

PROIECT DE MANAGEMENT

Performanța clinică și financiară a activităților

Spitalului Clinic Județean de Urgență Arad

16925

MAI 2022

CUPRINS

1. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI CLINIC JUDEȚEAN DE URGENȚĂ ARAD	
1.1 Prezentarea generală a Spitalului Clinic Județean de Urgență Arad	3
1.2 Misiune.....	3
1.3 Viziune.....	3
1.4 Structura și funcționarea spitalului.....	4
1.4.1 Structura Organizatorică	4
1.4.2 Adresabilitate.....	4
1.4.3 Mortalitatea intraspitalicească.....	5
1.4.4 Rata de utilizare a paturilor.....	7
1.4.5 Structura de personal.....	8
1.4.6 Activitatea economico-financiară.....	11
2. ANALIZA SWOT A SPITALULUI	13
3. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE.....	14
4. SELECȚIONAREA UNEI/UNOR PROBLEME PRIORITARE, CU MOTIVAREA ALEGERII FACUTE.....	15
5. PLAN DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A CALITĂȚII SERVICIILOR MEDICALE LA NIVELUL SPITALULUI CLINIC JUDEȚEAN DE URGENȚĂ ARAD.....	15
5.1. SCOP.....	15
5.2 OBIECTIVE GENERALE ALE SPITALULUI.....	16
5.3 ACTIVITĂȚI.....	16
5.4 REZULTATE AȘTEPTATE.....	18
5.5 INDICATORI-EVALUARE, MONITORIZARE.....	19
5.6 BIBLIOGRAFIE.....	20

1. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI CLINIC JUDEȚEAN DE URGENȚĂ ARAD

1.1. Prezentare generală a Spitalului Clinic Județean de Urgență Arad

Spitalul Clinic Județean Arad este un spital cu personalitate juridică, subordonat Consiliului Județean Arad iar pe lângă funcția de asigurare de îngrijiri medicale populației constituie un important centru de pregătire și formare profesională pentru studenți, medici rezidenți, doctoranzi. Spitalul Clinic Județean de Urgență Arad a fost înființat în anul 1981 ca unitate medicală care să deservească populația județului Arad, în municipiu, la acea vreme, existând încă un spital public - Spitalul Clinic Municipal Arad-destinat populației municipiului. În anul 2011, urmare a Hotărârii de Guvern nr. 359 din 06.04.2011 a avut loc reorganizarea unităților medicale publice, cu paturi, de pe raza județului Arad iar Spitalul Clinic Municipal Arad împreună cu Spitalul Clinic de Obstetrică-Ginecologie „Dr. Salvator Vuia” au devenit structuri ale Spitalului Clinic Județean de Urgență Arad, cu un total de 54 de secții și compartimente și cu o structură de 1322 de paturi.

În acest context demografic și social, Spitalul Clinic Județean de Urgență Arad preia și rezolvă cazurile din aproape toate specialitățile medicale, acoperind întreaga patologie de urgență a județului.

1.2 Misiune

Misiunea Spitalului Clinic Județean de Urgență Arad este aceea de a răspunde nevoilor pacienților prin prestarea unor servicii medicale de calitate, competitive, echitabile, eficiente și eficiente care să îmbunătățească starea de sănătate a pacienților și să le crească nivelul de satisfacție.

1.3 Viziune

Dacă ne gândim la *viziune*, Spitalul Clinic Județean de Urgență Arad, în domeniul calității, are obligația de a construi imaginea unei instituții medicale de prestigiu, reprezentativă pentru județul Arad, iar în acest context *este imperios necesar menținerea unei bune reputații a spitalului prin calitate*. Obligația de a forma o comunitate medicală sustenabilă, cu un personal motivat și bine pregătit, care să fie permanent în slujba pacientului, care activează într-un mediu spitalicesc modern, performant, adaptat la cerințele în permanență schimbare a beneficiarilor este absolut necesară. Spitalul consideră calitatea serviciilor medicale prestate locuitorilor județului Arad și municipiului Arad ca fiind factorul principal care determină performanțele spitalului și depune eforturi permanente pentru satisfacerea cerințelor CLIENTILOR (pacienți/aparținători) angajându-se în ceea ce privește buna practică profesională.

1.4 Structura și funcționarea spitalului

Conform structurii aprobate, Spitalul Clinic Județean de Urgență Arad funcționează cu un număr de 1.408 de paturi, din care 65 de paturi în regim de spitalizare de zi iar 86 paturi închise temporar. Astfel, vorbim de un număr de 1.322 paturi funcționale. Spitalul are în structură 54 de secții, compartimente, laboratoare și servicii medicale fiind un spital pavilionar cu noua adrese diferite, dintre care opt în municipiu și una în județ (localitatea Ghioroc situată la 20 km distanță de municipiu).

1.4.1 Structura organizatorică

Spitalul dispune de o structură complexă de specialități, care în funcție de numărul de paturi decizionate, au distribuție atât pentru specialitățile medicale, ca pondere majoră, cât și pe

specialitățile chirurgicale, în cea mai mare parte. În funcție de categoriile de servicii prestate, secțiile și compartimentele spitalului au în structura spitalizarea continuă acută, spitalizare continuă cronică secții/compartimente de anestezie și/sau terapie intensivă. De asemenea, sunt acordate servicii de spitalizare de zi, specialități în ambulatoriu integrat al spitalului precum și servicii paraclinice (laborator de analize medicale și imagistică medicală).

Servicii medicale în baza contractelor cu CJAS

-lei-

An 2019		An 2020		An 2021	
Contractat	Realizat	Contractat	Realizat	Contractat	Realizat
112.231.756	116.809.544	139.066.000	90.066.930	160.090.000	113.688.435

Servicii medicale în ambulator

-lei-

An 2019		An 2020		An 2021	
Contractat	Realizat	Contractat	Realizat	Contractat	Realizat
5.873.718	5.691.986	6.067.000	4.862.627	6.583.560	6.582.694

Programe Naționale în cadrul contractelor cu CJAS

-lei-

An 2019		An 2020		An 2021	
Contractat	Realizat	Contractat	Realizat	Contractat	Realizat
16.149.026	16.066.048	18.040.000	16.205.926	21.128.440	17.555.080

1.4.2 Adresabilitate

Adresabilitatea reprezintă capacitatea unei entități spitalicești de a oferi serviciile medicale pentru care exista o nevoie și o cerere crescută. Spitalul Clinic Județean de Urgență Arad are o adresabilitate atât din punct de vedere al numărului de pacienți tratați, cât și din punct de vedere al patologiei careia i se adresează. În urma unei analize statistice se poate observa adresabilitatea pacienților pe segmentele serviciilor medicale, din spital, în ultimii 3 ani, astfel:

Spitalizare continuă

An 2019	An 2020	An 2021
46188	33031	32439

Spitalizare de zi

An 2019	An 2020	An 2021
22466	18260	18564

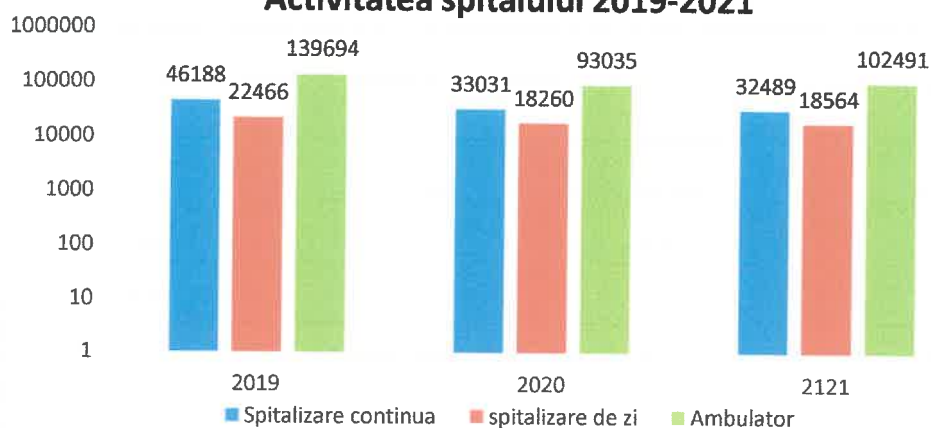
Consultatii în ambulator

An 2019	An 2020	An 2021
139694	93035	102491

Investigații paraclinice

An 2019	An 2020	An 2021
1554362	1169495	1452233

Activitatea spitalului 2019-2021



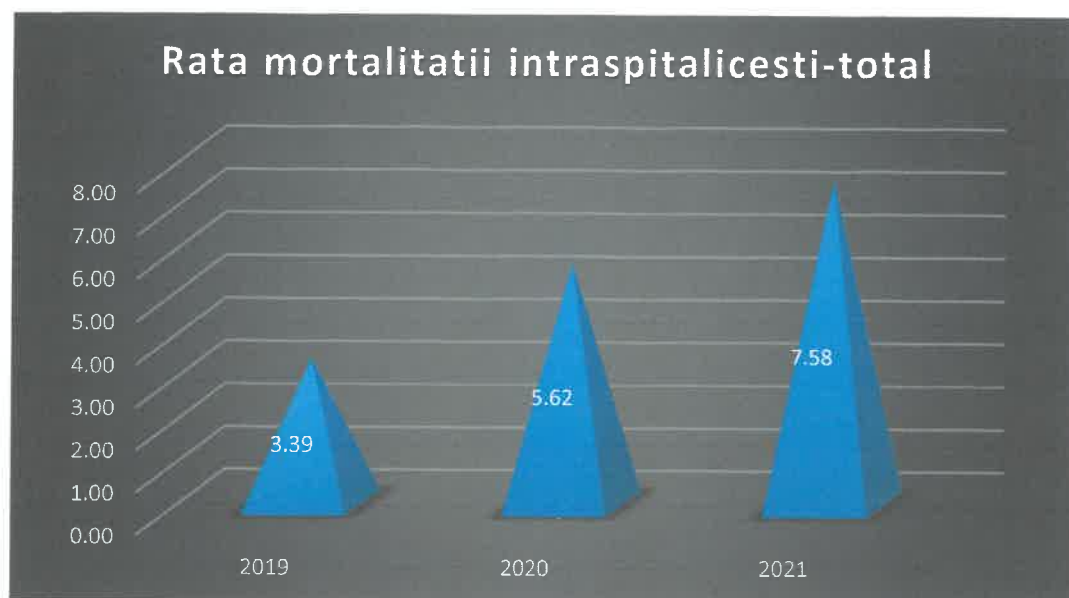
1.4.3 Mortalitatea intraspitaliceasca

Mortalitatea intraspitaliceasca, la nivelul Spitalului Clinic Județean de Urgență Arad, în anii 2019-2021 se prezintă astfel:

Rata mortalității intraspitalicești pe total spital și pe secții	2019	2020	2021
SPITAL	3.39	5.62	7.58
Boli infecțioase adulti	0	13.99	24,55
Boli infecțioase adulti II	0	18.26	14,64
Boli infecțioase BFK	0	26.9	32,13
Boli infecțioase urologie	0	19.72	24,53
Boli infecțioase ortopedie	0	18.24	35,53
HIV-SIDA (ad și copii)	0	2.86	8,33
Boli infecțioase copii	0	0.23	0
Cardiologie	4.33	4.65	4,74
Cardiologie interventionala	0	0.25	0,16
USTACC	0	15.46	20,47
Chirurgie generala I	6.46	8.75	8,41
Chirurgie BMF	0.74	0	0
Chirurgie Toracica	4.88	8.62	6,31
Chirurgie vasculara	3.25	2.99	6,35
Neurochirurgie	4.81	7.26	8,65
Chirurgie ortop pediatrica	0	0.17	0,15
Endocrinologie	0.61	2.7	0
Gastroenterologie	6.46	9.06	9,52

Medicina interna I	10.6	14.1	25,42
Alergo-imunologie	0	0	1,92
Hematologie	3.27	5.06	4,84
Neurologie	14.53	20.38	18,02
Ortopedie Traumatologie	2.02	1.17	1,44
Recuperare ortopedica	0.86	0	0,77
Pediatrie 1	0	0.13	0
Pediatrie 2	0.04	0.33	0,07
Psihiatrie acuti	0.54	0.37	0,74
Psihiatrie cronici	1.2	1	2,11
Chirurgie plastica	1.11	2.73	2,58
Arsi	2.99	1.89	4,55
Diabet zaharat si boli metabolice	2.55	5.59	10
Neuropsihiatrie infantile	0.14	0	0
Chirurgie generala II	3.05	8.59	17,69
Dermato-venerologie	0	0	0
Medicina interna II	7.66	12.67	23,95
Medicina muncii	0.4	4.24	13,95
Oftalmologie	0	0	0
Oncologie medicala	2.27	2.94	1,87
ORL	0.22	1.54	1,28
Urologie	2.3	2.81	1,83
Nefrologie	14.56	15.43	13,64
Reumatologie	0.48	0.88	1,63
Pneumologie I	3.84	4.65	19,76
Pneumologie II	7.77	7.92	23,64
Neonatologie	0.33	0.11	0,21
Obstretica Ginecologie	0	0.11	0
Obstretica patologica	0	0	0
TBC I	7.69	6.38	0
TBC II	6.62	6.56	0
Recuperare cardiologica	6.86	9.09	8,33
Recuperare, medicina fizica si balneologie	0	0	0
Recuperare medicala neurologica	0	0	0
Recuperare respiratorie	0	0	4,49
Prematuri	0	0	0
Ingrijiri paleative -Ghioroc	43.18	40.68	42,99
Boli infectioase Rec Respiratorie	0	0	27,36

Dupa cum se poate vedea, din informatiile cuprinse în tabelul de mai sus, mortalitatea intraspitaliceasca a crescut în anul 2020 față de anul 2019 cu un procent de peste 65% iar în anul 2021 rata mortalitatii a crescut cu încă 35 %, practic o crestere de 120% fata de anul 2019 ca urmare a numarului de pacienti infectati cu virusul COVID -19 .



1.4.4 Rata de utilizare a paturilor

Rata de utilizare a paturilor pe secțiile Spitalului Clinic Județean de Urgență Arad, pe anii 2019-2021, este un indicator de bază, care scoate în evidență serviciile secțiilor și adresabilitatea. Situația este concludentă și cu impact de analiza a ceea ce se poate îmbunătăți și ce poate ajuta la o regândire a secțiilor și o eficientizare a serviciilor medicale. Astfel, adresabilitatea pe secțiile cu peste 70 % rata de utilizare a paturilor din anul 2019 fiind una reală și poate aduce o reorganizare a secțiilor.

Rata de utilizare a paturilor pe spital și pe fiecare secție	2019 %	2020 %	2021 %
SPITAL	68	49	52
ATI I	79	80	96
Boli infectioase adulti	42	74	73
Boli infectioase adulti II	0	43	53
Boli infectioase BFK	0	62	48
Boli infectioase Laser	0	28	36
Boli infectioase urologie	0	64	53
Boli infectioase ortopedie	0	61	58
HIV-SIDA (ad si copii)	28	15	15
Boli infectioase copii	74	41	27
Cardiologie	83	49	55
USTACC	59	66	70
Cardiologie interventionala	0	33	64
Chirurgie generala I	76	64	68
Chirurgie BMF	24	8	0
Chirurgie Toracica	31	22	22
Chirurgie vasculara	28	14	12
Neurochirurgie	56	37	36
Chirurgie ortop pediatria	63	26	30
Endocrinologie	35	13	17

Gastroenterologie	79	57	64
Medicina interna I	74	70	80
Alergo-imunologie	46	19	15
Hematologie	75	51	43
Neurologie	75	48	55
Recuperare ortopedica	50	26	38
Pediatrie I	65	31	28
Pediatrie 2	75	35	36
Psihiatrie acuti	73	58	59
Psihiatrie cronici	92	98	95
Chirurgie plastica	59	45	63
Arsi	42	41	29
Diabet zaharat si boli metabolice	82	44	42
Neuropsihiatrie infantila	71	50	52
ATI II	64	60	70
Chirurgie generala II	66	41	54
ATI Obstr.Ginecologie	27	9	20
ATI COVID	0	63	65
Dermato-venerologie	47	24	20
Medicina interna II	70	68	60
Medicina muncii	79	65	50
Oftalmologie	37	22	22
Oncologie medicala	67	45	49
ORL	55	31	28
Urologie	61	39	51
Nefrologie	79	52	62
Reumatologie	78	28	43
Pneumologie I	88	50	107
Pneumologie II	84	58	83
Neonatologie	70	66	62
Terapie intensiva neonat	51	52	43
Obstretica Ginecologie	81	51	52
Obstretica patologica	71	53	54
TBC I	75	47	10
TBC II	64	41	11
Recuperare cardiologica	68	13	10
Recuperare,medicina fizica si balneologie	87	13	84
Recuperare medicala neurologica	83	18	69
Recuperare respiratorie	0	28	50
Prematuri	38	48	40
Ingrijiri paleative -Ghioroc	67	61	51
Boli infectioase Rec Respiratorie	0	0	90
TIC	69	0	0
Ortopedie traumatologie	80	55	64

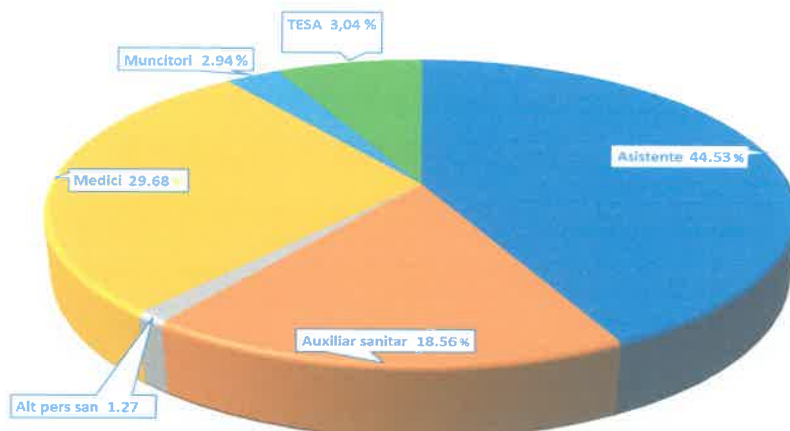
1.4.5. Structura de personal

Din punct de vedere al resurselor umane, pentru anii 2019-2021, Spitalul Clinic Județean de Urgență Arad a fluctuat cu structura de personal pe următoarele categorii:

Nr. crt.	Tip de personal	2019	2020	2021
1	Nr posturi aprobate	2608	2945	3215
2	Nr.posturi vacante	508,75	732.75	811.75
3	Nr.posturi ocupate din care :	2099.25	2212.15	2403.25
4	Medici	256.75	281.75	269.25
5	Medici rezidenti	264	304	444
6	Alt personal sanitar superior	33	31.50	30.50
7	Personal sanitar mediu (inclus asistente medicale cu SS)	1013.50	1034.50	1070
8	Personal auxiliar sanitar	392.50	426	446
9	TESA	71	72	73
10	Muncitori si personal de deservire	68.50	62.50	70.50
11	Medici inclusi in liniile de garda,exclus la norma de baza	159	206	190

În perioada stării de alertă a fost angajat cu contract de munca pe perioadă determinată, un numar de personal pe segmentele de bază, care a avut un impact major în buna desfasurare a activitații dar și un impact financiar care a dus la o destabilizare a cheltuielilor.

SEGMENTUL DE Pondere A CHELTUIELILOR DE PERSONAL



1.4.6 Activitatea economico-financiară

Spitalul Clinic Județean de Urgență Arad funcționează pe principiul finanțării integrale din venituri proprii, încadrându-se în prevederile art. 62 alin. (1) lit.c) din Legea nr. 500/2002 privind finantele publice. Finanțarea spitalului se asigura din veniturile realizate în raport cu serviciile medicale furnizate, pe baza contractelor încheiate cu Casa Județeană de Asigurari de Sanatate a Județului Arad, venituri de la bugetul de stat, venituri din contractele încheiate cu Institutele de medicina legală buget de stat, cercetare, donații și sponsorizări, venituri obținute de la persoane juridice și fizice în condițiile legii, subvenții acordate de la bugetele locale, subvenții din bugetul FNASS pentru acoperirea drepturilor salariale, sume alocate pentru stimulul de risc și sume primite de la UE/alți donatori în contul platilor efectuate și prefinanțări.

Structura veniturilor

Conform raportărilor către Ministerului Sanatatii pe <http://monitorizarecheltuieli.ms.ro>. în Execuția Bugetului de Venituri si Cheltuieli an 2021 la Spitalul Clinic Judetean de Urgența Arad avem o componență de venituri astfel:

Venituri	AN 2021
	Suma mii lei
Total Venituri	464.158
Venituri din concesiuni si inchirieri + Venituri din dobanzi	71
Venituri din prestari servicii	7.248
Venituri din contractele cu casele de asigurari de sanatate	187.802
Venituri din contractele cu DSP-uri pentru sume alocate -BS	102.183
Venituri din contractele incheiate cu Medicina Legala -BS	4.999
Alte venituri din prestari servicii si alte activitati	663
Donatii si sponsorizari	270
Sume utilizate din excedentul anului precedent ptr ef de chelt	4.057
Subventii de la BS pentru proiecte finantate din FEN postaderare	2.366
Subventii de la bugetul local ptr cheltuielile curente	8.672
Subventii din bugetul FNUAA ptr cresterile salariale	120.000
Sume alocate pentru stimulent de risc	1.555
Subventii de la bugetele locale pentru cheltuieli de capital	6.322
Sume din BS catre bugetele locale pentru finantarea aparaturii medicale si echipamentelor in urgenta	1.037
Sume primite de la UE/alti donatori in contul platilor efectuate	16.913

Din acest segment de venituri se poate observa ponderea contractelor de servicii medicale pe fiecare sursa de finantare, o estimare a unui buget generator de servicii medicale fiind structurat astfel:

Contracte CJAS	-	307.802 lei	66 %
Contracte DSP – Buget de Stat	-	102.183 lei	22%
Contracte Medicina legala	-	4.999 lei	1,08%
Venituri proprii	-	7.982 lei	1,72 %
Subventii Consiliul local	-	14.994 lei	3,23%
Sume primite de la UE/alti don.	-	16.913 lei	3,64 %

De asemenea, se poate observa ca S.C.J.U. Arad are o structura de venituri compusă din:

- ✚ 65,33 % venituri curente
- ✚ 0,87 % venituri de capital
- ✚ 33,80 % venituri din subventii

Structura cheltuielilor

Cheltuielile sunt înregistrate în contabilitate pe titluri, articole și alineate, astfel incat sa fie o oglindire fidelă în cadrul execuției bugetare a fiecărui fel de cheltuială. La fundamentarea cheltuielilor se are în vedere indicatorii fizici care apreciază efortul financiar (numarul de salariați,

numarul de cazuri externate, numarul de paturi, numarul de zile de spitalizare), nivelul cheltuielilor efective pe anul curent și inflația prognozată, evaluarea cheltuielilor pe fiecare secție, normele și reglementările privind efectuarea cheltuielilor.

Conform informațiilor publice pe raportarea monitorizării cheltuielilor la nivelul spitalului, situația contului de execuție la finele anului 2021, totalul cheltuielilor se prezintă astfel:

Nr.crt.	Denumire articol	Total cheltuieli Mii lei	Pondere
1	Total cheltuieli Din care :	436.645	
2	Cheltuieli de personal	281.904	64,56%
3	Bunuri si servicii	136.999	31,38%
4	Cheltuieli de capital	8.951	2.05%
5	Alte cheltuieli – sume afer pers.cu handicap nein.	1.604	0,37%
6	Proiecte fonduri externe nerambursabile	7.186	1,65%

Cea mai mare pondere în totalul cheltuielilor o reprezintă cheltuiala de personal, aceasta valoare este influențată de creșterea salarială acordată conform Legii 153/2017 și a OUG nr.114/2017, prin acordarea sporurilor pentru condiții de muncă, trecerea contribuțiilor sociale de la angajator la angajat și desigur impactul contractelor de muncă pe perioada determinată încheiate pentru combaterea COVID-19.

Dacă analizăm execuția anului 2021 ca și angajamente legale, în baza bugetului de venituri și cheltuieli se poate observa impactul major al datoriilor la finele anului 2021, astfel:

Buget aprobat	464 158 320 lei
Angajamente legale realizate	434.393.929 lei
Plati efectuate	402.464.999 lei
Datorii la 31.12.2021	31.928.930 lei

Aceste datorii fiind într-un procent de 96.48 % la secțiunea de funcționare și doar 3,52% la secțiunea de dezvoltare, putem spune că sunt la capitolul de cheltuieli „Bunuri si servicii” exemplificând medicamentele și materialele sanitare ca pondere de 69,77%, întreținere, utilități și alte bunuri si servicii pentru funcționare 22,97 %, reparații curente 4,81 % , alte cheltuieli 0,03% .

2. ANALIZA SWOT A SPITALULUI CLINIC JUDEȚEAN DE URGENȚĂ ARAD

Tehnica SWOT (Strengths / Weaknesses, Opportunities / Threats), scoate în evidență ca analiză, situația generală a Spitalului Clinic Județean de Urgență Arad, prezentându-se punctele forte și oportunitățile pe care le poate exploata spitalul, punctele slabe, dar și eventualele amenințări cu care s-ar putea confrunta.

Decizia cea mai importantă în conducerea spitalului este că managementul unui spital public trebuie să ocupe un loc aparte, presupune gestionarea unor activități complexe cu un consum mare de resurse, în așa fel încât să conducă la servicii de sănătate de o calitate superioară. Aceste activități încep cu îngrijirile medicale acordate pacienților (activitatea clinică) și continuă cu servicii hoteliere (cazare și hrană), gestionarea eficientă a stocurilor (medicamente, materiale sanitare, dezinfectanți, reactivi de laborator, materiale de laborator, materiale de curățenie, etc.) și a resurselor financiare extrem de limitate, dar și strategii de îmbunătățire a calității actului medical

(pregătire profesională, investiții în aparatură medicală performantă, standarde de management a calității). De aceea, managementul unui spital se bazează în actul de conducere pe decizii luate pornind de la o bună cunoaștere a factorilor interni și externi, care ar putea influența activitatea desfășurată și obiectivele strategice.

Robert Katz subliniază importanța funcțiilor și rolurilor manageriale. El a identificat trei aptitudini pe care un manager de succes trebuie să le aibă. Aceste aptitudini sunt tehnice, umane și conceptuale. Privind managementul din diferite puncte de vedere -sisteme, funcții, roluri și aptitudini -putem începe să înțelegem structura sau baza practicii manageriale. Există o știință managerială în creștere, bazată pe sistemul informativ, dar arta managerială -autoanaliza care permite stabilirea unei noi direcții cu succes are la bază construirea propriului concept bazat pe decizii și evaluări sigure.

ANALIZA MEDIULUI INTERN	
PUNCTE TARI (STRENGTHS)	PUNCTE SLABE(WEAKNESSES)
✓ Un spital mare care asigură servicii pentru o patologie vastă ✓ Asigurarea asistentei medicale de urgență prin structura UPU SMURD ✓ Centru universitar, majoritatea secțiilor sunt secții clinic universitare în care se derulează activitate de învățământ și cercetare ✓ Avantaj competitiv ca urmare a existenței unor specialități unice la nivelul județului (neurochirurgie, cardiologie interventională, chirurgie plastică arși, etc) și derulării unui număr mare de programe naționale de sănătate preventive, curative și de urgență ✓ Strategie la nivelul U E care oferă posibilitatea dezvoltării și accesării unor programe și proiecte cu finanțare nerambursabilă de dezvoltare a infrastructurii, dotare cu aparatură medicală de înaltă performanță și pregătire profesională a personalului ✓ Dotare cu aparatură medicală de înaltă performanță (CT, RMN, angiograf, etc) ✓ Resursă umană înalt calificată în special la personalul medical ✓ În spital desfășoară activitate clinică integrată cadre didactice universitare ✓ Calitatea actului medical ✓ Imaginea și reputația echipelor medicale ✓ Detinerea de autorizații și certificări (certificat ISO-9001:2008 pentru Laboratorul de radiologie și imagistică medicală, Serviciul de	✓ Spații insuficiente și inadecvate pentru realizarea circuitelor funcționale, conform legislației în vigoare (clădiri învechite, retrocedate) ✓ Costuri mari la utilități fără a evalua posibilitatea investițiilor în reducerea costurilor ✓ Desfasurarea activității medicale în locații diferite și la distanțe mari (secții duble în locații diferite cu distanță mare între ele) ✓ Spații de depozitare pentru materiale și vestiare pentru personal insuficiente și inadecvate ✓ Spații care necesită igienizare, renovare, modernizare, reabilitare termică, motiv pentru care eliberarea autorizației de funcționare este condiționată de întocmirea unui plan de conformare ✓ Locuri de parcare insuficiente (în special locația maternității și a municipalității) ✓ Personal insuficient motivat pentru a-și mobiliza toate cunoștințele în interesul spitalului ✓ Fluctuație mare a personalului ✓ Lipsa unei culturi organizatorice care să susțină strategiile spitalului ✓ Deficiențe în asumarea responsabilităților ✓ Costuri ridicate generate de un sistem sanitar care se concentrează de foarte mult timp pe medicina curativă în detrimentul medicinei preventive

<i>anatomie patologica ,acreditare RENAR a laboratorului de analize medicale,etc)</i> ✓ <i>Evaluare periodica a situatiei generale a spitalului si a indicatorilor realizati la nivelul sectiilor si compartimentelor</i> ✓ <i>Accreditarea pentru efectuarea activitatii de prelevare de organe si tesuturi.</i> ✓ <i>Existenta protocoalelor clinice, ghidurilor de practica medicala</i> ✓ <i>Asigurarea de medicamente si materiale sanitare</i> ✓ <i>Masuri de control al infectiilor nosocomiale</i>	✓ <i>Dotare cu aparatura insuficienta pe anumite segmente medicale</i> ✓ <i>Existenta unor echipamente cu un grad ridicat de uzura fizica si morala, cu durate normale de functionare depasite pentru care nu se mai gasesc piese de schimb sau nu se mai poate asigura mentenanta.</i> ✓ <i>Circuit al documentelor inefficient care ingreuneaza derularea proceselor si activitatilor suport</i> ✓ <i>Retea informatica care fluctueaza si prin modificare continua (schimbare de furnizor) duce la pierderea informatiilor si epuizarea personalului pe inregistrari informatice</i>
---	--

FACTORI EXTERNI

OPORTUNITĂȚILE MEDIULUI EXTERN (OPPORTUNITIES)	AMENINȚĂRI DIN MEDIUL EXTERN(THREATS)
✓ <i>Populatie deservita, adresabilitate locala, regionala si nationala a Spitalului Clinic Judetean de Urgenta Arad</i> ✓ <i>Imaginea, reputatia echipelor medicale</i> ✓ <i>Posibilitati pentru incheierea parteneriatelor de tip public privat</i> ✓ <i>Colaborari cu clinici de specialitate din tara si strainatate</i> ✓ <i>Atragere de fonduri europene pentru dezvoltarea infrastructurii, dotarea cu aparatura medicala performanta si pregatirea profesionala a personalului</i> ✓ <i>Atragerea unor surse externe de finantare (sponsorizari)</i> ✓ <i>Cresterea nivelului de salarizare a personalului ca urmare a aplicarii prevederilor Legii 153/2017 cu modificarile si completarile ulterioare.</i> ✓ <i>Dezvoltarea sistemului de asigurari private de sanatate</i> ✓ <i>Activitatea medicala se imbina permanent cu activitatea didactica, in acest sens anual sunt incheiate contracte de colaborarea care au ca obiect furnizarea de instruire și formare clinica pentru elevi, studenți si doctoranzi</i>	✓ <i>Impredictibilitatea, volumul suplimentar de munca si restructurarile organizationale generate de contextul epidemiologic actual</i> ✓ <i>Dependenta crescuta de relatia contractuala cu CJAS Arad</i> ✓ <i>Daca spitalul rezolva cazuri complexe grave, creste ICM-ul si implicit suma decontata pe caz, ceea ce scade numarul cazurilor decontate pentru incadrarea in suma contractata. Rezultatul imediat este scaderea accesibilitatii pacientilor la serviciile unitatii.</i> ✓ <i>Reducerea numarului de paturi destinate activitatilor medicale non COVID ce ar duce la marirea decalajului intre serviciile medicale prestate pacientilor cronici si cele decontate de CAS si chiar reducerea bugetului alocat activitatilor unitatii</i> ✓ <i>Lipsa unor materiale sanitare si medicamente de pe piata</i> ✓ <i>Furnizorii cu care sunt incheiate contracte nu livreaza produsele la timp</i> ✓ <i>Instabilitate legislative</i> ✓ <i>Mediul concurential-aparitia unor spitale private</i> ✓ <i>Finantare din acelasi buget a sistemului public de sanatate si sistemul privat de sanatate</i>

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Imposibilitatea planificarii financiare la inceputul anului si in consecinta imposibilitatea planificarii tuturor activitatilor ce au un suport financiar strict, ca urmare a cresterii accelerate a cheltuielilor de personal fara o corelare corespunzatoare cu cresterea finantarii de baza</i> ✓ <i>Contractare pe servicii medicale la tarife care nu sunt coroborate cu cresterile economice (utilitati, hrana, combustibil, medicamente și materiale sanitare, reactivi, etc)</i> ✓ <i>Modalitate de contractare a sumelor necesare acoperirii sumelor rezultate din cresterile salariale</i> ✓ <i>Fluctuatia/migratia personalului preponderant cu pregatire medie, ca urmare a cresterii cererii de munca a unitatilor sanitare din spatial UE cu inalt grad de dezvoltare care poate determina o crestere a coeficientului de fluctuatie a personalului medical specializat.</i> |
|--|--|

3. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE

In urma analizarii celor prezentate mai sus au fost identificate urmatoarele probleme critice care pot afecta calitatea activitatii medicale, pentru care se impune identificarea unor solutii care sa permita luarea unor masuri de remediere și imbunatatire:

- Infrastructura necorespunzatoare pentru realizarea circuitelor functionale și a derularii în conditii optime a actului medical;
- Lipsa unor echipamente medicale modern de inalta performanta la unele secții sau existenta unor echipamente cu un grad ridicat de uzura fizica și morala;
- Personal insuficient, suprasolicitat si demotivat, fenomen accentuat de migratia cadrelor medicale in strainatate si, intr-o masura mai mica, in mediul privat;
- Deficiente in aprovizionarea cu materiale consumabile și medicamente, locatii multiple si consum de timp si resursa umana in aprovizionarea pe fiecare locatie;
- Transparenta deficitara în privinta informațiilor legate de achizițiile publice derulate de spital;
- Identificarea, monitorizarea si reducerea riscurilor asociate asistenței medicale dar si a proceselor suport;
- Finantare insuficientă;
- Complexitatea cazurilor ce solicita rezolvarea cu efort financiar crescut in conditiile constrangerilor impuse de limitarea prin contract.

4. SELECȚIONAREA UNEI PROBLEME PRIORITARE, CU MOTIVAREA ALEGERII FACUTE

Dintre problemele identificate, problema prioritară este stabilirea unor măsuri de eficientizare a activității spitalului care să genereze creșterea calității serviciilor medicale. În primul rând, este vorba despre stabilirea unor direcții de acțiune cu termene și responsabilități, care să ducă la identificarea resurselor necesare realizării investițiilor necesare lucrărilor de reabilitare, modernizare sau extindere, dotări corespunzătoare cu aparatura medicală de înaltă performanță. În al doilea rând, este vorba despre managementul resursei umane implicate în activitatea medicală, dar și în cea administrativă, din punct de vedere al numărului de personal și al pregătirii profesionale (competențe și aptitudini). În al treilea rând trebuie avute în vedere acțiuni de creștere a siguranței și gradului de satisfacție a pacientului, în sensul creșterii calității hoteliere dar și de prevenire și reducere a riscului de apariție a infecțiilor asociate asistenței medicale cât și în ceea ce îi privește pe proprii angajați.

Motivarea alegerii

Dat fiind specificul Spitalului Clinic Județean de Urgență Arad, din punct de vedere al populației deservite, al patologiei tratate, al activității didactice și de formare profesională, menținerea și creșterea nivelului calității serviciilor medicale trebuie să reprezinte unul din obiectivele generale ale managementului.

5. PLANUL DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A CALITĂȚII SERVICIILOR MEDICALE LA NIVELUL SPITALULUI CLINIC JUDEȚEAN DE URGENȚA ARAD

5.1. SCOP

Orice furnizor de servicii medicale trebuie să se asigure că serviciile sale îndeplinesc așteptările și cerințele pacientului. În acest scop spitalul trebuie să-și țină sub control propria activitate. Asigurarea calității este în sarcina conducerii care trebuie să observe, să supravegheze, să coordoneze, să corecteze și să intervină pentru a asigura creșterea performanței spitalului prin creșterea calității serviciilor medicale prestate pacienților.

5.2. OBIECTIVE GENERALE ALE SPITALULUI

- Obiectivul 1 - Modernizarea infrastructurii spitalicești (în locațiile deficitare) în concordanță cu cerințele de servicii medicale ale populației deservite, prin efectuarea unor lucrări de reparații, reabilitare, relocare, extindere și restructurare;
- Obiectivul 2 - Optimizarea strategiei în domeniul resurselor umane structurii organizatorice /nevoilor identificabile și a resursei umane din punct de vedere al numărului de personal, al pregătirii profesionale;
- Obiectivul 3 - Creșterea siguranței și gradul de satisfacție a pacientului;
- Obiectivul 4 - Monitorizarea și evaluarea la nivelul spitalului a infecțiilor asociate asistenței medicale spitalicești.

5.3. ACTIVITĂȚI

În vederea realizării obiectivelor propuse în prezentul plan de management se va elabora o strategie de implementare a activităților care va avea în vedere următorii pași: planificarea, implementarea, evaluarea, monitorizarea și cuantificarea rezultatelor.

Realizarea obiectivelor se va face prin intermediul urmatoarelor activitati:

Obiectivul 1- Modernizarea infrastructurii spitalicesti in concordanta cu cerintele de servicii medicale ale populatiei deservite, prin efectuarea lucrarilor de relocari, reabilitari, extinderi si restructurare.

Activitatea 1- Lucrarile de relocari, reparatii, lucrari de igienizare in concordanta si conform Programului cadru de conformare asumat de spital si necesar autorizatiei de functionare.

Incadrare in timp: 31 decembrie 2024

Resurse necesare: financiare, umane, materiale

Responsabili: Comitetul Director, Serviciul tehnic, Serviciul achizitii publice, Juridic, Serviciul administrativ, SPIAAM, sectiile si compartimentele implicate.

Activitatea 2- Reorganizarea fluxurilor medicale ale spitalului, serviciilor medicale pentru o mai buna pozitionare si conectare a departamentelor Urgenta, ATI si chirurgie pentru Spitalul Clinic Judetean de Urgenta Arad.

Incadrare in timp: 31 decembrie 2023

Resurse necesare: financiare, umane, materiale

Responsabili: Comitetul Director, Comisia de analiza la nivelul spitalului, Serviciul tehnic

Activitatea 3- Regandirea si eficientizarea consumului cu utilitatile si aparatura medicala

Incadrare in timp: 31 decembrie 2023

Resurse necesare: financiare, umane, materiale

Responsabili: Comitetul Director, Serviciul tehnic, Serviciul achizitii publice, Juridic, Serviciul administrativ

Activitatea 4 - Demararea acelor obiective ce tin de reevaluare ANMCS- relocari in corpuri noi, reabilitari corpuri cladiri prin refacerea circuitelor, grupuri sanitare (corp P-ta mica)vestiare personal.

Incadrare in timp: 31 decembrie 2022

Resurse necesare: financiare, umane, materiale

Responsabili: Comitetul Director, Serviciul tehnic, Serviciul achizitii publice, juridic, Serviciul administrativ.

Obiectivul 2- Strategia in domeniul resurselor umane cu actiuni in sensul optimizarii structurii organizatorice si a resurselor umane din punct de vedere al numarului de personal, al pregatirii profesionale, asigurarea constanta a necesarului de personal.

Activitatea 1- Eficientizarea organigramei si corelarea numarului de personal la nevoile generate de noile proiecte de dezvoltare a spitalului

Incadrare in timp: activitate continua

Resurse necesare: umane

Responsabili: Manager, CD, Serviciul Resurse Umane, sectii si compartimente.

Activitatea 2- Analiza statului de functii in sensul verificarii modului de stabilire a numarului de personal, a normarii personalului pentru fiecare structura a spitalului

Incadrare in timp: activitate continua

Resurse necesare: umane

Reponsabili: Manager, CD, Serviciul Resurse Umane

Activitatea 3- Demararea procedurii de scoatere la concurs, in functie de necesitatile fiecarei structuri, a posturilor vacante aprobate in statul de functii.

Incadrare in timp: 31 decembrie 2022

Resurse necesare: financiare, umane, materiale

Responsabili: Manager, Comitetul Director, Serviciul Resurse Umane, secții si compartimente implicate

Activitatea 4 – Pregatirea profesionala continua a personalului in vederea imbunatatirii nivelului de competenta a acestora, crearea de centre de formarea profesionala in colaborare cu facultatea, ordinul asistentilor si asociatii profesionale.

Incadrare in timp: activitate continua

Resurse necesare: financiare, umane, materiale

Responsabili: Manager, Comitetul Director, Serviciul Resurse Umane, sectii si compartimente implicate

Obiectivul 3- Cresterea sigurantei si a gradului de satisfacție al pacientului

Activitatea 1- Monitorizarea serviciilor de ingrijiri acordate pacientilor de asistentii medicali si personalul auxiliar din sectiile spitalului

Incadrare in timp: activitate continua

Resurse necesare: umane

Responsabili: CD, SPIAAM, SMC, sectii și compartimente.

Activitatea 2-Monitorizarea activitatii serviciului de cathering si identificarea unor resurse financiare suplimentare pentru cresterea calitatii hranei, verificarea regimurilor alimentare si imbunatatirea calitatii

Incadrare in timp: activitate continua

Resurse necesare: umane, financiare, materiale

Reponsabili: CD, asistente dietetica, SPIAAM, SMC, Serv. Aprovizionare, achizitii, juridic

Activitatea 3-Distribuirea si evaluarea periodica a chestionarelor de satisfactie a pacientilor

Incadrare in timp: activitate continua

Resurse necesare: umane, financiare, materiale

Reponsabili:CD, SPIAAM, SMC, sectile si compartimentele spitalului

Obiectivul 4- Monitorizarea si evaluarea la nivelul spitalului a infectiilor asociate asistentei medicale spitalicesti

Activitatea 1-Elaborarea si actualizarea periodica a Planului anual de prevenire si control a infectiilor asociate asistentei medicale

Incadrare in timp: activitate continua

Resurse necesare: umane, materiale

Reponsabili: CD, SPIAAM, SMC, sectile si compartimentele spitalului

Activitatea 2-Analiza rezultatelor si a evenimentelor deosebite in cadrul comisiilor de specialitate decizionate in cadrul spitalului.

Incadrare in timp: activitate continua

Resurse necesare: umane, materiale

Reponsabili: Comitetul Director, SPIAAM, comisiile de specialitate, SMC, sectile si compartimentele spitalului

Activitatea 3-Elaborarea de strategii noi și protocoale pentru monitorizarea infectiilor asociate asistentei medicale spitalicesti.

Incadrare în timp: 31.12.2022

Resurse necesare: umane, materiale

Reponsabili: Comitetul Director, SPIAAM, SMC, sectiile si compartimentele implicate

ÎNCADRARE ÎN TIMP – vezi GRAFICUL GANTT - atasat prezentului document

5.4 REZULTATE AȘTEPTATE

Furnizarea de servicii medicale spitalicesti de un nivel calitativ cat mai ridicat, intr-un mediu sigur si confortabil, care sa satisfaca intr-o masura cat mai mare nevoile si asteptarile pacientilor si ale angajatilor.

In urma realizarii obiectivelor propuse se preconizeaza obtinerea urmatoarelor rezultate:

- Cresterea eficientei si calitatii serviciilor medicale cu imbunatatirea indicatorilor de performanta ai managementului spitalului;
- Organigrama actualizata si personal angajat in functie de nevoile reale ale spitalului;
- Implementarea unui sistem de management al calitatii;
- Imbunatatirea conditiilor si serviciilor hoteliere, a infrastructurii pentru functionarea optima a unitatii spitalicesti;
- Efectuarea unor investitii in infrastructura spitalului cu scopul cresterii calitatii serviciilor medicale a sigurantei si satisfactiei pacientilor si a salariatilor;
- Cresterea gradului de satisfactie si a sigurantei pacientilor prin mentinerea standardelor de calitate si de siguranta a serviciilor medicale oferite in spital pacientilor;
- Cresterea veniturilor si reducerea cheltuielilor;
- Imbunatatirea managementului resurselor umane, resurse umane inalt calificate;
- Cresterea vizibilitatii si adresabilitatii, a increderii pacientilor in unitatea sanitară.

5.4 INDICATORI -EVALUARE, MONITORIZARE

In vederea realizarii scopului proiectului vor fi monitorizați și evaluați indicatori din domeniul managementului resurselor umane, indicatori de utilizare a serviciilor medicale, indicatorii economico-financiari, indicatorii de calitate.

Evaluarea indicatori

- Cresterea eficientei activitatii medicale prin motivarea si sustinerea reala a personalului medical
- Cresterea gradului de satisfactie a pacientilor, salariatilor si apartinatorilor
- Adresabilitatea bolnavilor
- Dinamica numarului de reclamații

- Dinamica numarului de evenimente asociate asistentei medicale

Monitorizare indicatorilor

- Distribuirea si analiza chestionarelor de satisfactie a pacientilor și salariatilor
- Nr. reclamatii
- Nr. teste de sanitație și rezultatele acestora
- Nr. evenimente asociate asistentei medicale spitalicesti
- Monitorizarea veniturilor și a costurilor
- Nr. personal care a participat la cursuri de formare profesională
- Nr. posturi scoase la concurs și concursuri organizate
- Nr. de obiective indeplinite din totalul celor cuprinse in programul cadru de conformare

BIBLIOGRAFIE

1. Legea nr. 95/2006 (r1) privind reforma în domeniul sănătății, cu modificările și completările ulterioare;
2. Legea nr. 53/2001 (r1) - Codul Muncii, cu modificările și completările ulterioare;
3. Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;
4. Legea cadru nr. 153/2017 privind salarizarea personalului din fonduri publice, actualizata
5. Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice, cu modificările și completările ulterioare.
6. O.G. nr. 119/1999**republicata, prezenta ordonanță reglementează controlul intern, auditul intern și controlul financiar preventiv la instituțiile publice și cu privire la utilizarea fondurilor publice și administrarea patrimoniului public;
7. Legea nr.136/2020 privind instituirea unor masuri in domeniul sanatatii publice in situatii de risc epidemiologic si biologic.
8. Legea nr.185/2017 privind asigurarea calitatii in sistemul de sanatate, cu modificarile si completarile ulterioare
9. Ordin M.S. nr. 323/2011 privind aprobarea metodologiei si a criteriilor minime obligatorii pentru clasificarea spitalelor in functie de competente, cu modificarile si completarile ulterioare
10. H.G. nr. 395/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractului de achiziție publică/acordului-cadru din Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice, actualizata;
11. O.M.S. nr. 1101/2016 privind aprobarea Normelor de supraveghere, prevenire și limitare a infecțiilor asociate asistenței medicale în unitățile sanitare;
12. O.M.S. nr. 1226/2012 pentru aprobarea Normelor tehnice privind gestionarea deșeurilor rezultate din activități medicale și a Metodologiei de culegere a datelor pentru baza națională de date privind deșeurile rezultate din activități medicale;
13. O.M.S. nr. 914/2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare, cu modificările și completările ulterioare;
14. O.S.G.G. nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, cu modificările și completările ulterioare;
15. Ordin comun M.S./C.N.A.S. nr. 1068/627/2021 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 în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anii 2021-2022
16. O.M.F.P. nr. 1792/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice privind angajarea, lichidarea, ordonanțarea și plata cheltuielilor instituțiilor publice, precum și organizarea, evidența și raportarea angajamentelor bugetare și legale, cu modificările și completările ulterioare.
17. Managementul Spitalului - Școala Națională de Sănătate Publică și Management Sanitar - Editura Public H press București 2006
18. OMS nr.1764/2006 privind aprobarea criteriilor de clasificare a spitalelor de urgenta locale judetene si regionale din punct de vedere al competentelor, resurselor materiale si umane si al capacitatii lor de a asigura asistenta medicala de urgenta si ingrijire medicala definitive pacientilor aflati in stare critica.

GRAFIC GANTT

Activitatea	Responsabili	2022				2023				2024				2025				Resurse necesare
		Tri III	Trim IV	Tri I	Trim II	Trim. III	Trim IV	Trim I	Trim II	Trim. III	Trim IV	Trim. I	Tri II	Trim. III	Trim IV			
Obiectivul 1 - Modernizarea infrastructurii spitalicești (în localitățile deficiente) în concordanța cu cerințele de servicii medicale ale populației deservite, prin efectuarea unor lucrări de reparații, reabilitare, relocare, extindere și restructurare.																		
Activitatea 1.Lucrările de relocare, reparații, lucrări de igienizare în concordanță si conform Programului cadru de conformare asumat de spital si necesar autorizatiei de functionare.	CD ,serv tehnic, SPIAAM, S MC, secții si comp																Umane,financiar materiale	
Activitatea 2- Reorganizarea fluxurilor medicale ale spitalului, serviciilor medicale pentru o mai buna pozitionare si conectare a departamentelor Urgenta, ATI si chirurgie pentru SCJU Arad.	CD ,Serviciul tehnic,Comisia de analiza																Umane,financiar materiale	
Activitatea 3- Regandirea si eficientizarea consumului cu utilitatile si aparatura medicala	CD ,administrativ, t he, jur																Umane,financiar materiale	
Activitatea 4-Demarcarea acelor obiective ce tin de reevaluare ANMCS- relocari in corpuri noi, reabilitari corpuri cladiri prin refacerea circuitelor,grupuri sanitare(corp P-ta mica) vestiare personal.	CD ,t he, achizitii, ju ridic,adm																Umane,financiar materiale	
Obiectivul 2- Strategia in domeniul resurselor umane cu actiuni in sensul optimizarii structurii organizatorice si a resurselor umane din punct de vedere al numarului de personal, al pregatirii profesionale, asigurarea constanta a necesarului de personal																		
Activitatea 1- Eficacitatea organizarii si corelarea numarului de personal la nevoile generale de noile proiecte de dezvoltare a spitalului	Manager, CD, RUNO cti si comp																Umane	
Activitatea 2- Analiza stadiului de functii in sensul verificarii modului de stabilire a numarului de personal, a normarii personalului pentru fiecare structura a spitalului	Manager, CD, RUNO																Umane	
Activitatea 3- Demarcarea procedurii de scoatere la concurs, in functie de necesitatile fiecarei structuri, a posturilor vacante aprobate in statul de functii	Manager, CD, RUNO cti si comp																Umane,financiar eriale	
Activitatea 4 – Pregatireaprofesionala continua a personalului in vederea imbunatatirii nivelului de competenta a acestora , crearea de centre de formare profesionala in colaborare cu facultatea, ordinul asistentilor si asociatii profesionale.	Manager, CD, RUNO cti si comp																Umane, Financiar ,materiale	
Obiectivul 3- Cresterea sigurantei si gradul de satisfactie al pacientului																		
Activitatea 1- Monitorizarea serviciilor de ingrijiri acordate pacientilor de asistentii medicali si personalul auxiliar din secțiile spitalului	CD, SPIAAM, SMC, i si compartimente																Umane,financiar teriale	
Activitatea 2-Monitorizarea activității serviciului de catering si identificarea unor resurse financiare suplimentare pentru cresterea calitatii hranei, verificarea regimurilor alimentare si imbunatatirea calitatii	CD, Asistetica, SMC IAAM, Serv aprov, Juridic, achizitii																Umane,financiar teriale	
Activitatea 3-Distribuirea si evaluarea periodica a chestionarelor de satisfactie a pacientilor	CD, SPIAAM, SMC, i si compartimente																Umane,financiar teriale	
Obiectivul 4- Monitorizarea si evaluarea la nivelul spitalului a infectiilor asociate asistentei medicale spitalicesti																		
Activitatea 1-Elaborarea si actualizarea periodica a Planului anual de prevenire si control a infectiilor asociate asistentei medicale	CD, SPIAAM, SMC, i si compartimente																Umane,, materiale	
Activitatea 2-Analiza rezultatelor si a evenimentelor deosebite in cadrul comisiilor de specialitate decizionale in cadrul spitalului.	CD, SPIAAM, secții compartimente, secții																Umane, materiale	
Activitatea 3-Elaborarea de strategii noi propoziile pentru monitorizarea infectiilor asociate asistentei medicale spitalicesti.	CD, SPIAAM, SMC, i si compartimente																Umane, materiale	