

PROIECT DE MANAGEMENT
SIGURANȚA ȘI SATISFAȚIA PACIENȚILOR
DIN CADRUL
SPITALULUI „PROF. DR. EDUARD APETREI” BUHUȘI

2022 – 2026

POIANĂ CONSTANTIN



Spitalul Orașenesc Buhuși 2018



Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei” Buhuși 2022

CUPRINS

1.	<i>DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI „PROF.DR.EDUARD APETREI” BUHUȘI, TIPUL ȘI PROFILUL SPITALULUI</i>	pag. 2
1.1	Caracteristicile populației deservite	pag. 2
1.2	Structura spitalului pe activități	pag. 3
1.3	Resursele umane	pag. 4
1.4	Activitatea Spitalului „Prof Dr.Eduard Apetrei” Buhuși	pag. 5
1.5	Situația dotării cu echipamente și aparatură medicală	pag. 7
1.6	Situația financiară	pag. 8
2.	<i>ANALIZA SWOT</i>	pag. 9
3.	<i>IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE ALE SPITALULUI</i>	pag. 11
4.	<i>SELECȚIONAREA PROBLEMELOR PRIORITARE</i>	pag. 11
5.	<i>DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMELE PRIORITARE IDENTIFICATE</i>	pag. 13
a)	Scop	pag. 13
b)	Principalele obiective	pag. 13
c)	Activități	pag. 13
d)	Rezultate așteptate	pag. 16
e)	Indicatori de evaluare / monitorizare	pag. 16
f)	Concluzii	pag. 16
	Grafic GANTT	pag. 17
	Bibliografie	pag. 18

1. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI „PROF. DR. EDUARD APETREI” BUHUȘI

Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei” Buhuși este clasificat de către Ministerul Sănătății ca spital de gradul IV, potrivit prevederilor O.M.S. 844/2011, spital de nivel I de competențe care asigură asistența medicală pentru pacienții cazuri confirmate și suspecte de Covid-19, conform Ordinului Ministerului Sănătății nr. 1334/2022 privind aprobarea Planului de măsuri pentru organizarea spitalelor și a unităților de dializă în contextul pandemiei de COVID-19 și a Listei spitalelor și unităților de dializă care asigură asistența medicală pentru pacienți, cazuri confirmate și suspecte de COVID-19, conform clasificării spitalelor în 3 niveluri de competență, acreditat de Autoritatea Națională de Management al Calității în Sănătate (A.N.M.C.S.) prin certificatul seria A.N.M.C.S., nr. 2-187, certificat conform standardelor SR EN ISO 9001:2015 - Sisteme de management al calității. Cerințe, SR EN ISO 22000:2018 - Sisteme de management al siguranței alimentelor, Cerințe pentru orice organizație din lanțul alimentar și SR EN ISO 45001:2018 - Sisteme de management al sănătății și securității ocupaționale.

Spitalul dispune de o structură cu diverse specialități, fiind organizat ca spital general care are în componența sa secții/compartimente în care se pot trata și îngriji pacienți cu afecțiuni acute și cronice, spitalizare continuă și spitalizare de zi. Toate structurile sunt dotate, dispun de aparatură și echipamente medicale corespunzătoare iar personalul specializat este, de asemenea, cel necesar, în special medicii. Pe lângă acestea, spitalul dispune și de Ambulatoriul Integrat cu specialități diverse, având amplasament și accesibilitate pentru teritorii extinse, atât pentru locuitorii orașului Buhuși cât și din județul Bacău și județele învecinate.

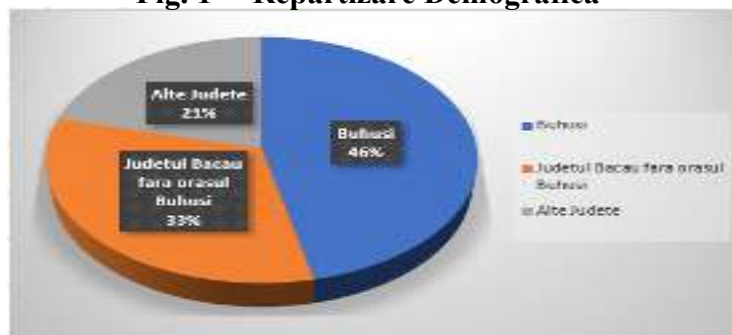
Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei” Buhuși este situat la 29 km de municipiul Bacău, la 35 km de municipiul Piatra Neamț, în zonă de deal și deservește peste 40.000 locuitori grupați în peste 50 localități (10,7 % din populația județului).

Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei” Buhuși, pe lângă rolul de asigurare de îngrijiri medicale, atât curative cât și preventive, constituie și un centru de completare a pregătirii profesionale pentru asistenții medicali.

1.1 Caracteristicile populației deservite

Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei” Buhuși deservește o zonă slab industrializată, cu o populație îmbătrânită și o rată ridicată a șomajului. Populația care beneficiază de servicii medicale provine în ultimii ani, în proporție de 46% din orașul Buhuși, 33% din județul Bacău, exceptând pacienții din orașul Buhuși, 21% din alte județe (41 județe: Alba, Arad, Argeș, Bacău, Bihor, Botoșani, Brăila, Brașov, București, Buzău, Călărași, Caraș-Severin, Cluj, Constanța, Covasna, Dâmbovița, Dolj, Galați, Giurgiu, Gorj, Harghita, Hunedoara, Ialomița, Iași, Ilfov, Maramureș, Mehedinți, Mureș, Neamț, Olt, Prahova, Satu Mare, Sibiu, Suceava, Teleorman, Timiș, Tulcea, Vaslui, Vâlcea, Vrancea) (Fig.1):

Fig. 1 – Repartizare Demografică



1.2 Structura spitalului pe activități

Structura organizatorică a spitalului cuprinde 4 secții și 12 compartimente, astfel:

Tabel 1. Structură organizatorică - Spitalizare continuă

Secția / Compartimentul	Nr. paturi
Secția Medicină Internă, din care:	35 paturi
- medicină internă	17 paturi
- compartimentul reumatologie	7 paturi
- compartimentul cardiologie	7 paturi
- recuperare medicală	4 paturi
Secția Psihiatrie Cronici	32 paturi
Compartiment Medicină Internă Cronici	12 paturi
Secția Chirurgie Generală, din care:	27 paturi
- chirurgie generală	17 paturi
- compartiment ortopedie-traumatologie	2 paturi
- compartiment urologie	2 paturi
- compartiment O.R.L.	2 paturi
- compartiment ginecologie	4 paturi
Compartiment A.T.I.	5 paturi
Structura T.I. COVID (în conservare)	12 paturi
Compartiment Îngrijiri Paliative	12 paturi
Compartiment Pediatrie, din care:	12 paturi
- pediatrie	9 paturi
- Terapie acută	3 paturi
Compartiment Neurologie	13 paturi
Secția Boli Infecțioase	25 paturi
Total	173 paturi + 12 în afara structurii
Însoțitori	10 paturi

Sursa : ROF Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei” Buhuși

Tabel 2. Structură organizatorică - Spitalizare de zi

Spitalizare de zi	Nr. paturi
Medico - chirurgicale	15 paturi
Boli infecțioase	3 paturi
Pediatrie	2 paturi
Total paturi S.Z.	20 paturi

Sursa : ROF Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei” Buhuși

Din structura spitalului mai fac parte următoarele:

- Compartiment Primiri Urgențe
- Farmacie cu circuit închis
- Bloc Operator cu sector septic/aseptic
- Laborator de analize medicale certificat RENAR conform SR EN ISO 15189:2013 - Laboratoare medicale. Cerințe pentru calitate și competență
- Laborator de radiologie și imagistică medicală
- Laborator de recuperare, medicină fizică și balneologie
- Serviciul de anatomie patologică
- Prosectură
- Dispensar medical T.B.C.
- Planificare familială

Ambulatoriul Integrat de specialitate, care are următoarea structură:

- Cabinet chirurgie I
- **Cabinet chirurgie II**
- Cabinet medicină internă I
- Cabinet medicină internă II
- **Cabinet medicină internă III**
- Cabinet pediatrie
- Cabinet obstetrică-ginecologie
- Cabinet boli infecțioase
- Cabinet boli psihice
- Cabinet B.F.T
- Cabinet ortopedie-traumatologie I
- **Cabinet ortopedie-traumatologie II**
- Cabinet O.R.L.
- **Cabinet urologie**
- Cabinet oftalmologie I
- **Cabinet oftalmologie II**
- Cabinet cardiologie
- Cabinet reumatologie
- Cabinet neurologie
- Cabinet dermatologie
- **Cabinet diabet zaharat, nutriție și boli metabolice**
- **Cabinet recuperare, medicină fizică și balneologie**
- **Compartiment explorări funcționale**

Linii de gardă:

- În specialități medicale;
- În specialități chirurgicale
- O linie de gardă la Compartimentul de Primire Urgențe, organizată conform Ordinului nr. 1706/2007 privind conducerea și organizarea unităților și compartimentelor de primire a urgențelor
- **A.T.I.**
- **Radiologie și imagistică medicală (gardă la domiciliu)**

Există o bună corelație între structurile unității și natura serviciilor acordate, fiind totuși necesară diversificarea serviciilor medicale. O proporție relativ mare dintre pacienții spitalului suferă de multiple afecțiuni, fapt ce necesită investigații diverse și complexe.

În Ambulatoriul Integrat al spitalului, dezvoltarea de noi specialități este limitată doar de lipsa spațiilor iar înființarea de noi cabinete medicale va fi greu de realizat, existând astfel riscul migrării pacienților către alte unități medicale din județ și din alte județe.

1.3 Resursele umane

Resursele umane din sănătate constituie una dintre cele mai importante și mai costisitoare resurse din acest sector, ele determinând utilizarea celorlalte resurse.

Resursele umane ale spitalului au totalizat la nivelul trimestrului III 2022, 316 posturi ocupate, deși numărul posturilor aprobate, conform normativului de personal, a fost de 342 de posturi. Se observa o îmbunătățire semnificativă a numărului de posturi și a posturilor de medici ocupate, comparativ cu anul 2018 (41 posturi de medici aprobate, 19 posturi de medici vacante).

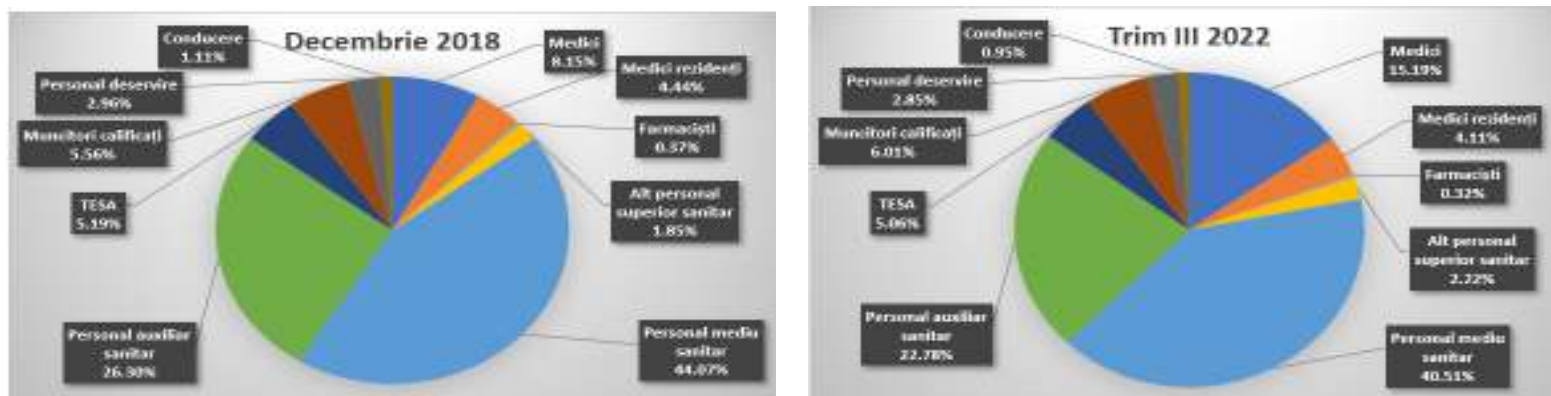
Repartiția resurselor umane în structura organizatorică a spitalului și pe categorii de personal (pentru personalul existent), în luna septembrie 2022 este evidențiată în tabelul 3:

Tabel 3. Resurse umane - comparativ anul 2018 / anul 2022

Categoria de personal	Posturi aprobate / 2018	Posturi ocupate/ 2018	Posturi vacante/ 2018	Posturi aprobate/ trim III 2022	Posturi ocupate/ trim III 2022	Posturi vacante/ trim III 2022
Medici	41	22	19	54	48	6
Medici rezidenți	12	12	-	13	13	-
Farmacisti	1	1	-	1	1	-
Alt personal superior sanitar	6	5	1	9	7	2
Personal mediu sanitar	126	119	7	141	128	13
Personal auxiliar sanitar	73	71	2	75	72	3
TESA	15	14	1	18	16	2
Muncitori calificați	15	15	0	19	19	-
Personal deservire	8	8	-	9	9	-
Conducere	3	3	-	3	3	-
Total	300	270	30	342	316	26

Sursa: Compartiment RUNOS Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei” Buhuși

Fig. 2. Procentul (%) pe categorii profesionale/total personal 2018 / 2022



Sursa: Compartiment RUNOS Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei” Buhuși

Indicatorii de performanță ai resurselor umane din sănătate combină, în mod obișnuit, într-o singură statistică două aspecte ale spitalului, de exemplu numărul de pacienți consultați de către un medic. Ei oferă o indicație asupra unei caracteristici a spitalului și constituie o măsură a eficacității, eficienței sau calității. Utilizați singuri sau în grupuri, ei subliniază diferențele existente față de un standard al activității organizaționale și identifică ariile unde este necesară o ajustare.

1.4 Activitatea Spitalului „Prof. Dr. Eduard Apetrei” Buhuși

Spitalul a efectuat, conform raportărilor pe anul 2021, în perioada pandemiei de COVID-19, un număr de 4318 servicii spitalizare continuă, din care 3293 (76 %) sunt aferente pacienților acuti, 1025 – pacienților cronici (24%) din care 244 pacienților paliativi (6%) și 15.756 spitalizări de zi – 5550(35%) Structura Spitalizare zi si 10206(65%) C.P.U.

Întrucât în anul 2021 pacienții confirmați COVID-19 au reprezentat cazurile prioritare fiind internați și beneficiind de îngrijiri medicale în cele 3 structuri dedicate, respectiv TI COVID, Medicină internă COVID și Boli infecțioase, nu a fost posibilă încadrarea în indicatorii de performanță, indicatori medicali. Prezint mai jos structura acestora realizată în anul 2021 pe fiecare secție (Tabel 4, Tabel 5.):

Tabel 4. Indicatori spitalizare continuă pentru anul 2018, 2021 și trim. I, II și III 2022

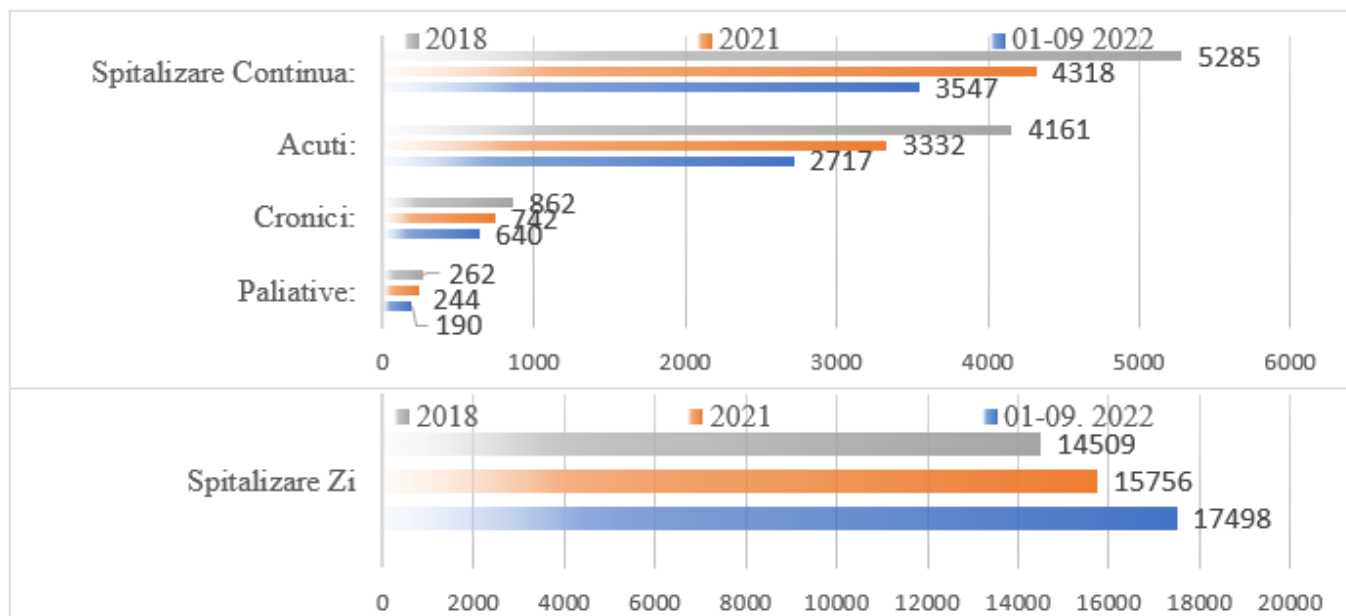
Denumire Secție / Compartiment	Nr. paturi	Nr. Pacienților Externați			Zile de Spitalizare			Utilizare Pat - % -			DMS		ICM			
		2018	2021	01-09. 2022	2018	2021	01-09. 2022	2018	2021	01-09. 2022	2018	2021	01-09. 2022	2018	2021	01-09. 2022
Secția Interne	35															
Medicină internă	17	897	637	443	6748	4387	2972	73.95	70.70	64.04	7.52	6.89	6.71	1.1733	1.2935	1.4066
Comp. Reumatologie	7	200	205	187	1245	1091	1089	68.21	42.70	56.99	6.23	5.32	5.82	1.2845	1.2292	1.2261
Comp. Cardiologie	7	57	110	149	322	625	745	17.65	24.46	38.98	5.65	5.68	5.00	1.0429	1.3480	1.1600
Comp. Recuperare medicală	4	-	39	93	-	392	963	-	26.85	88.19	-	10.05	10.35	-	-	-
Secția Chirurgie	27															
Chirurgie generală	17	747	737	597	5698	5291	3783	74.33	85.27	81.51	7.63	7.18	6.34	1.0847	1.3555	1.4122
Comp. Ortopedie-traumatologie	2	102	59	32	668	397	198	45.75	54.38	36.26	6.55	6.73	6.19	0.7933	1.0088	1.0085
Comp. O.R.L.	4	-	25	36	-	102	163	-	6.98	14.93	-	3.87	4.53	-	0.4218	0.4099
Comp. Urologie	4	-	36	-	-	114	-	-	7.81	-	-	3.17	-	-	0.7190	-
Comp. A.T.I.	5	-	-	-	915	2872	686	50.14	157.37	50.26	2.97	5.42	2.49	-	-	-
Comp. Neurologie	13	384	380	326	2660	2529	2361	56.06	53.30	66.53	6.93	6.66	7.24	1.1133	1.3295	1.3273
Comp. Pediatrie	12	808	505	510	2991	1699	1684	68.29	38.79	51.40	3.70	3.36	3.30	1.1647	1.2284	1.1578
Secția Psihiatrie	32	341	327	204	15446	12568	8876	132.24	107.60	101.6	45.30	38.43	43.51	-	-	-
Comp. Îngrijiri paliative	9	262	244	190	3673	3295	2659	111.81	100.30	108.2	14.02	13.50	13.99	-	-	-
Comp. Boli Cronice	15	521	415	343	4946	3250	2846	90.34	59.36	69.50	9.49	7.83	8.30	-	-	-
Secția Boli Infecțioase	25	966	599	437	6073	7871	3307	66.55	86.26	48.45	6.29	13.14	7.57	1.1585	1.2272	1.2116
TOTAL ACUȚI	113	4161	3293	2717	27320	26978	16988	68.90	60.33	56.87	6.35	7.35	6.00	1.1389	1.2758	1.2836
TOTAL CRONICI	60	1124	1025	830	24065	19505	15344	117.73	89.06	93.68	21.41	19.03	18.49	-	-	-
TOTAL	173	5285	4318	3547	51385	46483	32332	85.88	70.53	70.25	9.55	10.13	8.92	1.1389	1.2758	1.2836

Sursa: Compartiment Statistică Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei” Buhuși

Tabel 5. Indicatori spitalizare de zi pentru anul 2018, 2021 și trim. I, II și III 2022

Denumire specialități	Nr. paturi	Nr. pacienți internați		
		2018	2021	01-09. 2022
Medico - chirurgicale	15	4769	3802	4425
Pediatrie	2	1018	838	946
Boli infecțioase	3	950	910	1345
C.P.U.	3	7772	10206	10782

Sursa: Compartiment Statistică Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei” Buhuși

**Fig. 3 – Servicii medicale spitalicești**

În cadrul spitalului, ca urmare a analizei indicelui de utilizare a paturilor și a duratei medii de spitalizare din anii 2018, 2021, și trim. I, II și III 2022, se impune monitorizarea indicatorilor ICM, DMS, RUP, IUP și actualizarea structurilor cu paturi, astfel încât serviciile medicale să fie furnizate în concordanță cu nevoile existente și cererea de servicii.

1.5 Situația dotării cu echipamente și aparatură medicală

Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei” Buhuși nu a beneficiat înainte de anul 2019 de investiții, cu excepția bugetului local (dotarea pentru compartimentul Îngrijiri Paliative - monitoare, aspirator secreții, EKG, paturi cu segmente rabatabile) și de la M.S., prin accesarea unor fonduri - acord cadru (sterilizatoare 300 litri - 2 buc, echipament screening auditiv – 1 buc).

În acest moment, spitalul este dotat cu aparatură și dispozitive medicale de ultimă generație (ex. aparat radiologic digital, analizoare point of care pentru C.P.U., injectomate, infuzomate, aparate de anestezie, ecografe dedicate (Radiologie, ATI, Urologie, echipamente U.T.S., aparate ventilație mecanică, paturi cântar, lămpi scialitice, defibrilatoare, monitoare de funcții vitale, truse instrumentar chirurgie, ortopedie, oftalmologie, mese operații, videolaringoscop, paturi ATI, refacerea instalației de aer medical, echipamente medicale specifice specialității urologie (linie de endoscopie joasă, electrocauter bipolar în mediu salin), aparatură specifică celor două cabinete specialitatea oftalmologie, rampe gaze medicale, electrocardiografe, târgi transport pacienți, trolii medicație, troliu încărcare, nișa anatomopatologie, microtom, microscop de rutină, truse instrumentar necropsie, holtere EKG și de tensiune, Hi-Flow, aparat dializă, echipamente medicale specifice specialității obstetrică-ginecologie ambulatorie, rampe gaze medicale T.I. – COVID, back-up oxigen medical, paturi cu

segmente rabatabile pentru secțiile/compartimentele spitalului, comprese pneumatice, lămpi UV, nebulizatoare, mărirea capacității stațiilor de producere a O₂ medical, combină pentru specialitatea B.F.T. / Recuperare medicală, concentratoare de oxigen), și se află în derulare proiecte de anvergură privind dotarea cu alte echipamente medicale performante (Ex.: CT, R.M.N. /RX, analizoare automate pentru laboratorul de analize medicale (gaze sanguine/electroliți, marker cardiaci infecțioși, hormoni+marker tumorali, imunologie, hematologie, biochimie), microscop operator, unitate orl cu sistem video, optică și accesorii, aparat radiologic mobil, aparat roentgen digital în brat C, radiocauter, audiometru, conducere aeriană, osoasă și SISI, câmp audiovizual, camera izolată fonic, ecograf radiologie, ecograf obstetrică ginecologie, ecograf ati, masă operații oftalmologie, fibroscop, histeroscop, masă operatorie compatibilă cu C-Arm, aparat phacoemulsificare pol anterior, tomograf în coerență optică, biometru optic, ecobiopahimetru, foropter digital, optotip digital, autorefractokeratometru, timpanometru, biomicroscope cu aplanometru, trusă chirurgicală de cataractă, trusă instrumentar, ortopedie, truse instrumentar chirurgie, cleste tăiat material osteosinteză, unitate oftalmologică cu 3 posturi, platformă de electrochirurgie cu sigilare vasculară, sistem complet de endoscopie digestivă, injectomate, infuzomate, motor osteosinteză ortopedie, etc).

În cadrul spitalului, în ultimii trei ani, au fost implementate o serie de proiecte cu finanțare din fonduri externe și prin parteneriate cu instituții locale, județene și private, cu Consiliul Județean Bacău care se află în derulare și cele cu Consiliul Local Buhuși, (anvelopare, izolare termică, rampa ambulantă, ferestre triplex, lifturi, panouri solare, fotovoltaice, instalație electrică și termică, reabilitare, clădire sediul central), proiect implementat în perioada 2019-2020. De asemenea, se află în derulare proiectul cu Ambulatoriul Integrat al spitalului (reamenajare spații și dotare cu aparatură și echipamente medicale C.T., R.M.N.) și proiect pentru refacerea rețelelor de gaze medicale (oxigen, aer medical, vacuum), amplasarea de rampe de gaze medicale, buton de alarmare pentru fiecare pat și Bloc Operator, senzori de oxigen și stații proprii de producere a oxigenului medical, inclusiv secția Boli Infecțioase va beneficia de toate investițiile menționate. De asemenea, au fost reabilitate toate cabinetele din Ambulatoriul Integrat, căile de acces și secțiile/compartimentele spitalului.

Spitalul a fost acreditat de către Ministerul Sănătății ca și formator de rezidenți pentru 3 specialități, respectiv medicină internă, infecțioase și farmacie.

Anual este organizat un eveniment medical, o conferință națională, ajungându-se la a III-a ediție în anul 2022. La aceste ediții au participat nume de referință din domeniul sanitar (profesori universitari, medici, asistenți medicali din toate zonele țării), reprezentanți ai Ministerului Sănătății, Președinției României și Autorității Naționale de Management al Calității în Sănătate, numărul participanților din toată țara a depășit 700 în anul 2022.

1.6 Situația financiară

Situația financiară a Spitalului „Prof.Dr. Eduard Apetrei” Buhuși a fost întocmită comparativ pentru **anii 2018, 2021 și trimestrul I, II și III 2022.**

Principala sursă de finanțare a spitalului o constituie contractul încheiat cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Bacău pentru servicii medicale prestate în regim de spitalizare continuă (tarif DRG și tarif cronici), regim spitalizare de zi, ambulatoriu și investigații paraclinice efectuate în cadrul Laboratorului de Radiologie și Imagistică medicală, Laboratorul de analize medicale și Laboratorul de Anatomie Patologică.

Pe lângă contractul încheiat cu C.J.A.S. Bacău, Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei” Buhuși încheie anual contracte pentru servicii medicale cu Direcția de Sănătate Publică Bacău din fonduri de la Bugetul de stat și din venituri proprii ale Ministerului Sănătății pentru programul de sănătate desfășurat în cadrul Dispensarului T.B.C. și, pentru prima dată, acțiuni prioritare A.T.I.

Veniturile spitalului sunt completate cu servicii medicale la cerere efectuate contra cost și finanțarea de la Bugetul local.

Decontarea serviciilor medicale se face astfel: pe baza de tarif/zi spitalizare-pentru spitalizarea continuă și pe baza de tarif/serviciu medical-pentru spitalizarea de zi(Tabel 6, Tabel 7):

Tabel 6. Structura veniturilor efective ale spitalului pe surse de finanțare

Denumire venituri	Venituri / 2018	% Lei / 2018	Venituri / 2021	% Lei / 2021
Venituri proprii	427.229	1,54	562.566	1,29
Venituri finanțare CASJ	11.823.087	42,61	19.793.860	45,56
Venituri finanțare DSP	1.805.624	6,51	3.006.449	6,92
Sponsorizări	-	-	-	-
Consiliul Local	503.500	1,81	450.812	1,04
Finanțare Ministerul Sănătății	1.831.485	6,6		
Subvenții din bugetul F.N.U.A.S.S.pentru programul creșteri salariale	11.358.994	40,93	19.633.455	45,19
TOTAL VENITURI	27.749.919	100 %	43.447.142	100%

Sursa: Cont de execuție venituri an 2018, 2021

Tabel 7. Structura cheltuielilor efective ale spitalului pe categorii de cheltuieli din total cheltuieli

Denumire cheltuieli	Cheltuieli 2018	%Lei 2018	Cheltuieli 2021	%Lei 2021
Cheltuieli totale	27.991.445	100%	43.265.692	100%
Cheltuieli de personal	21.809.643	77,91%	35.235.742	81,44
Cheltuieli materiale și servicii, inclusiv medicamente și materiale sanitare	3.870.718	13,83%	7.625.033	17,62
Sume aferente persoanelor cu handicap neîncadrate	234.964	0,84%	230.704	0,53
Cheltuieli de capital	2.054.144	7,34%	174.213	0,5

Sursa: Cont de execuție cheltuieli an 2018 și cheltuieli an 2021

2. ANALIZA SWOT A Spitalului „Prof.Dr.Eduard Apetrei” Buhuși

Analiza SWOT, reprezintă un instrument de planificare ce permite unității sanitare să-și prezinte informațiile obținute din evaluarea mediului intern și extern pentru a le putea folosi în planificarea strategică.

Prin analiza SWOT se evidențiază punctele tari și punctele slabe din organizație, oportunitățile și amenințările din mediul extern.

Discutarea implicațiilor permite top managementului să identifice problemele critice și să stabilească prioritățile. Ele sunt apoi folosite pentru a revizui misiunea și a stabili scopurile și obiectivele ce pot fi realizate.

<p style="text-align: center;">Puncte tari</p> <ul style="list-style-type: none"> - Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei” Buhuși are în structura sa secții/compartimente cu paturi și cabinete medicale în Ambulatoriul Integrat de diverse specialități; - Facilități de acces în toate structurile spitalului, pentru persoane cu dizabilități și a pacienților care beneficiază de servicii medicale în regim de urgență / C.P.U. ; - Spitalul are implementat un sistem integrat de management al calității(SR EN ISO 9001:2015, SR EN ISO 22000:2018, SR EN ISO 45001:2018); - Spitalul este reacreditat de către A.N.M.C.S.; - Respectarea drepturilor pacienților; - Condiții hoteliere la standarde înalte pentru toate structurile spitalului; - Dotarea cu aparatură și echipamente medicale performante, de ultimă generație; - Asigurarea cu resursă umană, în special medici, pentru toate specialitățile; -Continuitate pentru specialitățile A.T.I și Radiologie și imagistică medicală; - Controlul infecțiilor asociate asistenței medicale; - Implementarea unui sistem informatic medical performant și avansat care interconectează toate serviciile medicale și nemedicale; - Laborator de analize medicale certificat RENAR, SR EN ISO 15189:2013. 	<p style="text-align: center;">Puncte slabe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inexistența unor specialități care ar limita migrația pacienților către alte unități sanitare , respectiv gastroenterologie și diabet zaharat, nutriție și boli metabolice la nivel de compartimente cu paturi ; - Procent redus al veniturilor proprii din alte activități, din totalul veniturilor realizate ; - C.P.U. cu spații care nu mai fac față adresabilității crescute, actuale ; - Inexistența spațiului de internare-externare amenajat de sine stătător; - C.P.U. nefinanțat de la bugetul de stat; - Inerția personalului la schimbare;
<p style="text-align: center;">Oportunități</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sprijinul autorităților locale, județene și naționale (Consiliul Local Buhuși, Consiliul Județean Bacău, Ministerul Sănătății) în procesul de reabilitare, extindere, dotare cu aparatură și echipamente medicale; - Accesare de proiecte cu finanțare nerambursabilă de către Consiliul Local Buhuși și de către Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei” Buhuși - Încheierea de acorduri cadru privind finanțarea de către Ministerul Sănătății și cofinanțare de la Consiliul Local pentru echipamente și aparatură medicală; - Spital public cu o imagine bună în rândul pacienților, atât din zonele limitrofe cât și din alte județe ale țării ; - Sistem informatic unic integrat, atât pe partea medicală cât și pe cea financiară și R.U.N.O.S.; -Pregătirea tuturor structurilor medicale/nemedicale în vederea reacreditării ciclul III, monitorizării A.N.M.C.S.-ciclul II, prin implicarea Structurii de management al calității organizată la nivelul spitalului, fără firmă de consultanță. 	<p style="text-align: center;">Amenințări</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inexistența unor specialități medicale în lipsa cărora nu se poate asigura continuitatea actului medical, respectiv lipsa unor echipamente pentru investigațiile ce aparțin de radiologie și imagistică medicală, respectiv C.T. / R.M.N.; - Posibilități scăzute de utilizare ale serviciilor medicale în regim de coplată.

3. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE ALE SPITALULUI „PROF. DR. EDUARD APETREI” BUHUȘI

1. Deficitul de medici pe anumite specialități: diabet, nutriție și boli metabolice și recuperare, medicină fizică și balneologie.
2. Aparatură medicală insuficientă pentru anumite specialități
3. Lipsa unor specialități absolut necesare în concordanță cu morbiditatea deservită, cum ar fi diabet și boli de nutriție (compartiment cu paturi), gastroenterologie (compartiment cu paturi).

4. SELECȚIONAREA PROBLEMELOR PRIORITARE, MOTIVAREA ALEGERII FĂCUTE

Problemele prioritare identificate le reprezintă **siguranța și satisfacția pacientului** pe perioada contactului cu serviciile medicale acordate prin structurile de Ambulatoriu Integrat, C.P.U., spitalizare continuă și spitalizare de zi, oferite în cadrul Spitalului „Prof. Dr. Eduard Apetrei” Buhuși.

Creșterea calității serviciilor medicale și hoteliere furnizate pacienților este strâns legată de siguranța și satisfacția pacienților.

Satisfacția și siguranța pacienților reprezintă componente importante ale calității serviciilor medicale oferite de spital. Acestea se află în strânsă legătură cu politica financiară, insatisfacția pacientului generează adresabilitate scăzută și implicit finanțare redusă în timp ce creșterea gradului de satisfacție a pacientului poate contribui la fidelizarea acestuia, creșterea adresabilității și a veniturilor spitalului.

Serviciile medicale au caracteristici aparte – nu pot fi testate înainte de beneficiar, variază de la un furnizor la altul, se adresează unor pacienți cu nevoi și pretenții ce variază larg, sunt influențate de finanțe, tehnologie, știința medicală, personal, resurse.

De aceea, trebuie să existe obligatoriu structuri care să stabilească și să impună măcar standardele minime sub care să nu poată exista posibilitatea furnizării acestora.

Pentru a defini calitatea îngrijirilor medicale este necesară enumerarea elementelor implicate în obținerea satisfacției pacientului:

- Latura tehnică a îngrijirilor de sănătate – se referă la acuratețea procesului de diagnostic și de tratament, iar calitatea sa este evaluată prin comparație cu cel mai bun act medical practicat la un moment dat;
- Latura interpersonală a îngrijirilor de sănătate – este reprezentată de elementele umaniste ale îngrijirilor de sănătate și de relațiile sociale și psihologice stabilite între pacient și furnizorul de servicii medicale, concretizate precum și explicațiile cu privire la boală și tratament și informațiile primite de furnizor de la pacientul său;
- Accesibilitatea – se referă la timpul de așteptare al pacientului pentru a face o programare – cronici;
- Disponibilitatea resurselor pentru îngrijirile de sănătate – numărul furnizorilor de îngrijiri de sănătate;
- Continuitatea îngrijirilor de sănătate – contribuie la obținerea unui beneficiu maxim sau a unei utilizări maximale a resurselor.

Atât aspectul tehnic, cât și cel interpersonal aparțin în egală măsură științei și artei, fără a fi posibil să se traseze o linie de demarcație foarte clară între acestea. Pacienții apreciază prioritar latura umană sau interpersonală a îngrijirilor, considerând-o drept unul dintre cele mai importante aspecte pe care aceștia le iau în considerare atunci când sunt în situația de a evalua calitatea serviciilor medicale.

Această afirmație duce la o definiție a calității aplicabilă tuturor serviciilor medicale: **Calitatea reprezintă satisfacerea necesităților pacientului.**

Având în vedere că, încet-încet, exigența pacienților a început să crească și calitatea serviciilor medicale de care aceștia beneficiază înregistrează o curbă ascendentă, spitalul trebuie să își gândească viitorul nu numai la nivel de supraviețuire, ca până acum, ci și ca ofertant de servicii de calitate și diversificate pentru utilizatorii din ce în ce mai diverși și cu așteptări noi.

Siguranța pacientului reprezintă libertatea de a nu fi supus vătămării inutile sau potențiale asociate cu asistența medicală.

În conformitate cu tendințele europene și nu numai, în țara noastră s-a introdus, prin ordinul nr. 298 din 26 august 2020 pentru aprobarea Metodologiei privind monitorizarea procesului de implementare a sistemului de management al calității serviciilor de sănătate și siguranței pacientului a președintelui A.N.M.C.S., monitorizarea evenimentelor adverse/santinelă/near-miss. Monitorizarea acestora presupune raportarea de către unitatea sanitară și colectarea de către A.N.M.C.S., fără caracter acuzator, în vederea învățării din erori, a evenimentelor adverse asociate asistenței medicale. Raportarea acestor evenimente este obligatoriu a fi făcută de către unitățile sanitare în maximum 24 ore de la apariție sau în prima zi lucrătoare de la apariția acestuia și trebuie urmată, în maximum 30 zile de la raportare, de un raport de analiză a cauzelor care au dus la apariția evenimentului și a măsurilor identificate pentru prevenirea repetării. Neraportarea acestor informații în termenele și în modalitățile prevăzute în prezenta metodologie, poate atrage declanșarea unei vizite de monitorizare.

Pentru indentificarea clară a acestor tipuri de evenimente s-au definit următorii termeni:

Eveniment advers

-eveniment considerat prevenibil, care reprezintă afectarea neintenționată și nedorită a sănătății, rănirea, îmbolnăvirea, dizabilitatea temporară sau permanentă sau chiar moartea pacientului, asociată asistenței medicale;

Eveniment santinelă

-eveniment catastrofic soldat cu decesul sau invaliditatea permanentă a pacientului sau necesită o perioadă lungă de recuperare post-eveniment, care reflectă grave disfuncționalități la nivelul unității sanitare și care necesită analiză și măsuri imediate;

Eveniment pre-santinelă

-eveniment care în absența unei intervenții prompte și adecvate ar fi putut duce la decesul sau invaliditatea pacientului, care nu are efecte ce necesită măsuri speciale de recuperare, care reflectă grave disfuncționalități la nivelul unității sanitare și care necesită analiză și măsuri imediate;

Accident

-eveniment care a produs prejudicii tratabile pacientului și pentru a cărui rezolvare a fost necesară o intervenție suplimentară asupra acestuia;

Eveniment near-miss (sub-eveniment)

-eveniment care nu a afectat pacientul, fără o intervenție deliberată pentru evitarea sa, care capacitate de a provoca vătămări;

Incident

-eveniment survenit în cursul unui proces de îngrijire, fără urmări asupra pacientului, care a fost identificat și rezolvat înainte de a produce afectarea pacientului.

Siguranța și satisfacția pacienților reprezintă concepte actuale care trebuie să constituie preocupare permanentă a unității sanitare. În cerințele pentru desfășurarea procesului de reevaluare a unui spital în vederea menținerii **certificatului de acreditare** se pune foarte mare accent pe siguranța și satisfacția pacientului, pe măsurile luate în scopul obținerii ei. Câteva exemple sunt: politica

proactivă pentru siguranța pacientului, măsuri pentru prevenirea riscului și erorilor legate de identificarea pacientului, riscuri clinice, medicație, manipulare probe biologice, riscuri anestezeice, chirurgicale, circuit informațional, radioprotecție, riscuri asociate asistenței medicale, etc.

Pacientul trebuie să fie în centrul atenției, calitatea actului medical, în toate componentele sale, fiind asigurarea trănicioasă a spitalului.

5. DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMELE PRIORITARE IDENTIFICATE

a) Scop

Scopul planului de management îl reprezintă asigurarea unui climat de siguranță și creșterea gradului de satisfacție al pacienților care beneficiază de servicii medicale în cadrul Spitalului „Prof. Dr. Eduard Apetrei” Buhuși prin implementarea unor măsuri punctuale, etapizate și care pot duce la realizarea scopului propus.

b) Principalele obiective

Obiectivul nr 1. Creșterea siguranței pacientului prin adoptarea unei politici de prevenire a evenimentelor adverse asociate asistenței medicale (E.A.A.A.M.), prin implementarea unui sistem performant de management al riscului

Obiectivul nr 2. Atragerea de medici pentru specialitățile deficitare (diabet, nutriție și boli metabolice și recuperare, medicină fizică și balneologie)

Obiectivul nr 3. Dotarea cu aparatură și echipamente medicale de generație nouă, performante pentru toate structurile spitalului

Obiectivul nr 4 . Înființarea unor specialități care să vină în sprijinul pacienților și în concordanță cu patologia morbidității deservite (diabet și boli de nutriție (compartiment cu paturi), gastroenterologie (compartiment cu paturi))

c) Activități

Activități pentru Obiectivul 1

Creșterea siguranței pacientului prin adoptarea unei politici de prevenire a evenimentelor adverse asociate asistenței medicale(E.A.A.A.M.), prin implementarea unui sistem de management performant al riscului

Revizia și implementarea procedurii privind managementul riscurilor.

Managementul riscurilor este unul din cele mai importante standarde de control intern managerial, reglementat de Ordinul S.G.G. nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, care prevede ca fiecare instituție să își analizeze periodic riscurile asociate activității specifice și să își întocmească proceduri de lucru cu responsabili desemnați în scopul îmbunătățirii activității de management a riscurilor.

Rezultate așteptate:

- procedura facilitează identificarea și gestionarea riscurilor într-un mod eficient;
- se realizează o viziune de ansamblu a riscurilor prin registrul de riscuri;
- propunerea, implementarea și verificarea implementării măsurilor de control pentru limitarea potențialelor amenințări ;
- asigură continuitatea măsurilor de management al riscurilor;

- implementarea registrului riscurilor la nivelul fiecărei secții/compartiment/structura care oferă o imagine fidelă asupra activității care generează un risc și nivelul la care acesta este ținut sub control ;
- actualizarea periodică a registrului de riscuri.

Responsabili: Manager, Director medical, Director financiar contabil, Manager de calitate, șefi secții/coordonatori compartimente, Comisia de management al riscului, S.M.C;

Responsabilități: identifică riscuri, propune, analizează, validează, instruește, gestionează, monitorizează implementarea riscurilor, propune măsuri de îmbunătățire, aplică, verifică, păstrează, arhivează;

Resurse necesare: personal propriu, birotică/materiale necesare, dezvoltare sistem informatic, intranet, buget 10.000 lei;

Indicatori de evaluare și monitorizare:

- nr de E.A.A.A.M. raportate, evenimente/erori din care se poate învăța;
- nr de riscuri identificate în registru de riscuri/an;
- nr. de riscuri auditate/an;
- procent de angajați instruiți/nr. total de angajați;
- nr. de personal evaluat care a obținut calificativul fb/b la evaluarea privind riscurile din domeniul de activitate din care provin/nr total de angajați evaluați.

Activități pentru Obiectivul 2

Atragerea de medici pentru specialitățile deficitare (diabet, nutriție și boli metabolice și recuperare, medicină fizică și balneologie).

Atragerea de medici pentru specialitățile cu deficit de personal, respectiv specialitățile (diabet, nutriție și boli metabolice și recuperare, medicină fizică și balneologie). Scoaterea la concurs a posturilor vacante, în publicații medicale naționale, cum ar fi: « Viața medicală », GOV.ro, mediatizarea în mediile on-line, publicații medicale de interes național/local, colaborarea cu universitățile de medicină, scoaterea la concurs a posturilor pentru medici rezidenți, mediatizarea imaginii spitalului în scopul atragerii de medici atât din țară cât și din alte țări, cum ar fi Republica Moldova. Crearea unor facilități pentru medicii care nu sunt din zonă, de exemplu locuințe de serviciu, locuințe închiriate, chiria fiind plătită de către Consiliul Local, dotarea cu aparatură și echipamente medicale moderne.

Rezultate așteptate:

Ca toate specialitățile existente la nivelul spitalului, conform organigramei aprobate să fie funcționale în consecință să existe medici cu competențele necesare încadrați pe aceste posturi.

Responsabili : Manager, Director medical, Director financiar-contabil, Șef birou RUNOS;

Responsabilități: identifică necesarul de medici, analizează, propune completarea structurii de personal, monitorizează dinamica de personal, validează, promovează disponibilitatea posturilor vacante;

Resurse necesare: personal propriu, anunțuri în publicații de interes național/tv/ presă scrisă, buget 5.000 lei;

Indicatori de evaluare și monitorizare:

- proporția medicilor angajați din totalul personalului angajat;
- proporția veniturilor realizate din venituri estimate.

Activități pentru Obiectivul 3

Dotarea cu aparatură și echipamente medicale de generație nouă, performanța pentru toate structurile spitalului

Dotarea cu aparatură și echipamente de generație nouă pentru toate secțiile/compartimentele/structurile spitalului se poate realiza prin atragerea de fonduri de la Consiliul Local Buhuși, Consiliul Județean Bacău, Ministerul Sănătății, sponsorizări, etc. Dotarea cu aparatură medicală și echipamente de ultimă generație va duce la un plus calitate în ceea ce privește diagnosticul, investigațiile și tratamentul acordat pacienților/clienților noștri. Încheierea de acorduri cadru cu Ministerul Sănătății, având cofinanțare din partea Consiliului Local, constituie o variantă sigură și eficientă de achiziție a acestora, deoarece în acest moment spitalul nu dispune de dotări corespunzătoare pe anumite secții/compartimente/structuri, fapt ce poate duce la migrarea personalului medical către alte unități sanitare și imposibilitatea atragerii de specialiști. Identificarea și atragerea de surse de finanțare necesare dotării spitalului reprezintă unul dintre obiectivele prioritare ale spitalului .

Rezultate așteptate:

Dotarea spitalului cu aparatură și echipamente medicale, de absolută necesitate, fără de care calitatea serviciilor medicale și siguranța pacienților nu poate trece de la deziderat la realitate.

Responsabili : Manager, Director medical, Director financiar-contabil, Șefi structuri, Bioinginer medical, Compartiment Achiziții Publice;

Responsabilități : Identifică necesarul de aparatură și echipamente medicale, propune achiziția, identifică surse de finanțare, stabilește procedura de achiziție, verifică și urmărește încheierea procedurii de achiziție, efectuează recepția, punerea în funcțiune și instruirea echipamentelor achiziționate;

Resurse necesare: personal propriu, identificare sursă de finanțare;

Indicatori de evaluare și monitorizare:

-procent fonduri atrase/fonduri estimate;

-procent echipamente achiziționate/echipamente contractate;

-procent sursa finanțare investiții/total finanțare.

Activități pentru Obiectivul 4

Înființarea unor specialități care să vină în sprijinul pacienților și în concordanță cu patologia morbidității deservite (diabet și boli de nutriție (compartiment cu paturi), gastroenterologie (compartiment cu paturi)).

Înființarea de specialități care să vină în sprijinul pacienților și în concordanță cu patologia morbidității deservite trebuie să reprezinte o prioritate, spitalul trebuie să își mărească gama de servicii medicale acordate. În acest moment ar fi absolut necesar să existe la nivelul spitalului, măcar, un compartiment de diabet și boli de nutriție și un compartiment de gastroenterologie. Necesitatea înființării acestei specialități este bine fundamentată deoarece, conform statisticilor, aproximativ jumătate din populația arondată suferă de astfel de boli.

Rezultate așteptate:

Asigurarea de servicii medicale în cât mai multe specialități în vederea evitării migrării pacienților către alte unități sanitare

Responsabili : Manager, Director medical, Director financiar-contabil, Birou RUNOS;

Responsabilități : analizează indicatorii de performanță ai secțiilor și compartimentelor, identifică disfuncționalități, propune metode de îmbunătățire, monitorizează evoluția;

Resurse necesare : personal propriu;

Indicatori de evaluare și monitorizare:

- procent venituri realizate/total venituri estimate;
- procent satisfacție pacienți/an;
- nr. reclamatii, plângeri ale pacienților înregistrate/an;
- proporția pacienților internați cu programare/total pacienți internați pe spital și pe fiecare secție;
- proporția serviciilor medicale spitalicești acordate prin spitalizare de zi/total servicii medicale spitalicești acordate pe spital și pe fiecare secție.

d) Rezultate așteptate:

- Îmbunătățirea siguranței pacienților;
- Îmbunătățirea imaginii spitalului și creșterea gradului de satisfacție a pacienților;
- Creșterea calității actului medical, a îngrijirilor medicale.

e) Indicatori de evaluare/monitorizare:

- nr de E.A.A.A.M. raportate, evenimente/erori din care se poate învăța;
- nr de riscuri identificate în registru de riscuri/an;
- nr. de riscuri auditate/an;
- procent de angajați instruiți/nr. total de angajați;
- nr. de personal evaluat care a obținut calificativul fb/b la evaluarea privind riscurile din domeniul de activitate din care provin/nr total de angajați evaluați;
- proporția medicilor angajați din totalul personalului angajat;
- proporția veniturilor realizate din venituri estimate;
- procent fonduri atrase/fonduri estimate;
- procent echipamente achiziționate/echipamente contractate;
- procent sursa finanțare investiții/total finanțare;
- procent venituri realizate/total venituri estimate;
- procent satisfacție pacienți/an;
- nr. reclamatii, plângeri ale pacienților înregistrate/an;
- proporția pacienților internați cu programare/total pacienți internați pe spital și pe fiecare secție;
- proporția serviciilor medicale spitalicești acordate prin spitalizare de zi/total servicii medicale spitalicești acordate pe spital și pe fiecare secție.

f) Concluzii:

Calitatea îngrijirilor medicale în condiții de siguranță rămâne o preocupare permanentă a spitalului. De nivelul lor (ridicat sau scăzut) depinde accesarea serviciilor medicale ale spitalului și în ultimă instanță sumele ce ajung la dispoziția spitalului pentru a-și asigura diverse cheltuieli. Percepția pacientului asupra calității serviciilor medicale este o altă preocupare deoarece această percepție poate balansa serios bugetul de venituri și cheltuieli al spitalului. De aceea este importantă preocuparea permanentă pentru acordarea de îngrijiri pacienților la nivel ridicat, pentru constientizarea pacienților, a necesității acestor îngrijiri și a limitelor lor dar și acțiunea de promovare a activității ce se desfășoară într-o unitate spitalicească.

Aplicarea regulată a chestionarelor care să măsoare satisfacția pacienților și punerea în aplicare a unui sistem de măsurare a calității serviciilor medicale oferite, care să fie centrat pe pacient și pe nevoile acestuia, va permite în continuare îmbunătățirea calității actului medical în cadrul Spitalului „Prof..Dr..Eduard Apetrei” Buhuși.

Grafic GANTT

ACTIVITĂȚI	2023				2024				2025				2026			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Revizia, implementarea procedurii privind managementul riscurilor																
Atragerea de medici pentru specialitățile deficitare (diabet, nutriție și boli metabolice și recuperare, medicină fizică și balneologie).																
Dotarea cu aparatură și echipamente de generație nouă, performanță pentru toate structurile spitalului																
Înființarea unor specialități care să vină în sprijinul pacienților și în concordanță cu patologia morbidității deservite (diabet și boli de nutriție (compartiment cu paturi), gastroenterologie (compartiment cu paturi)).																

Bibliografie:

1. Curs Management Spitalicesc – Școala Națională de Sănătate Publică și Management Sanitar;
2. Date statistice de la Spitalul “Prof. Dr. Eduard Apetrei” Buhuși;
3. Ordinul S.G.G. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
4. Ordinul Guvernului nr. 298 din 26 august 2020 privind aprobarea Metodologiei privind monitorizarea procesului de implementare a sistemului de management al calității serviciilor de sănătate și siguranței pacientului;
5. Ordinul Ministrului Sănătății 446/ 2017 privind aprobarea Standardelor, Procedurii și metodologiei de evaluare și acreditare a spitalelor;
6. Ordinul 1101/2016 privind aprobarea normelor de supraveghere, prevenire și limitarea a I.A.A.M.;
7. Legea nr.95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, cu modificările și completările ulterioare;
8. Ordin 1043/2010 pentru aprobarea Normelor metodologice pentru elaboarea bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului public;
9. Ordinul M.S. nr. 1384/2010, cu modificările și completările ulterioare, privind aprobarea modelului-cadru al contractului de management și a listei indicatorilor de performanță a activității managerului spitalului public, cu modificările și completările ulterioare;
10. Ordinul M.S. nr. 914/2006, cu modificările și completările ulterioare, pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare;
11. Ordinul M.S. 1312/2020 privind organizarea și funcționarea structurii de management al calității serviciilor de sănătate în cadrul unităților sanitare cu paturi și serviciilor de ambulanță, în procesul de implementare a sistemului de management al calității serviciilor de sănătate și siguranței pacientului;
12. www.drg.ro - indicatori spitale.