pacienților în centre specializate.

Necesitatea încheierii protocoalelor de colaborare prezintă interes din mai multe puncte de vedere:

- Trimiterea pacienților în stare critică în centre care pot rezolva problemele medicale ce exced capacitățile spitalului.
- Stabilirea unui traseu al pacientului centrat pe rezolvarea problemelor medicale ale acestuia.

- Rezolvarea unor patologii care nu pot fi rezolvate la nivelul spitalului din considerente de resurse.

Din acest considerent, menținerea protocoalelor existente și încheierea de noi asemenea protocoale este un obiectiv permanent.

V. **Cercetare și dezvoltare**

Un al obiectiv de atins în domeniul managementului medical este cea privitoare la participarea la proiecte de cercetare, respectiv studii clinice.

În acest sens, în anul 2020 s-a obținut autorizația corespunzătoare pentru efectuarea de studii clinice.

În ceea ce privește proiectele de cercetare, domeniul de interes este reprezentat de cercetările privind medicina aplicată, în special inteligența artificială, sens în care, prin intermediul Clusterului (RoHealth) din care face parte spitalul se fac demersuri în vederea participării la proiecte de genul celor menționate și găsirea finanțării corespunzătoare prin fonduri europene.

Indicatori în domeniul medical și al îngrijirilor

a. Protocoale terapeutice respectiv alte protocoale de lucru

Existența acestora este consecința gândirii de sistem.

TO DO:

Elaborare protocoale terapeutice.

2 protocoale noi / an / specificitate

Actualizarea permanentă a protocoalelor terapeutice.

Număr protocoale revizuite / an

Elaborare reglementări de lucru pentru sectoarele medicale și nemedicale

Actualizarea permanentă a reglementărilor de lucru pentru sectoarele medicale și nemedicale

Număr reglementări noi / an

Număr reglementări revizuite / an

b. Acorduri de colaborare pentru transferul pacientului aflat în stare critică

Existența acestora este reglementată legal.

TO DO:

Încheierea de noi acorduri și menținerea acordurilor existente

Număr protocoale noi încheiate / an

Număr protocoale menținute / an

c. Investiții în tehnica de îngrijire și investiții în tehnica medicală

Dezvoltarea continuă în domeniul aparaturii medicale creează premisa ca parcul de echipamente medicale aflate în dotarea spitalului să fie în continuare optimizate. Desigur în acest se vor lua în considerare criteriile de rentabilitate.

Din anul 2010 s-au făcut demersuri pentru a crește nivelul de dotare al spitalului, fiind achiziționate și puse în funcțiune mai multe echipamente medicale inexistente.

Prin Proiectul de reabilitare al spitalului inițiat de Consiliul județean Covasna s-au prevăzut și achiziții de echipamente moderne ceea ce va crește infrastructura medicală.

Lărgirea, actualizarea tehnicii medicale trebuie să fie un lucru prioritar și anual se vor stabili paliere de dezvoltat în această privință.

TO DO:

Strângerea informațiilor și crearea unor liste de priorități.

Alocarea de buget.

Achiziționarea aparaturii și a echipamentelor medicale.

Număr aparaturii și a echipamentelor medicale achiziționate / an

d. Înființarea unor specialități noi în spital

TO DO:

Angajarea specialiștilor.

Modifierea structurii organizatorice.

Contractarea serviciilor medicale.

Număr servicii medicale în specialități noi contractate / an

e. Înființarea de centre de excelență multispecializate

TO DO:

Stabilirea specialiștilor.

Stabilirea și reglementarea traseului pacientului, a procedurilor medicale de lucru și a modalității de colaborare interclinică.

Identificarea de noi patologii în vederea înființării centrelor de excelență.
Număr centre de excelență medicală înființate / an

f. Cercetare și dezvoltare

TO DO:

Stabilirea domeniilor de interes.
Identificarea resurselor necesare.

Număr proiecte de cercetare / 5 ani

Număr studii clinice efectuate / 5 ani

MANAGEMENTUL IMOBILELOR - INFRASTRUCTURĂ

Imobilele în care se desfășoară activitatea Spitalului Județean sunt în proprietatea Consiliului județean Covasna, respectiv Consiliului local al Municipiului Sfântu Gheorghe. Imobilele se află într-o stare dezastruoasă mai ales clădirile monument istoric (clădirea spitalului vechi, clădirea spitalului de psihiatrie, clădirea spitalului de pneumologie) datorită unei întrețineri necorespunzătoare - *în anul 2010 au existat spații în care s-a desfășurat activitate medicală și în care nu a fost zugrăvit de 30 de ani.*

În ceea ce privește imobilele aflate în administrarea spitalului, pentru acordarea unui confort minim pacienților internați este necesar o intervenție susținută și imediată FIE construirea unui nou spital - necesar în vederea respectării tuturor condițiilor de acreditare și de autorizare (reglementări legale valabile astăzi).

Totodată, trebuie cunoscut și este important faptul că **din anul 2005** spitalul este practic un șantier în lucru datorită lucrărilor de construcție începute la clădirea principală, ceea ce a pus amprenta în mod vizibil și pe activitatea medicală, cu efect asupra satisfacției pacienților privitoare la calitatea actului medical, respectiv condițiile de lucru (spre exemplu, blocul operator a funcționat o perioadă lungă de timp în mijlocul lucrărilor de construcție, sala de nașteri și astăzi este amenajată într-o încăpere ce nu respectă absolut nici o cerință sanitară - cu toate acestea în anul 2012 numărul nașterilor se situează peste 1.000).

În privința imobilelor în care se desfășoară activitatea medicală a spitalului se constată următoarele probleme majore, cu toate consecințele asupra activității:

1. Clădire principală

1.1. Extindere UPU-SMURD și realizare Heliport

Prin proiectul "Reabilitarea Spitalului Județean de Urgență „Dr. Fogolyán Kristóf” Sfântu Gheorghe" s-a prevăzut mutarea UPU-SMURD la demisolul corpului B al clădirii amintite și amenajarea acestuia în această privință pe o suprafață desfășurată de 320,03 m², care, nu oferă posibilitatea asigurării spațiilor funcționale obligatorii pentru derularea activității medicale specifice conform reglementărilor legislative din ordinul Ministerului Sănătății 1706/2007.

Prin urmare, ținând cont de faptul că conformitatea cu cerințele fluxului medical cât și al legii pot fi asigurate numai prin extinderea spațiului destinat inițial acestui serviciu, am propus extinderea acestuia alipit la demisolul corpului B al clădirii principale, astfel spațiile să fie reorganizate conform funcționalității stipulate în OMS nr. 1706/2007, fiind necesară extinderea acestui spațiu.

1.2. Extindere clădire prin construirea unei clădiri cu destinația de **Centru stroke și imagistică prin rezonanță magnetică (I.R.M.) și extindere bloc operator**

În prezent consultațiile specifice, în regim de policlinică, se desfășoară în corpul E de clădire, clădire care nu permite deservirea fluxului crescut de pacienți, nici ca spații de așteptare, nici ca săli specifice de consultații. În incinta spitalului există montat un aparat de imagistică prin rezonanță magnetică la parterul clădirii Spital Vechi, aflat însă în afara "centului de greutate" al policlinicii, accesibilă mai mult de către personalul și implicit pacienți internați.

Pe de altă parte, la secțiile cardiologie și neurologie se prezintă în fiecare zi un număr ridicat de persoane, iar spațiile existente utilizare, în mod special, cele de circulație și de așteptare sunt în mod general supraaglomerate.

Tot așa, având în vedere și numărul crescut de intervenții chirurgicale în diferite patologii, respective necesitatea înființării unei săli hibrid de operații care să satisfacă normele de radioprotecție în vederea efectuării de intervenții chirurgicale minim invazive sub ghidaj radiologic este necesar suplimentarea numărului de săli de operații.

Astfel se propune realizarea unui corp nou de clădire, care va avea două funcții primare:

- Laborator de Imagistică prin Rezonanță Magnetică,
- Centru Stroke – înglobând specialitățile ce au legătură cu monitorizarea pacienților de această patologie,
- Bloc operator

Înființarea unui centru Stroke reprezintă o șansă pentru bolnavii cu accident vascular cerebral, prin oferirea unui tratament rapid și monitorizarea în timp a pacienților.

De aceea este important asigurarea unor spații ușor accesibile direct din exterior (aici ne referim la domeniul public) pentru pacienți care au suferit accidente vascular-cebrale și care se prezintă la Centrul Stroke.

De asemenea proiectul "Clădire Centru Stroke și Imagistică prin Rezonanță magnetică" este o continuare firească și necesară a eforturilor depuse până în prezent la nivelul spitalului pentru a crea condiții cât mai bune pentru diagnosticarea și tratarea pacienților în regim ambulatoriu.

Lărgirea Blocului operator cu încă 3 săli de operație este continuarea firească investițiilor precedente, respectiv răspuns la creșterea nevoilor bazate în special pe direcțiile de dezvoltare medicală și creșterea numărului de specialiști și implicit a numărului de operații.

1.3. Amenajare Laborator Analize Medicale

1.4. Amenajare Laborator Explorări funcționale

1.5. Amenajare zonă administrativă TI

Având în vedere relocările unor unități medicale, cum ar fi UPU, Cabinetul de endoscopii, în perioada imediat următoare este nevoie de amenajarea spațiilor necesare funcționării în bune condiții al unităților menționate mai sus la pct. 1.3.-1.5.

Scopul este de a se asigura zonele administrative de lucru secției de TI, de a se crea circuite funcționale în cadrul Laboratorului de Explorări funcționale – unde se pot efectua în condiții de siguranță endoscopii digestive superioare și inferioare, cât și bronhoscopii, respectiv de a se crea circuite corespunzătoare pentru funcționare și obținerea acreditării RENAR pentru LAM.

2. Reparație capitală Clădire Spital vechi

Clădirea spitalului vechi - monument istoric - trebuie la rândul său regândit și modernizat. În această clădire desfășoară activitatea secția de medicină internă (incluzând specialitățile gastroenterologie, diabet, endocrinologie), compartimentul nefrologie și dializă, secția neurologie și compartimentul de oftalmologie.

În parterul clădirii funcționează și o parte a laboratorului de radiologie și imagistică medicală (telediagnost și CT vechi) ce trebuie mutat.

Problemele constatate aici sunt de natura celui de la clădirea principală:

- lipsa circuitelor,
- spații necorespunzătoare activității medicale,
- spații fără o dotare minimă de instalații medicale
- saloane fără un confort minim,
- rețea de încălzire și apă caldă nefuncțională - parțial datorată întreținerii necorespunzătoare, parțial proiectării,
- hidroizolație inexistentă,
- infiltrații.

Pe lângă problemele de clădire, trebuie regândit și amplasarea viitoare a secțiilor tocmai în vederea asigurării unei dezvoltări corespunzătoare a spitalului:

- blocul operator oftalmologie se va reconstrui potrivit necesităților actuale;
- compartimentul nefrologie și dializă urmează să fie mutat la parterul clădirii, alocându-se spații corespunzătoare efectuării;
- se vor aloca în clădirea principală spații corespunzătoare pentru înființarea unui Laborator de endoscopie în apropierea Blocului Operator central și Secției de Terapie Intensivă în scopul efectuării de intervenții endoscopice de urgență și programate, precum și alte investigații de specialitate;
- secția neurologie urmează a fi extinsă pe tot nivelul etajului I, iar în cadrul secției de neurologie se va amenaja o Unitate de supraveghere și terapie avansată a bolilor neurologice și stroke (neurologie subintensiva cu 6 paturi);
- la parterul clădirii, în apropierea secției de neurologie se vor aloca spații necesare înființării unei secții de reabilitare și recuperare medicală;
- la parterul clădirii – cu acces separat – se va amenaja un Laborator de Angiologie și Radiologie intervențională;

- la parterul clădirii – cu acces separat – se va amenja o secție de spitalizare de zi.

3. Clădire spitalului de pneumologie

La clădirea spitalului de pneumologie până în anul 2011 nu s-a făcut nici o intervenție, confruntându-se cu aceleași probleme descrise mai sus adică:

- accesibilitate greoaie pentru pacienții imobilizați,
- lipsa circuitelor,
- spații necorespunzătoare activității medicale,
- spații fără o dotare minimă de instalații medicale,
- saloane fără un confort minim,
- rețea de încălzire și apă caldă nefuncțională - parțial datorată întreținerii necorespunzătoare, parțial proiectării,
- hidroizolație inexistentă,
- infiltrații - ani de zile la rând clădirea a fost lăsată fără burlane, scurgerea apelor meteorice nefiind rezolvată.

Clădirea se află într-o stare deplorabilă.

În anul 2011 s-au făcut lucrări de reparații curente în interiorul clădirii încercându-se creșterea pe cât posibil a condițiilor de cazare a pacienților.

În anul 2012 s-a realizat separarea termică a clădirii de la rețeaua centrală a spitalului.

Clădirea în sine, chiar dacă se va interveni asupra acestuia - lucru de altfel absolut necesară datorită infiltrațiilor - nu este suitabilă activității medicale.

Pe cale de consecință, apar două variante: FIE repararea clădirii, FIE construirea unei noi clădiri cu destinația de spital de pneumologie și pneumoftiziologie, situație în care s-ar rezolva și o altă problemă, respectiv dislocarea unui posibil focar din centrul orașului.

4. Clădire psihiatrie adulți și copii

În această clădire a început acum 160 de ani funcționarea spitalul, la momentul respectiv Spitalul Ferencz József.

Clădirea în care astăzi își desfășoară activitate secția de psihiatrie adulți respectiv, compartimentul de psihiatrie copii și compartimentul de neurologie pediatrică a fost la fel lăsată practic în paragină.

Spre finele anului 2011-începutul anului 2012 s-au făcut intervenții interioare și s-au îmbunătățit condițiile de lucru respectiv de tratare a pacienților.

Probleme constatate aici sunt:

- accesibilitate greoaie pentru pacienții imobilizați,
- lipsa circuitelor,
- spații necorespunzătoare activității medicale,
- spații fără o dotare minimă de instalații medicale,
- saloane fără un confort minim,
- rețea de încălzire și apă caldă nefuncțională - parțial datorată întreținerii necorespunzătoare, parțial proiectării,
- hidroizolație inexistentă,
- infiltrații - ani de zile la rând clădirea a fost lăsată fără burlane, scurgerea apelor meteorice nefiind rezolvată.

Pe cale de consecință, apar două variante: FIE repararea clădirii, FIE construirea unei noi clădiri cu destinația de spital de psihiatrie, situație în care s-ar rezolva și o altă problemă, respectiv dezvoltarea acestui segment de activitate precum se ridicarea și calității actului medical.

TO DO:

- Analizarea posibilităților de finanțare prin prisma fondurilor structurale (POR Sănătate)
- Decizie privind variantele de urmat.
- Găsirea unui spațiu corespunzător realizării unui spital nou.

5. Realizare acces pentru persoane cu dizabilități

Majoritatea clădirilor spitalului nu dispun de acces pentru persoane cu dizabilități:

- clădirea psihiatriei adulți, infecțioase și spitalului vechi nu este dotată cu lift, iar dacă este doată fie liftul are altă destinație, fie nu se poate ajunge la acesta,
- în cabinetul de ortopedie se poate ajunge prin curtea interioară a clădirii principale,
- în clădirea principală se poate ajunge numai ocolind clădirea (prin curtea interioară).

TO DO:

- Contractare lucrări de proiectare.
- Contractare lucrări de execuție.
- Amenajare acces persoane cu dizabilități.

6. Realizare stație de epurare - reabilitare rețea de canalizare

Spitalul Județean nu are asigurată epurarea apelor uzate ce necesită construirea unei stații de epurare. Realizarea acestei stații mai este obligatorie și conform normelor de mediu - fiind cuprins și în planul de conformare la acordarea autorizației de mediu al Spitalului Județean de Urgențe " dr Fogolyan Kristof". La autorizația sanitară acordată spitalului s-a elaborat deasemenea un plan de conformare cu privire la realizarea unei rezervor de apă potabilă pentru 48 ore conform prevederilor legale.

Mai mult decât atât, realizarea obiectivului de investiție este necesară în vederea îndeplinirii condițiilor de autorizare a existenței unui rezervor de apă prin care să se poată asigura alimentarea secțiilor cu apă potabilă în cazul în care furnizarea apei este întreruptă din diferite motive.

Totodată, având în vedere faptul că în ultima perioadă nu s-au efectuat intervenții majore în rețeaua de utilități (apă, canalizare menajeră și pluvială, termică) este necesară schimbarea acestor rețele.

Ținând cont de normativele legale în vigoare este necesară amenajarea clădirilor în vederea înlăturării deficiențelor fizice în accesul persoanelor cu dizabilități.

TO DO:

- Finalizarea lucrărilor de execuție.

7. Modernizare rețea curenți slabi și digitalizare

Din considerente de ordin tehnologic, în principal rețeaua de intranet a spitalului este uzată moral. Pe de altă parte necesitățile în această privință sunt altele.

Prin urmare este nevoie de a se găsi soluții în perioada următoare la

- a.1. Lărgirea spectrului informatic în segmentul de activitate medicală
 - a.1.1. Telemedicină
 - a.1.2. RIS
- a.2. Lărgirea spectrului informatic în segmentul de activitate nemedicală
 - a.2.1. automatizare procese
- a.3. Construirea unei infrastructuri informatice
 - a.3.1. Rețea
 - a.3.2. Hardware
 - a.3.3. Software
- a.4. Arhivarea electronică a documentelor
- a.5. Construirea unei rețele VoIP în vederea înlesnirii comunicării interne.

Paralel urmează a fi realizată și rețeaua de energie electrică de joasă tensiune în vederea extinderii respectiv realizării după caz a:

- Sistem protecție activă împotriva incendiilor
- Sistem apelare asistente
- Sistem control acces
- Sistem de supraveghere video
- Sistem de control și automatizare - BMS.

TO DO:

Contractare studiu de fezabilitate în vederea analizării mai multor soluții pentru eficientizarea utilizării energiei electrice, respectiv realizării rețelelor de mai sus.
Realizare studiu de fezabilitate.
Realizare proiect.
Stabilire priorități.
Contractarea lucrării proiectare și execuție în funcție de priorități.

8. Modernizare rețea oxigen medical

Multe spații - în special saloane - din cadrul spitalului nu sunt dotate cu rețea de fluide medicale (în principal oxigen medical). Totodată, din considerente de:

- siguranță în privința exploatării,
 - siguranță în privința actului medical,
 - eficiență economică sporită prin reducerea cheltuielilor cu achiziția de oxigen medical,
 - modernizare susținută și ridicarea continuă a calității serviciilor medicale oferite, în conformitate cu Directivele CEE și standardele ISO 9001:2008, ISO 13485, SR ISO 10083,
 - creșterea controlului asupra resurselor folosite: asigurarea alimentării continue, neîntrerupte cu oxigen medical și în caz de defecțiune tehnică intervenită în sistemul de gaze medicale *vitală* în cazul intervențiilor chirurgicale și în terapia intensivă adult, pediatric și neonatal,
 - crearea unui inel de alimentare cu oxigen a clădirilor,
- pe lângă realizarea, respectiv extinderea rețelei de fluide medicale, este necesară realizarea unei stații de producere oxigen medical care înglobează și/sau a unei stații de butelii de rezervă.

TO DO:

Contractare studiu de fezabilitate realizare investiție.
Realizare studiu de fezabilitate.
Stabilire priorități conform studiu.
Contractare proiectare.
Contractare execuție.

9. Amenajare curte interioară - PUZ

Pe lângă asigurarea de condiții hoteliere corespunzătoare, amenajarea curții interioare reprezintă o altă prioritate din mai multe considerente:

- petrecerea timpului de către pacienții internați în aer liber,
- crearea de altor spații de confort în afara clădirilor,
- organizarea spațiilor,
- imaginea spitalului,
- crearea de condiții decente de acces al vizitatorilor,
- crearea de condiții corespunzătoare pentru personalul spitalului,
- siguranța pacienților,
- fluidizarea circulației interioare,
- degajarea spațiilor.

Se propune în acest sens:

- 9.1. modernizarea iluminatului exterior
- 9.2. amenajarea curții psihiatrie copii
- 9.3. amenajarea curții psihiatrie adulți
- 9.4. amenajarea spațiului verde din spatele clădirii principale
- 9.5. amenajarea spațiului verde în fața clădirii de infecțioase
- 9.6. realizarea de parcuri atât pentru personal cât și pentru vizitatori în diferite locuri
 - 9.6.1. Parcarea în fața clădirii principale
 - 9.6.2. Parcarea în spatele clădirii principale
 - 9.6.3. Parcare în spatele clădirii de infecțioase
 - 9.6.4. Acoperire spațiu de parcare mașini proprietate SJU

TO DO:

Contractare lucrări de proiectare și execuție.

Proiectare.

Contractare lucrări de execuție.

Obținere avize și autorizații.

Începerea și finalizarea lucrărilor de execuție.

Indicatori în domeniul managementului imobilelor

1. Clădire principală

- 1.1. Extindere UPU-SMURD și realizare Heliport
- 1.2. Extindere clădire prin construirea unei clădiri cu destinația de *Centru stroke și imagistică prin rezonanță magnetică (I.R.M.) și extindere bloc operator*
- 1.3. Amenajare Laborator Analize Medicale
- 1.4. Amenajare Laborator Explorări funcționale
- 1.5. Amenajare zonă administrativă TI

Extindere UPU-SMURD și Heliport finalizat
Extindere clădire prin construirea unei clădiri cu destinația de *Centru stroke și imagistică prin rezonanță magnetică (I.R.M.) și extindere bloc operator finalizat*
Amenajare Laborator Analize Medicale finalizat
Amenajare Laborator Explorări funcționale finalizat
Amenajare zonă administrativă TI finalizat

1. Reparație capitală Clădire Spital vechi

Reparație capitală la clădirea Spital vechi finalizat

2. Clădire spitalului de pneumologie

Clădirea Spitalului de pneumologie finalizată

3. Clădire psihiatrie adulți și copii

TO DO:

Analizarea posibilităților de finanțare prin prisma fondurilor structurale (POR Sănătate)
Decizie privind variantele de urmat.
Găsirea unui spațiu corespunzător realizării unui spital nou.

Reparație capitală la Clădirea de psihiatrie adulți și copii finalizată/Clădirea Spitalului de psihiatrie adulți și copii finalizată

4. Realizare acces pentru persoane cu dizabilități

TO DO:

Contractare lucrări de proiectare.
Contractare lucrări de execuție.
Amenajare acces persoane cu dizabilități.

Accesul persoanelor cu dizabilități asigurat.

5. Realizare stație de epurare - reabilitare rețea de canalizare

TO DO:

Finalizarea lucrărilor de execuție.

Epurarea și tratarea apelor uzate și evacuate asigurată

6. Modernizare rețea curenți slabi și digitalizare

TO DO:

Contractare studiu de fezabilitate în vederea analizării mai multor soluții pentru eficientizarea utilizării energiei electrice, respectiv realizării rețelelor de mai sus.

Realizare studiu de fezabilitate.

Realizare proiect.

Stabilire priorități.

Contractarea lucrării proiectare și execuție în funcție de priorități.

Rețea informatică realizată

Sistem protecție activă împotriva incendiilor realizată

Sistem apelare asistente realizată
Sistem integrat control acces realizată
Sistem de supraveghere video realizată
Sistem de control și automatizare – BMS realizată.

7. Modernizare rețea oxigen medical

TO DO:

Contractare studiu de fezabilitate realizare investiție.
Realizare studiu de fezabilitate.
Stabilire priorități conform studiu.
Contractare proiectare.
Contractare execuție.

Rețea (inel) de oxigen medical realizată.

8. Amenajare curte interioară - PUZ

TO DO:

Contractare lucrări de proiectare și execuție.
Proiectare.
Contractare lucrări de execuție.
Obținere avize și autorizații.
Începerea și finalizarea lucrărilor de execuție.

PUZ aprobat

Curte amenajată.

MANAGEMENTUL PROCESELOR

Cum am amintit în cele de mai sus, gândirea de sistem necesită implementarea unor proceduri de lucru, regulamente, respectiv protocoale necesare standardizării activității atât a secțiilor și compartimentelor medicale cât și a celorlalte sectoare nemedicale.

La începutul anului 2010, deși spitalul a avut semnat contract pentru implementarea standardului de calitate ISO 9001:2008 și ISO 17025, procesul de implementare a fost finalizat abia în anul 2011.

În anul 2012 a fost început și finalizat implementarea standardelor de calitate ISO 14001:2004 și ISO 18001:2008

Se propune în acest sens:

1. Menținerea ISO 9001:2008
2. Menținere ISO 14001:2004
3. Menținere ISO 18001:2007
4. Implementarea standardului ISO 17025 în laboratorul de analize medicale
5. Obținerea acreditării RENAR al laboratorului de analize medicale
6. Plan de protecție împotriva incendiilor
7. Plan de protecție civilă
8. Plan de securitate și sănătate în muncă
9. Regulamente
 - 9.1. de organizare și funcționare
 - 9.2. de ordine interioară
 - 9.3. pacientului
 - 9.4. de acces
 - 9.5. de manipulare cadavre
 - 9.6. de angajare.
10. Stabilire circuite interne și coridoare de transport
 - 10.1. Pacienți, aparținători și vizitatori
 - 10.2. Lenjerie curată
 - 10.3. Lenjerie murdară
 - 10.4. Steril
 - 10.5. Nesteril
 - 10.6. Deșeuri

Indicatori în domeniul managementului proceselor

ISO 9001:2008 menținut

ISO 14001:2004 menținut

ISO 18001:2007 menținut

Standardul ISO 17025 implementat în laboratorul de analize medicale

Acreditare RENAR obținut

Număr proceduri și alte reglementări revizuite/an

Număr reglementări nou create/an

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Managementul resurselor umane presupune îmbunătățirea continuă a activității tuturor angajaților în scopul realizării obiectivelor organizaționale. Aplicarea cu succes a managementului resurselor umane presupune existența unui sistem de evaluare a performanțelor, a unui sistem de stimulare și de recompensare a rezultatelor angajaților.

Resursele umane reprezintă acele valori ale instituției, care îndeplinesc criteriile în virtutea cărora pot fi considerate sursa principală ce asigură competitivitatea acesteia. Resursele umane sunt valoroase, rare și relativ de neînlocuit.

Indiferent de modul de organizare, activitatea de resurse umane dintr-o organizație trebuie să se subordoneze strategiei generale a firmei și să contribuie la îndeplinirea obiectivelor acesteia. Mai mult decât atât, ea trebuie să aibă două categorii de obiective proprii:

- *obiective strategice*, care se referă la prognoza, planificarea și adoptarea politicii de personal pe termen lung
- *obiective operaționale*, de natură administrativă, care au în vedere organizarea activităților curente, inclusiv gestionarea problemelor privind personalul organizației.

Pentru eficientizarea activității în domeniul resurselor umane se vor urmări în principal următorii factori care pot influența raporturile de serviciu/muncă:

- recrutarea și selecția în vederea ocupării funcțiilor de specialitate prin concurs și asigurarea ocupării posturilor vacante pentru degrevarea de sarcini suplimentare a personalului recrutarea și selecția personalului;
- identificarea factorilor motivaționali specifici fiecărui angajat ;
- asigurarea unui climat motivațional, prin recompensarea salariaților care au obținut rezultate deosebite, factor care determină creșterea performanțelor profesionale individuale ;
- consilierea angajaților prin discuții individuale;
- analiza și evaluarea competențelor;
- planificarea dezvoltării resurselor umane prin crearea de condiții pentru participarea angajaților la cursuri de perfecționare aplicabile domeniului în care activează - cursuri și traininguri organizate de către diferiți furnizori de servicii specializate în domeniu;
- evaluarea gradului de satisfacție a personalului.

Ca atare, începând cu anul 2011 managementul resurselor umane în cadrul spitalului este supus unui proces de remodelare în sensul promovării implicării, inițiativei și creativității între angajați. Salarizarea fiind reglementată, motivarea personalului se restrânge doar la recunoașterea rezultatelor.

Prin urmare se identifică cinci linii de acțiune în domeniul resurselor umane:

1. Prognoza, planificarea și adoptarea politicii de personal pe termen lung

Problema ce vine de mult timp este faptul că personalul este segmentat în ceea ce privește vârsta acestuia. Pe de altă parte, spitalul se confruntă cu lipsă despecialiști în anumite domenii. Prin urmare, politica de atragere de personal trebuie să aibă în vedere aceste aspecte, adică umplerea golurilor actuale și viitoare.

În altă ordine de idei, strategia de atragere de personal trebuie să aibă în vedere și obiectivele de dezvoltare ale spitalului.

2. Program de formare profesională multianual adaptat la necesitățile spitalului

Programul de formare profesională trebuie să se axeze și să aibă în vedere crințele legale în privința funcționării (curs de infecții nosocomiale, curs de stabilizare a funcțiilor vitale în urgență etc.)

În altă ordine de idei, obținerea de noi competențe sau aprofundarea cunoștințelor atât de către personalul medical cât și de cel nemedical este de importanță substanțială.

3. Criterii de performanță

Existența unui sistem de evaluare a performanței individuale este o cerință atât a managementului performant de resurse umane cât și al legislației actuale.

4. Încheiere contracte de management cu medicii șefi de secții

Potrivit legislației în domeniul sanitar conducătorii secțiilor și laboratoare trebuie să aibă contracte de administrare. Pe de altă parte, stabilirea indicatorilor de performanță al șefilor de secții este o cerință al unui management financiar prudent.

5. Redefinirea atribuțiilor și sarcinilor de serviciu sub noile așteptări.

Pentru o împărțirea judicioasă și echitabilă a sarcinilor de serviciu, cât și pentru actualizarea conform noilor reglementări a sarcinilor de serviciu este necesară redefinirea atribuțiilor și sarcinilor de serviciu prin întocmirea de noi fișe de post actualizate.

Indicatori în domeniul managementului resurselor umane

- 1. Prognoza, planificarea și adoptarea politicii de personal pe termen lung**
 - Organigramă actualizată permanent
 - Număr contracte individuale de muncă
- 2. Program de formare profesională multianual adaptat la necesitățile spitalului**
 - Plan de formare profesională aprobat
 - Număr cursuri ținute / an
- 3. Criterii de performanță**
 - Criterii de performanță analizat, recomandări efectuate
- 4. Încheiere contracte de management cu medicii șefi de secții**
 - Număr examene ținute
 - Contracte de management semnate
- 5. Redefinirea atribuțiilor și sarcinilor de serviciu sub noile așteptări.**
 - Număr fișe post actualizate

MANAGEMENTUL FINANCIAR

Cadrul legal în care activează un spital public din punctul de vedere al obținerii fondurilor este reglementat și foarte restrâns. Prin urmare managementul financiar într-o astfel de instituție trebuie să se axeze mai mult pe evaluarea corectă a eforturilor financiare ale tuturor acțiunilor ce urmează a fi întreprinse într-o perioadă de gestiune dată. Totodată, trebuie să urmărească modul de utilizare a capitalului și gradul de influență al factorilor de decizie în direcția asigurării unei utilizări eficiente a fondurilor atrase în circuitele financiare.

Având în vedere că mai mulți factori ce influențează substanțial - numărul paturilor contractabile, creșterile salariale fără susținere financiară - menținerea unui echilibru financiar pe termen scurt și pe termen lung este mult compromisă și nu depinde în totalitate de priceperea managementului.

Cu alte cuvinte, planificarea resurselor financiare, care are în vedere formularea unor programe concrete de măsuri și de punere în practică a strategiilor adoptate din cauza că destinația fondurilor primite este stabilită legal este nesigură.

Asigurarea funcționării sistemului de asigurări de sănătate la nivel local în principal presupune asigurarea unei „independențe” financiare care să nu perturbeze efectuarea plăților.

În acest sens va trebui pus o atenție deosebită în ceea ce privește administrarea bugetelor proprii sens în care se au în vedere:

Reducerea costurilor operaționale

Unul dintre obiectivele prioritare este acela al reducerii costurilor operaționale – ca măsură de diminuare a pierderilor și cheltuielilor.

Dintre aceste măsuri amintim:

- reducerea semnificativă a costurilor legate de spațiile în care Spitalul își desfășoară activitatea prin utilizarea eficientă a suprafeței de depozitare, reducerea suprafeței destinate activității, etc.;
- reducerea cheltuielilor salariale;
- reducerea cheltuielilor cu utilități;
- raționalizarea/reducerea cheltuielilor cu funcționarea

Trebuie analizat și implementarea viitoare a unui nou model de salarizare ce are în vedere alinierea la celelalte unități de furnizare a serviciilor medicale, care oferă angajaților posibilitatea de a performa și de a fi răsplățiți în funcție realizări

- se analizează în continuare fiecare serviciu la nivel de secție în ceea ce privește nivelul costurilor pentru a le rentabiliza.

Trebuie reconsiderate în continuare achizițiile în sensul în care se achiziționează stocuri de materii prime numai ce este necesar serviciilor medicale previzionate pe termen scurt.

De asemenea, trebuie urmărite printr-o activitate conștient organizată și permanentă, vânzările speciale realizate de producători care, în considerarea lichidității imediate, acceptă reduceri semnificative de preț. Se va efectua monitorizarea periodică a consumului de medicamente prin solicitarea acestor date la furnizorii de servicii farmaceutice aflați în relație contractuală cu Spitalul și luarea măsurilor ce se impun pentru încadrarea în sumele aprobate cu această destinație.

Managementul asigurării cu medicamente în corelație cu resursele alocate :

al prescrierii la nivelul secțiilor: prin transmiterea la timp către medicii prescriptori a modificărilor intervenite în listele de medicamente care pot fi prescrise în tratamentul ambulatoriu, întâlniri cu furnizorii de servicii medicale ori de câte ori apar modificări semnificative în actele normative care reglementează prescrierea medicamentelor, monitorizarea numărului de prescripții și a valorii medicamentelor prescrise de către toții medicii prescriptori, verificarea prescrierii corecte a medicamentelor (concordanță diagnostic –tratament, concordanță diagnostic – număr de zile de prescriere,

Efectele așteptate în urma implementării acestor măsuri sunt legate de stabilizarea activității financiare. Pagina 29

Obiective subsidiare în acest sens trebuie să fie:

1. Actualizarea tarifelor practicate la serviciile spitalului

2. Stabilirea bugetului pe secții
3. Monitorizarea cheltuielilor - soluții de diminuare adaptate permanent
4. Urmărirea indicatorilor financiari
5. Stabilire stoc permanent pentru medicamente și pentru materiale sanitare

Măsuri de creștere a veniturilor

Concomitent cu măsurile de reducere a costurilor operaționale Spitalul trebuie să-și îndrepte atenția în vederea creșterii veniturilor, fără de care reducerea costurilor operaționale este în fapt inutilă cum ar fi spre exemplu:

- Card de sănătate - abonamente
- Servicii de îngrijiri
- Servicii paleative

Modificarea structurii corporative

O astfel de măsură este avută în vedere ca o soluție alternativă. Oportunitatea acestei măsuri va fi analizată împreună cu consiliul de administrație în funcție de rezultatele obținute de Spital în primul an.

Indicatorii de management financiar pentru planul de management de față se adoptă cele reglementate legal și valabile pentru contractul de administrare al managerului.

IMAGINEA SPITALULUI

Management proactiv în domeniul relațiilor publice:

a) analiză imagine:

Principalele obiective ale strategiei de imagine a Spitalului se vor axa pe creșterea notorietății publice a instituției și sporirea credibilității acesteia, prin conștientizarea opiniei publice despre rolul și funcționarea spitalului, respectiv a sistemului de asigurări de sănătate, precum și formarea convingerii că Spitalul poate să le satisfacă cerințele de asistență medicală.

Periodic, la termene precise, sau conjunctural când situația o impune, strategia de imagine trebuie ajustată și îmbunătățită cu elemente noi ce intervin, deoarece factorii care guvernează piața asigurărilor de sănătate și a asiguraților, ca beneficiari direcți, sunt într-o continuă evoluție având valențe pozitive sau negative, în creștere sau descreștere, funcție de anumite elemente care trebuie urmărite în permanență și stăpânite pentru a adapta strategia de imagine la condițiile concrete dintr-o etapă sau alta, astfel:

- oferirea unei game de servicii medicale tot mai complexă și diversificată;
- creșterea calității serviciilor medicale oferite;
- asigurarea unei concordanțe între acești parametri și fondurile bănești alocate;
- asigurarea transparenței în ceea ce privește activitatea casei de asigurări de sănătate.

b) apariții în media în scopul promovării imaginii Spitalului și informării asiguraților.

Difuzarea frecventă de informații și materiale referitoare la esența și modul concret de funcționare a Spitalului, difuzarea de comunicate de presă conținând date din activitatea curentă a Spitalului, reprezintă doar câteva din modalitățile de implementare a strategiei de formare a imaginii publice și de promovare a acesteia. Se va pune un accent deosebit pe organizarea de evenimente (conferințe de presă, mese rotunde, interviuri) ori de câte ori instituția are de expus un punct de vedere asupra unui subiect din domeniu sau când intervin anumite situații neprevăzute în care Spitalul este implicat, pentru evitarea interpretărilor eronate sau părtinitoare de către reprezentanții media a situațiilor respective.

c) internet

Un aspect foarte important în promovarea imaginii spitalului și diseminarea informațiilor o reprezintă pagina de internet a spitalului: www.spitfog.ro. Acesta a suferit o schimbare drastică atât de conținut, cât și de design în anul 2011 și 2013. Am dorit, ca prin această schimbare, să facem toate informațiile mult mai accesibile și totodată mai vaste.

Astfel, doritorii pot găsi informații actualizate legate de:

- programul de consultație a fiecărui medic din cadrul Ambulatorului integrat,
- date referitoare la structura spitalului defalcate pe secții și compartimente,
- lista personalului medical
- toată gama de informații legate de posturile vacante din unitate, etc.

Conform schimbărilor constante în domeniul informaticii, dorim ca în cursul anului 2018, să adoptăm un nou design paginii de internet. Paralel cu această schimbare, pagina va fi vizibilă și pe iPad, iPhone, etc. și va fi accesibilă și persoanelor cu dizabilități vizuale.

Mentținerea în cadrul Ambulatoriului integrat a posibilității de a se programa la consultațiile medicale de specialitate on line este o altă prioritate în această privință.

e) Transparență structurală

Un alt aspect al comunicării cu pacienții o reprezintă sporirea transparenței funcționării spitalului. În acest sens, am implementat un șir de măsuri:

1. Tablouri de direcționare către cabinetele de specialitate în Ambulatoriul integrat
2. Redenumirea și renumerotarea Cabinetelor medicale din Ambulatoriul integrat
3. Panou cu medicii de gardă
4. Redenumirea și afișarea denumirii secțiilor spitalului
5. Ecușoane personalizate cu fotografie pentru personalul Spitalului

f) Chestionare de satisfacție

În vederea urmării rezultatelor măsurilor de îmbunătățire luate, începând cu anul 2012 am implementat un proces în vederea distribuției și prelucrării chestionarelor de satisfacție atât pentru pacienți, cât și pentru personalul medical, care se dorește a fi menținut în continuare.

Indicatori în domeniul managementului resurselor umane

1. Apariții media în scopul promovării imaginii

Număr apariții în media citită / lună

Număr apariții în media vorbită / lună

Număr postări pe rețele de socializare / lună

Număr conferințe de presă organizate / an

2. Internet

Menținerea funcțională a paginii spitalului.

Menținerea funcționale a programărilor on line.

Procent programări on line/programări off line

3. Transparență structurală

Menținerea panourilor

4. Chestionare de satisfacție

Număr chestionare împărțite

Analiza chestionarelor efectuată, recomandări efectuate

RESURSELE

necesare îndeplinirii obiectivelor strategice ale spitalului

definiți în Planul strategic al spitalului pe anii 2020-2025

Obiective strategice	Resurse necesare
Indicatori în domeniul medical și al îngrijirilor	
a. Protocoloale terapeutice respectiv alte protocoale de lucru	Se utilizează resursa umană proprie. Nu necesită resurse financiare suplimentare.
b. Acorduri de colaborare pentru transferul pacientului aflat în stare critică	Se utilizează resursa umană proprie. Nu necesită resurse financiare suplimentare.
c. Investiții în tehnica de îngrijire și investiții în tehnica medicală	Alocarea de buget necesare achiziționării aparaturii și a echipamentelor medicale se va face în principal din următoarele surse: <ul style="list-style-type: none"> o Finanțări structurale din proiecte o Bugetul propriu al spitalului o Bugetul Consiliului Județean Covasna o Bugetul Ministerului Sănătății cu cofinanțare din partea Consiliului Județean Covasna.
d. Înființarea unor specialități noi în spital	Se utilizează resursa umană proprie. Nu necesită resurse financiare suplimentare.
e. Înființarea de centre de excelență multispecializate	Se utilizează resursa umană proprie. Nu necesită resurse financiare suplimentare.
f. Cercetare și dezvoltare	Se utilizează resursa umană proprie. Nu necesită resurse financiare suplimentare.
Indicatori în domeniul managementului imobilelor	
1. Clădire principală <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Extindere UPU-SMURD și realizare Heliport 1.2. Extindere clădire prin construirea unei clădiri cu destinația de <i>Centru stroke și imagistică prin rezonanță magnetică (I.R.M.) și extindere bloc operator</i> 1.3. Amenajare Laborator Analize Medicale 1.4. Amenajare Laborator Explorări funcționale 1.5. Amenajare zonă administrativă TI 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Proiectul Extindere UPU-SMURD și realizare Heliport se va realiza din finanțarea europeană, respectiv bugetul Consiliului Județean Covasna 1.2. Proiectul Extindere clădire prin construirea unei clădiri cu destinația de <i>Centru stroke și imagistică prin rezonanță magnetică (I.R.M.) și extindere bloc operator</i> se va realiza prin bugetul Ministerului Sănătății/Ministerului Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației cu contribuția Consiliului județean Covasna

	<p>1.3. Proiectul Amenajare Laborator Analize Medicale se va realiza prin bugetul Ministerului sănătății și cu contribuția Consiliului județean Covasna</p> <p>1.4. Proiectul Amenajare Laborator Explorări funcționale se va realiza prin bugetul Ministerului sănătății și cu contribuția Consiliului județean Covasna</p> <p>1.5. Proiectul Amenajare zonă administrativă TI se va realiza prin bugetul Ministerului sănătății și cu contribuția Consiliului județean Covasna</p>
2. Reparație capitală Clădire Spital vechi	Proiectul se va realiza prin bugetul Ministerului sănătății și cu contribuția Consiliului județean Covasna
3. Clădire spitalului de pneumologie	Proiectul se va realiza prin bugetul Ministerului sănătății/Ministerului Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației cu contribuția Consiliului județean Covasna
4. Clădire psihiatrie adulți și copii	Proiectul se va realiza prin fonduri structurale (POR Sănătate) cu contribuția Consiliului județean Covasna
5. Realizare acces pentru persoane cu dizabilități	Proiectul se va realiza din sursele proprii ale spitalului
6. Realizare stație de epurare - reabilitare rețea de canalizare	Proiectul se va realiza prin fonduri structurale (POR Sănătate) cu contribuția Consiliului județean Covasna
7. Modernizare rețea curenți slabi și digitalizare	Proiectul se va realiza prin fonduri structurale (POR Sănătate POR Digitalizare) cu contribuția Consiliului județean Covasna
8. Modernizare rețea oxigen medical	Proiectul se va realiza prin fonduri structurale (POR Sănătate) cu contribuția Consiliului județean Covasna, precum și din bugetul propriu al spitalului
9. Amenajare curte interioară - PUZ	Proiectul se va realiza prin fondurile alocate din bugetul Consiliului județean Covasna
Indicatori în domeniul managementului proceselor	
<p>ISO 9001:2008 menținut</p> <p>ISO 14001:2004 menținut</p> <p>ISO 18001:2007 menținut</p> <p>Standardul ISO 17025 implementat în laboratorul de analize medicale</p> <p>Acreditare RENAR obținut</p> <p>Număr proceduri și alte reglementări revizuite/an</p> <p>Număr reglementări nou create/an</p>	<p>Se utilizează resursa umană proprie.</p> <p>Resurse financiare suplimentare se vor asigura din veniturile din contractul cu CAS Covasna.</p>
Indicatori în domeniul managementului resurselor umane	
1. Prognoza, planificarea și adoptarea politicii de personal pe termen lung	<p>Se utilizează resursa umană proprie.</p> <p>Resurse financiare suplimentare datorate de noile angajări se vor asigura din veniturile spitalului din contractul cu CAS Covasna.</p>

2. Program de formare profesională multianual adaptat la necesitățile spitalului	Se utilizează resursa umană proprie. Resurse financiare suplimentare se vor asigura din veniturile din contractul cu CAS Covasna, respectiv proiecte europene.
3. Criterii de performanță	Se utilizează resursa umană proprie. Nu necesită resurse financiare suplimentare.
4. Încheiere contracte de management cu medicii șefi de secții	Se utilizează resursa umană proprie. Nu necesită resurse financiare suplimentare.
5. Redefinirea atribuțiilor și sarcinilor de serviciu sub noile așteptări.	Se utilizează resursa umană proprie. Nu necesită resurse financiare suplimentare.
Indicatori în domeniul managementului imaginii spitalului	
1. Apariții media în scopul promovării imaginii	Se utilizează resursa umană proprie. Resurse financiare suplimentare se vor asigura din veniturile din contractul cu CAS Covasna.
2. Internet	Se utilizează resursa umană proprie. Resurse financiare suplimentare se vor asigura din veniturile din contractul cu CAS Covasna.
3. Transparență structurală	Se utilizează resursa umană proprie. Resurse financiare suplimentare se vor asigura din veniturile din contractul cu CAS Covasna
4. Chestionare de satisfacție	Se utilizează resursa umană proprie. Nu necesită resurse financiare suplimentare.