
	<p>S.C. SALVOSAN CIOBANCA I S.R.L. CUI 18077694 J31/737/2005 Sediul social: Mun. Zalău, Str. Dumbrava, Nr. 48, Bl. TCI. Tel. 0260- 661038, Fax: 0260- 610016; Site: www.salvosanciobanca.ro E-mail: salvosan@salvosan.ro</p>	
--	--	---

Nr. înreg: 01/31.01.2021

Aprobat administrator: Ciobanca Maria

Avizat: Comitetul Director



PLAN STRATEGIC SALVOSAN CIOBANCA I 2021 – 2025

I. Introducere:

Strategia de dezvoltare a Spitalului Salvosan Ciobanca I pe perioada 2021-2025, constituie documentul intern principal de planificare strategică pe termen scurt, mediu și lung, care cuprinde obiectivele de dezvoltare a spitalului până în anul 2025 și stabilește măsurile și acțiunile prioritare pentru atingerea acestor obiective.

Obiectivul fundamental al strategiei este creșterea continuă a calității și diversificarea serviciilor medicale furnizate pacienților prin structurile existente, în scopul îmbunătățirii stării de sănătate a populației.

Comitetului Director : Manager : Ciobanca Maria-Teodora

Director medical : Dr. Ciobanca Petrica Teofil

Director financiar : Tițan Mariana

îi revine și rolul de a coordona, evalua și monitoriza permanent gradul de îndeplinire a obiectivelor strategice.

Pentru a asigura concentrarea resurselor disponibile în vederea realizării obiectivelor și a măsurilor necesare îndeplinirii acestora, cu impact maxim asupra dezvoltării serviciilor medicale asigurate de spitalul nostru, **STRATEGIA** se axează pe un număr limitat de priorități și pe defalcarea lor în ordinea importanței și urgenței în **OBIECTIVE** pe termen scurt (cu realizare sub un an), pe termen mediu (realizabile în 3 ani) și pe termen lung (realizabile în mai mult de 3 ani).

II. SCURTĂ DESCRIERE A SPITALULUI SALVOSAN CIOBANCA I:

Societatea comercială SALVOSAN CIOBANCA I este o societate cu răspundere limitată, fiind reprezentată prin Dr. Ciobanca V. Petru și d-na Ciobanca Maria.

Obiectul de activitate al societății îl reprezintă activitățile de asistență medicală spitalicească. Societatea a fost înființată în anul 2005, însă și-a început activitatea în primavara anului 2006, fiind prima societate privată cu acest profil de activitate din județul Salaj.

Baza legală privind înființarea societății comerciale Salvosan Ciobanca I este Certificatul de Înregistrare eliberat de Oficiul Național al Registrului Comerțului având nr. de ordine J31/737/27.10.2005 și Codul Unic de Înregistrare 18077694 din data 27.10.2005.

La începutul activității în 2006, spitalul a funcționat cu fonduri proprii cu un număr de 30 paturi asigurând asistență medicală spitalicească pentru: medicina internă, gastroenterologie, neurologie, reumatologie și cardiologie, acest compartiment funcționând cu 16 paturi precum și compartimentul de chirurgie generală și ginecologie, funcționând cu 14 paturi din care 2 paturi pentru ATI, fiind respectate prevederile legale ale Ordinului M.S. 713/2004, Ordinului 994/2004, Ordinului 8/2000, Ordinului 185/2003 și Ordinului 219/2002.

Din 01.02.2007 Salvosan Ciobanca I S.R.L. a încheiat contract cu Casa de Asigurări de Sănătate Sălaj având contractate toate cele 30 paturi.

Salvosan Ciobanca I este o companie medicală reprezentativă în regiunea de nord - vest a României, confirmată de parteneri și beneficiari importanți.

În prezent, activitatea spitalului Salvosan Ciobanca I funcționează cu:

- *compartimentul de specialități medicale*_cuprinzând: medicină internă, gastroenterologie, neurologie, reumatologie, hematologie cu 40 paturi și 20 de paturi pentru spitalizare de zi.
- *compartimentul de îngrijiri paliative* cu 20 paturi – si-a suspendat activitatea din lipsă de personal de specialitate

Pentru reluarea activității s-au făcut demersuri în sensul de specializare a unui medic în paliative.

Compartimentul și-a reluat activitatea începând cu data de 01.08.2019.

Conform Ordinului M.S. nr.314/07.03.2013 privind modificarea Ordinului M.S. nr. 314/31.05.2011 cu modificări ulterioare, se aprobă clasificarea SC Salvosan Ciobanca I SRL în categoria V.

Salvosan Ciobanca I S.R.L. este o *unitate sanitară cu paturi, cu personalitate juridică, ce furnizează servicii medicale spitalicești din gama serviciilor de specialități medicale și asigurând condiții de investigații medicale, tratament, cazare, igienă, alimentație și prevenire a infecțiilor nosocomiale, conform normelor aprobate prin ordin al Ministerului Sănătății Publice. De asemenea, spitalul răspunde de calitatea actului medical, prin cursuri de formare profesională continuă a personalului medico-sanitar, respectarea condițiilor de cazare, igienă, alimentație și de prevenire a infecțiilor nosocomiale, precum și pentru acoperirea prejudiciilor cauzate pacienților.*

Elaborarea prezentei strategii de dezvoltare instituțională a Spitalului Salvosan Ciobanca I în domeniul dezvoltării pe termen scurt, mediu și lung s-a realizat în conformitate cu planul strategic național în domeniul sanitar și a legislației:

1. **Ordin nr. 1502 din 19 decembrie 2016** pentru aprobarea componenței și a atribuțiilor **Consiliului etic** care funcționează în cadrul spitalelor;
2. **Ordin nr. 1501 din 19 decembrie 2016** privind aprobarea implementării mecanismului de feedback al pacientului în spitalele;
3. **Ordin nr. 1.312/250/2020** 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;
4. **Ordin nr. 446 din 18 aprilie 2017** privind aprobarea Standardelor, Procedurii și metodologiei de evaluare și acreditare a spitalelor;

5. **Legea nr. 183 din 24 iulie 2017** privind asigurarea calității în sistemul de sănătate;
6. **Ordin nr. 1.119/640/2021** pentru modificarea ordinului ministrului sănătății publice și al președintelui casei naționale de asigurări de sănătate nr. 1.782/576/2006 privind înregistrarea și raportarea statistică a pacienților care primesc servicii medicale în regim de spitalizare continuă și spitalizare de zi.
7. **Hotărâre nr. 470 din 21 aprilie 2021** pentru modificarea anexei la hotărârea guvernului nr. 429/2008 privind nivelul alocațiilor de hrană pentru consumurile colective din unitățile sanitare publice, precum și pentru aprobarea unor măsuri în domeniu.
8. **Hotărâre nr. 655 din 16 iunie 2021** pentru modificarea și completarea art. 25 din hotărârea guvernului nr. 155/2017 privind aprobarea programelor naționale de sănătate pentru anii 2017 și 2018, precum și pentru prorogarea termenului de aplicare a acestora.
9. **Ordin nr. 1.068/627/2021** privind aprobarea normelor metodologice de aplicare în anul 2021 a hotărârii guvernului nr. 696/2021 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a contractului-cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale, tehnologiilor și dispozitivelor asistive în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anii 2021-2022.
10. **Ordin nr. 1.069/629/2021** privind aprobarea regulamentelor-cadru de organizare și funcționare a comisiilor constituite în baza prevederilor hotărârii guvernului nr. 696/2021 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a contractului cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale, tehnologiilor și dispozitivelor asistive în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anii 2021-2022.
11. **Ordin nr. 634 din 29 iunie 2021** privind modificarea și completarea normelor tehnice de realizare a programelor naționale de sănătate curative pentru anii 2017 și 2018, aprobate prin ordinul președintelui casei naționale de asigurări de sănătate nr. 245/2017, prelungirea aplicării prevederilor acestuia și prorogarea unui termen.
12. **Ordonanță de urgență nr. 64 din 29 iunie 2021** privind stabilirea numărului de paturi pentru care se pot încheia contracte de furnizare de servicii medicale spitalicești în regim de spitalizare continuă cu furnizorii privați până la data de 31 decembrie 2022.
13. **Ordonanță de urgență nr. 57 din 3 iulie 2019** privind Codul administrativ;
14. **Ordin nr. 142/2013** privind aprobarea procedurilor de practică pentru asistenți medicali generaliști.
15. **Ordin nr. 1384/2010** privind aprobarea modelului – cadru al contractului de management și a listei indicatorilor de performanță a activității managementului spitalului public.
16. **Hotărârea nr. 2 din 9 iulie 2009** privind adoptarea Codului de Etică și deontologie profesională al asistentului medical din România.
17. **Ordin nr. 1119/2021** privind înregistrarea și raportarea statistică a pacienților care primesc servicii medicale în regim de spitalizare continuă și spitalizare de zi.
18. **Ordin nr. 1778/2006** privind aprobarea normativelor de personal.
19. **OUG nr. 158/2005**, actualizată, privind concediile și indemnizațiile de asigurări sociale de sănătate.
20. **OUC nr. 115/2004** privind salarizarea și alte drepturi ale personalului contractual din unitățile sanitare publice din sectorul sanitar.
21. **Legea nr. 53/2003**, Codul muncii.
22. **Legea nr. 46/2003** privind drepturile pacientului.

23. Legea nr. 95/2006, privind reforma în domeniul sănătății .

III. MIȘCĂRI:

Îmbunătățirea sănătății comunității din zona deservită, asigurarea și acordarea în condiții corespunzătoare a serviciilor de informare, investigare, diagnosticare, consiliere, supraveghere, tratament, monitorizare și evaluare a persoanelor vulnerabile, dependente de serviciile medicale.

IV. VIZIUNE:

Meliorarea stării de sănătate, refacerea, integrarea, dezvoltarea capacităților individuale pentru depășirea unor situații de nevoi medicale pentru o perioadă cât mai lungă posibil.

Pentru realizarea misiunii și viziunii noastre și pentru a satisface într-o măsură cât mai mare necesitățile actuale și așteptările viitoare ale pacienților, de a le furniza servicii medicale de calitate ne vom conforma următoarelor principii:

- dezvoltarea activității spitalului conform nevoilor de sănătate a populației din zona pe care o deservim (județul Sălaj, respectiv județele limitrofe);
- asigurarea îmbunătățirii continue a calității serviciilor de sănătate și a siguranței pacientului;
- asigurarea nediscriminatorie a accesului pacienților la serviciile de sănătate, conform nevoilor acestora în limita misiunii și a resurselor spitalului;
- respectarea demnității umane, a principiilor etice și deontologice medicale precum și a grijii față de sănătatea pacientului;
- susținerea asistenței medicale centrată pe pacient și managementul organizațional;
- abordarea integrată, inter și multidisciplinară a pacientului în managementul de caz;
- promovarea eficacității și eficienței prin dezvoltarea conceptului de evaluare a practicii profesionale prin audit clinic și prin optimizarea procesului decizional;
- asigurarea sustenabilității asistenței medicale în cadrul spitalului prin asigurarea resurselor necesare conform misiunii formulate și, după externare, colaborare cu medicii de familie și specialiștii din ambulatoriu;
- dezvoltarea culturii organizaționale conform cerințelor standardelor;
- aprecierea competențelor profesionale și încurajarea dezvoltării lor;
- transparență decizională.

V. Principiile și valorile :

- a. prioritatea interesului public - principiu conform caruia personalul are îndatorirea de a considera interesul public mai presus decât interesul personal, în exercitarea atribuțiilor funcției;
- b. asigurarea egalității de tratament al cetățenilor - principiu conform caruia personalul are îndatorirea de a aplica același regim juridic în situații identice sau similare;
- c. profesionalismul - principiu conform caruia personalul are obligația de a îndeplini atribuțiile de serviciu cu responsabilitate, competență, eficiență, corectitudine și conștiințozitate;
- d. imparțialitatea și nediscriminarea - principiu conform caruia angajații sunt obligați să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură, în exercitarea atribuțiilor funcției;
- e. integritate morală - principiu conform caruia personalului îi este interzis să solicite sau să accepte, direct sau indirect, pentru el sau pentru altul, vreun avantaj sau beneficiu moral sau material;

- f. libertatea gândirii și a exprimării - principiu conform căruia personalul poate să-și exprime și să-și fundamenteze opinii, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;
 - g. cinstea și conștiința - principiu conform căruia, în exercitarea funcției și în îndeplinirea atribuțiilor de serviciu, personalul trebuie să fie de bună-credință și să acționeze pentru îndeplinirea conformă a atribuțiilor de serviciu;
- a. **Priorități pe termen de 1 an - 2021**
- acreditarea ciclului II spital;
 - achiziționarea de efecte și lenjerie;
 - îmbunătățirea confortului hotelier al pacienților prin achiziționare de: mobilier de salon, prelate, saltele, paturi, aparat aer condiționat
- b. **Priorități pe termen de 1- 3 ani 2021 – 2023**
- recertificarea ISO;
 - modernizare/reabilitare;
 - dotarea cu echipamente specifice tuturor sectoarelor de activitate;
- c. **Priorități pe termen lung 3- 5 ani 2021 - 2025**
- reparații la instalațiile sanitare și electrice;

ANALIZA NEVOII DE ÎNGRIJIRE A POPULAȚIEI DESERVITE ȘI A PIETEI SERVICIILOR SANITARE DIN ZONA DE ACOPERIRE – 2021

Scopul analizei este de a evalua nevoile de sănătate ale comunității/piata serviciilor medicale la nivel de județ, a factorilor de risc și de a se putea crea dificultăți în viitor pentru starea de sănătate cu impact asupra populației deservite de **Salvosan Ciobanca I SRL**.

Evaluarea nevoilor de sănătate ale populației reprezintă o etapă fundamentală pentru planificarea strategică eficientă și operațională adecvată a serviciilor, intervențiilor și programelor de sănătate cu caracter preventiv, curativ și de recuperare, luarea corectă a deciziilor deși presupun un efort substanțial.

Evaluarea nevoilor de sănătate este considerată drept *”o metodă sistematică de raportare a problemelor de sănătate cu care se confruntă o populație, conducând la priorități agreate și la alocarea resurselor ce vor îmbunătăți starea de sănătate și vor reduce inegalitățile.”*

Rezultatele analizei pieței serviciilor medicale este utilizată în stabilirea obiectivelor strategice. Planul strategic la rândul lui este fundamentat în conformitate cu resursele disponibile și chiar cele potențial identificate.

1. Harta judetului Salaj:



2. Populația județului Salaj în cifre statistice la data de 01.01.2021:

Densitatea populației din județul Sălaj este de 63,07 locuitori / km.2

Populația județului Sălaj în 2019 scade de la 245088 locuitori la 243750 locuitori, deci cu 11338 (1%) datorită scăderii natalității și posibil emigrării în contextul menținerii mortalității generale la un nivel ridicat.

Populația în mediul urban în anul 2019, reprezenta 43% din totalul populației județului.

Populația județului Salaj la 01.01.2021 scade la 242105 persoane, în scădere cu 0,5% datorită scăderii natalității și posibil emigrării în contextul menținerii mortalității generale la un nivel ridicat.

Rata somajului la data de 31.01.2021 a fost de 4,9%;

Populația ocupată la 01.01.2021 a fost de 99,1 mii persoane;

2.0 Reparația populației județului Salaj mediu urban, rural :

	2020	2021
TOTAL	242986	242105
Urban	105466	104913
Rural	137520	137192

2.1 Pentru analiza nevoilor populației deservite, vom lua în calcul indicatori :

- demografici;
- de morbiditate;
- activitatea rețelei sanitare;
- natalitatea;
- mortalitatea;
- sănătatea naturală;

Analizând distribuția populației pe grupele mari de vârstă, se remarcă scăderea populației din grupa 0 - 14 ani și creșterea populației la grupa de vârstă peste 65 de ani determinând așa zisa "îmbătrânire demografică" a populației.

Grupa de vârstă	2020	2021
0 - 14 ani	38745	38651
65 ani și peste	41050	41461

Această distribuție a populației pe grupe de vârstă reprezintă un adevărat risc demografic cu consecințe negative și asupra economiei având în vedere că perspectiva unei populații îmbătrânite face necesară dezvoltarea unor servicii sanitare și a infrastructurii sociale corespunzătoare.

Efectele procesului de îmbătrânire asupra vieții social-economice și evoluției demografice sunt ilustrate și de indicele de dependență care a ajuns la 47.1 la 48.1 persoane tinere și varstnice la 100 persoane adulte.

Analizând distribuția populației pe sexe, se constata comparativ anul 2021 cu 2020 o scădere a persoanelor de genul masculin (-0,01%) și o creștere a persoanelor de genul feminin (+0,01%).

Proportia /sexe	2020	2021
Total	243525	242105
Masculin	119662	118973
Feminin	123863	123132

2.2 Rata natalității în perioada 2020 - 2021 reflectă oscilații destul de însemnate de la an la an, legate probabil și de numărul diferit de persoane reprezentând generațiile de părinți.

Astfel, rata cea mai ridicată a natalității s-a înregistrat în 2015 după care se constată o scădere constantă ajungând la 8,0% în anul 2018. Evoluția natalității este influențată și de modernizarea comportamentului demografic, fenomen care se manifesta mai semnificativ în zonele urbane. Specificul acestui comportament este dat de reducerea și stabilizarea natalității la un nivel redus, datorită scăderii numărului mediu de copii pe familie în paralel cu creșterea vârstei medii a primei nașteri. În cursul anului 2020 rata natalității la nivelul județului Salaj a fost 10 nașcutii vii la 1000 locuitori din care 9,5 în mediul urban și 10,4 în mediul rural.

2.3. Mortalitatea

Mortalitatea:	2019	2020	2021
Urban	680	601	Nu sunt date statistice înregistrate
Rural	1637	1611	
Rata mortalității	11‰	10‰	

Această evoluție se datorează atât creșterii mortalității specifice la anumite grupe de vârstă, determinată de calitatea serviciilor sanitare accesibile, obiceiurile alimentare și stilul de viață, cât și modificării ale structurii pe vârste a populației (creșterii ponderii populației de peste 65 ani).

2.4 Grupurile vulnerabile la nivelul unitatii medicale , înregistrate în statisticile anilor 2020-2021 pe categorii de afecțiuni:

Nr. crt	Categoriile de afecțiuni	2020	2021
1.	Cardiovasculare	Neuro-psihiice	Neuro-psihiice
2.	Neuro-psihiice	Cardiovasculare Neoplazice	Cardiovasculare
3.	Neoplazice	Afecțiuni respiratorii	Neoplazice
4.	Afecțiuni respiratorii	Boli digestive	Afecțiuni respiratorii
5.	Boli digestive	Alte cauze	Boli digestive
6.	Boli metabolice	-	Boli metabolice

Comparand anii 2021 cu anii 2020, constatam ca tipul de afecțiuni și-au schimbat raportul, afecțiunile neoplazice revin pe locul 13 (trei) ca în anul 2018.

2.5 Analiza indicatorilor de morbiditate la nivelul judetului Salaj.

Unitatea medicala nu are in prezent corespondent in judetul Salaj, pentru a face o analiza pertinenta a morbiditatii migrante.

Pacientii deserviti provin din judetul Salaj, judetele limitrofe (SM, MM, CJ, BH etc.). Conform datelor obtinute de la DSP Salaj, constatam ca cele mai frecvente patologii sunt din sfera cardiovasculara, boli metabolice, afectiuni respiratorii si nu in ultimul rand patologia neoplazica. In urma analizei efectuate coraborate cu datele statistice, unitatea sanitară isi propune sa furnizeze servicii medicale de calitate tintite pe cele mai frecvente tipuri de afectiuni. Datorita posibilitatii accesului la o gama larga de servicii medicale pentru patologiiile cele mai frecvente la nivelul judetului nostru, nu exista tendinta adresabilitatii altei unitatii sanitare.

2.6 Numar servicii acordate de unitatea medicala

Indicatori	2020	2021
Numar pacienti internati in regim de spitalizare continuu	1325	1395
Numar pacienti internati in regim de spitalizare de zi	1836	1790

Analizand numarul de pacienti internati in regim de spitalizare continua, anul 2021 comparativ cu anul 2020 constatam o crestere a numarului de solicitari de internare, in timp ce numarul pacientilor internati in regim spitalizare de zi inregistreaza o scadere.

2.7 Sursele de finantare

Sursele de finantare ale unitatii medicale provin din:

• venituri proprii;

• venituri din contractele cu C.A.S

Activitatile aferente surselor de finantare sunt prestari de servicii si alte activitati curente. Unitatea medicala a realizat discrepante privind alocarea de fonduri in sistemul privat față de sistemul public.

2.8 Situatia personalului de specialitate

Categoria personal	2020	2021
Medicii		
Asistenti medicali		
Numar posturi normate		
Medici	5	5
Asistenti medicali	19	19
Numar posturi oct patie		
Medici	12	14
Asistenti medicali	16	10

2.8 Situatia personalului de specialitate

2.9 Infrastructura sanitară la nivelul judetului Salaj

Principalele unități sanitare, cu proprietate privată	număr unități
Județul Sălaj	2021
• Spitale	2
• Cabinete medicale de familie	107
• Cabinete medicale de medicină generală	2
• Cabinete medicale de specialitate	106

• Cabinete stomatologice	173
• Laboratoare medicale	8
• Laboratoare de tehnică dentară	32
• Farmacii ¹	74
• Centre medicale de specialitate	11
• Puncte farmaceutice	19
• Ambulatorii de specialitate	1
• Ambulatorii integrate spitalului	1
• Puncte de lucru ale centrelor de dializa	1
• Societate civilă medicala de specialitate	2

2.10 Principalele unități sanitare (cu proprietate majoritară de stat) număr unități

Spitale	Policlinici	Dispensare medicale	Centre sănătate	Unitatii medico sociale	Farmacii	Alte tipuri de CM
Salaj 2021	4	1	3	1	1	3 2

În urma analizei *structurii demografice a populației* care se adresează unității noastre și având în vedere populația județului Sălaj, conform datelor Direcției Județene de Statistică Sălaj, concluzionăm ca nevoile serviciilor medicale identificate ale populației, ar necesita :

- diagnosticarea precoce în timpul cel mai scurt a afecțiunilor prioritare, cu scopul de reducere a mortalității;
- spitalizarea cazurilor cu afecțiuni neurologice sechelare, în vederea recuperării;
- internarea pacienților pentru asigurarea asistenței terapeutice în vederea reducerii inegalităților în sănătate;
- extinderea serviciilor medicale în funcție de nevoile identificate cu scopul de creștere a longevității etc.;
- introducerea în sistem a terapiilor alternative;

Rezultatele analizei nevoilor populației deservite și a pieței serviciilor medicale este utilizată în stabilirea obiectivelor planului strategic. Planul strategic la rândul lui va fi fundamentat în conformitate cu resursele disponibile și chiar cele potențial identificate.

2.11 Principalele deficiențe identificate în urma analizei nevoilor populației deservite:

- nevoia de a degreva unitățile medicale publice de suprasolicitare prin extinderea accesului la servicii medicale în egală măsură în sistemul privat;
- lipsa serviciilor medicale bazate pe **parteneriate publice – private durabile și sustenabile**;
- extinderea/diversificarea serviciilor medicale și în mediul rural în funcție de nevoile identificate și nu haotic;
- lipsa diagnosticării precoce în timpul cel mai scurt a afecțiunilor;
- internarea pacienților pentru asigurarea asistenței terapeutice;

În analiză au fost utilizate date și indicatori aferenți anul 2020 – 2021, colectați în mod uzual de către instituțiile abilitate.

Având în vedere structura populației, a sistemului de prestări servicii de sănătate, statisticile privind mortalitatea și morbiditatea din județul nostru, ne prioritizăm ca nevoi de servicii medicale următoarele :

- dezvoltarea serviciilor medicale de îngrijiri paliative și la domiciliu;
- creșterea numărului de paturi în spitalizarea de zi, având în vedere numărul pacienților cu boli cronice/acute;

2.12 Analiza pieței serviciilor medicale la nivelul județului Sălaj, evidențiază o creștere a cererii de servicii medicale, și o lipsă acută a furnizorilor de servicii medicale privați.

Ca deficiențe pe piața serviciilor medicale am putea sublinia:

- lipsa serviciilor medicale integrate ceea ce nu aduce o concurență a pieței medicale;
- plasarea locațiilor medicale în zone fără vizibilitate;
- repartizarea neuniformă la nivel teritorial cu preponderență în orașe mari;

În concluzie: disfuncționalitățile existente în sistemul de sănătate, limitează accesul pacienților la îngrijiri medicale de calitate, ceea ce nu va duce prea curând la acoperirea nevoilor populației și la îmbunătățirea stării de sănătate a acestora.

Argumentul major este legat de aspectele financiare care reprezintă o cauză importantă a acestor disfuncționalități, sumele alocate pentru sistemul sanitar nu reprezintă o simplă cheltuială, ci o investiție majoră pentru viitor. Motiv pentru care populația care se află în situația de a apela la servicii medicale de specialitate și de calitate, preferă să adreseze serviciilor medicale din alte țări.

Un alt element rezultat din această analiză, ne trimite cu gândul la cel mai bun observator pe viitor – **medicul de familie** –

Unitatea sanitară Salvosan Ciobanca I SRL în urma acestei analize își propune asigurarea sustenabilității serviciilor existente cu accent pe îmbunătățirea calității actului medical. Pe viitor în funcție de evoluția schimbărilor care vor avea loc în societate și a nevoilor de servicii medicale identificate la nivelul zonei deservite își va stabili obiectivele generale de dezvoltare.

I. Prezentarea spitalului Salvosan Ciobanca I

Salvosan Ciobanca I S.R.L. este o unitate sanitară privată, cu paturi, situată în municipiul Zalău, str. Dumbrava nr. 48, bl. TCI în apropierea Spitalului Județean de Urgență Zalău, are personalitate juridică, furnizează servicii medicale, servicii medicale de spitalizare continuă și de spitalizare de zi, beneficiază de o finanțare parțială, funcționând în regimul autonomiei financiare.

Veniturile proprii ale spitalului provin din sumele încasate pentru serviciile medicale prestate efectuate pe bază de contract, precum și din alte surse.

Asigură condiții de investigații medicale, tratament, cazare, igienă, alimentație și prevenire a infecțiilor nosocomiale, conform normelor aprobate prin ordin al Ministerului Sănătății Publice. De asemenea spitalul răspunde de calitatea actului medical, prin cursuri de formare profesională continuă a personalului medico-sanitar, respectarea condițiilor de cazare, igienă, alimentație și de prevenire a infecțiilor nosocomiale, precum și pentru acoperirea prejudiciilor cauzate pacienților.

Pentru menținerea/ dezvoltarea serviciilor medicale la nivel de comunitate, conducerea unității medicale analizează anual nevoile populației din zona de deservire precum și piața serviciilor medicale existente.

La finele anului 2021 se conturează astfel:

II. Structura organizatorică

Spitalul Salvosan Ciobanca I funcționează în baza unei structuri vizate de Ministerul Sănătății.

Societatea funcționează în baza structurii organizatorice pe baza cererii de servicii medicale precum și pe dinamica resurselor disponibile, pentru care:

- analiza cadrului legal privind organizarea de servicii de sănătate;
- nevoile de servicii de sănătate în raport cu evoluția indicatorilor demografici și de sănătate;
- oferta actuală de îngrijiri de sănătate;
- evaluarea dinamicii resurselor la nivel de teritoriu deservit;

Structura organizatorică vizată cuprinde două compartimente:

- *compartimentul de specialități medicale cuprinzând:* medicina internă, gastroenterologie, neurologie, reumatologie, hematologie, cu 40 paturi și 20 de paturi pentru spitalizare de zi.
- *compartiment paliativ 20 de paturi;*

III. Resurse umane

Spitalul Salvosan Ciobanca I are o structură de personal complexă, formată din medici, personal sanitar mediu (asistenți medicali), personal auxiliar (infermieri, îngrijitori curățenie, brancardieri), personal TESA. Numărul angajaților spitalului în perioada 2021 a fost de: - 69 angajați

Anual se elaborează și utilizează *Planul anual de selectare, recrutare, angajare și dezvoltare profesională a personalului* în funcție de care se fundamentează statutul de funcții.

Pentru dezvoltarea resurselor umane și a realizării obiectivelor din planul strategic se are în vedere

intocmirea anuala a *planului de investitii* - care se realizează prin identificarea nevoilor spitalului în oferirea de servicii medicale de calitate și în concordanță directă cu bugetul de venituri și cheltuieli precum și cash flow-ul bugetat .

La întocmirea planului de investitii s-a avut în vedere obiectivele strategice care vizează dezvoltarea spitalului satisfacerea nevoilor comunitatii deservite precum și atragerea de noi consumatori. Pentru rezultatele finale de implementare a planului de investitii s-a avut în vedere corelarea cu obiectivele planului strategic.

Planul de investitii se analizeaza și se urmareste permanent realizarea lui prin implicarea administratiei Directorului executiv.

IV. Activitatea medicală

Investigațiile medicale se realizează prin buna colaborare prin contract cu Salvo-san-Ciobanca S.R.L.

Principalele patologii tratate:

- patologii ale aparatului digestiv;
- afecțiuni cardiovasculare;
- afecțiuni neurologice și neurovasculare;
- patologia aparatului urinar;
- diabet și afecții metabolice;

Indicatori de utilizare a serviciilor

Indicatori	2021	2022	2023	2024	2025
Numărul de pacienți externati, spitalizare continuă	1197				
Numărul de pacienți externati, spitalizare de paliatie	204				
Numar de pacienti externati, spitalizare de zi	1790				
Durata medie de spitalizare	12.85				
Rata de utilizare a paturilor	86.5				

Diagnosticile și procedurile pacienților internați sunt analizate și validate în cursul unui an de către specialiștii noștri.

Situația la nivelul spitalului este ilustrată în tabelul următor:

Tabel nr. 3 Structura cazurilor analizate și validate

	Cazuri validate 2021	Total cazuri raportate 2021	Cazuri validate 2022	Total cazuri raportate 2022	Cazuri validate 2023	Total cazuri raportate 2023	Cazuri validate 2024	Total cazuri raportate 2024	Cazuri validate 2025	Total cazuri raportate 2025
ACUȚI	1790	1790								
CRONIC	204	204								

	Cazuri invalidate 2021	Total cazuri raportate 2021	Cazuri invalidate 2022	Total cazuri raportate 2022	Cazuri invalidate 2023	Total cazuri raportate 2023	Cazuri invalidate 2024	Total cazuri raportate 2024	Cazuri invalidate 2025	Total cazuri raportate 2025
ACUȚI	4	1790								

CRONICI	204									
---------	-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--

INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

Indicatorii de performanță ai spitalului pentru anul 2021 - 2022 - 2023 - 2024 - 2025 sunt prezentați în tabelul următor:

Indicator criteriu de performanță	Valori asumate 2021	Valori realizate 2021	Valori asumate 2022	Valori realizate 2022	Valori asumate 2023	Valori realizate 2023	Valori asumate 2024	Valori realizate 2024	Valori asumate 2025	Valori realizate 2025
INDICATORI DE MANAGEMENT AI RESURSELOR UMANE										
A Numărul mediu de bolnavi externati/medic	266	266								
Proporția medicilor/totalul personalului	25%	25%								
Proporția personalului medical din totalul personalului angajat al spitalului	60	60								
Proporția personalului medical cu studii superioare/totalul personalului medical al spitalului	41	41								
Numărul de bolnavi externati pe spital	3191	3191								
Durata medie de spitalizare pe spital	12.85	12.85								
Rata de utilizare a paturilor pe spital (%)	86.5	86.5								
Indicele de complexitate a cazurilor pe spital	1.1808	1.1808								
Proporția bolnavilor internați cu programare din totalul bolnavilor internați pe fiecare spital	20%	20%								

Proporția bolnavilor internați cu acte de trimitere din totalul bolnavilor internați pe fiecare spital	56.2%	56.2%								
Proporția serviciilor medicale spitalicești acordate prin spitalizare de zi din totalul serviciilor medicale spitalicești acordate, pe spital	56.2%	56.2%								
B										
Execuția bugetară față de bugetul cheltuieli aprobat	3434.34	3434.34								
Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului	57,21	57,21								
Procentul cheltuielilor de personal din totalul sumelor decontate de casele de asigurari de sanatate din Fondul national unic de asigurari sociale de sanatate pentru servicii medicale furnizate, precum si din sumele asigurate prin bugetul Ministeru Sanatatii cu aceasta destinatie	24,92	24,92								
Procentul cheltuielilor de medicamente din totalul cheltuielilor	2,82	2,82								

spitalului										
Costul mediu pe zi de spitalizare, pe fiecare compartiment	181.38	181.38								
Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului (sintagma venituri proprii înseamnă, în cazul acestui indicator, toate veniturile obținute la spital, exclusiv cele obținute în contractul cu casa de asigurări de sănătate)	67,96	67,96								
INDICATORI DE CALITATE										
Rata mortalității intraspitalicești pe fiecare compartiment	2.476	2.476								
Rata infecțiilor nosocomiale pe fiecare compartiment	0.51	0.51								
Rata bolnavilor reinternati în intervalul de 30 de zile de la externare	38.64	38.64								
Indice de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare	89.03	89.03								
Procentul bolnavilor transferați către alte spitale din totalul bolnavilor internați	0	0								
Număr de reclamații/plângeri ale pacienților	0	0								

Tabel nr. 4 Indicatori de performanță

Analizând activitatea spitalului în ultimii 3(trei) ani, pe baza indicatorilor realizați, se poate constata o creștere semnificativă a numărului de cazuri externate, deci creșterea adresabilității către spital a pacienților.

De asemenea se constată o creștere a proporției personalului medical din totalul personalului, ceea ce arată o politică de personal cu rezultate, dar explică și creșterea numărului de servicii medicale.

Indicatorii de utilizare a serviciilor și indicatorii de calitate ai spitalului sunt în limita valorilor naționale.

III. Analiza SWOT

<p>Puncte tari</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spital acreditat ANMCS și certificat ISO; • Acorda servicii integrate prin contract cu Salvosan Ciobanca S.R.L. • Este singurul spital privat din județ cu acoperire națională; • Așezarea zonală corespunzătoare; • Grad ridicat de calabilitate; • Proceduri în derulare pentru renovare, dotare și modernizare; • Experiența manageria a îndelungată; • Serviciile acordate acoperă necesitățile zonei deservite; • Calitatea datelor raportate, existența unui sistem informatic integrat care interconectează toate serviciile medicale și care permite o mai bună gestionare a fondurilor disponibile; 	<p>Puncte slabe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Numar insuficient de medici de specialitate pe piata muncii; • Numar deficitar de personal auxiliar; • Lipsa unor abilitati si capacitati deosebite; • Lipsa disciplinei financiare; • Disfunktionalitati ale legislatiei privind anumite reglementari in sistemul de sanatate; • Discrepante privind alocarea de fonduri in sistemul privat fata de sistemul public; • Fluctuatie de personal;
<p>Oportunități</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversificarea serviciilor medicale în funcție de nevoile identificate în zona deservita cu potențial al dezvoltării îngrijirilor paleative; • Dezbateră în colaborare cu autoritățile locale responsabile, a problemelor care vizează domeniul medical din zona; • Atragerea specialiștilor și parteneriatelor durabile; • Flexibilizarea acordării în timp util a serviciilor comparativ cu sistemul public de sănătate; • Creșterea nivelului de informare și diseminare a informație în rândul pacienților; • Posibilități de formare profesională continuă; • Atragerea fondurilor europene; 	<p>Amenințări</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incoerenta în strategia sanitară fiind elaborate în funcție de guvernare; • Migrarea în special a populației active; • Nivelul de trai scăzut a populației din cauza ratei mari a șomajului și tendinței crescute de îmbătrânire a populației; • Tendința migrării corpului medical către țările UE cu standard de viață ridicat; • Existența unor obstacole psihologice și socio - culturale; • Creșterea prețurilor la materiale și consumabile medicale; • Creșterea tarifelor la utilități ceea ce duce la majorarea cheltuielilor spitalului;

IV. Echipă activă și responsabilități:

La nivelul spitalului este reglementat modul de funcționare al echipei responsabile cu implementarea, evaluarea periodică a obiectivelor și planificării activităților din **Planul strategic**.

Monitorizarea implementării obiectivelor strategice se face prin vizualizarea tabelului de bord de la nivelul unității sanitare.

Evaluarea de etapă

Se va face prin analiza tuturor indicatorilor stabiliți, pe fiecare obiectiv în parte.

Periodicitate: anual

Documente emise: Raport de evaluare de etapă

V. OBIECTIVE GENERALE :

1. Creșterea capacității de răspuns a spitalului la necesitățile comunității, prin organizarea/ reorganizarea unor servicii, în scopul creșterii calității serviciilor medicale și implicit a satisfacției pacienților;
2. Dezvoltarea infrastructurii în scopul susținerii și dezvoltării ofertei de servicii;
3. Dezvoltarea condițiilor favorabile de atragere și reținere a personalului prin centrarea atenției pe:
 - dezvoltarea unui sistem performant care furnizează îngrijiri medicale eficiente și eficace prin îmbunătățirea serviciilor de diagnostic și tratament;
 - asigurarea unei finanțări adecvate în vederea asigurării cheltuielilor de capital pentru modernizarea și tehnologizarea spitalului;
 - reducerea cheltuielilor financiare și utilizarea resurselor economice pentru dezvoltarea altor priorități de sănătate, bazate pe reducerea numărului de internări și a duratei medii de spitalizare, concomitent cu creșterea ratei de ocupare a paturilor și folosirea spațiilor și dotărilor existente;
 - externalizarea unor servicii pe baza studiilor de eficiență și calitate (serviciul de curățenie, etc);
 - implementarea criteriilor de acreditare și dezvoltarea sistemului de monitorizare a managementului calității,
 - îmbunătățirea sistemelor de conducere și management operațional, a comunicării și vizibilității spitalului;
 - dezvoltarea profesională a angajaților;

VI. OBIECTIVE SPECIFICE

OBIECTIV 1. Dezvoltarea spitalului având în vedere satisfacerea nevoilor comunității deservite și atragerea de noi consumatori.

Indicatori de evaluare a realizării obiectivului:

- analiza nevoilor comunității și pieței serviciilor medicale din zona deservită;
- număr pacienți satisfăcuți/nr. total pacienți internați/chestionați;
- număr chestionare aplicate;
- procentul ratei mortalității la nivel de comunitate;
- procentul ratei mortalității migrante;
- analiza incidentelor interne;

OBIECTIV 2. Asigurarea resurselor financiare și utilizarea eficientă a acestora

Indicatori de evaluare :

- număr compartimente pentru care s-a alocat buget ;
- exercițiul bugetar față de cheltuielile aprobate;
- costul rambursării /zi de spitalizare pe fiecare secție;
- procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului;
- procentul cheltuielilor cu personalul, medicamentele din totalul cheltuielilor spitalului;
- total suma alocată de CAS;
- număr petiții chestionate, servicii medicale acordate, finanțări externe atrase;
- planuri achiziționale elaborate;
- buget alocat anual/ sectoare de activitate, comparativ cu anul precedent;

- rapoarte de evaluare periodice privind utilizarea eficientă a resurselor financiare, a stocurilor necesare funcționării activității unității sanitare;

OBIECTIV 3. Perfecționarea continuă a personalului și asigurarea resurselor umane necesare

Indicatori de evaluare a realizării obiectivului:

- cursuri organizate/total participanți;
- buget aliv...

OBIECTIV 4. Îmbunătățirea sistemului de prezentare a spitalului

Indicatori de evaluare privind realizarea obiectivului:

- participări emisiuni tv;
- participări la conferințe organizate;
- pliante, ... etc. diseminate;
- informații reactualizate pe site-ul unității medicale;
- acorduri de parteneriat și colaborării încheiate;

OBIECTIV 5. Îmbunătățirea calității serviciilor medicale furnizate și a siguranței pacienților

Indicatori de evaluare:

- analize anuale a nevoilor și pieței serviciilor medicale din zona deservită;
- număr pacienți satisfăcuți/hr. total pacienți internați;
- eficiența indicatorilor interni;
- rata mortalității intraspitalicești pe total spital și pe fiecare compartiment;
- rata infecțiilor nosocomiale, pe total spital și pe fiecare compartiment;
- rata pacienților reinternati în interval de 30 zile de la externare;
- indicii de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare;
- numărul de reclamații înregistrate ale pacienților;
- analiza gradului de satisfacție al pacienților în urma aplicării chestionarelor de satisfacție;
- măsuri de îmbunătățire a activității, luate în urma analizării gradului de satisfacție al pacienților.

OBIECTIV 6. Eficientizarea sistemului de securitate fizică și intervenție

Indicatori de evaluare:

- măsuri de securitate încălcate;
- instruirea linie de securitate fizică;
- controale inopinante ale zonelor de securitate;

OBIECTIV 7. Supravegherea mediului de îngrijire, reducerea gradul de risc infecțios

Indicatori de evaluare:

- număr proceduri și protocoale revizuite;
- programe de îmbunătățire a igienei mainilor
- evaluarea riscului infecțios și achizițiilor tehnico materiale

OBIECTIV 8. Implementarea unui sistem de colaborare și parteneriate cu servicii sociale și medico – sociale

Indicatori de evaluare:

- parteneriate încheiate pe tipuri de parteneriate;
- sustenabilitatea și credibilitatea parteneriatelor;

OBIECTIV 9 – Îmbunătățirea continuă a condițiilor hoteliere

Indicatori de evaluare:

- condițiile hoteliere care să răspundă particularităților fiecărui pacient;
- evaluările privind îmbunătățirea constantă a condițiilor hoteliere conform indicatorilor stabiliți;
- măsuri implementate cu privire la îmbunătățirea condițiilor hoteliere;
- chestionarele de măsurare a gradului de satisfacție aplicate pacienților;

Obiectiv 10 - Obținerea și actualizarea autorizațiilor și a avizelor specifice unității medicale

Indicatori de evaluare:

- avize și autorizații pentru care s-a întocmit documentația de obținere/actualizare;
- probleme identificate în obținerea autorizațiilor/avizelor;

PLAN STRATEGIC DE IMPLEMENTARE

1. Pentru implementarea strategiei avem:

- echipa responsabilă cu implementarea obiectivelor din planul strategic – șefi sectoare de activitate ;
- echipa responsabilă cu evaluarea periodică a planului strategic;

3. Finalizarea activităților/obiective strategice :

Obiective	Activități	Responsabili	Resurse implicate	Termen de realizare
OBIECTIV 1 Dezvoltarea spitalului având în vedere satisfacerea nevoilor comunității, asigurarea serviciilor medicale și asigurarea de noi consumatori	<ul style="list-style-type: none">• menținerea standardului de calitate;• identificarea de noi oportunități de răspuns la nevoile în schimbare ale pacienților;• flexibilizarea accesului la servicii medicale;• atragerea personalului medical de specialitate;• intensificarea colaborării cu medicii de familie	Administrator Manager Director executiv Director medical Director economic	umane materiale financiare timp	31.12.2021
OBIECTIV 2 Asigurarea resurselor financiare și utilizarea eficientă acestora	<ul style="list-style-type: none">• atragerea de noi resurse financiare pentru asigurarea echilibrului bugetar;• întocmirea planului de achiziții;• distribuirea echilibrată a resurselor financiare;• monitorizarea utilizării eficiente a resurselor financiare;• evaluarea periodică a stocurilor cantitative și calitative;	Administrator Manager Director executiv Director economic Administrativ	umane financiare materiale timp	31.12.2022

<p>OBIECTIV 3</p> <p>Perfecționarea continuă a personalului și asigurare resurselor umane necesare</p>	<ul style="list-style-type: none"> • stimularea pregătirii medicilor pentru obținerea competențelor și supraspecializărilor la nivelul actual al cerințelor și nevoilor naționale; • aplicarea planului de formare profesională, elaborat pe baza propunerilor șefilor de compartimente; • organizarea de cursuri de pregătire cu personalul medico – sanitar la nivelul spitalului; • identificarea unor facilități pentru atragerea personalului medical; • instituirea unui sistem de informare a absolvenților în privința avantajelor (stimulente, locuință de serviciu); 	<p>Manager Director medical Director economic Reprezentanti angajatilor SMC RU</p>	<p>umane financiare materiale timp</p>	<p>31.12.2022</p>
<p>OBIECTIV 4</p> <p>Îmbunătățirea sistemului de prezentare a spitalului</p>	<ul style="list-style-type: none"> • prezentarea activității spitalului în emisiuni televizate etc.; • tipărirea și diseminarea pliantelor, posterelor, banerelor cu mesaje specifice promovării activității desfășurate de unitatea sanitară; • încheierea de parteneriate și colaborări durabile cu unități medicale, socio - medicale, medico – sociale etc.; • actualizarea paginii de internet a spitalului cu informații specifice activității desfășurate; • organizarea de mese rotunde, conferințe cu specialiști din domeniul sănătății; 	<p>Manager Director Medical Purtator de cuvânt PR IT</p>	<p>umane materiale financiare timp</p>	<p>31.12.2023</p>
<p>OBIECTIV 5.</p> <p>Îmbunătățirea calității serviciilor medicale furnizate și a siguranței pacienților</p>	<ul style="list-style-type: none"> • analiza nevoilor de îngrijire a populației din zona deservită și a pieței serviciilor de sănătate; • analiza eficacității și eficienței proceselor la nivel de spital; • asigurarea sustenabilității îngrijirilor; • respectarea regulilor de siguranță a pacientului; • analiza indicatorilor interni; • utilizarea rezultatelor 	<p>Manager Director medical IAAM Statistică Director economic Administrativ SSM/SU RMC</p>	<p>umane financiare materiale timp</p>	<p>31.12.2023</p>

	chestionarelor privind gradul de satisfacție al pacienților/angajaților			
OBIECTIV 6 Eficientizarea sistemului de securitate fizică și intervenție	<ul style="list-style-type: none"> instalarea unei centrale de alarmare și a tastaturilor digitale; instalarea unei camere de supraveghere; instalarea dispozitivelor de acces pe baza de contact magnetic (cartele); instalarea unei telecomande de panică; 	<p>Manager Director executiv Administrativ Director economic SSM/SU</p>	umane materiale financiare timp	31.07.2021
Obiectiv 7 Supravegherea mediului de îngrijire, reducerea gradului de risc infecțios	<ul style="list-style-type: none"> elaborarea planului anual de supraveghere prevenire limitare a infecțiilor asociate asistentei medicale identificarea cazurilor de risc controlul gradului de încărcare cu flora microbiană atmosferică în zonele de risc; monitorizarea încărcăturii microbiene; urmarirea programului DDD vaccinarea personalului (VHB, antigripal, Covid) instruirea personalului 	<p>Director medical IAAM Administrativ Asistent Șef</p>	umane financiare materiale timp	31.12.2024
Obiectivul 8. Implementarea unui sistem de colaborare și parteneriate cu servicii sociale și medico – sociale	<ul style="list-style-type: none"> încheierea de parteneriate/acorduri/colab orări/protocoale/contracte cu FSS respectiv FSM cu scopul asigurării integrării sociale și a continuității îngrijirilor acordate pacienților prin preluare/externare; încheierea de parteneriate cu culte religioase pentru a oferi asistență religioasă fără discriminare; încheierea de parteneriate cu asociații ale pacienților; 	<p>Manager Director medical Sefi compartiment. PR</p>	umane materiale timp	31.12.2024
Obiectiv 9 Îmbunătățirea continuă a condițiilor hoteliere	<ul style="list-style-type: none"> dotarea compartimentelor cu mobilier și cazarmament reabilitarea unui grup de saloane pentru aliniere la cerințele standardelor de calitate; efectuarea unor lucrări de acoperire și reparații a pavimentului locației 	<p>Administrator Manager Administrativ Director economic</p>	financiare umane materiale timp	31.12.2025

<p>Obiectiv 1</p> <p>Obținerea și actualizarea autorizațiilor și a avizelor specifice unității medicale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • monitorizarea condițiilor pentru care s-au obținut și actualizat la timp autorizațiile și avizele specifice activității desfășurată de unitatea sanitară; • întocmirea documentației justificative pentru obținerea avizelor/autorizațiilor aflate în circuitul de aprobare, după caz; • menținerea condițiilor pe baza cărora s-au obținut avizele și autorizațiile 	<p>Manager Juridic RU</p>	<p>umane materiale financiare timp</p>	<p>31.12.2025</p>
---	--	-----------------------------------	--	-------------------

GRAFICUL GANT PENTRU PLANIFICAREA IN TIMP A ACTIVITATILOR

Obiectiv	2021	2022	2023	2024	2025	Obs.
1. Dezvoltarea spitalului având în vedere satisfacerea nevoilor comunității deservite și atragerea de noi consultanți						
2. Asigurarea resurselor financiare și utilizarea eficientă a acestora						
3. Perfecționarea continuă a personalului și asigurarea resurselor umane necesare						
4. Îmbunătățirea sistemului de prezentare a spitalului						
5. Îmbunătățirea calității serviciilor medicale furnizate și a siguranței pacienților						
6. Eficientizarea sistemului de securitate fizică și intervenție						
7. Supravegherea mediului de îngrijire și reducerea gradului de risc infecțios						
8. Implementarea unui sistem de colaborare și parteneriate cu servicii sociale și medico – sociale						
9. Îmbunătățirea continuă a condițiilor hoteliere						
10. Obținerea și actualizarea autorizațiilor și a avizelor specifice unității medicale						