



Spitalul de psihiatrie Câmpulung Moldovenesc  
725100, Strada Trandafirilor nr. 2, județul Suceava, România

Telefon: +40 230 312 595, Fax: +40 230 314 431  
e-mail: office@spcm.ro, http://www.spcm.ro

**Spitalul de Psihiatrie  
Câmpulung Moldovenesc**

**Aprobat,  
Consiliul de Administratie**

**PLANUL STRATEGIC DE DEZVOLTARE  
AL SPITALULUI DE PSIHIATRIE  
CÂMPULUNG MOLDOVENESC  
2019 – 2029**

## **CUPRINS**

I.	Introducere.....	3
II.	Misiunea.....	3
III.	Viziunea.....	3
IV.	Principii generale și valori.....	4
V.	Analiza mediului extern.....	5
VI.	Structura și servicii oferite.....	7
VII.	Resurse umane.....	8
VIII.	Activitatea spitalului.....	10
IX.	Situația financiară.....	11
X.	Analiza SWOT.....	12
XI.	Obiective.....	15
XII.	Graficul Gantt.....	23
XIII.	Rezultate așteptate.....	28
XIV.	Evaluarea planului strategic.....	28
XV.	Revizuirea planului strategic.....	28
XVI.	Consultarea cu Consiliul de Administrație și obținerea autorizării din partea membrilor.....	29

## **I. Introducere**

Spitalul de Psihiatrie Câmpulung Moldovenesc este un spital de monospecialitate de rang V, cu personalitate juridică, ce furnizează servicii medicale spitalicești și deservește cu precădere unul din cele 5 sectoare psihiatrice din județ (populația arondată municipiilor Câmpulung Moldovenesc, Gura Humorului și Vatra Dornei) - aproximativ 167.000 de locuitori și o suprafață de 4000 kmp. Activitatea se desfășoară atât pentru asistență la pat cât și pentru asistență medicală ambulatorie prin ambulatoriul integrat și Centrul de Sănătate Mintală.

Spitalul de Psihiatrie Câmpulung Moldovenesc, funcționează prin contract cu Casa de Asigurări de Sănătate Suceava și se află în prezent în subordinea Consiliului Local Câmpulung Moldovenesc.

Este un spital de monospecialitate ce funcționează în domeniul psihiatriei adulți și asigură spitalizare continuă și discontinuă prin cele 70 de paturi (55 paturi acuți și 15 paturi cronici) și staționarul de zi cu 20 de locuri, precum și asistență ambulatorie prin Ambulatoriul integrat și Centrul de Sănătate Mintală.

Spitalul de Psihiatrie Campulung Moldovenesc dispune de o structură complexă de servicii, dotare corespunzătoare, personal specializat, având amplasament și accesibilitate pentru teritoriul din jur și toate localitățile din județ și chiar din țară, ca spital de monospecialitate.

În județul Suceava servicii de psihiatrie oferă următoarele spitale/secții : Spitalul de Psihiatrie Siret, secția de psihiatrie a Spitalului Municipal Rădăuți, secția de psihiatrie a Spitalului Județean de Urgență Suceava.

## **II. Misiune**

Misiunea Spitalului de Psihiatrie Câmpulung Moldovenesc este centrată pe nevoile pacienților și are următoarele coordonate:

- Furnizarea serviciilor de asistență medicală profilactică și curativă prin spitalizare continuă și discontinuă și în regim ambulator pentru pacienții săi, în specialitatea psihiatrie;
- Realizarea educației medicale continue și îmbunătățirea competențelor profesionale pentru personalul propriu;
- Participarea în cadrul programelor naționale de sănătate.

## **III. Viziune**

Viziunea Spitalului de Psihiatrie Câmpulung Moldovenesc este de a asigura servicii medicale de cea mai bună calitate cu ajutorul unui personal bine pregătit și performant.

Echipa care a elaborat, care coordonează implementarea strategiei și evaluează periodic îndeplinirea obiectivelor strategice este formată din:

Manager: Luana Cristina Zbranca

Director Financiar-Contabil: Aurora Rusu Samson

#### **IV. Principii generale și valori**

##### **A. Principii**

Principiile care guvernează conduită profesională a personalului contractual sunt următoarele:

1. prioritatea interesului public - principiu conform căruia personalul contractual are îndatorirea de a considera interesul public mai presus decât interesul personal, în exercitarea atribuțiilor funcției;
2. asigurarea egalității de tratament al cetățenilor în fața autorităților și instituțiilor publice - principiu conform căruia personalul contractual are îndatorirea de a aplica același regim juridic în situații identice sau similare;
3. profesionalismul - principiu conform căruia personalul contractual are obligația de a îndeplini atribuțiile de serviciu cu responsabilitate, competență, eficiență, corectitudine și conștiinciozitate;
4. imparțialitatea și nediscriminarea - principiu conform căruia angajații contractuali sunt obligați să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției;
5. integritatea morală - principiu conform căruia personalul contractual îi este interzis să solicite sau să accepte, direct ori indirect, pentru el sau pentru altul, vreun avantaj ori beneficiu moral sau material;
6. libertatea gândirii și a exprimării - principiu conform căruia personalul contractual poate să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor practici;
7. cinstea și corectitudinea - principiu conform căruia, în exercitarea funcției și în îndeplinirea atribuțiilor de serviciu, personalul contractual trebuie să fie de bună-credință și să acționeze pentru îndeplinirea în totalitate a atribuțiilor de serviciu.

##### **B. Valori:**

1. **Calitate:** Practicarea medicinei la cele mai înalte standarde ale calității, punerea accentului pe profesionalismul și pregătirea medicilor, a tuturor angajaților și pe dotarea corespunzătoare a spitalului. Preocuparea pentru asigurarea accesibilității la servicii și a continuității acestora. Respectarea dreptului la libera alegere și a egalității de șanse.

- 2. Atașament:** sensibilitate față de starea emoțională atât a pacienților cât și a salariaților. Promovarea unei atmosfere familiale atât prin comportamentul personalului cât și prin confortul asigurat pacienților sau condițiile de muncă de care beneficiază angajații spitalului.
- 3. Echipa:** Respectarea și prețuirea colegilor, munca în echipă pentru dezvoltarea și oferirea de servicii de calitate.
- 4. Valoare:** Maximizarea importanței calității serviciilor oferite în strictă concordanță cu gradul de satisfacție al pacienților noștri.
- 5. Încredere:** Promovarea comunicării deschise ca fiind cea mai bună cale către servicii medicale de calitate și încurajarea pacienților să comunice nevoile lor astfel încât spitalul să le poată îndeplini așteptările. Rezultatele obținute depind și de încrederea pacientului / apărătorului că va fi ascultat și că interesele sale vor deveni prioritățile spitalului. Încrederea reprezintă componenta de bază a relației cu pacientii. Promovarea scăderii stigmatizării în domeniul sănătății mintale atât pentru persoana cu probleme de sănătate mintală cât și pentru profesioniștii în domeniu.
- 6. Educație:** Formarea continuă pentru personalul propriu, informarea eficientă a pacienților și comunității constituie modul prin care putem contribui direct la garantarea calității, performanței și siguranței actului medical. Promovarea serviciile preventive.

## V. Analiza mediului extern

O importanță deosebită o are analiza și avizul forurilor tutelare (Consiliul Local Câmpulung Moldovenesc, Ministerul Sănătății, CAS Suceava) în găsirea căilor comune de rezolvare a strategiei propuse. Aceste puncte de vedere acoperă o serie de aspecte precum:

- Politica de dezvoltare în cadrul MS;
- Necesitățile populației deservite;
- Dezvoltarea serviciilor de sănătate la nivel regional și național;
- Legislația sanitată.

Analiza factorilor externi relevă o serie schimbări cu impact major asupra tendinței de dezvoltare a serviciilor de sănătate. Aceștia includ o serie de legi și rapoarte naționale ale sistemului național de sănătate:

- Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 46/2003, Legea drepturilor pacientului, cu modificările și completările ulterioare;

- Legea nr. 487/2002, a Sănătății mintale și a protecției persoanei cu tulburari psihice, republicată;
- Ordinul nr. 1410/2016 privind aprobarea Normelor de aplicare a Legii drepturilor pacientului nr. 46/2003;
- Ordinul nr. 1782/2006 privind înregistrarea și raportarea statistică a pacienților care primesc servicii medicale în regim de spitalizare continuă și spitalizare de zi;

#### **Factori externi cu impact direct asupra spitalului:**

##### ***1. Subordonare și parteneriate***

Prin descentralizare, spitalul este preluat și administrat de Consiliul Local Câmpulung Moldovenesc, ceea ce deschide căi reale de dezvoltare o dată pentru că forul tutelar este local și cunoaște foarte bine politica promovată de spitalul de psihiatrie și susține realizarea obiectivelor propuse în fața reprezentanților altor instituții.

##### ***2. Starea de sănătate a populației deservite***

O tendință importantă a reformei serviciilor de sănătate este aceea de corelare a serviciilor necesare (care reies din starea de sănătate a populației) cu cele oferite de spital. Eforturile depuse sunt în direcția îmbunătățirii stării de sănătate și de reducere a inechității în statusul de sănătate a anumitor grupuri populaționale (cu risc).

Cu alte cuvinte, resursele spitalului trebuie adaptate continuu la nevoile populaționale. Dezvoltarea serviciilor pentru pacienți pe tipuri de diagnostic, acute sau cronice, este una dintre căile de urmat în acest moment.

Serviciile medicale furnizate de unitatea noastră sanitară se adresează următoarelor categorii de pacienți:

- pacienți cu afecțiuni psihiatrice acute;
- pacienți cu afecțiuni psihiatrice cronice în perioada de acutizare ce necesită recuperare și îngrijiri specifice;
- pacienți în vîrstă care au indicații pentru îngrijiri specifice psihiatriei;
- cazuri interne prin serviciul de ambulanță.

Din enumerarea de mai sus se observă că adresabilitatea serviciilor oferite de spitalul nostru, cuprinde toate categoriile de vîrstă pentru populația adultă, atât din sectorul de psihiatrie arondat, cât și din județul Suceava, și alte județe din țară, din mediu urban și din cel rural, în general cu venituri mici spre medii.

O altă caracteristică a pacienților tratați în spital este aceea că majoritatea suferă de afecțiuni acute, dar care ulterior necesită tratament mai îndelungat și recuperare psihosocială.

### **3. Tendința demografică**

Starea de sănătate este un fenomen complex, social și biologic, care exprimă nivelul și caracteristicile sănătății membrilor unei colectivități private în ansamblu, fiind strâns legată și de calitatea vieții populației. Starea de sănătate mintală se află într-o relație de intercondiționare cu evoluția socială în ansamblu, cu celelalte componente ale economiei și calității vieții, fiind determinată de nivelul general de dezvoltare economico-socială, de structura consumului, de standardul igienei individuale, de gradul de cultură și, nu în ultimul rând, de sistemul îngrijirilor de sănătate.

Venitul real tot mai redus, în majoritatea situațiilor, și creșterea incidenței sărăciei au adus în gospodării individuale la restricții de tot felul, care au deteriorat calitatea vieții, reducând durata medie a vieții și determinând problema de sănătate mintală. Acestea vor forma categoria beneficiarilor de asistență socială - un plus evitabil la povara socială a activilor confruntați cu povara greu evitabilă provenită din îmbătrânirea demografică.

Deși aflată într-un context politic diferit și într-o anume izolare de țările vest-europene, evoluția populației și a fenomenelor demografice din România a urmat constant tendința celor din țările vestice ale continentului. Migrația externă și scăderea natalității au schimbat, în ritm rapid, structura pe vârste a populației. După datele ultimului recensământ, în România este o „situație demografică dezechilibrată”, caracterizată de indicele de îmbătrânire de 1098 persoane vîrstnice la 1000 de tineri, față de 722, în 1992. Ca urmare a scăderii natalității și a creșterii speranței de viață, procesul de îmbătrânire demografică s-a accentuat. Ponderea tinerilor a fost devansată de ponderea vîrstnicilor, iar populația adultă a scăzut ca număr, dar a crescut ca pondere.

Durata medie a vieții în România a scăzut ușor până în 1997 și întreaga scădere s-a înregistrat la bărbați. Indicatorii demografici evidențiază un proces de accelerare a schimbării modelului demografic, într-un context de criză economică și socială, ce a mărit considerabil stresul vieții cotidiene.

## **VI. Structura și servicii oferite**

Spatial este unic în județ ca structură organizatorică actuală și, conform organigramei stabilite de Ministerul Sănătății la înființare (1999) cuprinde:

- Secția Psihiatrie 70 de paturi din care:

- Compartiment bolnavi cronici 15 paturi aprobat de MS nr. XI/A/46980/NB/7693 din 21.07.2015 si Hotărârea Consiliului Local Câmpulung Moldovenesc nr. 93 din 27.08.2015;
  - Secție psihiatrie acuți 55 paturi
- Staționar de zi 20 locuri.

Structura spitalului permite acordarea de servicii medicale după cum urmează:

- Clinice:psihiatrie acuți și cronici adulți.
- Echipa de îngrijire medicală asigura servicii oferite de profesioniști cu pregătire adecvată: Medici psihiatri, Psihologi, Farmacist, Asistent social, Preot pentru consiliere pastorală, Asistenți medicali, Infirmieri, Serviciu de spitalizare de zi, Camera de gardă pentru urgențe psihiatrice, Compartiment de Prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale, Ambulatoriu integrat de specialitate, Centru de Sănătate Mintală ce oferă consultații pentru adulți și copii, echipă mobilă de asistență psihiatrică în comunitate, Sala club, atelier gastronomie.
- Administrative:
  - RUNOS, Compartiment Financiar - Contabil, Compartiment Statistică - Evaluare, Compartiment informatic, Compartiment juridic, Tehnic-Administrativ, Transporturi, Achiziții Publice și Administrativ, Compartiment întreținere, reparații, instalații și clădiri-muncitori, Compartiment management al calității serviciilor medicale, Compartiment securitatea muncii, PSI, protecție civilă și situații de urgență.
  - Bloc Alimentar, Spălătorie, Magazine rufe, Centrală termică, Magazie haine pacienți, Magazie materiale de curațenie, Serviciul Colectare - Depozitare Deșeuri.

## VII. Resurse umane

Din punct de vedere al încadrării cu personal, spitalul se confruntă cu deficit de personal datorită migrării personalului de specialitate, mai ales a celui înalt calificat și performant la muncă în străinătate și pensionărilor pentru limită de vîrstă. În prezent, spitalul are 99,5 de posturi aprobate prin statul de funcții, din care 58,5 sunt ocupate.

Personalul medical al Spitalului de Psihiatrie din Câmpulung Moldovenesc este format din:

Sectie/birou	Personal medical
Secția Psihiatrie	5 medici psihiatri, 1 psiholog practicant
Ambulatoriul integrat	Consultațiile în ambulatoriul integrat sunt asigurate de medicii secției, un asistent medical

Centrul de Sănătate Mintală	1 medic primar neuropsihiatrie infantilă, 1 psiholog, 1 asistent social principal, 1 asistent medical principal
Farmacist	Farmacist primar, asistent farmacie principal
Camera de gardă	5 medici din secția cu paturi, 1 medic neuropsihiatrie infantilă, 1 medic specialist neurolog

Membrii comitetului director: Manager, Director Financiar Contabil.

#### Pondere posturi ocupate 2017-2018

Categorii de personal	Anul trecut		Anul curent		Procent de încadrare	
	2017 (31.12.)	2018 (31.12.)	2017 (31.12.)	2018 (31.12.)	2017 (31.12)	2018 (31.12)
	Medici	10.5	9.5	5.25	3.25	50 34.21
Alt personal sanitar sup. (farmacist și chimist)	8	8	6	5	75	62.50
Personal mediu sanitar	32	32	24	25	75	78.13
Personal auxiliar	20	20	13	12	65	60
TESA	13	15	7.5	8	57.69	53.33
Muncitori+paza	15	15	5	5	33.33	33.33
<b>TOTAL</b>	<b>98.5</b>	<b>99.5</b>	<b>60.75</b>	<b>58.25</b>	<b>61.68</b>	<b>58.54</b>

*Sursa: Compartimentul RUNOS Spitalul de Psihiatrie*

Pentru a avea o viziune corectă asupra nevoilor de servicii de sănătate furnizate de spital se impune o **evaluare a serviciilor de sănătate furnizate actual**. În continuare este prezentată situația realizărilor pe anul 2018.

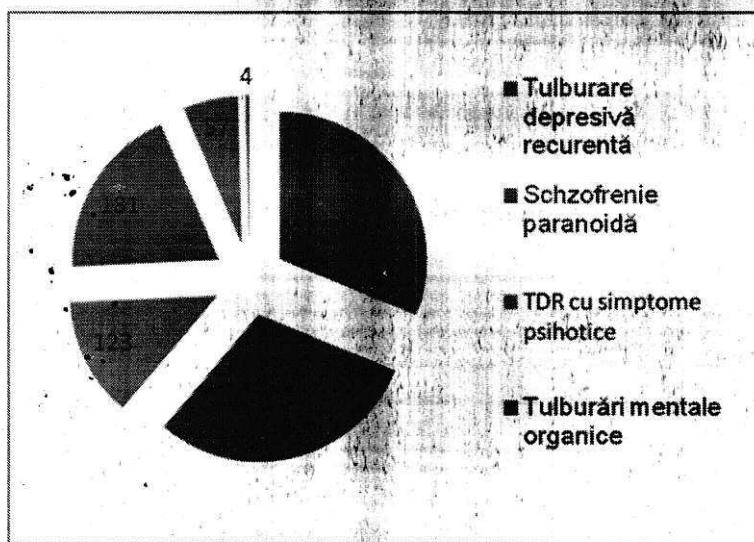
Nivel	Număr paturi	Rata utilizare paturi	Nr. cazuri Spitalizare de zi	Nr. de cazuri	DMS (zile) realizat	ICM realizat	Nr.cazuri spitalizare de zi	TCP
Secția psihiatrie	70	61,54	1425	15724	10,88	1,6838	714	1430 RON

Sursa: Compartimentul STATISTICA Spitalul de Psihiatrie

#### Cele mai frecvente patologii (DRG) la externare din spitalului, 2018

Nr.	Cod DRG	Denumire DRG	Tip DRG (M/C)	Nr cazuri extername	DMS
1	V3042	Tulburare depresivă recurrentă	M	293	10,59
2	V3021	Schzofrenie paranoidă	M	282	12,11
3	V3043	TDR cu simptome psihotice	M	123	13,65
4	U3041	Tulburări mentale organice	M	181	9,08
5	U3032	Tulburări psihotice	M	57	11,26
6	U3031	Tulburări induse de alcool	M	4	2,75

Sursa: Compartimentul STATISTICA Spitalul de Psihiatrie



#### VIII. Activitatea spitalului

Activitatea spitalului se desfășoară preponderent în secția psihiatrie cu 70 de paturi. Pacienții internați sunt cu patologie psychiatrică cu caracter acut sau cronic, din populația adultă, peste 18 ani de ambele sexe din mediul rural și urban. De la înființare (1999) și până în prezent:

- s-au creat toate structurile prevăzute de Legea sănătății mintale și protecția persoanelor cu tulburări psihice nr.487/2002;

- s-a angajat personal calificat;
- se desfășoară terapii alternative (ergoterapie și terapie ocupațională) ;
- s-au imbunătățit condițiile hoteliere (prin lucrări de reabilitare și reamenajare clădire principală, prin reabilitarea rețelei termice, sanitare, electrice) și realizarea unei surse proprii de alimentare cu apă.

Prin toate aceste structuri, spitalul oferă în secția cu paturi, ambulatoriu de specialitate și Centrul de sănătate mintală o gamă largă de servicii printre care menționăm: consultații medicale (diagnostic, tratament), consiliere psihiatrică (pacient, familie), evaluări și consiliere psihologică- investigații medicale (recoltarea probelor de laborator), psihoterapie (individuală, de grup), terapie pastorală, asistență socială (investigație de caz, integrare socială, consiliere individuală și de familie), terapii alternative (meloterapie, socioterapie, cultură fizică medicală), ergoterapie (croitorie, tricotaje, ceramică, pictură, țesătorie, artizanat etc.), activități de terapie ocupațională, etc.

Centrul de sănătate mintală oferă suplimentar, servicii comunitare de asistență psihiatrică prin echipa multidisciplinara ce se deplasează în teritoriul arondat spitalului, la domiciliul pacienților cu suferință psihiatrică.

Furnizarea serviciilor medicale se asigură în regim continuu, fiind organizată o linie de gardă pentru noapte, zilele de week-end și sărbătorile legale.

Camera de primire a urgențelor este structurată din punct de vedere funcțional și dotată conform normativelor în vigoare. Primește urgențe din teritoriul arondat, prin dirijarea ambulanțelor de la centrele de primiri urgențe ale spitalelor municipale din Câmpulung Moldovenesc, Vatra Dornei și Gura Humorului.

*Tabel 2. Indice de complexitate a spitalului în ultimii 4 ani*

ICM SPITAL	2015	2016	2017	2018
	1,3466	1,4887	1,5315	1,6836

*Sursa: Compartimentul STATISTICĂ Spitalul de Psihiatrie*

## **IX. Situația financiară**

În ceea ce privește finanțarea Spitalului de Psihiatrie Câmpulung Moldovenesc, acesta este o instituție publică finanțată integral din venituri proprii în baza contractului de furnizare servicii medicale încheiat cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Suceava.

În ordinea ponderii lor în buget și în măsura în care pot fi alocate, *resursele financiare* ale spitalului sunt:

- Venituri din contractul încheiat cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Suceava pentru pacienții internați la pat și prin spitalizare de zi, pentru servicii și consultații în Ambulatoriu de specialitate;
- Venituri din contractul încheiat cu Direcția Județeană de Sănătate Publică Suceava din sume alocate de la bugetul de stat pentru finanțarea unor acțiuni de sănătate (cheltuieli de personal pentru activitatea personalului din Centrul de Sănătate Mintală);
- Venituri din prestări de servicii medicale la cerere;
- Alte venituri din prestări de servicii și alte activități;
- Transferuri sau subvenții pentru investiții de la bugetul local (Consiliul Local) ;

*Cheltuieli:*

- Salarii personal ;
- Medicamente;
- Bunuri și servicii;
- Cheltuieli de capital.

Rezultatul finanțiar al Spitalului de Psihiatrie Cămpulung Moldovenesc din ultimii 3 ani este:  
2016 = 211.580 lei deficit, 2017= 193.561 deficit, 2018= 216477 excedent.

## X Analiza SWOT

Analiza SWOT este o metodă eficientă, utilizată în cazul planificării strategice pentru identificarea potențialelor, a priorităților și pentru crearea unei viziuni comune de realizare a strategiei de dezvoltare a spitalului. Managementului strategic îi este specifică analiza continuă, pe de o parte, a mediului extern pentru a anticipa sau a sesiza la timp schimbările, iar pe de alta parte, a situației interne pentru a evalua capacitatea de a face față schimbărilor.

Prin tehnica SWOT ( Strengths/Weaknesses, Opportunities/Threats ), pentru o analiză a situației generale actuală a Spitalului de Psihiatrie Cămpulung Moldovenesc, prezentăm punctele forte și oportunitățile pe care le poate exploata spitalul, punctele slabe, dar și eventualele amenințări cu care s-ar

putea

confrunta

MEDIUL INTERN	PUNCTE TARI (S)	PUNCTE SLABE (W)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spital cu poziție geografică bună; adresabilitate mare. Structura, resursele umane și dotările existente permit aplicarea unor metode și tehnici de tratament modern</li> <li>• Sistemul Integrat de Management al Calității (ISO 17021:2015, ISO 19011:2018 - sistem de management al calității);</li> <li>• Sistem Informatic Integrat cu informatizarea întregii activități a spitalului (activitatea clinică, administrativă și finanțieră); Dotari TIC performante pe secție și compartimentele spitalului</li> <li>• Personal sanitar superior cu experiență și competență, personal sanitări foarte bine pregătiți;</li> <li>• Motivarea personalului (indemnizație hrana, salarii și sporuri la nivelul maxim permis, planuri de formare și perfecționare a personalului, participarea la cursuri, simpozioane, conferințe, evaluări periodice ale performanțelor profesionale);</li> <li>• Spitalul are datorii restante, mecanismul de decontare prin DRG diminuează riscul financiar al spitalului;</li> <li>• Definire ambulatoriu de specialitate și Centru de Sănătate Mintală cu echipă multidisciplinară (incl. reabilitare psihiatrică)</li> <li>• Terapii alternative (ergoterapie, meloterapie, cultterapie);</li> <li>• Attitudinea deschisă și căldă a personalului, capela și atelierele de terapie ocupațională făc perioada de spitalizare mai ușoară Condițiile de spitalizare adecvate asigură o sedere primitoare, confortabilă și sigură pentru pacienți (peste 90% pacienți satisfăcuți);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponderea scăzută a veniturilor proprii;</li> <li>• Reticența unor angajați la schimbare;</li> <li>• Personal insuficient;</li> </ul>

MEDIUL EXTERN	
OPORTUNITĂȚI (O)	AMENINȚĂRI (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprijin din partea autorității locale;</li> <li>• Posibilitatea elaborării unor proiecte pentru atragerea de fonduri structurale;</li> <li>• Posibilități de atragere de sponsorii;</li> <li>• Implementarea reformei din sistemul de sănătate, dezvoltarea alternativelor de îngrijiri psihiatrică;</li> <li>• Perspectiva contractelor cu casele private de asigurări de sănătate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesul de acreditare, care necesită înăplinirea standardelor de calitate;</li> <li>• Plecări de personal spre UE, greu de opri și surmontat;</li> <li>• Legislație greoală, excesivă și burocratică;</li> </ul>

## **XI. Obiective**

### **OBIECTIVE GENERALE**

1. să excelăm în acordarea unor servicii medicale performante, de calitate, comparabile cu cele oferite la nivel internațional și accesibile din punct de vedere financiar;
2. să oferim pacientilor nostri informații accesibile și reale și să asigurăm participarea acestora la deciziile privind actul medical care-i vizează în mod direct pentru a putea consuma liber asupra acestuia;
3. să respectăm viața privată și intimitatea pacientului tratându-l cu omenie, promptitudine și maximum de eficiență;
4. să garantăm confidențialitatea în legătură cu datele personale ale pacientului și informațiile referitoare la starea sa de sănătate sau socială.

### **OBIECTIVE OPERAȚIONALE**

1. asigurarea unui act medical de calitate în condiții de siguranță și menținerea satisfacției pacienților la un nivel cât mai ridicat;
2. asigurarea condițiilor de muncă propice salariaților și îmbunătățirea percepției acestora față de locul de muncă.

Obiectivul specific	Responsabilitate	Termen de evaluare periodică	Termen de finalizare	Fonduri alocate (aprox.)	Indicatori de evaluare
<b>A. În domeniul strategiei serviciilor medicale</b>					
1.Asigurarea serviciilor medicale de cea mai bună calitate, permanent, în toate specialitățile și tuturor pacienților	Manager Medic Șef Secție Responsabil cu MC	Semestrial	Permanent	45.000 lei	Nivel general de mulțumire al apariționătorilor > 95%
2.Actualizarea conținutului plianțelor de informare și de prezentare a serviciilor medicale asigurate de către spital și punerea acestora la dispoziția pacienților	Medic Șef Secție Responsabil cu MC	Lunar	Permanent	400 lei	
3.Alinierea cerințelor calității actului medical cu cele solicitate de standardele de acreditare a ANMCS	Manager, Membrii CD, Medic Șef Secție	Lunar	Martie 2020 /		Obținerea acreditării cu realizarea a > 90% din punctaj
4.Îmbunătățirea condițiilor hoteliere ale pacientului (schimbare mobilier, instalare aer condiționat, schimbare place de ţăntări, achiziționarea de frigidere, etc.)	Manager, Medic Șef Secție, Director Financiar - Contabil	Anual	Decembrie 2020	50.000 lei	Cresterea nivelului de satisfacție a apariționătorului pentru confortul termic, hotelier >95%
5.Asigurarea măsurilor de siguranță a pacientului împotriva riscului de accidentare prin supravegherea sistematizată, întărirea regulilor și schimbarea paturilor (introducerea barelor anti-cădere, cumpărarea de paturi noi cu bare anti-cădere)	Manager, Medic Șef Secție, Director Financiar – Contabil, Responsabil cu MC	Anual	Decembrie 2020	20.000 lei	Cresterea la maxim a nivelului de siguranță a pacientului și scăderea la zero a accidentelor fizice
6.Evaluarea continuă a satisfacției pacientului și a salariatului și menținerea acestora la nivelul garantării performanței actului medical	Membrii CD, Medic Șef Secție, Responsabilul cu MC, Responsabil RUNOS	Lunar pentru pacienți; în luna Ianuarie pentru salariați	Permanent /		95% pentru pacient; 90% pentru salariați

***În domeniul managementului performanței / calității serviciilor***

7.Monitorizarea implementării protocolelor terapeutice și de îngrijiri medicale corespunzătoare specialității spitalului	Medic Șef Secție	Semestrial	Permanent /	Asigurarea unui set complet de protocoale conforme cu realitatea actului medical
8. Actualizarea conținutului protocolelor și a procedurilor din domeniul actului medical și a activităților conexe	Membrii CM, responsabilii de servicii și birouri	La începutul fiecărui an	Permanent /	Procedurarea activităților (ne)medicale
9.Dezvoltarea mecanismului de audit clinic și integrarea acestuia în procesul de îmbunătățire a calității actului medical	Medic Șef Secție, Responsabilul cu MC	Iulie 2019	Permanent /	
10. Monitorizarea permanentă și evaluarea periodică a indicatorilor de realizare a serviciilor medicale și a celor economico – financiare și introducerea corecțiilor necesare pentru asigurarea și menținerea calității ridicata a serviciilor prestate	Membrii CD și ai CM, Responsabilul cu MC	Lunar și semestrial	Permanent /	Realizarea evaluărilor lunare și trimestriale de către Nucleul de Calitate / Compartimentul de management al calității și Financiar - Contabil
11. Realizarea unor evaluări și studii la nivelul secției de către o echipă mixtă de medici și asistenți cu privire la implementarea concepțiilor de plan de îngrijiri medicale și scorul de dependență al pacientului	Medic Șef Secție, Echipa desemnată, Nucleul de calitate	Lunar	Decembrie 2019 /	Introducerea acestora în practicile spitalului
12.Implementarea măsurilor de creștere a siguranței mediului spitalicesc și a siguranței pacienților pe timpul internării prin mărirea frecvenței de supraveghere a pacientului, atașarea de bare anti-cădere la paturi, schimbarea paturilor vechi și nefunționale	Medic Sef Secție, Responsabil Compartiment IAAM, Asistenta șefă de secție	Semestrial	Permanent 50.000 lei	Scăderea la maximum a ratei infecțiilor asociate și diminuarea la zero a accidentărilor pacientilor
13.Asigurarea condițiilor propice desfășurării actului medical conform standardelor impuse de legislația românească	Medic Șef Secție	Semestrial	Permanent /	Realizarea indicatorilor asumatii prin contractele de administrare

14. Controlul sistematic al modului de desfășurare a activității medicale	Medic Șef Secție	Lunar	Permanent	/	Realizarea de analize lunare în BMC și CM
15. Asigurarea condițiilor adecvate de muncă pentru salariați, de cazare, hrănă, igienă pentru pacienți, de control și prevenire a infecțiilor asociate actului medical	Medic Șef Secție, Responsabil Compartiment IAAM	Anual	Permanent	15.500 lei	Cresterea încrederei salariaților prin îmbunătățirea condițiilor (la 95%) și menținerea ratei IA<3%
16. Crearea condițiilor de siguranță maximă pentru pacienți și personal prin dotarea cu truse de urgență și defibrilatoare a secției și ambulatorului	Manager Medic Șef de Secție	Semestrial	Decembrie 2020	25.000 lei	Existența truselor și defibrilatoarelor în secție și ambulator
17. Analizarea și evaluarea periodică a modului de îndeplinire a obiectivelor asumate și a activității de management a spitalului	Medic Șef Secție	Semestrial	Permanent	/	Evaluări semestriale
18. Asigurarea unei informări complete a apărinătorilor și salariaților spitalului prin utilizarea flexibilă a sistemului de afișaj și întâlnirii periodice cu categoriile de personal	Manager, Membrii Compartimentului de Management al Calității serviciilor medicale	Semestrial	Permanent	/	Evaluări semestriale
<b>În domeniul managementului economic - finanțiar</b>					
19. Procedurarea activităților finanțier contabile pentru sistematizarea costurilor și a consumurilor	Director Financiar – Contabil,	Trimestrial	Permanent	/	
20. Adoptarea și îndeplinirea unui BVC realist, fundamentat și bazat pe un Plan de asigurare a serviciilor contractate cu CAS realizabil și a alocațiilor garantate de la Bugetul de stat (pe baza contractului încheiat cu DSP)	Manager, Director Financiar – Contabil Medic Șef Secție	Trimestrial	Permanent	/	Execuție bugetară > 70%
21. Respectarea și îndeplinirea Planului anual de investiții și a Planului anual de achiziții publice	Manager, Membrii CD, Compartiment Administrativ-	Trimistrial	Permanent	Conform BVC aprobat	Îndeplinirea planului de achiziții / investiții > 90%

22.Efectuarea sistematică a controlului consumurilor și cheltuielilor cu medicamente și materiale sanitare și respectarea disciplinei financiar – contabile	Achiziții Medic Șef Secție Director Financiar – Contabil Farmacist	Lunar / Trimestrial	Permanent	/	Consumul de medicamente și materiale sanitare < 8%
<b><i>În domeniul managementului resurselor umane</i></b>					
23.Implementarea unei strategii proactive de resurse umane	Manager, Responsabil RUNOS	Semestrial	Permanent	/	Asigurarea unei resurse umane pregătite și suficiente
24.Asigurarea încadrării necesare cu personal în funcție de solicitările și prioritățile stabilate și în special a posturilor de medici și asistente medicale	Manager, Responsabil RUNOS	Trimestrial	Permanent	Fondul de salarizare	Asigurarea unui nivel optim de încadrare a personalului
25.Evaluarea corectă a activității profesionale a salariaților și utilizarea acestui instrument pentru stimularea activității viitoare	Medic Șef Secție, Responsabili compartimente, Responsabil RUNOS	Anual (Iunie/ianuarie)	Permanent	/	Personal evaluat 100%
26.Dezvoltarea formării profesionale pentru toate categoriile de salariați prin aloarea fondurilor bugetare necesare și atragerea de fonduri din sponsorizări astfel încât să se asigure îmbunătățirea cunoștințelor și a abilităților profesionale ale salariaților	Manager, Director Financiar – Contabil Responsabil RUNOS	Annual (Iuna 2)	Permanent	45.000 lei	Asigurarea formării profesionale conform planului adoptat (nivel de realizare minim 90%)
27.Utilizarea chestionarului de evaluare a satisfacției personalului	Manager, Membri Comitetului Director, Responsabil birou RUNOS	Annual	Luna ianuarie a fiecărui an	100 lei	Mai mult de 70% din personal să răspundă la chestionar
28.Implementarea și adoptarea tuturor măsurilor la dispoziție pentru menținerea unui nivel acceptabil al satisfacției salariatului necesar îndeplinirii de către acesta în bune condiții a atribuțiilor funcționale	Manager, Membrii CD, Medic Șef Secție, Responsabil RUNOS	Annual	Permanent	Conform BVC aprobat	Nivel de mulțumire al salariatului > 95%

29.Instruirea pe linia protecției muncii și în domeniul riscurilor la care sunt expuși salariații, pe categorii se personal	Responsabil RUNOS, Responsabil protecția muncii, Comisia SSM	Trimestrial	Permanent	/	Tot personalul să cunoască riscurile profesionale la care sunt expuși
<b><i>În domeniul managementului administrativ</i></b>					
30.Asigurarea funcționalității compartimentelor spitalului	Manager, Membrii Comitetului Director, Medic Șef Secție	Semestrial	Permanent	/	
31.Promovarea unei strategii de informare a opiniei publice și a societății civile privind activitatea spitalului și serviciile medicale asigurate (pliante, site, facebook)	Manager, membrii Comitetului Director	Trimestrial	Permanent	/	Actualizarea site-lui și utilizarea pliantului de prezentare a activităților
32.Menținerea / obținerea diverselor autorizații de funcționare	Manager, membrii Comitetului Director	Lunar	Permanent	3.500 lei	
33.Aplicarea politicii de atragere a fondurilor Ministerului Sănătății care să asigure îndeplinirea strategiei de dezvoltare a spitalului pe termen mediu și lung	Manager, membrii Comitetului Director	Lunar	Permanent	/	
34.Pregătirea spitalului pentru obținerea acreditării cu un punctaj cât mai bun	Manager, membrii Comitetului Director, Nucleul de Calitate	Lunar	Decembrie 2019	/	Îndeplinirea unui punctaj > 90%
35.Achiziționarea de echipament de protecție pentru toate categoriile de personal	Manager, membrii Comitetului Director, Compartiment Administrativ-Achiziții	Trimestrial	Octombrie 2020	100.000 lei	Tranșe trimestriale, începând cu trim. III 2020
36.Achiziționarea și instalarea unor dispozitive de stabilizare a tensiunii (UPS) și alimentarea membrii Comitetului	Manager, membrii Comitetului	Semestrial	Decembrie 2019	10.000 lei	

la acestea a tehnicii medicale ce se defectează ușor la instabilitățile tensiunii de alimentare	Director, Compartiment Administrativ-Achiziții	Permanent		
37.Asigurarea serviciilor de menenanță pentru toate instalațiile critice și aparatura medicală	Manager, membrii Comitetului Director, Compartiment Administrativ-Achiziții	Semestrial	Conform BVC aprobat	
38.Achiziționarea și introducerea în exploatare (inclusiv instruirea personalului) a unui soft pentru managementul rețelelor de date	Manager, membrii Comitetului Director, Compartiment Administrativ-Achiziții, Responsabil IT	Decembrie 2020	Conform BVC aprobat	Funcționarea optimă a rețelei de calculatoare din spital
39.Identificarea unui spațiu pentru relocarea / extinderea archivei sau externalizarea serviciului de arhivă	Manager, membrii Comitetului Director, Compartiment Administrativ-Achiziții	Semestrial	Conform BVC aprobat	
40.Obținerea și menținerea avizelor de mediu, ISU.. Menținerea în valabilitate a tuturor autorizațiilor și avizelor de funcționare, implementarea Planurilor de conformare adoptat	Manager, membrii Comitetului Director, Responsabili desemnați	Trimestrial	Permanent	Conform BVC aprobat
41.Darea în exploatare a depozitului pentru calamități și utilizarea acestuia cu materialele necesare	Membrii CD Compartiment Administrativ-Achiziții	Semestrial	Decembrie 2019	Conform BVC aprobat
42.Crearea depozitului suplimentar pentru magazia de alimente și materiale	Membrii CD Compartiment	Semestrial	Decembrie 2019	Conform BVC

			Administrativ-Achiziții			aprobat	materiale
43.	Așigurarea licențelor pentru softurile utilizate în spital și a antivirusului	Manager, membri Comitetului Director, Compartiment Administrativ-Achiziții	Anual	Decembrie 2020	Conform BVC aprobat	Protectia rețelei de calculatoare și evitarea evenimentelor nedorite	
44.	Înlocuirea rețelei de calculatoare cu unele din generație nouă, performanțe	Manager, membri Comitetului Director, Compartiment Administrativ-Achiziții	Anual	Permanent	Conform BVC aprobat	Conform strategiei de dezvoltare a sistemului IT	
45.	Reabilitarea clădirii administrative (care include și farmacia)	Manager, membri Comitetului Director, Compartiment Administrativ-Achiziții	Anual	Decembrie 2020	500.000 lei		
46.	Construirea unei secții de îngrijiri paliative	Consiliul de Administrație Comitetul Director	Anual	Decembrie 2029	4.750.000 lei		

## XII. GRAFIC GANTT

Obiective/activități	2019				2020				2021				2022				
	IV	I	II	III	IV												
Asigurarea serviciilor medicale de cea mai bună calitate, permanent, în toate specialitățile și tuturor pacientilor																	
Actualizarea conținutului pliantelor de informare și de prezentare a serviciilor medicale asigurate de către spital și punerea acestora la dispozitia pacientilor																	
Alinierea cerintelor calității actului medical cu cele solicitate de standardele de acreditare a ANMCS																	
Îmbunătățirea condițiilor hoteliere ale pacientului (schimbare mobilier, instalare aer conditionat, schimbare plase de fânțari, achiziționarea de frigidere, etc.)																	
Asigurarea măsurilor de siguranță a pacientului împotriva riscului de accidentare prin supravegherea sistematizată, întărirea regulilor și schimbarea paturilor (introducerea barelor anti-cădere, cumpărarea de paturi noi cu bare anti-cădere)																	
Evaluarea continuă a satisfacției pacientului și a sărișorului și menținerea acestora la nivelul garantării performantei actului medical																	
Monitorizarea implementării protocolelor terapeutice și de îngrijiri medicale corespunzătoare specialității spitalului																	
Actualizarea conținutului protocolelor și a procedurilor din domeniul actului medical și a activităților conexe																	
Dezvoltarea mecanismului de audit clinic și integrarea acestuia în procesul de îmbunătățire a calității actului medical																	

Monitorizarea permanentă și evaluarea periodică a indicatorilor de realizare a serviciilor medicale și a celor economico – financiare și introducerea corectiilor necesare pentru asigurarea și menținerea calității ridicate a serviciilor prestate								
Realizarea unor evaluări și studii la nivelul secției de către o echipă mixtă de medici și asistenți cu privire la implementarea conceptelor de plan de îngrijiri medicale și scorul de dependență al pacientului								
Implementarea măsurilor de creștere a siguranței mediului spitalicesc și a siguranței pacienților pe timpul internării prin mărirea frecvenței de supraveghere a pacientului, atașarea de bare anti-cădere la paturi, schimbarea paturilor vechi și nefuncționale								
Asigurarea condițiilor propice desfășurării activului medical conform standardelor impuse de legislația românească								
Controlul sistematic al modului de desfășurare a activității medicale								
Asigurarea condițiilor adecvate de muncă pentru salariați, de cazare, hrănă, igienă pentru pacienți, de control și preventie a infecțiilor asociate actului medical								
Crearea condițiilor de siguranță maximă pentru pacienți și personal prin dotarea cu truse de urgență și defibrilatoare a secției și ambulatoriului medical								
Analizarea și evaluarea periodică a modului de îndeplinire a obiectivelor asumate și a activității de management a spitalului								
Asigurarea unei informări complete a apărținătorilor și salariaților spitalului prin utilizarea flexibilă a sistemului de afișaj și întâlniri periodice cu categoriile de personal								

Procedurarea activităților finanțat - contabile pentru sistematizarea costurilor și a consumurilor						
Adoptarea și îndeplinirea unui BVC realist, fundamentat și bazat pe un Plan de asigurare a serviciilor contractate cu CAS realizabil și alocările garantate de la Bugetul de stat (pe baza contractului încheiat cu DSP)						
Respectarea și îndeplinirea Planului anual de investitii și a Planului anual de achiziții publice						
Efectuarea sistematică a controlului consumurilor și cheltuielilor cu medicamente și materiale sanitare și respectarea disciplinei financiar-contabile						
Implementarea unei strategii proactive de resurse umane						
Asigurarea încadrării necesare cu personal în funcție de solicitările și prioritățile stabilite și în special a posturilor de medici și asistente medicale						
Evaluarea corectă a activității profesionale a salariaților și utilizarea acestui instrument pentru stimularea activității viitoare						
Desvoltarea formării profesionale pentru toate categoriile de salariați prin alocarea fondurilor bugetare necesare și atragerea de fonduri din sponsorizați astfel încât să se asigure îmbunătățirea cunoștințelor și a abilităților profesionale ale salariaților;						
Utilizarea chestionarului de evaluare a satisfacției personalului						
Implementarea și adoptarea tuturor măsurilor la dispoziție pentru menținerea unui nivel acceptabil al satisfacției salariatului necesar îndeplinirii de către acesta în bune condiții a atribuțiilor funcționale						

Instruirea pe linia protecției muncii și în domeniul riscurilor la care sunt expoziți salariații, pe categorii de personal									
Asigurarea funcționalității compartimentelor spitalului									
Promovarea unei strategii de informare a opiniei publice și a societății civile privind activitatea spitalului și serviciile medicale asigurate (pliante, site, face -book)									
Mentinerea / obținerea diverselor autorizatii de functionare									
Aplicarea politiciei de atragere a fondurilor Ministerului Sănătății care să asigure îndeplinirea strategiei de dezvoltare a spitalului pe termen mediu și lung									
Pregătirea spitalului pentru obținerea acreditării cu un punctaj cât mai bun									
Achiziționarea de echipamente de protecție pentru toate categoriile de personal									
Achiziționarea și instalarea unor dispozitive de stabilizare a tensiunii (UPS) și alimentarea la acestea a tehnicii medicale ce se defectează ușor la instabilitățile tensiunii de alimentare									
Asigurarea serviciilor de mențenanță pentru toate instalațiile critice și aparatura medicală									
Achiziționarea și introducerea în exploatare (inclusiv instruirea personalului) a unui soft pentru managementul rețelelor de date									
Identificarea unui spațiu pentru relocarea / extinderea archivei sau externalizarea serviciului de arhivă									
Obținerea și menținerea avizelor de mediu, ISU. Menținerea în valabilitate a									

tuturor autorizațiilor și avizelor de funcționare, implementarea Planurilor de conformare adoptat	
Darea în exploatare a depozitului pentru calamătăți și utilarea acestuia cu materialele necesare	
Crearea depozitului suplimentar pentru magazia de alimente și materiale	
Asigurarea licențelor pentru softurile utilizate în spital și a antivirussului	
Înlocuirea rețelei de calculatoare cu unele din generație nouă, performante	
Reabilitarea clădirii administrative (care include și farmacia)	
<b>Construirea unei secții de frigăjiri paliative</b>	

### **XIII. Rezultate așteptate:**

- Asigurarea calității și siguranței actului medical în cadrul spitalului;
- Menținerea unei structure spitalicești moderne și competitive, în accord cu normele europene.

### **XIV. Evaluarea planului strategic**

#### **Evaluarea planului de etapă.**

Se va face prin analiza tuturor indicatorilor măsurabili, pe fiecare obiectiv în parte  
**Periodicitate:** anual.

**Documente emise:** raport de evaluare de etapă

**Responsabil:** comitetul director

**Circuitul documentelor:** raportul se prezintă consiliului de administrație

### **XV. Revizuirea planului strategic**

Se va face în urma analizei rapoartelor de etapă, dacă Consiliul de Administrație decide modificarea sa, la propunerea Comitetului Director. Ediția revizuită este supusă dezbaterei în spital înaintea adoptării și aprobării de către Consiliul de Administrație.

**Documente emise:** proiect plan strategic

**Responsabil:** comitetul director

**Circuitul documentelor:** proiectul se analizează în ședința Comitetului Director, propunerile de modificare se implementează și se înaintează varianta finală spre aprobare Consiliului de Administrație.

- Delimitizează clar prioritățile spitalului pentru următorii 10 ani, în concordanță cu serviciile regionale și specificul național;

- Recunoaște importanța spitalului pentru asigurarea serviciilor medicale;

- Ia în calcul modificările mediului extern la nivel local, regional și național (obiective care necesită ajustări sau modificări - revizuirea și actualizarea continuă a procedurilor de lucru, a deciziilor, etc);

- Recunoaște rolul cheie pe care personalul îl joacă în succesele noastre viitoare, identifică și rezolvă majoritatea problemelor de resurse umane cu care se confruntă spitalul nostru în prezent;

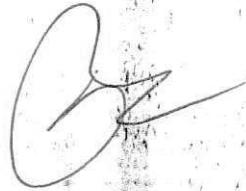
Comitetul director conduce implementarea acestui plan, răspunde de evaluarea periodică conform planificărilor și urmăreste activitatea comisiilor interne, cu privire la responsabilitățile acestora.

## **XVI. Consultarea cu Consiliul de Administrație și obținerea autorizării din partea membrilor**

Acest plan strategic a fost elaborat prin consultarea responsabililor de compartimente și a fost prezentat pentru consultare și aprobare Consiliului de Administrație al spitalului. Acest PLAN STRATEGIC va deveni un document de lucru, care va fi actualizat ori de câte ori este necesar, deoarece strategia echipei manageriale:

- Este abia inițiat și este departe de a fi perfect;
- Reflectă dezvoltarea noastră organizațională la un nivel superior în cadrul spitalului, intenția de a crea o bază pentru a susține gădirea strategică și a dezvolta capacitatele noastre manageriale.

**Manager,  
Cristina Luana Zbranca**



**Director Financiar-Contabil,  
Aurora Rusu Samson**

