

PROIECT DE MANAGEMENT

**Planificarea și organizarea serviciilor de sănătate
la nivelul Spitalului Județean de Urgență
Miercurea Ciuc, prin crearea unui bloc operator
inteligent**

Dr. KONRÁD JUDITH

12.06.2023

CUPRINS

1. Descrierea situației actuale a Spitalului Județean de Urgență Miercurea Ciuc.....	1
1.1. Tipul, profilul și poziționarea spitalului	1
1.2. Caracteristici relevante ale populației deservite	1
1.3. Structura spitalului.....	1
1.4. Situația dotării spitalului.....	3
1.5. Situația resurselor umane	4
1.6. Activitatea spitalului.....	5
1.7. Situația financiară – Analiza economico-financiară.....	7
2. Analiza SWOT a spitalului	8
3. Identificarea principalelor probleme ale spitalului	10
4. Selecționarea unei probleme prioritare	11
5. Dezvoltarea proiectului de management pentru crearea blocului operator inteligent prin digitalizarea săliilor de operații cu implementarea unui sistem informatic de gestionare a datelor medicale și managementul pacientului, primul pas spre transformarea SJU M. Ciuc în spital inteligent.....	12
5.1. Scopul	12
5.2. Obiective.....	12
5.3. Activități.....	13
5.4. Rezultate așteptate	18
5.5. Indicatori.....	19
5.6. Legislația relevantă.....	20

1. Descrierea situației actuale a Spitalului Județean de Urgență Miercurea Ciuc

Spitalul Județean de Urgență Miercurea Ciuc este un spital public de interes local, județean și regional și este o unitate reprezentativă a sistemului sanitar din județul Harghita, care își adaptează permanent structura și serviciile medicale, pentru a satisface noile populații deservite, conform noilor cerințe profesionale. Se conturează din ce în ce mai mult poziția de „leader” în raport cu celelalte spitale din regiune – secuime. Se redefineste relația cu spitalele de grad ierarhic superior și natura colaborării devine din ce în ce mai avansat cu centrele universitare, facultăți, clinici universitare din țară și din străinătate. În semn de apreciere a întregii activități de asistență medicală, precum și pentru rezultatele obținute în perfecționarea actului medical, spitalul nostru a fost decorat cu ordinul „Meritul Sanitar” în grad de „Comandor” de către Președintele României, Domnul Klaus Iohannis. Acest lucru conferă o mare responsabilitate pentru toți angajații spitalului.

1.1. Tipul, profilul și poziționarea spitalului

- Data înființării spitalului este 1867, fiind pe vremuri al șaselea spital înființat din Transilvania.
- Tipul spitalului: județean de urgență încadrat conform Ordinului MSP nr. 1567/2007.
- Conform Ordinului Ministrului Sănătății nr. 1408/2010 privind clasificarea spitalelor, Spitalul Județean de Urgență Miercurea Ciuc, este clasificat în categoria III – nivel de competență mediu.
- Decentralizat în anul 2011, managementul spitalului a fost preluat de către Consiliul Județean Harghita.
- Acreditat cu rezerve, spitalul se află în categoria III. din ciclul I. de acreditare din 2015. Momentan spitalul este înscris în procesul de acreditare conform prevederilor legii 185/2017.
- Este acreditat pentru prelevare de organe și țesuturi prin Decizia nr. 48/05.12.2018 a Comisiei Naționale pentru Prelevare și Transplant.
- Certificat EN ISO 9001:2015 pentru efectuarea de studii clinice, cercetări științifice; Certificat ISO 9001:2015 pentru servicii medicale specifice spitalicești și ambulatoriu de specialitate, inclusiv activități specifice de laborator de radiologie, imagistică medicală și laborator de analize medicale și Certificat ISO 9001:2015 pentru expertize, examinări, constatări, examene de laborator și alte lucrări medico-legale asupra persoanelor în viață, cadavrelor, produselor biologice și corpurilor delictuale, precum și efectuarea de expertize medico-legale psihiatrice.
- Serviciile medicale acordate în cadrul spitalului sunt de natură preventivă, curativă, de recuperare și paliativă. Spitalul Județean de Urgență Miercurea Ciuc se organizează și funcționează, pe criteriul teritorial și pe specificul patologiei.
- În afara gamei variate de servicii medicale, în spital se derulează programul de rezidențiat în 21 specialități, programe de practică medicală pe secții pentru cei din învățământul postliceal sanitar, educație medicală continuă, precum și cercetare științifică medicală.

1.2. Caracteristici relevante ale populației deservite

Populația deservită este preponderent constituită din locuitorii municipiului Miercurea Ciuc (42.029 de locuitori), ai județului Harghita (Populația județului Harghita la sfârșitul anului 2022 a fost de 326.622 locuitori - din care în mediul urban 142.316, iar în mediul rural 184.306) și a județelor limitrofe Mureș, Brașov, Suceava, Bacău, Neamț și Covasna. Populația pe plan național este în scădere în medie 0,5 % pe an.

Analiza stării de sănătate a populației județului Harghita este determinantă pentru stabilirea obiectivelor strategice și specifice de dezvoltare a spitalului, precum și evidențierea nevoilor de îngrijire a populației deservite. În identificarea nevoilor de îngrijiri a populației au fost analizate raportul de activitate al D.S.P. Harghita, statisticile privind morbiditatea migrantă și mortalitatea la nivel național, date statistice ale Școlii Naționale de Sănătate Publică, Management și Perfecționare în Domeniul Sanitar București, respectiv INS - Direcția Județeană de Statistică Harghita.

1.3. Structura spitalului

Structura spitalului este dezvoltată, actualizată permanent, aprobată prin Avizul Sanitar nr. 2701/26.05.2023 emis de DSP Harghita. Spitalul funcționează într-o infrastructură multipavilionară:

corpul central de clădiri, și alte 3 clădiri vechi, situate pe o rază de 4 km în diferite zone ale municipiului, precum și în două localități: Vlăhița la 35-, respectiv Sânmartin la 20 km de Miercurea Ciuc.

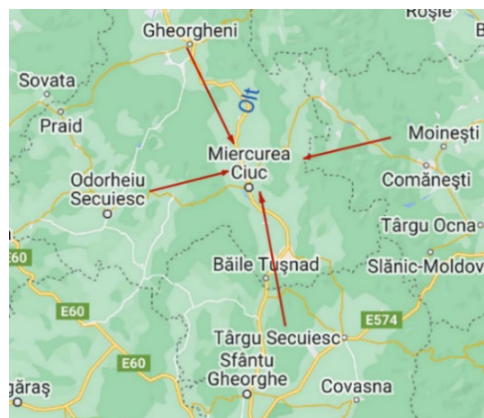
Spitalul Județean de Urgență Miercurea-Ciuc funcționează cu 748 de paturi pentru spitalizare continuă, 40 de paturi pentru structură Covid-19 și 50 paturi pentru spitalizare de zi, distribuite în 22 de secții și 36 compartimente, asigurând prestarea unui act medical de calitate, într-un mediu sigur și confortabil pentru ca pacienții să beneficieze de cele mai bune îngrijiri. În perspectiva obținerii unei clasificări superioare a spitalului am propus și recent s-a și aprobat o structură organizatorică complexă ce cuprinde 41 specialități medicale clinice și paraclinice astfel: alergologie și imunologie clinică, anatomie patologică, anestezie și terapie intensivă, boli infecțioase, cardiologie, cardiologie intervențională, cardiologie pediatrică, chirurgie generală, chirurgie maxilofacială, chirurgie pediatrică, chirurgie plastică, chirurgie toracică, chirurgie vasculară, dermatovenerologie, diabet zaharat, nutriție și boli metabolice, endocrinologie, gastroenterologie, hematologie, medicină internă, medicina muncii, medicină de paleație, medicină de urgență, medicină sportivă, nefrologie, neonatologie, neurologie, neurologie pediatrică, neurochirurgie, oftalmologie, obstetrică-ginecologie, oncologie medicală, ortopedie-traumatologie, ORL, pediatrie, pneumologie, psihiatrie, psihiatrie pediatrică, urologie, radiologie – imagistică medicală, recuperare medicină fizică și balneologie, recuperare și dezvoltare timpurie.

Asigurarea serviciilor medicale și chirurgicale sunt deservite prin 3 blocuri operatorii (Central, ORL, Oftalmologie), farmacie cu circuit închis, sterilizare, unități de transfuzie sanguină. Pentru asigurarea serviciilor paraclinice și conexe, sunt organizate următoarele: Laboratorul de analize medicale, Laborator de explorări și tratamente invazive cardiovasculare, Laborator biochimie analitică, Laborator de diagnostică moleculară, Laborator explorări funcționale, Laborator endoscopie bronșică, Laborator foniatrie, Laborator audiologie, Laborator litotritie extracorporeală, Laborator de recuperare, medicină fizică și balneologie, Laborator anatomie patologică și Laboratorul de radiologie imagistică medicală RMN, RMN membre, CT, radiologie digitală, radiologie mobilă, mamografie, osteodensitometrie. Pe de altă parte prin următoarele cabinete de specialitate: CSM adulți și copii, cabinete de oncologie medicală, de diabet zaharat, nutriție și boli metabolice, de planificare familială, de medicină sportivă, de medicina muncii, de somnologie, psihologie, logopedie, dietetică și nutriție, andrologie, stomatologie, stomatologie pediatrică, postanestezie terapie intensivă, radioterapie, farmacologie clinică, genetică medicală, boli infecțioase, dispensar TBC, ambulatoriu integrat cu cabinete în specializările medicale și chirurgicale aprobate. Activitățile sunt completate cu următoarele servicii: Serviciul de prevenire al infecțiilor asociate asistenței medicale, serviciul de evaluare și statistică, serviciul de medicină legală, management al calității, medicină translațională și studii clinice, departament de învățământ, cercetare și dezvoltare precum și aparatul funcțional.

Construirea Centrului de Cardiologie Intervențională este cea mai mare investiție din istoria spitalului, fiind considerată ca fiind una dintre cele mai remarcabile realizări din domeniul sănătății în județul Harghita. Laboratorul de explorări și tratamente invazive cardiovasculare, cu unitățile sale de servicii (sală de cateterism cardiac, cameră de control, cameră server, spălătorie, cameră de asistență medicală, cameră medicală, depozit, cameră de pregătire chirurgicală, cameră de urmărire, două paturi de terapie intensivă și alte camere de servicii mai mici) are o suprafață de aproape 200 de metri pătrați. Echipamentul centrului fiind compus din: Angiograful Philips Azurion 7 Flexarm de ultimă generație care conține: OCT (tomografie intracoronariană cu coerență optică), FFR (măsurarea presiunii intracoronariene), IVUS (ecografia intracoronariană); respective softwerul aparatului angiograf conține și instrumentele necesare pentru efectuarea trombectomiei.

Spitalul are 15 linii de gardă aprobate: câte 2 linii la ATI și la UPU-SMURD, și câte o linie la medicină internă, chirurgie generală, obstetrică-ginecologie, pediatrie, neonatologie, boli infecțioase-pneumologie, ortopedie-traumatologie, neurologie, cardiologie, urologie și radiologie-imagistică medicală. Funcționează gardă la domiciliu pe chirurgie toracică, chirurgie pediatrică, neurochirurgie, oncologie, psihiatrie, oftalmologie, ORL, laborator analiză medicală și medicină legală.

Aria de acoperire a spitalului fiind întinsă, se observă fenomenul migrației pacienților către spital și extinderea zonei din care pacienții se adresează unității sanitare. Imaginea alăturată indică direcțiile migrației pacienților spre Spitalul Județean de Urgență Miercurea Ciuc.



1.4. Situația dotării spitalului

În ultimii 3-4 ani am reușit să dezvoltăm și să modernizăm foarte mult parcul de dotări și aparatură medicală în spital. Spitalul beneficiază de echipamente și aparatură performantă, care permite desfășurarea activității zilnice la un nivel înalt de competență și o calitate superioară de investigare a pacienților, dar necesită dezvoltare continuă. Prin finanțări din partea Consiliului Județean Harghita, a Guvernului României, din fonduri proprii, prin proiecte din partea Uniunii Europene și Băncii Mondiale, prin donații primite din partea mai multor fundații, au intrat în folosință echipamente ultraperformante. Câteva exemple:

2022	Ureteroscop flexibil, videobronhoscop, videocolonoscop, videogastrosco, ecograf oftalmologic, sistem de monitorizare centralizată funcții vitale, aparat electroterapie combinata cu magnetodiaflux, monitoare complexe
2021	Centru de monitorizare epilepsie și EEG, mamograf, robot autonom de dezinfectie, aparate pentru hemodializă, aparat Real Time PCR, secvențiator de genom și statie de pipetare automata, Ecocardiograf, Monitoare funcții vitale, aparat de curățare și dezinfectie cu abur uscat și saturat, sistem nou pentru asigurarea, spălarea și curățirea profesională a uniformelor, programator pentru implanturi cardiace, sistem automat de dozare a citostaticelor și dispozitiv semiautomat pentru prepararea citostaticelor, centru de cardiologie intervențională, heliport, microscop, aparate de ventilatie, incubatoare, aparate de fizioterapie (magnetoterapie, laser, unde scurte), roentgen digital, defibrilatoare, EKG portabil, videostilet de intubare dificila, electroneuromiograf
2020	Laborator de analize medicale, bloc alimentar modernizat, utilat, reînnoit, cabinet de stomatologie dentară de urgență, hotă biosecuritate, paturi ATI, monitoare funcții vitale, aparat de litotritie extracorporeală, aparat de rezonanță magnetică nucleară (RMN), aparat de osteodensitometrie, aparate de ventilație, rețea de oxigen pentru 91 paturi, aparat pentru hemodializă, computer tomograf performant, aparate roentgen digitale, aparate roentgen mobile, ecografe, spital modular, tunel dezinfectie
2019	Aparat electroterapie, pompe infuzie, detector pentru vizualizarea venelor, ecografe performante, masă radiantă pentru nou-născuți și lămpi de fototerapie, fotolii oncologice și dispozitive portabile non-contact de iluminat vene, o ambulanță complet echipată

Obiective realizate:

- Înființarea laboratorului propriu de analize medicale.
- Înființarea și punerea în funcțiune a Heliportului.
- Înființarea și punerea în funcțiune a Centrului de Cardiologie Intervențională în anul 2022. Activitatea în acest centru decurge conform așteptărilor, susținută de 4 medici de specialitate. Scopul este tratamentul electiv al coronaropatiilor prin angioplastie cu STENT, respectiv realizarea unui laborator de implantare a dispozitivelor electrice cardiace, independent de centrele universitare. Pentru realizarea acestora s-au înaintat 3 programe naționale, una dintre ele fiind deja acceptată. Următorul pas în dezvoltarea activității centrului ar fi aplicarea protocolului de tratament

endovascular (trombectomie) în cazul pacienților afectați de atacul vascular cerebral ischemic acut (AVC). Angiograful recent pus în funcțiune este optim și pentru efectuarea acestei intervenții. Programul de pregătire de supraspecializare în Neuroradiologie intervențională este deja în curs.

- Achiziționarea și punerea în funcțiune a aparatului de litotritie extracorporeală.
- Începerea activității explorărilor funcționale: EEG, EMG. Pentru dezvoltarea și diversificarea serviciilor medicale oferite în domeniul neurologiei, în anul 2022 a fost lansată activitatea de explorări funcționale de electromiografie (EMG), fiind completată activitatea centrului, electroencefalograma (EEG) funcționând din anul 2021. Până la acest moment, în județ nu au fost accesibile astfel de explorări medicale.
- Înființarea centrului de senologie
- Înființarea cabinetului de stomatologie de urgență
- S-a implementat un proiect unic pentru promovarea vizitei gravidelor pe secția de obstetrică; a nașterilor în prezența tăticilor, și a primelor „două ore magice” după naștere.
- Reînnoirea vestiarului cu dulapuri noi și dotarea personalului cu echipamente de protecție/halate împreună cu sistemul de curățare
- Sistemul de securitate a pacienților este asigurat prin brățări pentru dublă identificare și trasabilitate (analize medicale și tratamente)
- Caserolele pentru instrumentar au fost schimbate, cutiile pentru servirea mesei au fost schimbate cu caserole de unică folosință reciclabile.

Obiective în curs realizare:

- Amenajare Ambulatoriului (policlinică) – CNI
- Dezvoltarea infrastructurii medicale prespitalicești de la nivelul Spitalului Județean de Urgență Miercurea Ciuc, prin dotarea unității de asistență medicală ambulatorie – PNRR
- Extinderea, modernizarea și dotarea Unității de Primiri Urgențe-SMURD – CNI
- Construire clădire pentru secțiile de Boli Infecțioase și Pneumofiziologie. - CNI
- Continuarea lucrărilor de „Reamenajare etajului 2 și extinderea prin supraetajarea corpului C al clădirii Spitalului Județean de Urgență Miercurea Ciuc”. – CJ HR
- Montarea unui sistem de detectare, semnalizare, alarmare incendii la nivelul spitalului. Asigurarea infrastructurii de fluide medicale. - POIM
- Reabilitarea, modernizarea instalațiilor de încălzire centrală interioară din corpurile A și B Spitalul Județean de Urgență Miercurea-Ciuc. – Buget propriu

Obiective propuse pe termen mediu și lung:

- Clădire Extindere a Spitalului Județean de Urgență Miercurea Ciuc (S+D+P+4E)
- Consolidarea corp A+B al Spitalului Județean de Urgență Miercurea Ciuc
- Modernizare și extindere clădire pentru înființare Centru îngrijiri paliative Vlăhița
- Reabilitarea și mansardarea corp D a Spitalului Județean de Urgență Miercurea Ciuc
- Digitalizarea blocului operator al Spitalului Județean de Urgență Miercurea Ciuc
- Modernizarea și reabilitarea băilor tradiționale din Comuna Sântimbru

1.5. Situația resurselor umane

Performanța spitalului este direct influențată de calitatea resursei umane. Atragerea unor specialiști de înalt profesionalism asigură ca spitalul să devină cel mai bun furnizor de servicii medicale din județ și un etalon al profesionalismului și al calității. În perioada 2019-2022 situația personalului angajat, se prezintă astfel:

Personal	2019	2020	2021	2022
Nr. Posturi aprobate	1807	1902	1993	1993
Nr. Posturi vacante	565	649	662	557
Nr. Posturi ocupate	1242	1253	1331	1436

Medici specialiști	128	130	145	158
Medici rezidenți pe post	35	31	30	24
Alt personal sanitar cu studii superioare	29	30	36	44
Pesonal sanitar mediu	555	569	600	643
Personal auxiliar	341	337	346	369
TESA	60	61	71	84
Muncitori și personal de deservire	94	95	103	114

Un efect pozitiv asupra indicatorilor de utilizare a serviciilor a fost generat de creșterea numărului de medici de specialitate și personal sanitar mediu.

1.6. Activitatea spitalului

Chiar în perioada pandemiei, în ciuda restricțiilor, activitatea și adresabilitatea s-a extins, internările au scăzut doar datorită interdicțiilor de a interna pacienți cronici. Adresabilitatea este în creștere atât din partea populației din zonă, cât și din județele limitrofe: Covasna, Mureș, Brașov, Bacău, Neamț și Suceava. Specialiștii spitalului coordonează programele naționale de sănătate derulate în județ. Fiind cel mai mare spital din județ, avem contracte încheiate cu spitalele din județ pentru asistența pacientului critic în cazul depășirii competențelor.

Modul de îndeplinire a indicatorilor și criteriilor de performanță:

Un management performant se bazează pe monitorizarea indicatorilor de performanță care se urmăresc în mod constant și se evaluează trimestrial sau ori de câte ori este nevoie.

Indicatori de management ai resurselor umane:

Denumire indicator	Valoarea indicatorilor 2019	Valoarea indicatorilor 2020	Valoarea indicatorilor 2021	Valoarea indicatorilor 2022
Numărul mediu de bolnavi externați pe un medic	158.96	120.36	147.00	119.28
Numărul mediu de consultații pe un medic în ambulatoriu	863.6	703.58	868.00	985.55
Numărul mediu de consultații pe un medic în camera de gardă/UPU/CPU	38.69	4596.8	6209.00	5869.20
Proporția medicilor din totalul personalului (%)	13.04 %	12,91 %	13.08 %	12.75 %
Proporția personalului medical din totalul personalului angajat al spitalului (%)	60.30 %	60,87 %	61.07 %	60.51 %
Proporția personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical (%)	25.46 %	25.30 %	25.95 %	29.04 %

Indicatori economico-financiari:

Denumire indicator	Valoarea indicatorilor 2019	Valoarea indicatorilor 2020	Valoarea indicatorilor 2021	Valoarea indicatorilor 2022
Execuția bugetară față de bugetul de cheltuieli aprobat (%)	92.22 %	93.54 %	88.41 %	93.57 %
Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor	71.00 %	69.15 %	74.30 %	67.05 %
Procentul cheltuielilor de personal din totalul sumelor decontate cu CAS, MS	71 %	85,68 %	79.19 %	70.68 %

Procentul cheltuielilor cu medicamente din totalul cheltuielilor spitalului (%)	9.66 %	13.06 %	9.18 %	9.74 %
Costul mediu pe zi de spitalizare (lei/zi)	892.97	1513	1502.01	1596
Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului.	12.23 %	22.42 %	16.64 %	16.83 %

Indicatori de utilizare a serviciilor:

Denumire indicator	Valoarea indicatorilor 2019	Valoarea indicatorilor 2020	Valoarea indicatorilor 2021	Valoarea indicatorilor 2022
Numărul de bolnavi externați	26070	19378	21088	22066
Durata medie de spitalizare, pe spital	5.54	5.17	5.54	5.47
Rata de utilizare a paturilor (%), pe spital	54.32 %	41.19 %	43.58 %	45.61 %
Indice de complexitatea a cazurilor	1.3962	1.4177	1.4891	1.4594
Indicele de operabilitate	1.3962	68.31 %	69.50 %	70.52
Proporția urgentelor din totalul bolnavilor internați, pe spital (%)	49.6 %	62,19 %	56.57 %	53.62 %
Numărul consultațiilor acordate în ambulatoriu	75138	71765	87691	98555
Proportia serviciilor medicale spitalicești acordate prin spitalizare de zi din totalul serviciilor medicale spitalicești acordate, pe spital (%)	41.77 %	35.94 %	40 %	44 %

Indicatori de calitate:

Denumire indicator	Valoarea indicatorilor 2019	Valoarea indicatorilor 2020	Valoarea indicatorilor 2021	Valoarea indicatorilor 2022
Rata mortalității intraspitalicești, pe spital (%)	1.9 %	2,81 %	3.84 %	2.6 %
Rata infecțiilor nosocomiale, pe spital (%)	1.1 %	0,37 %	0.88 %	1.48 %
Rata bolnavilor reinternati în intervalul de 30 de zile de la externare (%)	2.41 %	4.2 %	2.68 %	9.83 %
Indicele de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul	64.49 %	64,53 %	64.19 %	64.98 %
Procentul bolnavilor transferați către alte spitale din totalul bolnavilor	0.79 %	2.70 %	1.37 %	1.10 %
Numarul de reclamații/plângeri ale pacienților înregistrate și rezolvate	7	16	6	21

Situația valorilor realizate la principalii indicatori pe spital, în anul 2022.

Analizând datele corespondente putem constata următoarele:

- În cea ce privește numărul paturilor, în structura spitalului există un număr de 748 paturi. Din totalul de 748 de paturi, conform HG nr. 401/2023 doar 667 de paturi sunt aprobate pentru contractul cu CAS Harghita. 604 paturi sunt de spitalizare continuă acuți, iar 63 paturi pentru cazuri de cronici.
- Spitalul are în structură un număr de 40 paturi pentru structura Covid-19, 50 de paturi pentru spitalizare de zi și un număr de 15 paturi pentru însoțitori.
- Analizând rata de utilizare a paturilor putem vedea că la nivelul anului 2022 s-a obținut o rată de 45.61 %, în scădere față de anii de dinaintea izbucnirii pandemiei Covid-19 unde media este peste 50%, respectiv 54.32 % în 2019. Principalul motiv pentru care s-a realizat o rată scăzută este o adresabilitate scăzută pe diverse specialități medicale datorită limitelor impuse de restricțiile legislative privind pandemia de Covid-19, iar datorită faptului că în anii de pandemie structura paturilor a suferit modificări (avizate de către DSP), o parte din paturi au fost blocate și redirecționate către tratarea patologiei bolnavilor cu Covid-19 care parțial sunt menținute și în momentul de față.
- În anul 2021 fiind un an cu pandemie, adresabilitatea spitalului nostru a scăzut cel mai puțin (15%) dintre spitalele județene de urgență din țară. Astfel spitalul nostru s-a situat pe primul loc.
- Analizând durata medie de spitalizare cu valoarea de 5.47 putem observa că la nivelul anului 2022 s-a obținut o rată mai mică față de media națională care este de 5.62 pe an dar și față de valorile DMS obținute la nivelul spitalului din perioada anilor de dinaintea pandemiei, arată eficiența tratamentelor.
- Indicele de complexitate realizat pe anul 2022 a fost de 1.4594, în creștere față de anul 2019, când a fost 1.3962. O explicație a indicelui poate fi și faptul că deși adresabilitatea a fost mai scăzută în anii pandemiei (și încă se resimt efectele negative), totuși cazurile și patologiile complexe sunt internate și tratate.
- Indicele de operabilitate 70.52% realizat că este un indice bun pentru secțiile chirurgicale.
- Numărul de bolnavi externați în anul 2022 a fost 22.066, în scădere față de cel mai mare nivel de 26.070 pacienți din 2019, dar ritmul de revenire este în creștere după retragerea pandemiei. . Numărul spitalizărilor de zi și numărul consultațiilor în ambulator este în creștere.
- Proportia serviciilor medicale spitalicești acordate prin spitalizare de zi din totalul serviciilor medicale spitalicești acordate, pe spital (%) în anul 2022 a fost 44 %, comparativ cu anul 2019, când a fost 41.77 %.
- Numărul consultațiilor acordate în ambulatoriu în 2022 au fost 98.555 de consultații, număr record în viața spitalului, comparativ cu anul 2019 când au fost 75.138 de consultații.

Concluzii:

Este necesară îmbunătățirea indicatorilor de performanță ai spitalului, ceea ce se poate produce prin:

- creșterea performanței medicilor
- stimularea performanței prin salarizare diferențiată pe indicele de performanță
- angajarea de medici cu competențe noi și diversificarea serviciilor prestate de spital;
- dobândirea de noi competențe a medicilor;
- investiții în aparatură modernă și dobândirea competențelor pentru utilizarea acestora;
- investiții în infrastructura spitalului prin realizarea proiectelor propuse, în derulare
- digitalizarea spitalului.

1.7. Situația financiară – Analiza economico-financiară:

Situația veniturilor realizate de spital pe tipuri de servicii si surse, pe anul 2022

Nr. crt.	Denumire indicator	Total suma realizată de spital (lei)	%
1.	Venituri din spitalizarea continuă – acuți (DRG)*	66.607.786,00	30,41%
2.	Venituri din spitalizare continuă – cronici	3.504.771,00	1,60%
3.	Venituri din spitalizarea de zi	5.434.030,00	2,48%
4.	Venituri din consultații și tratamente acordate în ambulatoriu de specialitate	6.805.715,00	3,11%

5.	Venituri din investigatiile paraclinice (laborator analize medicale si laborator radiologie si imagistica medicala)	2.079.152,00	0,95%
6.	Subvenții din bugetul FNUASS pt. acoperirea creșterilor salariale	85.218.804,00	38,91%
7.	Venituri din ingrijiri paliativa	704.975,00	0,32%
8.	Venituri aferenta alocatie de hrana	1.336.533,00	0,61%
9.	Venituri din valorificare	10.664,00	0,00%
10.	Programe naționale (MS)	2.509.910,00	1,15%
11.	Programe naționale (CAS)	10.486.166,00	4,79%
12.	Venituri din contractele incheiate cu instutiile de medicina legala	2.878.000,00	1,31%
13.	Venituri din contractele cu DSP	16.830.601,00	7,68%
14.	Subvenții buget local	35.300,00	0,02%
15.	Venituri din servicii la cerere	1.889.032,00	0,86%
16.	Fonduri UE - FEDR	12.488.119,00	5,70%
17.	Donații, sponsorizări	59.000,00	0,03%
18.	Alte venituri (chirii)	155.311,00	0,07%
	Total venituri	219.033.869,00	

* ! TCP (Tarif pe caz ponderat) spital = 1500 lei în 2022

Structura cheltuielilor spitalului, după principalele titluri, an precedent.

Nr.	Denumire indicator	Total sumă spital (lei)	% in total
I	Cheltuieli de personal	140.342.150,00	69,56
II	Cheltuieli materiale si servicii	54.168.800,00	26,85
III	Alte cheltuieli	1.000.000,00	0,50
IV	Cheltuieli de capital	6.257.950,00	3,10
	Total cheltuieli	201.768.900,00	

Analiza situației financiare:

- Spitalul nu are datorii
- Rezultatul financiar (excedent) este de 17.264.969,00 lei;
- Principala sursă de venit este CJAS pentru serviciile DRG, urmate serviciile acordate în ambulatoriul de specialitate, apoi de investigațiile paraclinice și spitalizare de zi;
- Veniturile din servicii la cerere sunt minore de doar 0.86% din totalul veniturilor realizate;
- Cheltuielile de personal au o pondere de 69,56% din totalul cheltuielilor spitalului, mult crescute după majorarea salariilor care este susținută din veniturile FNUASS.

2. Analiza SWOT a spitalului

Analiza SWOT este un instrument de planificare ce permite analiza rezultatelor obținute prin evaluarea mediului intern și extern o mai bună planificare strategică. Prin analiza SWOT sunt evidențiate punctele tari și punctele slabe ale organizației, oportunitățile și amenințările din mediul extern.

ANALIZA MEDIULUI

INTERN	EXTERN
Puncte forte - poziția strategică dobândită în rândul spitalelor din județ și din regiune; - asigurarea asistenței medicale de urgență prin	Oportunități - bună colaborare, sprijin din partea administrației Consiliului Județean Harghita. - accesarea și atragerea fondurilor europene

structură UPU-SMURD; - asigurarea celor mai complexe servicii de asistență medicală din județ, regiunea secuimii. - avantaj competitiv ca urmare a existenței unor specialități unice la nivelul județului: chirurgie toracică, neurochirurgie, chirurgie pediatrică, chirurgie vasculară, paleație, endocrinologie-compartiment, cardiologie intervențională, cardiologie pediatrică, neurologie pediatrică, psihiatrie pediatrică; - indicele de complexitate în creștere, datorită corpului medical cu o vastă experiență și a posibilității de rezolvare a cazurilor complexe - cele mai multe programe naționale de sănătate; - structură nouă și servicii noi potrivit cerințelor, nevoilor pacienților prin dezvoltarea continuă a secțiilor, precum și îmbunătățirea dotărilor cu aparatură modernă de înaltă performanță, cum ar fi CT, RMN, litotritor, angiograf, etc.; - creșterea constantă a calității serviciilor oferite datorită calificării înalte și continue a personalului medical prin asigurarea medicamentelor și materialelor sanitare cele mai moderne; - creșterea treptată a calității actului medical, creșterea numărului medicilor în ultimii 2-3 ani, a asistenților și personalului medical auxiliar; - centru de pregătire al rezidenților în 21 de specialități medicale a devenit atractiv. - vizibilitate internațională crescută prin activitate științifică medicală și lucrări științifice publicate; - activitatea medicală bazată pe protocoale clinice și ghiduri de practică medicală prin implementarea managementului calității serviciilor medicale și implicarea în reforma sistemului sanitar; - flexibilitatea activității, prin răspuns prompt la necesitățile/cerințele în contextul medico-social creat de diverse evenimente: cum a fost pandemia COVID-19 și altele posibile. - calitatea ridicată a performanței: screening, publicații, aprecieri (spitalul a primit distincția GOLD de la Organizația Europeană Stroke în cadrul premiilor ESO Angels Awards în anul 2021, și distincția PLATINUM în 2022); - nivelul de satisfacție a pacienților în creștere datorită preocupării și existenței unui mecanism de evaluare a gradului de satisfacție a pacienților și personalului; - fidelizarea pacienților prin diversificarea și îmbunătățirea serviciilor medicale; - nivel ridicat de salarizare a personalului medico-sanitar; - acordare de sprijin și facilități angajaților: locuințe de serviciu, formare profesională, vouchere de vacanță, echipamente de protecție, mediu prietenos; - implementarea proiectelor europene și naționale; - spitalul nu înregistrează datorii restante la furnizori, este stabil din puncte vedere financiar.	nerambursabile, de exemplu: POIM, PNRR, POR, POS pentru dezvoltarea infrastructurii și dotării Spitalului; - finanțare externă: Guvernul Ungariei, Fundația Mens-Sana, MOL România, și altele. - Comunitatea locală: acțiuni de susținere și sprijin, donații în timpul pandemiei, balul Katalin, Asociația „Csíki anyák”, și multe alte asociații. - promovarea imaginii spitalului prin dezvoltarea de parteneriate, cooperare academică cu universități naționale și internaționale, instituții de cercetare; - adaptarea unor noi standarde și recomandări, ghiduri de practică medicală; - Banca Mondială sprijină dotarea spitalului cu aparatură și instrumente medicale; - Bună colaborare cu Casa de Asigurări de Sănătate decontează toate serviciile contractate; - medicii de familie din regiune și medicii specialiști din cabinetele private îndrumă pacienții către Spitalul nostru care apelează la serviciile spitalului (astfel asigurând numărul constant al pacienților internați) datorită faptului că pacienții pot fi investigați și diagnostizați mult mai repede și sigur într-un spital bine dotat, reducând astfel și perioada de internare; - posibilitatea orientării activității medicale către recuperarea unor categorii socio-profesionale cum ar fi: sportivi de performanță, copii cu deficiențe psihomotorice, pacienți cu afecțiuni post-covid, boli rare sau către dezvoltarea serviciilor de paleație; - bună colaborare cu Consiliul Județean, Consiliile locale, DSP, MS, CAS; - acordare de stimulente de către CJ HR - sprijin financiar și susținerea din partea CJ Harghita prin construire de locuințe de serviciu pentru rezidenți și specialiști; - atenția și aprecierea presei locale și regionale poate crește gradul de recunoaștere a spitalului; - demararea și organizarea cu succes a unor evenimente științifice și de educație medicală continua cu Universitatea SAPIENTIA, și a unor proiecte pe termen lung - adresabilitatea spitalului formată din județul Harghita și județele limitrofe; - posibilitate de extindere și construire de noi corpuri de clădiri în curtea spitalului.
--	---

Puncte slabe	Amenințări
- infrastructura imobiliară uzată, pavilionară, dispersată cu spații insuficiente de spitalizare și tratament fără circuite funcționale; - Autorizație Sanitară de Funcționare cu plan de conformare; - lipsa autorizație la incendiu în cazul unelor clădiri; - investițiile pot dura mult din cauza complexității procedurilor de achiziție publică; - lucrările efectuate la anumite secții pot împiedica activitatea altor secții din cauza aglomerării acestora; - normativele sanitare sunt în continuă modificare iar nu pot fi îndeplinite cerințele din cauze lipsei de spațiu; - circulația este îngreunată de faptul că nu există un al doilea acces rutier la spital ceea ce în caz de catastrofă poate avea consecințe fatale, transportul pacienților la UPU fiind îngreunat; - zona geografică și condiții climatice nefavorabile care duce la cheltuieli mari de întreținere; - sisteme de distribuție a energiei termice și electrice învechite și depășite moral cu uzură fizică înaintată; - sistemul sanitar îngreunează/nu permite repatrierea specialiștilor formați în clinicile de renume din străinătate; - laboratorul de analize medicale neacreditat RENAR.	- nerespectarea termenelor limită de execuție poate compromite succesul lucrărilor de infrastructură și dotare; - din cauza neadaptării la normativele sanitare în continuă schimbare (achiziții publice, termenele de execuție prelungite) autoritățile ne pot revoca autorizația sanitară de funcționare sau acreditarea spitalului, etc. - modificarea circuitelor funcționale datorită pandemiei, - situația lucrărilor începute însă nefinalizate din motive obiective (bloc operator) împiedică dezvoltarea și funcționarea spitalului și acreditarea - în procesul de vindecare și tratare a pacienților, datorită cerințelor impuse de normele și legile în vigoare se pune accent mult prea mare pe birocrație, care duce la diminuarea timpului efectiv petrecut cu pacientul și implicit consultul și tratarea lui, iar actul medical poate să fie într-o oarecare măsură compromis; - lipsa unor medici de specialitate de urgență - lipsa unor medicamente și materiale sanitare de pe piață națională - creșterea inflației perturbă aprovizionarea cu medicamente și materiale sanitare. - prețul energiei în creștere - sistemul de salarizare fără criterii de performanță - revendicări amenințătoare cu grevă din partea personalului

Am organizat activitatea spitalului în așa fel, încât să diminueze efectele negative ale punctelor slabe și a amenințărilor. Am avut în vedere de exemplu reducerea deficitului de personal din rândul medicilor, asistenților și a personalului medical auxiliar. Se fac eforturi pentru implementarea unor investiții ce țin de modernizarea și reabilitarea unor secții sau clădiri și chiar construirea unor clădiri noi. Se fac eforturi pentru a atrage forța de muncă în spital prin construcția unor locuințe de serviciu pentru medici și asistenți, cu sprijinul și finanțarea generoasă din partea Consiliului Județean Harghita.

3. Identificarea principalelor probleme ale spitalului

- Spitalul Județean de Urgență Miercurea Ciuc are o structură pavilionară, infrastructură construită amortizată, învechită și se confruntă cu probleme multiple cu diferite etologii. Unele clădiri au fost destinate inițial pentru alte activități decât cele medicale. Asigurarea și organizarea activității în sistem pavilionar reprezintă și un disconfort pentru pacienți și angajați. Foarte multe probleme provin din incapacitatea spitalului de implementare a unor prevederi legislative, ce se datorează, în general, lipsei de spațiu. Deficiențele infrastructurale, lipsa de spații îngreunează desfășurarea activității în condiții optime care au efect asupra calității serviciilor. Această problemă generează pierderi financiare ca urmare a costurilor crescute cu activitățile de întreținere și cu plata disproporționată a utilităților față de necesarul de consum real. De asemenea condițiile hoteliere existente duc la scăderea gradului de satisfacție al pacienților, fapt care generează nemulțumire atât personalului și administrației spitalului și dezavantajează spitalul față de potențialul real, rezultând autorizație sanitară de funcționare cu plan de conformare, sau lipsa avizelor/autorizațiilor privind securitatea la incendiu. Au fost demarate multiple proiecte pentru soluționare lor.
- Degradarea elementelor de rezistență, instalații sanitare, sistem de distribuție a energiei termice, electrice și a apei potabile sunt învechite, degradate; necesitate de reabilitare și modernizare a

- secțiilor; lipsa parțială a izolației termice a clădirii principale-aripe mică, toate acestea au efect negativ asupra activității medicale și asupra calității actului medical.
- O altă problemă emergentă prioritară ar fi lipsa autorizațiilor privind securitatea la incendiu. Sediul central și cele 5 locații exterioare care aparțin SJU M. Ciuc necesită mult efort și investiție pentru a le aduce în stare corespunzătoare autorizării. La Sediul Central (construit cu 50 de ani în urmă) se derulează un proiect care cuprinde schimbarea instalațiilor electrice, montarea instalațiilor de detectare-semnalizare și alarmare a incendiilor respective modernizarea instalației de oxigen. După executarea lucrărilor se depune documentația pentru aviz. Momentan există sisteme de detectare, semnalizare și alarmare a incendiilor la cinci secții. Centrul de cardiologie intervențională deține ASI; Clădirea ORL și Fizio precum și Centrul de sănătate Vlăhița dețin ASI; Spitalul vechi cu trei secții deține aviz de securitate la incendiu și este în curs obținerea ASI; Spitalul din Șumuleu Ciuc este în curs de obținere a avizului de securitate la incendiu; Centrul de recuperare din localitatea Sânmartin nu necesită Aviz/Autorizație de securitate la incendiu; Cu privire la mentenanțele și verificările necesare periodice/anuale există contracte încheiate cu firme specializate.
 - Realizarea/încheierea amenajării noului bloc operator al spitalului condiționează reorganizarea și raționalizarea activității secțiilor chirurgicale, care s-au diversificat în ultimii ani. Necesită o regândire a proceselor de modernizare și reabilitare care este o investiție a CJ HR în curs de derulare, o oportunitate pentru dezvoltarea spitalului.
 - Crearea unui bloc operator inteligent prin digitalizarea acestuia și interconectarea cu alte secții, servicii, prin implementarea unui sistem informatic de gestionare a datelor medicale și managementul pacientului. A devenit foarte dificilă programarea pacienților, intervențiilor în sălile de operație, deoarece în acel bloc operator își desfășoară activitatea toate specialitățile chirurgicale, generând liste de așteptare și prelungiri de program. Toate aceste probleme au efect asupra calității serviciilor prestate inclusiv prin siguranța pacientului și a personalului angajat și duc la deficiențe privind criteriile de calificare pentru categoria a II-a de competență. Acest demers ar fi un prim pas spre realizarea proiectului "Spitalul Inteligent" pe termen mediu, care ar rezolva mult din problemele de mai sus cu instrumentele digitalizării prin eficientizarea activității.

4. Selecționarea unei probleme prioritare

Crearea unui bloc operator inteligent prin digitalizarea sălilor de operații cu implementarea unui sistem informatic de gestionare a datelor medicale și managementul pacientului, pentru optimizarea performanței operaționale.

Conceptul de spital inteligent prin crearea, introducerea tehnologiilor pentru infrastructură inteligentă dedicată digitalizării activității este un subiect ce a devenit prioritar în contextul creat de pandemie. Acesta prezintă numeroase avantaje pentru optimizarea traseului pacientului în sistemul medical, gestionarea datelor referitoare la acesta, gestionarea resurselor, comunicarea dintre pacienți și medici, dintre diferiți specialiști în sănătate, etc. Implementarea optimă a serviciilor de digitalizare presupune însă și diferite tipuri de provocări, care nu sunt în primul rând de natură tehnică sau financiară, cum ar putea părea la prima vedere, ci de organizare și concepție.

Multe din instrumentele necesare realizării unui spital inteligent sunt deja disponibile și utilizate în spital: TIC – Tehnologie de Informații și Comunicații (aplicații digitale, mobile, wireless, platformă-cloud, etc.) pentru furnizarea serviciilor de asistență medicală. Trebuie creat cadrul pentru dezvoltarea și extinderea bazei tehnologice IT și OT, care să devină o bază pentru platforma inteligentă care susține întregul proces de vindecare.

În luna septembrie 2022, biroul European al Organizației Mondiale a Sănătății a publicat primul plan de acțiune vizând sănătatea digitală. Planul urmărește îmbunătățirea sănătății și stării de bine a cetățenilor, încurajând statele membre (53 la număr) să prioritizeze educarea atât a medicilor, cât și a pacienților și cetățenilor în domeniul sănătății digitale. Pentru a utiliza instrumentele digitale la adevăratul lor potențial, atât pacienții care beneficiază de ele, cât și profesioniștii din domeniul sanitar care le folosesc, trebuie să fie pregătiți și să aibă cunoștințele necesare. Având în vedere motivele

enumerate mai sus, prezenta lucrare tratează probleme prioritare și actuale care au determinat alegerea temei proiectului.

5. Dezvoltarea proiectului de management pentru crearea blocului operator inteligent prin digitalizarea săliilor de operații cu implementarea unui sistem informatic de gestionare a datelor medicale și managementul pacientului, primul pas spre transformarea SJU M. Ciuc în spital inteligent.

5.1. Scopul

Scopul principal este creșterea calității serviciilor medicale prin crearea mediilor inteligente, interconectarea sistemelor de date existente, automatizarea și eficientizarea fluxurilor medicale, siguranța datelor pacienților și accesul la date esențiale în timp real, la fel creșterea siguranței pacienților și a personalului, dezvoltarea și diversificarea serviciilor medicale. Totodată scopul este îmbunătățirea în condiții de sustenabilitate economico-financiară și eficiență medicală a spitalului, disponibilitate și adaptabilitate la nevoile pacientului. Această creștere a calității serviciilor medicale se va putea realiza prin participarea activă a tuturor salariaților instituției, atât în îndeplinirea atribuțiilor de serviciu cât și în lărgirea cunoștințelor și schimbarea atitudinii față de pacient și spital, o viziune nouă asupra procesului de vindecare. Acest demers în final ar contribui la îmbunătățirea Sistemului de Management al Calității.

Evaluarea calității serviciilor medicale se bazează pe măsurarea performanței, eficacității medicale, a eficienței economice, a capacității de a asigura continuitatea îngrijirilor medicale, a gradului de satisfacție al pacientului și al personalului medical. Asigurarea calității într-o unitate de servicii medicale se bazează pe înțelegerea misiunii, managementul culturii organizaționale, programul de îmbunătățire și evaluare a calității, o viziune modernă, intuitivă asupra nevoilor pacientului.

Misiunea noastră este de a oferi pacienților servicii medicale de sănătate de înaltă calitate, competitive și eficiente care să îmbunătățească starea de sănătate și să crească nivelul de satisfacție prin creșterea permanentă a performanței spitalului. Viziunea Spitalului Județean de Urgență Miercurea Ciuc este de a deveni o instituție de maximă importanță pentru viitorul politicilor de sănătate din regiune și prin consolidarea relațiilor strânse cu spitalele din zonă și spitale clinice de urgență din țară și din Uniunea Europeană, dezvoltând schimburi de experiență, colaborări în cercetarea științifică medicală, pentru a asigura servicii medicale de excelență. Spitalul nostru are ca scop furnizarea celor mai bune servicii medicale. Lucrăm împreună pentru a dezvolta și a îmbunătăți permanent îngrijirea medicală și mediul de lucru al personalului medical, schimbarea atitudinii și dezvoltarea empatiei față de nevoile și suferințele pacienților noștri. Sloganul nostru este: Calitatea mai presus de toate.

5.2. Obiective

Obiectivul 1. Identificarea fluxurilor de date/proceselor de lucru care pot fi automatizate

În scopul digitalizării unor acțiuni este foarte importantă identificarea acelor fluxuri de date sau procese care pot fi automatizate, reducând astfel timpul cu implicarea factorului uman în colectarea, transcrierea, însumarea și interpretarea datelor cu caracter repetitiv. În cadrul implementării digitalizării se vor identifica aceste fluxuri și accesul la datele colectate în timp real, vor fi de un real folos în reducerea timpului de reacție a personalului medical în cazul apariției unor complicații în timpul intervențiilor chirurgicale și vor ajuta la soluționarea mai rapidă al acestora. și reducerea, excluderea factorului de eroare umană.

Obiectivul 2. Implementarea sistemelor informatice de sănătate inteligente

Sistemele informatice inteligente sunt fundația integrării tehnologiei în medicină. Clădite în jurul pacientului, acestea au rolul de a eficientiza calitatea serviciilor medicale, asigurând îmbunătățirea comunicării datelor și a colaborării medicilor, transmiterea promptă a informațiilor medicale, precum și controlul și centralizarea acestora. Implementarea unui astfel de sistem asigură accesul în timp real la datele pacienților, coroborarea acestora în acest fel timpul de reacție scade. Mai mult decât atât, sistematizarea și controlul acestor informații, precum și realizarea bazelor de date complexe dar ușor

accesibile reprezintă un pas important către personalizarea tratamentelor pacienților în diverse afecțiuni, reducând astfel timpul petrecut cu activitățile birocratice și de prescrierea manuală a tratamentelor, intervențiilor. Spitalul dispune parțial de tehnologia necesară, noile achiziții de aparatură au avut în vedere în ultimii ani aceste capabilități de digitalizare, interconectare, stocare.

Obiectivul 3. Interconectarea aparaturii existente la nivelul spitalului

Pentru a putea beneficia de avantajele soluțiilor inteligente ale digitalizării va fi necesar conectarea tuturor aparatelor din spital și blocul operator care permit investigarea și monitorizarea stării pacientului, pentru a putea pe de o parte să fie centralizate și analizate datele, pe de altă parte să fie posibilă furnizarea acestor date în timp real către personalul medical într-o rețea accesibilă personalului autorizat la locul lui de muncă.

Obiectivul 4. Asigurarea accesului la tehnologii medicale sigure și cost-eficiente

Prin implementarea unor tehnologii medicale sigure se vor îmbunătăți atât eficiența și calitatea actului medical cât și calitatea și eficiența comunicării între personalul medical, respectiv dintre personalul medical și pacient. Toate acestea aduc multiple beneficii în calitatea actului medical și optimizarea/eficientizarea costurilor cu diferitele materiale sanitare, investigații paraclinice sau altor servicii medicale, într-o rețea accesibilă personalului autorizat la locul lui de muncă. Personalul va trebui să dobândească noile competențe pentru utilizarea sistemelor inteligente prin formare în domeniul IT, schimb de experiență și supraspecializare.

Obiectivul 5. Implementarea telemedicinii în sălile de operații

Implementarea telemedicinii și posibilitatea inițierii teleconferinței în timpul intervențiilor chirurgicale în sălile de operații vor facilita atât posibilitatea de activități didactice cât și schimbul de experiență sau soluționarea unor complicații apărute în timpul operațiilor prin apeluri inițiate către medici din alte spitale sau centre universitare și centre de excelență cu un nivel mai înalt de competență. Astfel pacienții din SJU M. Ciuc vor beneficia de expertiza celor mai renumiți specialiști ai domeniilor respective și de tratament personalizat.

5.3. Activități

Definire activități	Resurse umane	Resurse materiale	Resurse financiare (val. Estimativ)
Obiectivul 1: Identificarea fluxurilor de date/proceselor de lucru care pot fi automatizate			
Realizarea unei analize a necesităților și cerințelor clinice	Medici, asistenți, Personal IT	Echipamente IT	Cheltuieli salariale
Analiza posibilităților de integrare a fluxurilor identificate	Medici, asistenți, Personal IT	Echipamente IT	Cheltuieli salariale
Realizarea centralizării și sistematizarea fluxurilor de date identificate	Personal IT, Expert consultant	Echipamente IT	10 mii lei
Obiectivul 2: Implementarea sistemelor informatice de sănătate inteligente			
Identificarea soluțiilor pentru un sistem integrat în rețea inteligentă	Expert consultant	Echipamente IT	10 mii lei
Identificarea resurselor	Director economic, Serviciul managementul proiectelor	Echipamente IT, Ghiduri proiecte, Programe operaționale	Cheltuieli salariale
Contractare firmă de specialitate	Serv. achiziții publice		1000 mii lei

Instruirea personalului medical	Personal IT, Op. Ec. contractat	Echipamente IT	Conform contractului încheiat
Obiectivul 3: Interconectarea aparaturii existente la nivelul spitalului			
Identificarea aparatelor interconectabile	Medici, asistenți, Personal IT, Op. Ec.	Echipamente IT	Conform contractului încheiat
Realizarea conectării aparatelor din BO la sistemul informatic implementat	Personal IT, Op. Ec. contractat	Echipamente IT	Conform contractului încheiat
Instruirea personalului medical	Personal IT, Op. Ec. contractat	Echipamente IT	Conform contractului încheiat
Obiectivul 4: Asigurarea accesului la tehnologia sigură și cost-eficientă			
Optimizarea sistemului informatic implementat	Personal IT, Op. Ec. contractat	Echipamente IT	Conform contractului încheiat
Identificarea și achiziționarea unor aparate medicale interconectabile în rețea inteligentă pentru BO	Medici, asistenți, Personal IT	Echipamente IT	Cheltuieli salariale
Dezvoltarea competențelor noi ale personalului medical	Medici, asistenți	Cursuri de perfecționare	100 mii lei
Obiectivul 5: Implementarea telemedicinei în sălile de			
Integrarea în sistemul digitalizat al tehnologiilor de comunicație	Medici, asistenți, Personal IT, Op. Ec. contractat	Echipamente IT	500 mii lei
Semnarea unor acorduri sau protocoale de colaborare	Conducerea spitalului		
Realizarea procedurilor și protocoalelor	Personal medical, serv. Managementul calității	Echipamente IT	Cheltuieli salariale
TOTAL			1620 mii lei

Activități pentru obiectivul 1: Identificarea fluxurilor de date/proceselor de lucru care pot fi automatizate

Realizarea unei analize a necesităților și cerințelor clinice

Are ca scop identificarea nevoilor pacienților, personalului medical și organizației medicale, pentru a putea dezvolta soluții și servicii adecvate în vederea digitalizării și transformării smart. Analiza necesităților și cerințelor clinice se va realiza în următoarele etape:

Colectarea de date: Se colectează informații și date relevante despre pacienți, condiții medicale, tratamente și servicii existente, cerințe legale și reglementări, resurse disponibile și alte aspecte care pot afecta nevoile clinice.

Identificarea nevoilor și cerințelor: Pe baza datelor colectate, se identifică și se definesc nevoile și cerințele clinice specifice. Acestea pot include nevoi de diagnosticare, tratament, îngrijire, servicii de urgență, gestionare a informațiilor medicale, coordonare a serviciilor sau alte aspecte relevante pentru furnizarea de asistență medicală.

Responsabil: identificare nevoi și cerințe—director medical, medici și asistenți șefi secții chirurgicale, coordonator BO, serv. informatică;

Analiza posibilităților de integrare a fluxurilor identificate în programul informatic

În urma identificării și documentării fluxurilor de lucru, care implică diferite funcții, precum administrarea pacienților, programarea, gestionarea documentelor sau alte procese operaționale specifice se analizează și se explorează soluții și tehnologii care pot fi utilizate pentru integrarea fluxurilor identificate în programul informatic ce urmează a fi implementat.

Responsabil: serviciul informatică, medici și asistenți șefi secții chirurgicale, coordonator bloc operator;

Realizarea centralizării și sistematizarea fluxurilor/trendurilor identificate

Se va evalua și se vor categoriza/centraliza fluxurile/trendurile identificate în funcție de caracteristicile și proprietățile lor comune. Se vor crea categorii, etichete sau clasificări care să faciliteze o înțelegere mai ușoară și o accesibilitate mai mare a informațiilor.

Responsabil colectare și însumare date: serviciul informatică

Activități pentru obiectivul 2: Implementarea sistemelor informatice de sănătate inteligente

Identificarea soluțiilor potrivite și necesare în vederea implementării unui sistem integrat în rețea inteligentă pentru digitalizarea funcționalităților și demersurilor etapelor pre-, intra- și postoperatorii

Acesta reprezintă un pas esențial pentru eficientizarea proceselor și optimizarea rezultatelor în diverse domenii de activitate. Prin integrarea tehnologiei avansate și a soluțiilor digitale, se poate îmbunătăți gestionarea informațiilor și comunicarea între diferitele etape ale operațiunilor.

Pentru a identifica soluțiile potrivite, ar trebui să se efectueze o analiză detaliată a nevoilor și cerințelor specifice ale organizației sau domeniului în cauză. În funcție de acestea, se pot evalua diferite opțiuni de software, platforme tehnologice sau parteneriate strategice pentru implementarea sistemului integrat de digitalizare. De asemenea, este important să se țină cont de aspecte precum securitatea datelor, siguranța sistemului și capacitățile de integrare cu alte sisteme existente.

În prima fază este necesar analiza cerințelor și nevoilor existente prin identificarea lacunelor și problemelor actuale întâlnite în procesul intervențiilor chirurgicale din blocul operator vechi și estimarea costurilor și beneficiilor oferite prin prisma economiei de timp, resurse și reducerea erorilor în cel nou.

Responsabil: elaborare concept și efectuarea analizei cost-beneficiu - Comitet Director, Coordonator Bloc Operator, șefii de secții chirurgicale.

Identificarea resurselor necesare – umane, materiale, financiare

În ceea ce privește resursele umane, personalul medical instruit în țară și în străinătate, respectiv aparatul administrativ va asigura activitățile aferente proiectului. În derularea proiectului spitalul va colabora cu aparatul de specialitate a CJ Harghita. Resursele materiale existente la nivelul unității constituie o bază pentru demararea activităților, iar capacitățile propuse vor fi cuprinse într-un proiect cu finanțare externă și vor fi interconectate cu cele existente. Pentru realizarea obiectivului propus s-au identificat următoarele linii de finanțare:

- Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR), Componenta 7-Transformare digitală
- Programul Operațional de Sănătate (POS)

Având în vedere dinamica apariției surselor de finanțare în domeniul sănătății, în cazul în care pe parcursul realizării obiectivului propus apar alte oportunități de finanțare, vor fi consultate și ghidurile respective, realizarea atragerii resurselor este etapizată și graduală pe parcursul celor patru ani.

Responsabil: Comitet Director, Director Administrativ, Serviciul Managementul Proiectelor.

Contractarea unei firme de specialitate pentru realizarea implementării sistemului informatic

După identificarea nevoilor și elaborarea conceptului, respectiv specificațiilor tehnice se va realiza cercetarea pieței în vederea identificării posibilităților operatori economici. În urma solicitării ofertei se va demara procesul de achiziție publică în vederea contractării serviciilor și semnarea contractului cu operator economic care oferă cele mai potrivite soluții și are experiență similară în portofoliu.

Firmele de specialitate contractate vor realiza implementarea sistemelor specifice în cadrul structurii aferente obiectivului.

Responsabil: elaborarea specificațiilor tehnice și caietului de sarcini: șefii secțiilor chirurgicale, coordonator bloc operator; demararea procedurii de achiziție și contractarea operatorului economic: serviciul de achiziții publice și contractare, director economic.

Instruirea personalului medical în vederea maximalizării randamentului și al calității serviciilor medicale în folosul pacientului

În urma semnării contractului cu operatorul economic câștigător și implementarea sistemului informatic se va testa și se va verifica funcționalitățile și performanțele sistemului. Se vor realiza sesiuni de instruire în vederea familiarizării a personalului medical cu sistemul integrat și se vor elabora proceduri de lucru pentru standardizarea diferitelor procese automatizate conectate smart.

Responsabil: organizare și implementare: operatorul economic câștigător, serviciul informatică, director medical, coordonator BO, director îngrijiri, operator economic prestator servicii controlling, Serviciul Managementul Calității, Compartimentul analiză financiară și control intern.

Activități pentru obiectivul 3: Interconectarea aparaturii existente la nivelul spitalului

Identificarea tuturor aparatelor interconectabile în cadrul unui sistem informatic pentru crearea rețelei smart

Se va efectua o evaluare detaliată a tuturor aparatelor medicale disponibile în blocul operator (monitoare de pacient, aparate de anestezie, aparate de înregistrare a semnalelor vitale, aparate de imagistică, instrumente chirurgicale asistate de calculator și alte dispozitive specifice). Pentru fiecare aparat medical identificat, se documentează caracteristicile și capacitățile sale relevante ce include specificații tehnice, interfețe de conectare, protocoale de comunicare, capacitatea de transfer de date și alte informații esențiale pentru integrarea în sistemul informatic inteligent.

Se va evalua compatibilitatea și interoperabilitatea aparatelor medicale între ele și cu sistemul informatic propus. Se analizează protocoalele și standardele utilizate de fiecare dispozitiv pentru a se asigura că acestea pot comunica și coopera în mod corespunzător.

Responsabil: serviciul informatică, operatorul economic câștigător, serviciul FIRAAM, coordonator BO

Realizarea conectării aparatelor din Blocul Operator la sistemul informatic implementat

Se vor identifica necesitățile de conectivitate pentru fiecare aparat medical. Acest lucru poate include conexiuni fizice, cum ar fi cabluri și conectori, dar și conexiuni logice, cum ar fi protocoale de rețea și interfețe de comunicație. Se vor configura și se vor integra aparatele medicale în cadrul sistemului informatic propus prin instalarea și setarea corectă a software-ului, configurarea parametrilor de comunicație și asigurarea compatibilității cu alte sisteme sau module.

Sistemele specifice vor fi instalate în sălile de operații din noul bloc operator, respectiv în compartimentul de angiografie și cateterism cardiac și compartiment de implantare de dispozitive intracardiac și eletrofiziologie, laboratorul de Rtg diagnostic, laborator de analize medicale etc.

După configurarea și integrarea dispozitivelor, se efectuează teste și verificări pentru a se asigura că acestea funcționează corect și că transmit și recepționează datele în mod corespunzător. Aparatele medicale trebuie să fie testate în contextul scenariilor chirurgicale relevante și să se asigure că datele critice sunt transferate într-un mod sigur și precis și prompt.

Responsabil: serviciul informatică, operatorul economic câștigător, serviciul FIRAAM

Instruirea personalului medical și realizarea procedurilor de lucru necesare pentru folosirea și funcționarea optimă a fluxurilor de date/proceselor operaționale smart.

Se vor planifica și se vor organiza sesiuni de instruire pentru personalul medical. În cadrul instruirii, se oferă oportunități de demonstrare practică și simulare a utilizării sistemului inteligent în diferite scenarii clinice relevante. Aceasta permite personalului medical să se familiarizeze cu fluxurile de lucru și să înțeleagă cum să utilizeze sistemul într-un mod eficient și sigur.

Deoarece tehnologia și fluxurile de lucru pot suferi schimbări în timp, este important să se ofere instruire continuă pentru personalul medical și periodic verificarea cunoștințelor actualizate. Pe lângă instruirea personalului, este necesară și implementarea și respectarea unor proceduri de lucru

standardizate pentru utilizarea și funcționarea optimă a fluxurilor de date. Aceste proceduri trebuie să fie clar comunicate și să fie urmate de către întreaga echipă medicală pentru a asigura coerența și eficiența utilizării sistemului digitalizat.

Responsabil: operatorul economic câștigător, serviciul informatică, director medical, coordonator BO, director îngrijiri, Serviciul Managementul Calității

Activități pentru obiectivul 4: Asigurarea accesului la tehnologii medicale sigure și cost-eficiente

Optimizarea sistemului informatic implementat.

Optimizarea sistemului informatic inteligent implementat necesită un proces continuu de îmbunătățire a performanței și eficienței în conformitate cu nevoile și cerințele spitalului.

Responsabil: operatorul economic câștigător, serviciul informatică, Compartimentul analiză financiară și control intern.

Identificarea și achiziționarea unor aparate medicale interconectabile în rețea inteligentă pentru Blocul Operator în funcție de necesitățile apărute și în vederea îmbunătățirii tratamentelor chirurgicale efectuate.

Se va efectua o evaluare a nevoilor și cerințelor blocului operator, în funcție de specialitățile existente și de tratamentele chirurgicale efectuate în cadrul spitalului și se vor identifica deficiențele constatate și oportunitățile de îmbunătățire.

Pe baza evaluării nevoilor și cerințelor, se stabilesc criterii de selecție clare pentru aparatele medicale dorite care includ caracteristici tehnice specifice, compatibilitate cu infrastructura existentă, funcționalități avansate și alte aspecte relevante.

Responsabil: identificarea nevoilor și elaborarea specificațiilor tehnice: șefi secțiilor chirurgicale, coordonatorul blocului operator, aprobare și includere în lista de investiții: CD și director economic, achiziționare – serv. Achiziții publice și contractare

Dezvoltarea competențelor noi ale personalului medical, supraspecializarea acestora pentru realizarea unor intervenții chirurgicale complexe și specifice diferitelor arii de specialitate cu tehnică chirurgicală avansată și tehnologie modernă.

Aceasta contribuie la creșterea calității actului medical și la îmbunătățirea rezultatelor tratamentelor chirurgicale.

Responsabil: medicii șefi secție, Serviciul evaluare și formare personală.

Activități pentru obiectivul 5: Implementarea telemedicinii în sălile de operații

Integrarea în sistemul digitalizat al tehnologiilor de comunicație (sisteme de mesagerie securizată și videoconferință).

Integrarea sistemelor de mesagerie securizată facilitează comunicarea rapidă și eficientă între membrii echipei medicale. Prin intermediul acestor sisteme, medicii, asistenții medicali și personalul administrativ pot comunica în timp real, schimba informații, împărtăși rezultate de investigații sau coordona intervențiile chirurgicale. Astfel, se minimizează întârzierile și se evită interpretările greșite ale informațiilor.

Integrarea sistemelor de mesagerie securizată facilitează colaborarea între membrii diferitelor departamente și specialități medicale și permite consultarea rapidă a altor specialiști chiar din centre de excelență, discutarea cazurilor complexe și stabilirea unor planuri de tratament personalizate.

Investigațiile imagistice vor fi accesate în timp real prin interconectarea sistemului digital implementat cu sistemul PACS existent compatibil.

Prin intermediul sistemelor de videoconferință, se pot organiza ședințe virtuale în care se discută cazurile clinice, se împărtășesc imagini și se iau decizii colective.

Responsabil: Comitetul Director, medicii șefi secție, coordonator bloc operator

Semnarea unor acorduri sau protocoale de colaborare cu spitalele regionale sau de competențe mai înalte în scopuri didactice sau în scopul obținerii sprijinului profesional.

Prin semnarea acordurilor sau protocoalelor de colaborare, se facilitează schimbul de cunoștințe și expertiză între spitale. Acest lucru permite personalului medical să beneficieze de experiența și cunoștințele specialiștilor din aceste spitale, învățând noi tehnici și proceduri, metode de diagnostic sau tratament, precum și aspecte de management medical, chiar în sistem on-line.

Oportunități de pregătire și formare: Prin intermediul acordurilor de colaborare, se pot oferi oportunități de pregătire și formare personalului medical. Acest lucru poate include stagii de perfecționare sau rezidențiat în spitalele partenere, participarea la cursuri, workshop-uri sau conferințe organizate de acestea. Astfel, personalul medical poate beneficia de o pregătire mai complexă și își poate îmbunătăți competențele și abilitățile profesionale.

Colaborare în cercetare și studii clinice: Semnarea acordurilor sau protocoalelor de colaborare poate facilita colaborarea în domeniul cercetării și realizarea de studii clinice. Personalul medical poate participa la proiecte de cercetare comune, intervenții în echipe mixte de experți, poate schimba date și rezultate, și împărtăși expertiza în diverse domenii medicale. Aceasta poate contribui la avansarea cunoștințelor medicale și la dezvoltarea de soluții și tratamente inovatoare.

Semnarea acordurilor sau protocoalelor de colaborare cu spitalele regionale sau de competențe mai înalte poate aduce numeroase avantaje pentru spital, personalul său și în primul rând, pentru pacienți. Aceste parteneriate pot contribui la creșterea calității serviciilor medicale, dezvoltarea profesională a personalului medical și avansarea cunoștințelor medicale.

Responsabil: Comitet Director, Manager, Director medical

Realizarea procedurilor și protocoalelor în vederea implementării lor pentru standardizarea și sistematizarea actului medical în intervențiile chirurgicale.

Această inițiativă vizează crearea unor ghiduri și reguli clare care să guverneze desfășurarea intervențiilor chirurgicale într-un mod consistent și eficient și deservirea pacientului.

Înainte de implementarea noilor proceduri și protocoale, este necesară o analiză a procedurilor și protocoalelor existente în instituția medicală. Prin această evaluare va trebui să se identifice punctele forte și punctele slabe ale procedurilor actuale și să se identifice aspectele care necesită îmbunătățiri și standardizare și apropierea de nevoile pacienților pe baza feed back-ului lor.

În urma analizei și evaluării, se pot dezvolta noi proceduri și protocoale care să răspundă nevoilor specifice ale intervențiilor chirurgicale. Acestea vor cuprinde pașii și acțiunile specifice care trebuie urmate înainte, în timpul și după intervenția chirurgicală. De asemenea, vor include și ghiduri pentru gestionarea situațiilor de urgență și a complicațiilor și soluționarea conflictelor, incidentelor, respectiv reclamațiilor.

Responsabil: Medici șefi secții chirurgicale, coordonator bloc operator, Serviciul Managementul Calității.

5.4 Rezultate așteptate

- Prin realizarea scopului propus va rezulta creșterea performanței spitalului, îmbunătățirea serviciilor de sănătate asigurate, iar creșterea finanțării serviciilor va permite dezvoltarea continuă a spitalului;
- Gradul de satisfacție a pacienților prin creșterea calității actului medical;
- Atragerea și menținerea personalului valoros și creșterea satisfacției personalului medical;
- Pe termen lung scăderea cheltuielilor spitalului după o primă perioadă de implementare și creșterea disciplinei economico financiare;
- Adresabilitate crescută pe baza capacității mai bune de răspuns și pe baza rezultatelor mediatizate;
- Creșterea ratei de ocupare a săliilor de operații și a paturilor;
- Programarea eficientă pentru intervenții chirurgicale, scăderea timpului de așteptare;
- Comunicarea eficientă și în timp real prin utilizarea sistemului de telemedicină, facilitarea transferurilor dacă este necesar;
- Consultații eficiente cu specialiști din țară și din străinătate prin sistemul de telemedicină;

- Creșterea vizibilității spitalului în aria științifică (articole publicate în reviste cotate ISI).

Valorile în care credem sunt: creativitatea, inovația, spiritul de echipă, corectitudinea, flexibilitatea, promovarea unui stil de viață sănătos, îmbunătățirea calității vieții.

Proiectele realizate și performanța actuală a spitalului nu s-ar fi putut realiza fără colaborarea eficientă a echipelor medicale, administrative, tehnice, a partenerilor și a Consiliului Județean Harghita. Realizările echipelor menționate coordonată de manager sunt o garanție pentru îndeplinirea obiectivelor propuse în acest proiect de management.

Se va urmări pe termen mediu și lung creșterea calității serviciilor oferite, abordarea de tehnici și proceduri moderne și eficiente, care să conducă la creșterea longevității și a calității vieții populației din zona noastră, a nivelului de satisfacție a pacienților noștri și a personalului medical, contribuind la întărirea prestigiului și consolidarea imaginii Spitalului Județean de Urgență Miercurea Ciuc.

Astfel o problemă existentă și nerezolvată de zece ani poate fi transformată în oportunitate pentru spitalul nostru, realizarea unui bloc operator inteligent în serviciul tuturor.

5.5. Indicatori

Indicatori pentru obiectivul 1:

- Număr total al fluxurilor de date / Procentul de automatizare a fluxurilor de date
- Număr de fluxuri identificate în ultimul an

Indicatori pentru obiectivul 2:

- Numărul total al procedurilor de lucru / Numărul procedurilor implementate în sistem
- Procentul valorii cuprinse în bugetul spitalului pentru implementarea sistemelor informatice

Indicatori pentru obiectivul 3:

- Procentul de interconectare a aparaturii / Număr aparatură conectibilă
- Număr proceduri adaptate la aparatura existentă / procent de digitalizare a spitalului

Indicatori pentru obiectivul 4:

- Număr aparatură conectată la sistemul informatic implementat / număr referate de necesitate depuse pentru aparatură medicală modernă cu posibilitatea conectării la rețeaua smart
- Numărul reclamații (anual) legate de sistemul de programare, timpi de așteptare pentru intervenții chirurgicale

Indicatori pentru obiectivul 5:

- Număr operații cu folosirea telemedicinii / total intervenții chirurgicale
- Numărul procedurilor care includ implementarea telemedicinii în tratamentele chirurgicale

Încadrare în timp – grafic GANTT

Denumire activitate	2023				2024				2025				2026			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Obiectivul 1. - Identificarea fluxurilor de date/proceselor de lucru care pot fi automatizate																
<i>Realizarea unei analize a necesităților și cerințelor clinice.</i>			x	x	x											
<i>Analiza posibilităților de integrare a fluxurilor identificate în programul informatic.</i>			x	x	x											
<i>Realizarea centralizării și sistematizarea fluxurilor/tendurilor identificate.</i>			x	x	x											
Obiectivul 2. - Implementarea sistemelor informatice de sănătate inteligente																
<i>Identificarea soluțiilor potrivite și necesare în vederea implementării unui sistem integrat în rețea inteligentă pentru digitalizarea funcționalităților și demersurilor etapelor pre, intra și post operatorii.</i>				x	x											
<i>Identificarea sursei de finanțare.</i>				x	x											
<i>Contractarea unei firme de specialitate pentru realizarea implementării sistemului informatic.</i>						x	x	x								
<i>Instruirea personalului medical în vederea maximalizării randamentului și al calității serviciilor medicale în folosul pacientului.</i>								x	x	x						

Obiectivul 3. - Interconectarea aparaturii existente la nivelul spitalului														
Identificarea tuturor aparatelor interconectabile în cadrul unui sistem informatic pentru crearea rețelei smart.									X	X				
Realizarea conectării aparatelor din Blocul Operator la sistemul informatic implementat.										X	X			
Instruirea personalului medical și realizarea procedurilor de lucru necesare pentru folosirea și funcționarea optimă a fluxurilor de date/proceselor operaționale smart.											X	X		
Obiectivul 4. - Asigurarea accesului la tehnologii medicale sigure și cost-eficiente														
Optimizarea sistemului informatic implementat.											X	X	X	X
Identificarea și achiziționarea unor aparate medicale interconectabile în rețea inteligentă pentru Blocul Operator în funcție de necesitățile apărute și în vederea îmbunătățirii tratamentelor chirurgicale efectuate.											X	X	X	X
Dezvoltarea competențelor noi ale personalului medical, supraspecializarea acestora pentru realizarea unor intervenții chirurgicale complexe și specifice diferitelor arii de specialitate cu tehnică chirurgicală avansată și tehnologie modernă.									X	X	X	X	X	X
Obiectivul 5. - Implementarea telemedicinii în sălile de operații														
Integrarea în sistemul digitalizat al tehnologiilor de comunicație (sisteme de mesagerie securizată și videoconferință).									X	X	X			
Semnarea unor acorduri sau protocoale de colaborare cu spitalele regionale sau de competențe mai înalte în scopuri didactice sau în scopul obținerii sprijinului profesional.									X	X	X			
Realizarea procedurilor și protocoalelor în vederea implementării lor pentru standardizarea și sistematizarea actului medical în intervențiile chirurgicale.									X	X	X	X	X	X

5.6. Legislația relevantă

- Legea Nr. 95 din 14 aprilie 2006 privind reforma în domeniul sănătății;
- Regulamentul 2021/241 al Parlamentului European și al Consiliului, din 12 februarie 2021 privind PLANUL NAȚIONAL DE REDRESARE ȘI REZILIENTĂ (PNRR);
- Ordonanța de Urgență nr. 55 din 8 iunie 2023 privind unele măsuri pentru implementarea proiectelor de infrastructură publică de sănătate cu finanțare din fonduri externe nerambursabile în cadrul Programului Sănătate și din împrumuturi contractate cu instituțiile financiare internaționale;
- Strategia Națională de Sănătate 2022-2030;
- Ordinul nr. 323 din 18 aprilie 2011 privind aprobarea metodologiei și a criteriilor minime obligatorii pentru clasificarea spitalelor în funcție de competență;
- Ordinul nr. 1503/1009 din 11 decembrie 2013 pentru modificarea și completarea Ordinului ministrului sănătății publice și al președintelui Casei Naționale de Asigurări de Sănătate;
- Ordinul nr. 386/31.03.2015 pentru aprobarea Normelor tehnice de realizare a programelor naționale de sănătate publică;
- Legea nr. 185/2017 privind asigurarea calității în sistemul de sănătate;
- Ordinul nr. 10 din 18 ianuarie 2018 privind aprobarea categoriilor de acreditare a unităților sanitare cu paturi aferente celui de al II-lea ciclu de acreditare.
- Legea nr. 46/2003 privind drepturile pacientului cu modificările ulterioare;
- Ordin MS nr. 914/2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare, actualizat cu modificările ulterioare