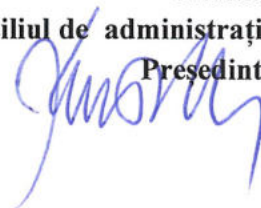


ROMÂNIA
SPITALUL ORĂŞENESC
„DR. VALER RUSSU” LUDUŞ

Nr.3772 din 27 martie 2020

Avizat ,
Consiliul de administrație
Președinte



**PLANUL STRATEGIC DE DEZVOLTARE
AL
SPITALULUI ORĂŞENESC
„DR. VALER RUSSU” LUDUŞ
ÎN PERIOADA 2020 - 2024**

NOTĂ: - Proiectul de „Plan” a fost analizat și avizat favorabil în ședința Consiliului medical din data de 12 martie 2020 (P.V. nr. 3061 din 12.03.2020) și în ședința Comitetului Director din data de 12 martie 2020 (P.V. nr.3062 din 12.03.2020).

- Proiectul de „Plan” a fost analizat și aprobat favorabil în ședința Consiliului de administrație din data de 27 martie 2020 (P.V. nr. 3792 din 27.03.2020). În respectivul proces-verbal se specifică faptul că: *„Prin reprezentantul său în Consiliul de administrație, Primăria Luduș își asumă planul strategic de dezvoltare al Spitalului Orașenesc „Dr. Valer Russu” Luduș”*.

1. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI ORĂȘENESC „DR. VALER RUSSU” LUDUȘ

1.1 Profilul spitalului

Spitalul Orășenesc „Dr. Valer Russu” Luduș este unitate sanitară cu paturi, de utilitate publică, cu personalitate juridică, ce furnizează servicii medicale.

Este un spital de tip general, funcționează în sistem pavilionar și este situat la 45 km, respectiv 65 km de două centre universitare – Târgu Mureș și, respectiv, Cluj-Napoca, având adresabilitate națională.

Arhiva datelor istorice relevă faptul că în anul 1930 s-a înființat primul spital din Luduș și din Câmpia Transilvaniei de către Dr. Valer Russu. Spitalul avea 20 de paturi și a fost folosit mulți ani sub formă de Casă de nașteri.

La momentul actual, Spitalul Orășenesc „Dr. Valer Russu” Luduș este în relație contractuală cu Casa de Asigurări de Sănătate a Județului Mureș și colaborează cu alte structuri sanitare din orașul Luduș, precum și cu autoritățile locale și județene.

I. MISIUNEA SPITALULUI

Acordarea de servicii medicale care să se plieze cerințelor și să răspundă așteptărilor pacienților, într-un climat sigur și confortabil.

II. VIZIUNEA echipei manageriale a S.O. Luduș este de a oferi servicii de sănătate ireproșabile prin competențe profesionale deosebite și tehnologii de ultimă generație. În plus, se dorește impunerea unui nou standard pentru serviciile medicale oferite în zona de arondare a spitalului, prin promovarea bunelor practici medicale și implementarea tehnologiilor inovatoare, astfel încât fiecare pacient să fie tratat ca fiind cel mai important, iar toate eforturile să fie canalizate pentru a preveni, a diagnostica, a trata și a oferi îngrijiri medicale la standarde ridicate, îmbunătățind calitatea vieții pacienților spitalului.

III. PRINCIPIILE ȘI VALORILE DECLARATE ALE SPITALULUI

- ÎMBUNĂȚĂȚIREA continuă a actului medical
- IMPLICARE în asigurarea unui climat optim de desfășurarea a serviciilor medicale pentru pacienți
- IMPLICARE în asigurarea unui climat optim de desfășurarea a actului medical pentru personalul angajat
- RESPECTAREA demnității umane, a principiilor eticii și deontologiei medicale
- CONFIDENȚIALITATEA datelor, informațiilor și documentelor referitoare la actul medical și activității spitalului
- NEDISCRIMINAREA accesului pacienților indiferent de gen, etnie sau apartenență religioasă la servicii de sănătatea conform nevoilor acestora, în limita competențelor și resurselor spitalului
- EGALITATE în relațiile de muncă față de tot personalul contractual

- SPIRIT DE ECHIPĂ – pentru că împreună putem fi mai buni!
- INTEGRITATEA personalului instituției noastre, manifestată în exercitarea profesiei/funcției cu onestitate, bună-credință, responsabilitate și incoruptibilitate
- PROFESIONALISM manifestat prin dorința de a oferi o calitate constant superioară în acordarea de servicii medicale, pentru ca relația cu pacienții noștri să fie strânsă și de durată
- RESPONSABILITATE tradusă prin abilitatea de a răspunde în mod inteligent și conștient la schimbările din mediul intern și mediul extern al organizației
- PERSEVERENȚĂ în îndeplinirea obiectivelor, reinventând de fiecare dată tradiția, încurajând, fiecare dintre noi, efortul de a atinge superlativul profesiei
- CREATIVITATE ȘI EXCELENȚĂ în identificarea unor idei noi și în promovarea unor soluții de actualitate
- CURAJ prin asumarea inteligentă a riscurilor, promovarea adevărului și puterea de a transforma erorile în lecții învățate și aplicarea acestora în viitor
- LOIALITATE față de instituția pe care o deservim și față de profesie, aceasta din urmă implicând interacțiunea umană și grija față de aproapele nostru

IV. SCURTĂ ANALIZĂ DE SITUAȚIE A SPITALULUI

1. Profilul, categoria și nivelul de acreditare a spitalului

Spitalul este o unitate sanitară cu paturi de utilitate publică cu personalitate juridică.

Spitalul se află în subordinea Consiliului Local Luduș în urma aplicării prevederilor O.U.G. nr. 48/2010, privind transferul ansamblului de atribuții și competențe exercitate de Ministerul Sănătății către autoritățile administrației publice locale, concomitent cu asigurarea resurselor umane, materiale și financiare necesare exercitării acestora. Astfel, prin H.G. nr.529/2010 a fost aprobată lista unităților sanitare publice cu paturi pentru care s-a transferat managementul asistenței medicale către autoritățile administrației publice locale. Prin H.C.L. nr. 152/2010 s-a aprobat preluarea managementului asistenței medicale a spitalului nostru din subordinea Ministerului Sănătății și Direcției de Sănătate Publică Mureș către Consiliul Local Luduș, prin încheierea unui Protocol de Predare – Preluare.

În conformitate cu prevederile Ordinului MS nr.1408/2010 pentru aprobarea criteriilor de clasificare a spitalelor în funcție de competență, a Ordinului MS 323/2011 privind aprobarea metodologiei și a criteriilor minime obligatorii pentru clasificarea spitalelor în funcție de competență și a Ordinului MS nr.577/23.05.2011, Spitalul Orășenesc Luduș se încadrează la nivelul IV de competență.

Secția obstetrică-ginecologie se clasifică în grupa I b conform Ordinului Ministerului Sănătății nr.2191 din 28 decembrie 2007, privind ierarhizarea secțiilor și compartimentelor de obstetrică-ginecologie și neonatologie.

Bloc operator, ATI de categoria II.

Spitalul a fost evaluat și încadrat în categoria „nivel acreditat”, prin Certificatul de acreditare seria ANMCS nr.335 în baza Ordinului Președintelui A.N.M.C.S nr. 603 din 29.09.2016, obținând un punctaj de 75,11 % conform Raportului de acreditare 1654/cv/20.07.2016, cu valabilitate în perioada 20.07.2016 – 19.07.2021 potrivit Anexei

Ordinului A.N.M.C.S. nr.440/2016 – pentru aprobarea Listei unităților sanitare cu paturi acreditate în data de 20 iulie 2016.

Începând cu 27.04.2014 Spitalul Orășenesc „Dr Valer Russu” Luduș a obținut din partea Asociația de acreditare din Romania – RENAR certificatul de acreditare nr. LM 83 prin care **Laboratorul de analize medicale** îndeplinește cerințele SR EN ISO 15189:2013 și **este competent să efectueze activități de analize medicale**. Reînnoirea acreditării a avut loc data de 27.06.2018, **având o valabilitate până la data 26.06.2022**.

Comisia națională pentru controlul activității nucleare autorizează Spitalul Orășenesc „Dr. Valer Russu Luduș” conform Certificatului de înregistrare pentru autorizarea desfășurării de activități în domeniul nuclear nr. CI GE 1882/2019, în cadrul **Laboratorului RX – diagnostic**, valabil începând cu data de 04.09.2019, **până la data de 03.09.2029**.

Comisia națională pentru controlul activității nucleare autorizează Spitalul Orășenesc „dr. Valer Russu Luduș” să **dețină instalația radiologică** în baza Autorizație pentru desfășurarea de activități în domeniul nuclear Nr.MGG 1710/2019, întând în vigoare la data de 29.09.2019, cu o **valabilitate până în data de 28.09.2024**.

2. Structura organizatorică actuală conformă prevederilor statului de organizare și serviciile oferite de către spital (Tabelul nr. 1)

Tabel 1 – Denumirea secțiilor și compartimentelor din cadrul Spitalului Orășenesc „Dr. Valer Russu” Luduș precum și numărul de paturi disponibile pe fiecare secție compartiment.

Denumire secție	Denumire compartiment	Nr.
Medicină internă		44
	Compartiment boli cronice	8
	Compartiment îngrijiri paliative	12
Chirurgie generală		30
	Compartiment ATI	5
	Compartiment ortopedie și traumatologie	5
Obstetrică-ginecologie		25
	din care ATI	4
	Compartiment neonatologie	10
	Compartiment boli infecțioase	20
Pediatrie		32
Psihiatrie cronici		55
CPU		
Camera de gardă obstetrică-ginecologie		
Camera de gardă pediatrie		
Linia de gardă ATI		
	Total	216
Spitalizare de zi		12
Însoțitori		10
Laboratoare	Laborator analize medicale	
	Laborator radiologie și imagistică	
	Laborator de recuperare, medicină fizică și balneologie (bază de tratament)	
Serviciu de anatomie patologică	Compartiment citologie	

	Compartiment histopatologie	
	Prosectură	
Farmacie		
Bloc operator		
Unitate de transfuzie sanguină		
Sterilizare		
Alte compartimente	Compartiment explorări funcționale	
	Compartiment de supraveghere și control al infecțiilor nosocomiale	
	Compartiment evaluare și statistică medicală	
Cabinet de planificare familială		
Cabinet boli infecțioase		
Cabinet diabet, nutriție și boli metabolice		
Dispensar TBC		
Ambulatoriu integrat cu cabinetele în specialitatea:	medicină internă	
	ORL	
	oftalmologie	
	chirurgie generală	
	urologie	
	obstetrică-ginecologie	
	neurologie	
	dermatovenorologie	
	pediatrie	
	gastroenterologie	
	endocrinologie	
	ortopedie și traumatologie	
	psihiatrie	
	cardiologie	
	pneumologie	
Aparat funcțional	Bloc alimentar	
	Spălătorie	

Laboratoarele deservesc atât secțiile și compartimentele cu paturi, cât și Ambulatoriul integrat.

La nivelul spitalului funcționează patru linii de gardă: linia de gardă Secția de Chirurgie generală, linia de gardă Secția de Medicină internă, linia de gardă ATI, gardă la domiciliu Laboratorul de analize medicale și două camere de gardă: Camera de gardă Secția Pediatrie, Camera de gardă Secția Obstetrică-ginecologie.

3. Serviciile medicale acordate de Spitalul Orășenesc Luduș sunt următoarele:

Spitalul Orășenesc „Dr.Valer Russu” Luduș asigură servicii medicale și chirurgicale, servicii medicale de tip cronic și îngrijiri paliative, prin secțiile și compartimentele cu paturi (în regim de spitalizare continuă și spitalizare de zi), servicii de urgență prin Compartimentul de Primiri Urgențe, precum și servicii medicale clinice prin Ambulatoriul integrat (consultații de specialitate) și paraclinice prin laboratoarele paraclinice (investigații paraclinice).

Investigațiile medicale paraclinice sunt oferite de: Laboratorul de analize medicale, Serviciul de Anatomie patologică, Laboratorul de Radiologie și imagistică medicală și

servicii de diagnosticare și tratamente de fizioterapie și recuperare prin Laboratorul de Recuperare, medicină fizică și balneologie.

Prin înființarea Compartimentului de îngrijiri paliative în iulie 2015, se diversifică gama serviciilor medicale oferite de spital, venind în întâmpinarea unei noi categorii de pacienți și aparținători. Compartimentul de îngrijiri paliative sprijină prin personalul medical și auxiliar „îmbunătățirea calității vieții atât a pacienților cât și a familiilor acestora, pe perioada confruntării cu problemele asociate bolilor cronice incurabile, prin prevenția și ușurarea suferințelor, identificând timpuriu, evaluând și tratând impecabil durerea, precum și alte probleme de ordin fizic, psihosocial și spiritual” (Organizația Mondială a Sănătății - definiție îngrijiri paliative). Pacienții și aparținătorii acestora beneficiază de asistență psihologică și asistență confesională asigurată prin intermediul organizațiilor cu care spitalul are încheiate contracte de colaborare.

4. Analiza privind nevoile de îngrijire a populației deservite din zona de acoperire a spitalului și a pieței de servicii de sănătate din teritoriul acoperit de acesta

Elaborarea oricărei strategii presupune mai întâi analiza și diagnosticul situației existente, identificarea problemelor majore de sănătate și ierarhizarea lor, a factorilor condiționali și a constrângerilor pentru a putea formula alternative strategice, obiective strategice și măsuri în vederea realizării lor.

Cunoașterea de către spital a nevoilor specifice de îngrijiri de sănătate ale comunității/populației deservite de spital, precum și analiza gradului de acoperire a acestora pe plan local/județean/regional, respectiv unitățile sanitare dinspre/spre care migrează pacienții, permite conducerii S. O. Luduș să evalueze, să dezvolte și să-și adapteze serviciile pentru a răspunde cât mai adecvat nevoilor și așteptărilor potențialilor pacienți.

În sensul celor mai sus-menționate, la nivelul S. O. Luduș a fost întocmită „*Analiza privind nevoile de îngrijire a populației deservite din zona de acoperire a Spitalului Orășenesc „Dr. Valer Russu” Luduș și a pieței de servicii de sănătate din teritoriul acoperit de acesta*” care face parte integrantă din prezentul Plan (Anexa nr. 1) și care cuprinde următoarele:

1. Scop și metodologie
2. Profilul demografic și socio-economic al populației
3. Evaluarea stării de sănătate a populației vizate
4. Indicatori utilizare servicii în cadrul Spitalului Orășenesc Luduș
5. Morbiditatea migrantă
6. Numărul și capacitatea furnizorilor de profil din aria de acoperire
7. Concluzii relevante pentru spital

În ceea ce privește nevoile de îngrijiri ale populației deservite de către spital, analiza în discuție relevă următoarele aspecte semnificative:

- Populației deservite de către S.O. Luduș este de 59.725 (I.N.S. populația după domiciliu aferentă anului 2019); aceasta cuprinde orașele: Luduș, Iernut, Sărmașu, comunele : Atântiș, Bichiș, Bogata, Chețani, Cuci, Iclânzul, Miheșu de Câmpie, Papiu Ilarian, Sânger, Șăulia, Tăureni, Valea Largă, Zau de Câmpie, se află într-un unui

proces de îmbătrânire demografică, grupa de vârstă 0 – 14 ani reprezentând 15 % din totalul populației, în contextul în care grupa de vârstă 65 – 85+ ani reprezintă 19 %.

- Procesul îmbătrânirii populației deservite de către S.O. Luduș, în mare măsură, este mai accentuat pentru femei, datorită nivelului înalt al mortalității bărbaților din grupa de vârstă aptă de muncă.
- În perioada la care se referă analiza, la nivelul arealului deservit de către S.O. Luduș, primele 3 cauze de deces le-au reprezentat: bolile cardiovasculare, tumorile neoplazice și bolile respiratorii.
- La nivelul județului Mureș, o simplă analiză a vârstei deceselor ne arată că vârsta medie de deces a fost de 73 ani, modul sau vârsta cea mai frecventă pe toată perioada analizată 2017-2019 a fost 85 ani și peste. De asemenea, în funcție de sex, mortalitatea a fost mai crescută la sexul masculin față de cel feminin. În funcție de mediul de proveniență, mortalitatea a fost mai crescută în mediul rural față de mediul urban și ușor mai crescută în 2019 față de anii 2017 și 2018.
- Incidența bolnavilor de Tuberculoză e mai mare în mediul rural și corespunde modelului național care ne spune că numărul cazurilor de TBC este mai crescut la bărbații din mediul rural.
- În ceea ce privește mortalitatea cauzată de neoplasme, cu valori ale prevalenței de peste 2500 la 100000 locuitori, acestea ocupă locul 4 după bolile cardiovasculare, diabetul zaharat și afecțiunile psihice. În anul 2019, primele 6 tipuri de neoplasme care între cele mai frecvente, în ordine descrescătoare, au fost: cancerul de sân, cel bronhopulmonar, cancer al stomacului, cancer al prostatei, colorectal și cancer de ficat. Față de 2017, există o creștere cu 1.092 de cazuri în 2019.
- Aproximativ 1 din 5 români nu știe că are hipertensiune arterială, fiind expus unor riscuri importante în ceea ce privește starea de sănătate, generate de lipsa unei îngrijiri adecvate, care să asigure controlul eficient al afecțiunii.
- Pe plan local, incidența bolnavilor psihici a crescut în anii 2019 și 2018 față de anul 2017; o creștere semnificativă s-a înregistrat în mediul rural față de cel urban. Bolnavii dispensarizați de medicul de familie au avut, în perioada analizată, ca prime 4 cauze de îmbolnăvire: Bolile hipertensive, Diabetul Zaharat, Cardiopatia ischemică și Tulburările mentale și de comportament.
- În intervalul de ani 2017-2019, primele 3 cauze de spitalizare în arealul deservit de către S.O.Luduș le-au constituit:
 1. Boala pulmonară interstițială, nespecificată
 2. Iminența de avort
 3. Travaliiu fals înainte de săptămâna 37-a completă de gestație
- În perioada analizată, în zona deservită de către S.O. Luduș, specialități care nu sunt suficient reprezentate în structura organizatorică a spitalului, sunt următoarele:
 - Oncologie

- Nefrologie
- Reumatologie
- Recuperare fizică

Specialitățile medicale care nu sunt suficient reprezentate în structura organizatorică a spitalului (în raport cu morbiditatea existentă în arealul deservit de S.O. Luduș) sunt următoarele:

- Paliative (există doar un compartiment cu 12 paturi)
- Urologie (există doar cabinet în Ambulatoriu integrat)
- Pediatrie cronici (există secție doar de acuți)
- Psihiatrie cronici de scurtă durată (există doar secție de cronici de lungă durată)

- Având în vedere evoluția morbidității populației deservită în dinamică pe ultimii 3 ani în raport cu morbiditatea tratată efectiv în spital pentru care există resurse umane și materiale pe ultimii 3 ani rezultă în principal că există morbiditate neacoperită de serviciile medicale oferite de S.O. Luduș pentru care există premise de alocare a resurselor necesare pentru acoperirea acestora (umane și materiale), în următoarele specialități clinice:

Paliative (există un compartiment cu 12 paturi, 2 medici, căruia i se pot aloca paturi suplimentare, precum și cabinet de paliative)

- Nefrologie
- Urologie (există un cabinet în Ambulatoriu integrat, încadrat cu un medic, care poate deservi și un compartiment de 5 paturi dacă acesta ar fi înființat)
- Psihiatrie cronici de scurtă durată (există un cabinet în Ambulatoriu integrat, încadrat cu 2 medici, care pot deservi un compartiment dacă acesta ar fi înființat)
- Oncologie – cabinet Ambulatoriu
- Reumatologie – cabinet ambulatoriu
- Pediatrie cronică – în cadrul Secției de Pediatrie, un compartiment de 5 paturi
- Recuperare fizică

Dotarea cu echipamente medicale, extinderea de compartimente, a structurilor medicale nou înființate se poate realiza prin alocarea de fonduri pentru realizarea planului anual de investiții și cel de achiziții publice, acest aspect fiind necesar a se realiza în strictă corelație cu asigurarea de resurse umane necesare în respectivele structuri înființate și/sau reorganizate.

- Datele statistice privind morbiditatea migrantă prezentate în Anexa 4 relevă faptul că în perioada 01.01.2017 – 31.12.2019 **proporția bolnavilor internați în spitalizare continuă care au domiciliul în alte județe a avut un trend crescător de la 2,93 % la 3,80 %**. Acest aspect demonstrează că grupul populațional al pacienților

proveniți din alte județe decât județul Mureș, care se adresează S.O. Luduș apreciază că în acesta există personal specializat (medici, asitenți medicali), dotările necesare cu echipamente și aparatură medicală, precum și un confort hotelier superior în raport cu condițiile oferite în unități sanitare publice din apropierea domiciliului propriu.

- Datele statistice privind morbiditatea migrantă prezentate în Anexa 4 care privește numărul de pacienți transferați, în perioada 01.01.2017 – 31.12.2019, în spitale din județul Mureș (44 - 0,84 % din total externări - în anul 2017; 44 - 0,85 % din total externări - în anul 2018 și 37 - 0,76 % din total externări - în anul 2019), iar în spitale din alte județe decât județul Mureș nu au fost pacienți transferați.
- Distribuția pacienților internați în regim de spitalizare continuă, cu domiciliul în zonele deservite de către S. O. Luduș relevă că numărul cel mai mare de pacienți internați în regim de internare continuă sunt din orașul Iernut (aproximativ 5,61 % în 2019 și 5,12 % în 2020), urmat de cei din orașul Sărmaș (2,93 % în 2019 și 3,07 % în 2020); în localitățile deservite de către S.O. Luduș cel mai mare procent reprezintă comuna Zau de Câmpie (5,29 % în 2019 și 4,76 % în 2020), urmată de Bogata 3,64 % în 2019 și 3,67 % în 2020 și Sânger (3,44 % în 2019 și 3,31 % în 2020).
- Principalele diagnostice ale pacienților internați în regim de spitalizare continuă, care își au domiciliul în aria deservită de către S. O. Luduș arată că în anul 2019 aproape 14 % dintre respectivii pacienți au fost diagnosticați cu boli ale aparatului respirator, 9,81 % cu boli ale aparatului circulator și 9,73 % cu boli ale aparatului digestiv.
- De asemenea, din studiul datelor statistice analizate, se constată că primele 3 diagnostice ale pacienților internați în regim de spitalizare continuă în S. O. Luduș, în perioada 01.01.2017 - 31.12.2019 care își au domiciliul în alte județe decât județul Mureș, se referă la boli ale sistemului musculo-scheletal, boli ale sistemului circulator și boli ale sistemului digestiv, aspect care relevă o adresabilitate mare pentru anumite specialități medicale existente în spital.

5. Structura personalului, pe categorii, în raport cu prevederile statului de funcțiuni

Resursele umane din sănătate constituie una din cele mai importate și mai costisitoare resurse din acest sector, ele determinând utilizarea celorlalte resurse. Managementul resurselor umane este privit ca o componentă crucială pentru succesul organizațiilor din sănătate, de fapt, pentru succesul întregului sistem sanitar.

La data întocmirii prezentului plan, S. O. Luduș funcționează cu următoarea structură de personal și încadrare:

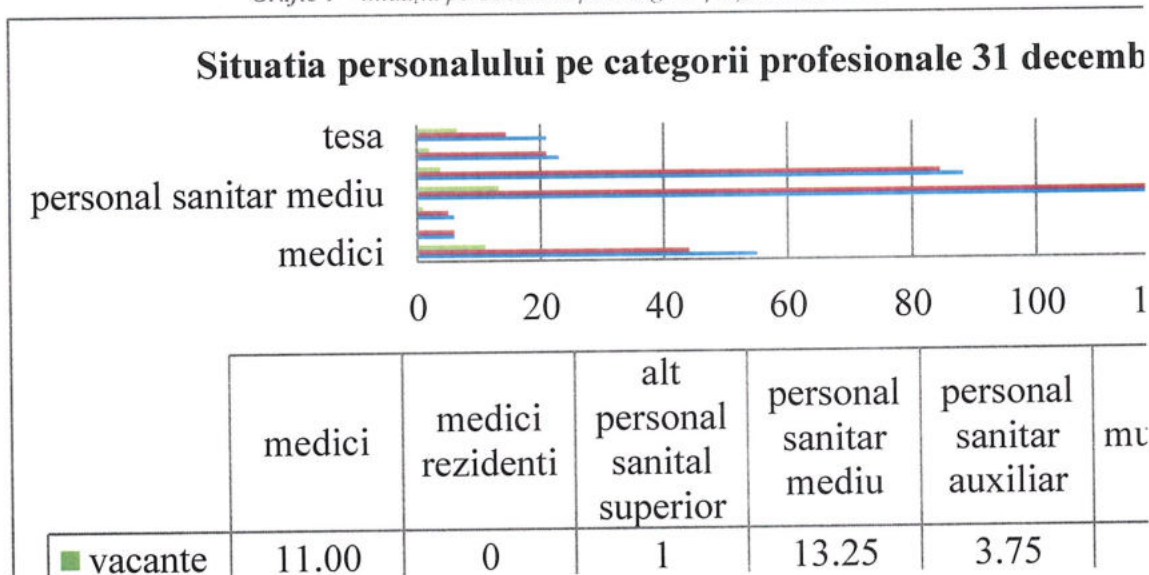
Tabel 2 - Situația resurselor umane, aferentă instituției, în perioada 2017-2019

Posturi	An	Medici	Medici rezidenți	Alt post superior	Personal sanitar mediu	Personal auxiliar	Muncitori	Personal TESA	Total
Aprobate	2017	46	15	6	144,25	88,25	23	18	340,5
	2018	48	12	6	144,25	88,25	23	19	340,5
	2019	55	6	6	144,25	88,25	23	21	340,5
Ocupate	2017	34	15	4	121	84	23	15,5	296,5
	2018	35	12	4	121	83	21	14,5	296,5
	2019	44	6	5	128	84,50	21	14,5	303,00
Vacante	2017	12	0	2	23,25	4,25	0	2,5	44,00
	2018	13	0	2	23,25	5,25	2	4,5	50,00
	2019	11	0	1	13,25	3,75	2	6,5	37,50
Grad de ocupare (în procente)	2017	73,91	100,00	66,67	83,88	95,18	100,00	86,11	86,93
	2018	72,92	100,00	66,67	83,88	94,05	91,30	76,32	85,32
	2019	80,00	100,00	83,33	90,61	95,75	91,30	69,04	88,98

Sursa: Birou RUNOS Spitalul Orășenesc „Dr. Valer Russu“ Luduș

Managementul resurselor umane din Spitalul Orășenesc „Dr. Valer Russu“ Luduș este în concordanță cu necesarul de personal pentru a asigura funcționarea unității în conformitate cu normarea și cu încadrarea în bugetul de venituri și cheltuieli (vezi Graficul nr.1).

Grafic 1 - Situația personalului pe categorii profesionale 2019



Sursa: Birou RUNOS Spitalul Orășenesc „Dr. Valer Russu“ Luduș

În anul 2019, la Spitalul Orășenesc „Dr. Valer Russu“ Luduș și-au desfășurat activitatea un număr de 303 angajați, reprezentând 88,98 % din numărul total de posturi aprobate, proporția cea mai mare privind posturile ocupate o reprezintă personalul auxiliar cu 95,75 %, acesta fiind urmat de muncitori și de personal sanitar mediu, aspect ce se reflectă și în atenția acordată de managementul spitalului privind creșterea calității actului medical.

Normarea personalului TESA și muncitori este mică în comparație cu volumul de muncă. Posturi vacante din categoria personalului TESA: 1 post SSM (în prezent există contract de furnizare de servicii), 1 post șef birou contabilitate, 1 post de medic la managementul calității, 1 post asistent la statistică medicală, 1 post director medical.

Un deficit de angajați din structura TESA duce la disfuncționalități ale activității din componența de suport a spitalului, cu efecte evidente asupra întregului proces de asigurare a serviciilor necesare funcționării instituției.

Un aspect Conform Ordinului nr 1224/2010 privind apropierea normativului de personal pentru asistența medicală spitalicească, precum și pentru modificarea și completarea Ordinului ministerului sănătății publice nr. 1778/2006 privind aprobarea normativului de personal, postul de asistent șef, asistent coordonator nu este menționat și implicit este normat la pat, ceea ce nu corespunde cu fișa postului.

6. Indicatori financiari – contabili

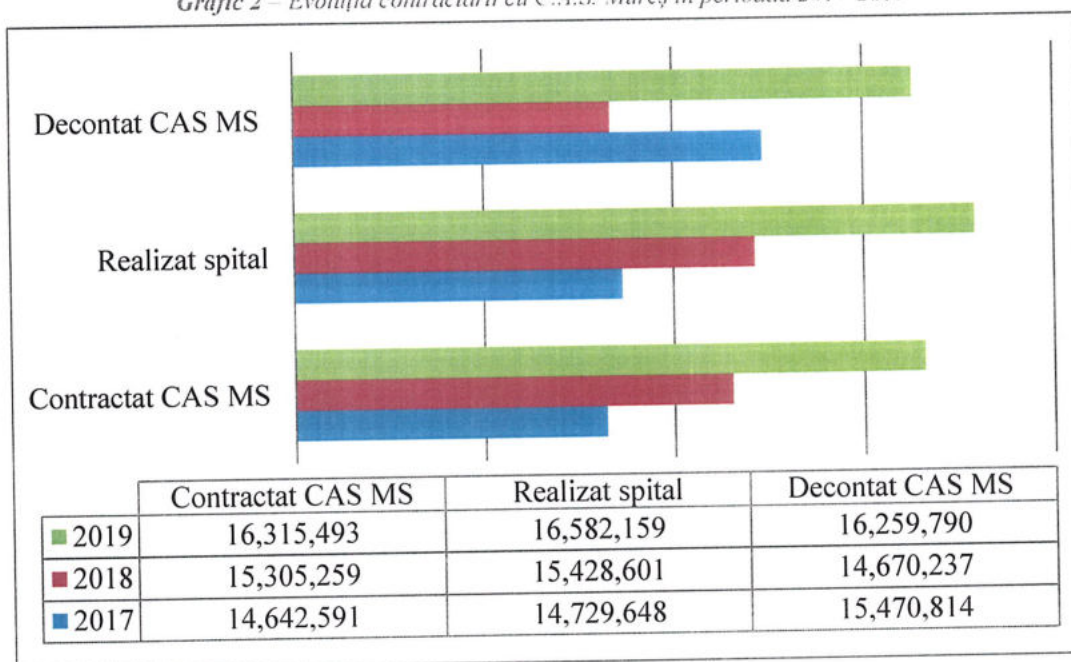
Spitalul Orășenesc „Dr.Valer Russu” Luduș este o instituție publică finanțată integral din venituri proprii și funcționează pe principiul autonomiei financiare.

Sursele de finanțare ale unității sunt următoarele:

- Venituri din prestațiile medicale decontate de CAS Mureș, în baza contractelor de furnizare servicii medicale încheiate cu această entitate publică
- Venituri din contractele încheiate cu DSPJ de la bugetul de stat și accize
- Subvenții de la bugetul local
- Venituri proprii
- Venituri din sponsorizări
- Subvenții din bugetul de stat și UE prin programul de finanțare nerambursabilă POR 2014-2020
- Subvenții din MS pentru investiții prin administrația publică locală
- Transferuri din FUNASS pentru acoperirea influențelor salariale

Contractele de furnizare de servicii medicale ale spitalului cu C.A.S. Mureș reprezintă principala sursă a veniturilor din cadrul bugetului de venituri și cheltuieli.

Grafic 2 – Evoluția contractării cu C.A.S. Mureș în perioada 2017-2019



Sursa: Birou financiar contabil Spitalul Orășenesc „Dr.Valer Russu” Luduș

Se observă tendința de creștere a valorii contractate, în anul 2019, față de 2017, a crescut cu peste 11 %, iar față de 2018, cu peste 6 %.

De asemenea, veniturile realizate au crescut cu peste 12 % față de 2017 și peste 7 % față de 2018.

Situația financiar-contabilă la nivelul structurii în anul financiar încheiat:

Creditele bugetare puse la dispoziție prin bugetul de venituri și cheltuieli ale S. O. Luduș pe anul 2019 au determinat ca activitatea sanitară și economico-financiară să se desfășoare în condiții normale.

Tabel 3 - Situația veniturilor pe surse, încasate în perioada 2017-2019

Venituri încasate pe surse	2017		2018		2019	
	Valoare (lei)	%	Valoare (lei)	%	Valoare (lei)	%
Venituri din contracte cu CAS – servicii medicale	20.999.587	92,50	30.675.652	93,30	35.391.649	91,49
Venituri din bugetul de stat și venituri proprii MS - contracte DSP	1.051.929	4,63	1.543.784	4,70	1.298.866	3,36
Venituri din bugetul local	99.286	0,44	976	0,00	572.515	1,48
Venituri proprii - servicii medicale și alte venituri proprii	414.368	1,83	401.529	1,22	451.350	1,17
Venituri din sponsorizări	137.978	0,60	43.816	0,13	45.634	0,12
Subvenții de la bugetul de stat și UE prin POR 2014-2020			204.836	0,62		
Subvenții din MS pentru investiții prin administrația publică locală			8.782	0,03	925.000	2,39
Total	22.703.148	100	32.879.285	100	38.685.014	100

Sursa : Birou financiar contabil Spitalul Orășenesc „Dr. Valer Russu” Luduș

În anul 2019, veniturile încasate au fost mai mari față de 2018 cu 18 %. Dintre acestea, veniturile din contractele încheiate cu CAS Mureș au crescut cu 15 %, deși ponderea acestora din totalul încasărilor în anul 2019 a scăzut cu 2 % față de ponderea acestor veniturilor în anul 2018 datorită creșterii nivelului subvențiilor din bugetul de stat și local pentru finanțarea investițiilor în sănătate.

La sfârșitul anului 2019, analizând structura veniturilor realizate pe surse de finanțare și activitățile generatoare a acestor venituri, prezentată în Tabelul nr 2, se observă că sursa de bază a finanțării sunt veniturile realizate din contractele cu C.A.S. pentru serviciile medicale și transferurile din Fondul național unic de sănătate, pentru acoperirea influențelor salariale, ambele însumând o pondere de 91,49 %.

Spitalele publice au obligația de a asigura realizarea veniturilor și de a fundamenta cheltuielile în raport cu acțiunile și obiectivele planul strategic din anul bugetar. Situația financiară reprezintă documentul oficial de prezentarea a situației patrimoniului aflat în administrația spitalului și a execuției bugetului de venituri și cheltuieli aprobat, precum și a performanței financiare și a rezultatului patrimonial

Tabel 4 - Structura veniturilor încasate și ponderea lor pe tipuri de activități în perioada 2017-2019

Venituri încasate pe tipuri de activități	2017		2018		2019	
	Valoare (Lei)	%	Valoare (Lei)	%	Valoare (Lei)	%
Spitalizare continuă	10.948.230	48,22	16.060.704	48,85	17.844.453	46,13
Spitalizare continuă	4.045.095	17,82	5636779	17,14	6.656.614	17,21
Spitalizare continuă îngrijiri paliative	950.423	4,19	1.354.132	4,12	1.654.687	4,28
Spitalizare de zi	1.459.049	6,43	1.397.460	4,25	2.391.999	6,18
Investigații paraclinice în regim ambulator	906.745	4	1.468.712	4,47	1.661.393	4,29
Ambulatoriu	2.297.331	10,11	3.826.490	11,64	5.175.242	13,38
Servicii de urgență	1.588.085	7	2.243.660	6,82	2.234.570	5,78
Baza de recuperare și tratament	227.503	1	414.712	1,26	556.041	1,44
Dispensar TBC	280.687	1,23	476.636	1,45	51.0015	1,31
Total	22.703.148	100	32.879.285	100	38.685.014	100

Sursa : Birou financiar contabil Spitalul Orășenesc „Dr. Valer Russu” Luduș

Analizând structura veniturilor pe tipuri și servicii și în funcție de sursele de venit la 31.12.2019, din Tabelul nr.3 se observă că predominantă pondere a veniturilor din activitatea de spitalizare continuă DRG, din total venituri, de 46,13 %, se află într-o ușoară scădere de 2 % față de anii anteriori luați în analiză, urmată de spitalizarea continuă pentru cronici cu 17,21 %, care se menține la nivelul celorlalți ani, și de ambulatoriu de specialitate cu 13.38 %, care prezintă o creștere de aproape 2 % față de anul 2018.

Situația plăților efectuate în ultimii 3 ani calendaristici din veniturile încasate (Tabel nr. 5) este următoarea:

Tabel 5 - Situația plăților efectuate în ultimii 3 ani calendaristici din veniturile încasate

Plăți efectuate din venituri încasate pe surse	2017		2018		2019	
	Valoare (Lei)	%	Valoare (Lei)	%	Valoare (Lei)	%
Venituri din contracte cu CAS – servicii medicale	21.086.479	91,96	29.677.199	93,55	35.595.589	91,10
Venituri din bugetul de stat și venituri proprii MS - contracte DSP	1.051.929	4,59	1.543.784	4,87	1.298.866	3,32
Venituri din bugetul local	99.286	0,43	976	0,00	572.515	1,46
Venituri proprii -servicii medicale și alte venituri proprii	554.180	2,42	447.383	1,41	463.095	1,18
Venituri din sponsorizări	137.978	0,60	43.816	0,14	45.634	0,12
Subvenții de la bugetul de stat și UE prin POR 2014-2020					174.454	0,45
Subvenții din MS pentru investiții prin administrația publică locală			8.782	0,03	925.000	2,37
Total	22.929.852	100	31.721.94	100	39.075.15	100

			0		3
--	--	--	---	--	---

Sursa : Birou financiar contabil Spitalul Orășenesc „Dr. Valer Russu“ Luduș

Scăzând procentul veniturilor din contractele încheiate cu CAS Mures în 2019, a scăzut și ponderea plăților din această sursă, cu o valoare de peste 2 %; în schimb, au crescut plățile din bugetul local și subvențiile din MS pentru investiții în aparatură și echipamente medicale cu 3 %, față de anul 2018.

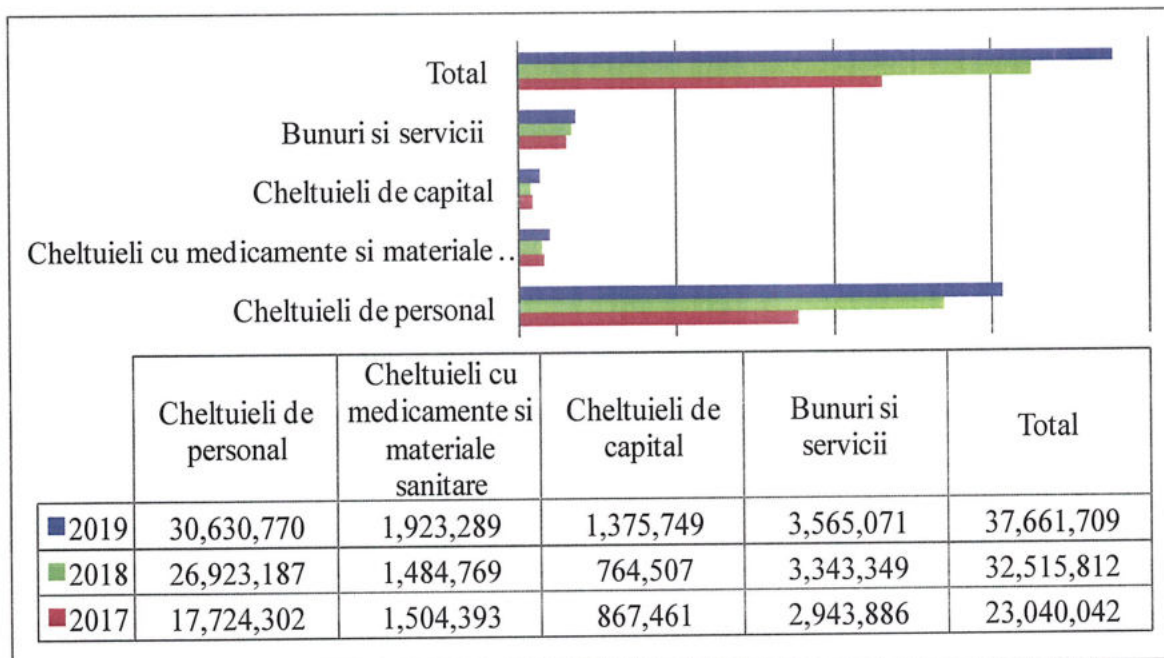
Tabel 6 – Situația plăților pe categorii de cheltuieli

Plăți pe categorii de cheltuieli	2017		2018		2019	
	Valoare (Lei)	%	Valoare (Lei)	%	Valoare (Lei)	%
Cheltuieli de personal	17.616.089	76,83	26.205.337	82,61	30.605.750	78,32
Cheltuieli materiale	4.474.077	19,51	4.751.637	14,98	5.942.579	15,21
din care medicamente	601.510	2,62	571.258	1,80	804.648	2,06
Alte cheltuieli	80.579	0,35	174.063	0,55	166.413	0,43
Cheltuieli de capital	759.108	3,31	590.903	1,86	2.360.411	6,04
Total	22.929.852	100	31.721.940	100	39.075.153	100

Sursa : Birou financiar contabil Spitalul Orășenesc „Dr. Valer Russu“ Luduș

Față de anul 2018, în anul 2019 se înregistrează o ușoară scădere a plăților la cheltuieli de personal cu 4 % și o creștere a cheltuielilor de capital cu 5 %, iar față de 2017, cheltuielile de personal achitate sunt mai mari cu 1,5 %, cele de capital, cu 3%, în timp ce cheltuielile cu bunuri și servicii scad cu 4 %.

Grafic nr.4 - Structura cheltuielilor pe tipuri de cheltuieli 2020



Valorile realizate reflectă:

- buna execuție a bugetului de venituri și cheltuieli aprobat;
- realizarea veniturilor proprii și încadrarea în cheltuieli;
- structura adecvată a cheltuielilor pe servicii cu sursele de venit.

Prin creșterea salariilor, ponderea cheltuielilor de personal (vezi Graficul nr.4) a crescut de la 77 % în 2017, la 81 % în 2019. S-a înregistrat o scădere a cheltuielilor cu medicamente și materiale sanitare de la 6,53 % în 2017, la 5,11 % în 2019, dar din punct de vedere valoric a crescut în 2019 cu 418.896 Lei față de 2017. Efectuarea de lucrări de reparații capitale și dotări cu aparatură și echipamente a făcut ca valoarea cheltuielilor de capital să crească cu 508.288 Lei în 2019 comparativ cu 2017, deși procentual acestea sunt aproape la fel ca pondere față de totalul cheltuielilor în cei 2 ani. Cheltuielile cu bunuri și servicii aferente anului 2019 este în descreștere ca procent din totalul de cheltuieli cu peste 3 % față de anul 2017, deși în cifre absolute acestea au crescut cu 621.185 Lei față de 2017.

Tabel 7 - Structura cheltuielilor efectuate pe tipuri de servicii 2017-2019

Cheltuieli efective pe tipuri de activități	2017		2018		2019	
	Valoare (Lei)	%	Valoare (Lei)	%	Valoare (Lei)	%
Spitalizare continuă DRG	12.617.137	54,76	17.102.069	52.60	1.9124.787	50,78
Spitalizare continuă cronici	4.481.826	19,45	5.798.486	17.83	6.158.689	16,35
Spitalizare continuă îngrijiri paliative	948.959	3.60	1.403.660	4.32	1.679.064	4.46
Spitalizare de zi	783.298	4.12	1.183.911	3.64	1.451.100	3.85
Învestigații paraclinice în regim ambulator	827.157	3,59	1.309.218	4.03	1.375.683	3,66
Ambulatoriu	1.475.034	6,40	2.624.340	8.07	4.206.893	11,17
Servicii de urgență	1.339.694	5,81	2.098.700	6.45	2.348.082	6,23
Bază de recuperare și tratament	291.681	1,27	492.368	1.51	810.346	2,15
Dispensat TBC	275.256	1,19	50.3060	1.55	507.064	1,35
Total	23.040.042	100	32.515.812	100%	37.661.709	100

Sursa: Birou financiar contabil Spitalul Orășenesc „Dr.Valer Russu” Luduș

În ceea ce privește cheltuielile efective realizate pe tipuri de activități, și în acest caz predomină cheltuielile din activitatea de spitalizare DRG, într-o ușoară descreștere de 2 % față de anul 2018. S-a înregistrat, în schimb, o creștere de 3 % în ambulatoriul de specialitate, unde au crescut și veniturile în 2019 față de 2018.

Spitalul Orășenesc „Dr. Valer Russu” Luduș nu prezintă datorii restante și arierate în perioada 2017-2019.

În ceea ce privește soldurile creanțelor existente la 31.12.2019 și soldul contului din trezorerie, situația este următoarea:

Tabel 8 – Soldurile creanțelor existente la data 31.12.2019

CREANȚE	SOLD	TERMEN DE	TERMEN DE
	31.12.2019	LICHIDITATE	LICHIDITATE
	TOTAL	SUB 1 AN	PESTE 1 AN
Clienți din care	1.459.817	1.459.817	0
din contracte cu CJAS	1.445.823	1.445.823	
din contracte cu DSP	13.114	13.114	
clienți din prestari serv. venituri proprii	880	880	
Debitori din plati eronate	366	366	
Debitori din plati conc med	356.597	356.597	0
Debitori din cheltuieli spitalizare	39.924	15.598	24.326
Debitori diversi	213.939	213.939	
Total creanțe	2.070.643	2.046.317	24.326

Sursa: Birou financiar-contabil Spitalul Orășenesc „Dr.Valer Russu” Luduș

Soldul contului din trezorerie, la 31.12.2019 este de **2.122.504 Lei** din care:

- din venituri încasate de la CAS 1.797.778 Lei
 - din venituri proprii .240.145 Lei
 - din sponsorizări 21.865 Lei
 - din sume de mandat și depozit 62.716 Lei
- (garanții de bună execuție, sume din sponsorizari)

Datoriile înregistrate la 31.12.2019 către furnizorii de medicamente și materialele sanitare, reactivi, dezinfectanți, alimente și alte materiale reprezintă facturile de bunuri și servicii nescadente la 31.12.2019 și sunt în valoare de **304.813 Lei**, iar situația datoriilor totale se prezintă astfel (vezi Tabel nr. 9):

Tabel 9 – Situația datoriilor totale la 31.12.2019

DATORII	SOLD LA	TERMEN DE	
	31.12.2019	EXIGIBILITATE	
	TOTAL	SUB 1 AN	PESTE 1 AN
Furnizori	304.813	304.813	
Personal	1.453.412	1.453.412	0
Alte datorii în legatură cu personalul	62.619	21.626	40.993
Contribuția salariaților la bugetul asigurărilor sociale	627.687	627.687	
Impozite pe salarii	159.101	159.101	
Contribuția salariaților la bugetul asigurărilor de sănătate	247.684	247.684	
Contribuția asigurărilor de muncă	56.064	56.064	
Contributia fd. handicapăți	14.040	14.040	

Creditori din garanții bună execuție	10.485	4.311	6.174
Alți creditori	51.000	51.000	
Creditori din coplata medicamente personal propriu	1.230	1.230	
Venituri în avans - cheltuieli de spitalizare vătămări corporale	3.403	3.403	
TOTAL	2.991.538	2.944.371	47.167

Sursa: Birou financiar-contabil Spitalul Orășenesc „Dr. Valer Russu” Luduș

7. Indicatori de performanță ai spitalului (Tabelul nr. 10)

Tabel 10 – Indicatori de performanță ai spitalului

Denumire indicator	2017	2018	2019
Indicatori de management a resurselor			
Număr mediu de bolnavi externați / un medic	345	323	266
Număr mediu de bolnavi externați / o asistentă medicală	64	63	59
Proporția medicilor din totalul personalului	10,79%	12,29%	14,52%
Proporția personalului medical din totalul personalului angajat al spitalului	53,63%	55,29%	58,42%
Proporția personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical	23,90%	24,69%	27,68%
Numărul mediu de consultații / un medic în camera de gardă	670	724	625
Număr mediu de consultații / medic UPU	4041	4349	4111
Număr mediu consultații/medic în ambulatoriul de specialitate	3977	4572	3907
Indicatori de utilizare a serviciilor			
Numărul de pacienți externați - total și pe secții	5255	5165	4912
Boli infecțioase	511	480	585
Chirurgie generală	1045	832	798
Medicină internă	907	978	988
Medicină internă cronici	212	233	243
Îngrijiri paliative	160	148	164
Neonatologie	349	338	323
Obstetrică ginecologie	1077	1105	819
Pediatrie	944	988	949
Psihiatrie cronici	50	63	43
Numărul de pacienți externați - total și pe secții SPITALIZARE DE ZI	12583	12802	12285
Boli infecțioase	390	248	399
Chirurgie generală	637	626	509
Medicină internă	953	957	1063
Obstetrică ginecologie	320	318	511
Pediatrie	525	782	562
CPU	8081	8697	8222
Camera de gardă Obstetrică-ginecologie	282	217	312
Camera de gardă Pediatrie	1395	957	707
Durata medie de spitalizare – pe spital și pe fiecare secție	9,53	9,62	10,02
Boli infecțioase	6,93	6,61	6,85

Chirurgie generală	6,76	6,67	3,87
Medicină internă	6,28	6,01	5,95
Medicină internă cronici	9,91	9,09	8,59
Îngrijiri paliative	17,61	17,84	17,28
Neonatologie	4,25	4,26	4,12
Obstetrică ginecologie	4,11	4,12	2,97
Pediatrie	5,08	4,93	4,85
Psihiatrie cronici	178,45	162,17	200,12
Rata de utilizare a paturilor – pe spital și pe fiecare secție	64,85%	64,32%	63,81%
Boli infecțioase	50,56%	45,66%	56,19%
Chirurgie generală	65,84%	51,40%	48,50%
Medicină internă	66,71%	68,63%	68,17%
Medicină internă cronici	74,66%	74,73%	74,42%
Îngrijiri paliative	67,56%	64,36%	68,24%
Neonatologie	40,85%	39,78%	36,82%
Obstetrică ginecologie	48,70%	50,19%	37,35%
Pediatrie	41,32%	42,09%	39,71%
Psihiatrie cronici	92,45%	98,56%	98,69%
Proporția pacienților internați din totalul pacienților prezentați la camera de gardă	45,21%	43,22%	43,18%
Numărul pacienților consultați în ambulatoriu	45153	51762	58983
Proporția urgențelor din totalul pacienților internați	59,85%	60,39%	61,02%
Boli infecțioase	69,46%	75,36%	72,26%
Chirurgie generală	63,86%	57,69%	58,58%
Medicină internă	64,07%	61,24%	61,00%
Medicină internă cronici	0,00%	0,00%	0,00%
Îngrijiri paliative	0,00%	0,00%	0,00%
Neonatologie	0,00%	0,00%	0,00%
Obstetrică ginecologie	60,28%	65,46%	73,68%
Pediatrie	94,39%	95,87%	95,05%
Psihiatrie cronici	7,27%	9,68%	2,27%
Durata medie de așteptare in camera de gardă	15 min	15 min	15 min
UPU	15 min	15 min	15 min
Număr de servicii spitalicești furnizate, pe tip de serviciu:			
Acuți (DRG)	4833	4721	4462
Spitalizare de zi(cu CPU si camera de garda)	12583	12802	12285
Spitalizări cronici	262	296	286
Spitalizări îngrijiri paliative	160	148	164
Indicele de complexitate al cazurilor pe spital si pe fiecare secție	0,9936	1,0192	1,1051
Boli infecțioase	0,9803	0,9852	1,0421
Chirurgie generală	1,3275	1,3881	1,5725
Medicină internă	0,9918	1,0179	1,1744
Medicină internă cronici	0,0000	0,0000	0,0000
Neonatologie	0,6369	0,7046	0,5995

Obstetrică ginecologie	0,8285	0,8657	0,9208
Pediatrie	0,9592	0,9368	0,8901
Psihiatrie cronici	0,0000	0,0000	0,0000
Procentul pacienților cu intervenții chirurgicale din totalul pacienților externați din secțiile chirurgicale	54,15%	50,59%	40,63%
Chirurgie generală	59,71%	55,41%	34,96%
Obstetrică ginecologie	48,75%	46,97%	46,15%
Procentul pacienților cu complicații și co-morbidități din totalul pacienților externați	96,92%	96,81%	98,05%
Boli infecțioase	99,41%	99,38%	99,32%
Chirurgie generală	96,46%	96,51%	96,99%
Medicină internă	99,45%	99,69%	99,49%
Medicină internă cronici	100%	99,57%	100%
Îngrijiri paliative	83,13%	87,84%	95,12%
Neonatologie	83,95%	77,22%	87,93%
Obstetrică ginecologie	97,40%	97,56%	98,90%
Pediatrie	99,47%	99,80%	99,37%
Psihiatrie cronici	98,00%	92,06%	97,67%
Număr de pacienți pe lista de așteptare pe secții			
Total	115	115	94
Obstetrică ginecologie	101	105	92
Medicină internă	14	54	2
Indicatori economico-financiari			
Execuția bugetară față de bugetul de cheltuieli aprobat -	91,06%	88,73%	93,70%
Structura cheltuielilor pe tipuri de servicii și în funcție de sursele de venit:	100%	100%	100%
Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului	7,50%	6,71%	8,51%
Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului	72,66%	78,62%	74,87%
Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor din venituri cu CASS și MS cu această destinație	73,38%	79,20%	84,16%
Procentul cheltuielilor de medicamente din totalul cheltuielilor spitalului	3,24%	2,38%	2,20%
Procentul cheltuielilor cu bunuri din totalul cheltuielilor spitalului	22,57%	18,21%	16,98%
Procentul cheltuielilor de capital din totalul cheltuielilor spitalului	4,42%	2,62%	7,70%
Costul mediu / zi de spitalizare pe fiecare secție	353	479	536
Boli infecțioase	372	516	523
Chirurgie generală	526	884	886
Medicină internă	328	422	430
Medicină internă cronici	377	518	532
Medicină internă îngrijiri paliative	321	498	562
Neonatologie	441	660	830
Obstetrică ginecologie	613	858	1418
Pediatrie	452	607	709

Psihiatrie cronici	197	236	252
Indicatori de calitate			
Rata mortalității intraspitalicești - pe total spital și pe fiecare secție	1,85%	2,27%	2,52%
Boliinfecțioase	1,15%	2,44%	2,53%
Chirurgie generală	0,38%	0,60%	0,75%
Medicină internă	0,99%	1,40%	1,71%
Medicină internă cronici	1,41%	2,15%	2,06%
Îngrijiri paliative	45,63%	50,00%	49,39%
Neonatologie	0,00%	0,00%	0,00%
Obstetrică ginecologie	0,00%	0,09%	0,0%
Pediatrie	0,00%	0,00%	0,00%
Psihiatrie cronici	4,00%	7,25%	0,00%
Proporția pacienților decedați în primele 24 de ore de la internare - total spital și pe fiecaresecție	0,29%	0,15%	0,22%
Boli infecțioase	0,38%	0,20%	0,67%
Chirurgie generală	0,00%	0,12%	0,12%
Medicină internă	0,55%	0,20%	0,60%
Medicină internă cronici	0,00%	0,00%	0,00%
Îngrijiri paliative	5,00%	2,00%	0,00%
Neonatologie	0,00%	0,00%	0,00%
Obstetrică ginecologie	0,00%	0,09%	0,00%
Pediatrie	0,00%	0,00%	0,00%
Psihiatrie cronici	0,00%	0,00%	0,00%
Proporția pacienților decedați la 48 de ore de la intervențiachirurgicală - total și pe fiecare secție chirurgicală	0,00%	0,00%	0,00%
Chirurgie generală	0,00%	0,00%	0,00%
Obstetrică ginecologie	0,00%	0,00%	0,00%
Rata infecțiilor nozocomiale - pe total spital și pe fiecare secție	0,38%	0,23%	1,92%
Boli infecțioase	3,52%	0,00%	1,36%
Chirurgie generală	0,00%	0,24%	0,00%
Medicină internă	0,00%	0,00%	2,55%
Medicină internă cronici	0,00%	0,00%	0,60%
Îngrijiri paliative	1,25%	2,70%	0,00%
Neonatologie	0,00%	0,00%	0,00%
Obstetrică ginecologie	0,00%	0,00%	6,41%
Pediatrie	0,00%	0,00%	0,60%
Psihiatrie cronici	0,00%	9,52%	0,16%
Indice de concordanță între diagnosticul de internare și diagnosticul la externare	72,25%	68,34%	66,45%
Boli infecțioase	58,71%	60,00%	60,17%
Chirurgie generală	81,34%	71,75%	73,56%
Medicină internă	59,87%	55,32%	54,26%
Medicină internă cronici	62,74%	64,38%	71,19%
Îngrijiri paliative	81,25%	89,86%	87,80%
Neonatologie	60,46%	70,71%	69,04%

Obstetrică ginecologie	73,72%	70,05%	63,98%
Pediatrie	73,52%	76,42%	72,29%
Psihiatri cronici	84,00%	84,13%	90,70%
Procentul pacienților internați și transferați către alte spitale	0,93%	1,01%	0,75%
Boli infecțioase	1,40%	0,21%	0,86%
Chirurgie generală	0,00%	0,12%	0,00%
Medicină internă	1,75%	1,66%	0,20%
Medicină internă cronici	2,38%	0,86%	1,22%
Îngrijiri paliative	0,00%	0,00%	0,00%
Neonatologie	1,44%	2,36%	3,72%
Obstetrică ginecologie	0,47%	0,72%	0,00%
Pediatrie	1,16%	1,61%	1,58%
Psihiatrie cronici	0,00%	0,00%	0,00%
Rata pacienților reinternați în 30 de zile de la externare	8,56%	10,29%	10,99%
Boli infecțioase	6,19%	3,93%	6,16%
Chirurgie generală	7,84%	7,57%	9,45%
Medicină internă	10,51%	16,37%	21,28%
Medicină internă cronici	0,95%	1,29%	1,22%
Îngrijiri paliative	11,73%	13,42%	12,73%
Neonatologie	0,00%	0,00%	0,00%
Obstetrică ginecologie	12,74%	15,55%	12,85%
Pediatrie	7,09%	8,06%	8,74%
Psihiatrie cronici	29,09%	25,81%	15,91%
Numărul de plângeri și reclamații de la pacienți		1	4
Proporția bolnavilor internați cu programare din totalul bolnavilor internați, pe spital și pe fiecare secție;	7,94%	9,26%	7,59%
Boli infecțioase	0,00%	0,00%	0,00%
Chirurgie generală	23,23%	28,13%	13,93%
Medicină internă	0,00%	1,87%	0,20%
Medicină internă cronici	20,95%	15,52%	15,04%
Îngrijiri paliative	23,46%	57,05%	80,61%
Neonatologie	0	0	0
Obstetrică ginecologie	9,40%	9,49%	9,30%
Pediatrie	0	0	0
Psihiatrie cronici	0	0	29,55%
Proporția serviciilor medicale spitalicești acordate prin spitalizare de zi din totalul serviciilor medicale spitalicești acordate, pe spital și pe fiecare secție,	67,48%	69,24%	69,64%
Boli infecțioase	43,29%	34,07%	40,55%
Chirurgie generală	37,87%	42,94%	38,94%
Medicină internă	51,24%	49,46%	51,83%
Medicină internă cronici	0	0	0
Îngrijiri paliative	0	0	0
Neonatologie	0	0	0
Obstetrică ginecologie	22,91%	22,35%	38,42%

Pediatrie	35,74%	44,18%	37,19%
Psihiatrie cronici	0	0	0
CPU	100%	100%	100,00%%
Proporția bolnavilor internați cu bilet de trimitere din totalul bolnavilor internați, pe spital și pe fiecare secție;	31,70%	29,36%	30,21%
Boli infecțioase	32,55%	25,25%	28,50%
Chirurgie generală	38,56%	42,58%	41,46%
Medicină internă	36,45%	38,74%	39,03%
Medicină internă cronici	88,15%	49,14%	34,15%
Îngrijiri paliative	98,77%	87,42%	92,73%
Neonatologie	0	0	0
Obstetrică ginecologie	21,17%	19,42%	21,66%
Pediatrie	14,39%	14,42%	15,05%
Psihiatrie cronici	87,27%	70,59%	86,36%

Sursa: Compartiment statistică și evaluare medicală

Indicatori utilizare servicii în perioada anilor 2017 - 2019

Tabel 11

SECȚIA	Pacienți externăți	Nr zile spitalizare	Nr mediu zile/pacient	IUP	% RUP/AN	% urgențe	% operații/externări	% pac dig sec	intervenții chirurgicale	rata mortalitate	% decedați la 24 h	rata pacienți reinternăți 30 zile	indice conc dig	indice pac. transfer alte spitale	indice pac operați în ziua internării	rata esecelor	rata interv la parascolpic
2019	4912	50306	10,02	232,89	63,81%	61,02%	40,63%	98,05%	657	5,52%	0,22%	10,99%	66,45%	0,75%	65,44%	0,65%	3,25%
Boli infecțioase	585	4102	6,85	205,1	46,19%	72,26%		99,32%		2,53%	0,67%	6,16%	60,17%	0,86%		2,22%	
Chirurgie generală	798	6019	3,87	177,04	48,50%	58,58%	34,96%	96,99%	279	0,75%	0,12%	9,45%	73,56%	0%	53,40%	0,37%	3,25%
Medicină internă	988	5972	5,95	248,83	68,17%	61,00%		99,49%		1,71%	0,60%	21,28%	54,25%	0,20%		0,20%	
Neonatologie	323	1344	4,12	134,4	36,82%	0%		87,93%		0%	0%	0%	69,04%	3,72%		0%	
Obstetrică ginecologie	819	3257	2,97	136,33	37,35%	73,68%	46,15%	98,90%	378	0%	0%	12,85%	63,98%	0%	74,33%	0%	
Pediatrie	949	4638	4,85	144,93	39,71%	95,05%		99,37%		0%	0%	8,74%	72,29%	1,58%		0%	
Medicină Internă CR.	243	2173	8,59	271,62	74,42%	0%		100%		2,06%	0%	1,22%	71,19%	1,22%		0,82%	
Îngrijiri Paliative	164	2989	17,28	249,08	68,24%	0%		95,12%		49,39%	0%	12,73%	87,80%	0%		7,31%	
Psihiatrie CR.	43	19812	200,12	360,21	98,69%	2,27%		97,67%		0%	0%	15,91%	90,70%	0%		0%	

SECTIA	Pacienti externati	Nr zile spitalizare	Nr mediu zile/pacient	IUP	% RUP/PAN	% urgente	% operatii/externari	% pac dig sec	interventii chirurgicale	rata mortalitate	% decedati la 24h	rata pacienti reinternati 30 zile	indice conc dig	indice pac. transfer alte spitale	indice pac operati in ziua internarii	rata esecurilor	rata internari parascoptic
2018	5165	50707	9,61	234,75	64,32	60%	37,12%	96,81%	719	2,27%	0,15%	10,29%	68,34%	1,01%	72,73%	0,71%	2,16%
Boli infectioase	480	3333	6,61	166,65	45,66%	75%		99,38%		2,44%	0,20%	3,93%	60,00%	0,21%		1,04%	
Chirurgie generală	832	5628	3,93	177,68	48,68%	58%	40,14%	96,51%	334	0,60%	0,12%	7,57%	71,75%	0,12%	62,57%	0,60%	2,16%
Medicină internă	978	6012	6,01	250,5	68,63%	61%		99,69%		1,40%	0,20%	16,37%	55,32%	1,66%		0,10%	
Neonatologie	338	1452	4,26	145,2	39,78%	0%		77,22%		0%	0%	0%	70,71%	2,36%		0%	
Obstetrică ginecologie	1105	4580	3,31	198,1	54,30%	65%	34,84%	97,56%	385	0,09%	0,09%	15,55%	70,05%	0,72%	81,55%	0%	
Pediatrie	988	4916	4,93	153,62	42,09%	96%		99,80%		0%	0%	8,06%	76,42%	1,61%		0%	
Medicină Internă CR.	233	2182	9,09	272,75	74,73%	0%		99,57%		2,15%	0%	1,29%	64,38%	0,86%		0,42%	
Îngrijiri Paliative	148	2819	17,84	234,92	64,36%	0%		87,84%		50,00%	2,00%	13,42%	89,86%	0%		16,21%	
Psihiatrie CR.	63	19785	162,17	359,73	98,56%	10%		92,06%		7,25%	0%	25,81%	84,13%	0%		1,58%	

SECȚIA	pacienți externari	Nr zile spitalizare	Nr mediu zile/pacient	IUP	% RUP/AN	% urgențe	operatii/externari %	% pac dig sec	interv chirurgicale	rata mortalității	% decedați la 24 h	rata pac reinternați 30 zile	indice conc dig	indice pac. transfer alte spitale	indice pac operați în ziua internării	indice pac prin UPU oper 24 h	rata escarelor	rata intervla parascoptic
2017	5255	51131	9,52	236,71	64,85	60%	54,15	96,92%	1149	1,85%	0,29	8,56%	72,25%	0,93%	50,04%		0,81%	1,44%
Boli infecțioase	511	3619	6,93	180,95	49,58%	69%		99,41%		1,15%	0,38%	6,19%	58,71%	1,40%			2,34%	
Chirurgie generală	1045	7209	3,88	240,3	65,84%	64%	59,71%	96,46%	624	0,38%	0%	7,84%	81,34%	0%	40,38%		0,76%	1,44%
Medicină internă	907	5844	6,28	243,5	66,71%	64%		99,45%		0,99%	0,55%	10,51%	59,87%	1,75%			0,11%	
Neonatologie	349	1491	4,25	149,1	40,85%	0%		83,95%		0%	0%	0%	60,46%	1,44%			%	
Obstetrică ginecologie	1077	4444	3,26	177,76	48,70%	60%	48,75%	97,40%	525	0%	0%	12,74%	73,72%	0,47%	61,52%		0%	
Pediatric	944	4826	5,08	150,81	41,32%	94%		99,47%		0%	0%	7,09%	73,52%	1,16%			0%	
Medicină Internă CR.	212	2180	9,91	272,5	74,66%	0%		100%		1,41%	0%	0,95%	62,74%	2,38%			0,94%	
Îngrijiri Paliative	160	2959	17,61	246,58	67,56%	0%		83,13%		45,63%	5,00%	11,73%	81,25%	0%			12,5%	
Psihiatrie CR.	50	18559	178,46	337,43	92,45%	7%		98,00%		4%	0%	29,09%	84,00%	0%			0%	

Sursa: Compartiment statistică și evaluare medicală

V. ANALIZA SWOT

Analiza SWOT reprezintă un instrument de analiză strategică prin care se urmărește evidențierea punctelor tari, a punctelor slabe, a oportunităților și amenințărilor din cadrul unor organizații în vederea luării unor decizii pentru atingerea unor obiective definite.

La nivelul Spitalului Orășenesc Luduș, această analiză a relevat următoarele aspecte referitoare la:

A. Mediul intern

Puncte tari

- Spital acreditat A.N.M.C.S, ciclul I
- Clasificarea spitalului în spital de categoria IV;
- Spitalul are implementat Sistemul Integrat de Management al Calității (ISO 9001:2015 - sistem de management al calității, ISO 15189:2007 –
- Laboratorul de analize medicare este certificat RENAR .
- Existența liniei de gardă ATI
- Existența camerelor de gardă: Secția Pediatrie și Secția Obstetrică - Ginecologie
- Spitalul deține o rețea informatică proprie, toate calculatoarele fiind conectate la internet.
- Ambulatoriul integrat reabilitat și dotat cu aparatură performantă prin programul de finanțare nerambursabilă POR 2014-2020.
- Existența unui Compartiment de Îngrijiri paliative.
- Asigurarea Structurii spitalizare de zi: Secția Medicină internă, Secția Chirurgie generală, Secția Obstetrică-ginecologie, Compartiment Boli infecțioase
- Realizarea în ultimii ani de reparații capitale și de reabilitare a clădirilor în care funcționează: Spălătoria, Blocul alimentar, Secția Chirurgie generală, Secția Medicină internă, Compartiment Boli infecțioase, Secția Obstetrică-ginecologie, Compartiment Neonatologie, Laboratorul de recuperare, medicină fizică și balneologie
- Modernizarea instalațiilor electrice, de apă și canalizare la: Secția Obstetrică-ginecologie, Secția Chirurgie generală, Compartiment Boli infecțioase, Ambulatoriul de specialitate, Laboratorul de analize medicale, Laboratorul de radiologie și imagistică medicală, Compartimentul de neonatologie, Laboratorul de recuperare medicină fizică și balneologie, Bloc alimentar, Spălătorie, Secția Medicină internă.
- Spitalul este dotat corespunzător cu aparatură medicală modernă (electrocauter, ecograf dopler color digital, aparat ventilatie mecanică).
- Spitalul are angajat personal calificat competent, cu pregătire de specialitate (98 % dintre medicii din Ambulatoriu de specialitate sunt medici specialiști).
- Adresabilitate crescută a pacienților – spitalul primește pacienți din o parte parte a județului Mureș în cadrul Ambulatoriului de specialitate
- Buna colaborare a personalului medical superior și mediu, într-un climat organizațional favorabil
- Creșterea satisfacției pacienților de la an la an, idem mai sus

- Programe naționale derulate la nivelul spitalului: screening col uterin
- Spitalul nu prezintă datorii, restanțe, arierate.
- Angajații beneficiază de vouchere de vacanță.

Puncte slabe

- Existența planului de conformare la A.S.F.
- Tipul pavilionar al spitalului și îndeosebi numărul mare de locații (8 locații) în care sunt dispuse structurile spitalului, generează costuri mari de transport a hranei, lenjeriei, a medicilor pentru consultații interclinice, a probelor de laborator și pacienți pentru investigații paraclinice.
- Vechimea clădirilor - cea mai veche din 1868, cea mai nouă - din 1964, implică costuri mari de întreținere; mai mult, în ciuda eforturilor de întreținere depuse de-a lungul anilor, acestea necesită investiții majore pentru a asigura respectarea cerințelor actuale în domeniul medical.
- Existența structurilor de spitalizare de zi (Secția Medicină internă, Secția Chirurgie generală, Secția Obstetrică-ginecologie, Compartiment Boli infecțioase) fără a exista posibilitatea delimitării circuitelor funcționale pentru pacienții internați în spitalizare continuă în raport cu pacienții internați în spitalizare de zi
- Amplasarea structurii CPU într-un spațiu impropriu care nu asigură organizarea acestuia conform OMS 1706/2007, la o distanță mare față de laboratoarele de investigații paraclinice și consulturiile interclinice (4 km)
- Amplasarea Laboratorului de Analize medicale la o distanță variată de la 5 km – Psihiatrie cronici, 2 km – Boli Infecțioase, Chirurgie, CPU, Medicină internă și 100 m - Secția de pediatrie, ceea ce implică costuri necesare transportul probelor și, totodată, creșterea timpul de la recoltare la primirea rezultatelor.
- Condiții hoteliere ce necesită îmbunătățire în Secția Psihiatrie cronici de lungă durată, Secția Pediatrie, Compartiment Boli Infecțioase, Secția Medicină internă, Compartiment Paliative, Secția Obstetrică ginecologie
- Condiții de muncă care necesită igienizări: Farmacia, Serviciul de anatomie patologică, atelier mecanic, birouri administrative
- Stadiul avansat de degradare a clădirii Secției de Psihiatrie Cronici.
- Circuitele funcționale asigurate doar parțial
- Instalații electrice, de apă și canalizare învechite, înlocuite doar parțial
- Lipsa rezervelor de apă și incendiu, conform normelor în vigoare
- Lipsa generatoarelor electrice în toate locațiile spitalului (necesare deservirii secțiilor medicale și structurilor administrative în situația neasigurării furnizării de energie electrică de la rețea)
- Locuri de parcare în unele locații ale spitalului sunt în număr insuficient (ex: Secția de chirurgie și Medicină internă – clădirile sunt amplasate cu acces la E60, singurele locuri de parcare din imediata apropiere a spitalului fiind doar în curtea acestora, care au o suprafață suficientă doar pentru accesul ambulanțelor/autoturismelor spitalului pentru alte transporturi);

- Tehnica existentă în parcul auto este uzată fizic și moral;
- Aparatură medicală ce necesită reparații frecvente – radiologie și o parte din aparatura Laboratorului de Analize medicale
- O parte din aparatura medicală este uzată fizic și moral (Aparat radiologie)
- Dotarea insuficientă cu aparatură de cea mai înaltă performanță (lipsa unui aparat de imagistică medicală performant cum ar fi un computer tomograf).
- Serviciul de pază nu este asigurat în niciuna dintre locațiile spitalului, existând doar serviciu de supraveghere cu camere video
- Insuficiente cadre medicale pentru asigurarea continuității actului medical în unele specialități: medicină de urgență (cu impact negativ în ceea ce privește organizarea serviciului de garda în CPU), radiologie și imagistică medical
- CPU funcțional doar 12 ore/zi din lipsa personalului medical superior.
- Neutilizarea la maxim a posibilităților tehnice ale sistemului informatic;
- Secții/Compartimente cu indicatori de performanță cu valori inferioare celor medii de la nivel național pentru aceleași specialități
- Lipsa unui proces constant de audit clinic crește riscul de erori medicale
- Lipsa unui sistem integrat (PACS) de transmiterea a rezultatelor investigațiilor radiologice, în timp real, medicilor prescriptori
- Inexistența programului național derulat în compartimentul ATI la nivelul spitalului
- Inexistența unui cadru legislativ privind normare asistentelor șefe – coordonatori compartimente – registrator medical pe toate secțiile
- Lipsa unui CT

B. Mediul extern

Oportunități

- Sprijinul autorităților locale (Consiliul Local Luduș) în procesul de reabilitare, extindere a clădirilor și dotarea cu aparatură și echipamente medicale
- Sprijinul autorităților locale pentru a contracta proiecte pentru construcția și extinderea de spitale
- Încheierea de acorduri cadru privind finanțarea de către Ministerul Sănătății și cofinanțare de la Consiliul Local pentru reabilitarea, extinderea clădirilor și achiziționarea de aparatură și echipamente medicale
- Existența de investitori din mediu privat dispuși să se implice în dotarea cu aparatură și echipamente medicale a unității
- Existența cererii de noi servicii medicale în specialitatea oncologie.
- Creșterea finanțării spitalului prin implementarea unor programe naționale de sănătate.
- Posibilitatea atragerii de fonduri și finanțări prin granturi europene și naționale cu fonduri nerambursabile

Amenințări

- Distanța relativ mică față de 2 centre medicale universitare
- Înființarea de spitale private în zonă cu condiții hoteliere superioare spitalelor publice
- Posibilități reduse de utilizare a serviciilor de coplată de către pacienții proveniți din populația deservită.
- Migrația internă și externă a personalului către centre medicale mai de renume.
- Rezistența personalului la SCHIMBARE
- Spitalul nu este proprietar tăbular pe clădiri.
- Schimbări demografice nefavorabile
- Îmbătrânirea populației
- Schimbări ale nevoilor pacienților și cerințele în creștere privind calitatea serviciilor medicale oferite și imposibilitatea financiară de a îndeplini aceste cerințe
- Aglomerarea secțiilor cu pacienți care reprezintă cazuri sociale, datorita inexistenței unui centru de zi în zonă
- Birocrație, centralizare
- Necesitatea alinierii la standarde europene fără suficiente surse financiare
- Cadrul legislativ în continuă schimbare
- Raport inegal între așteptările extrem de mari cu privire la îmbunătățirea calității serviciilor medicale oferite și insuficiența resurselor economic-financiare
- Lipsa de medici urgentiști, pentru a asigura continuitatea serviciului de gardă în C.P.U. îngreunând astfel linia de gardă interne, chirurgie generală și ATI
- Creșterea continuă a prețurilor pentru utilități, materiale sanitare, hrană, medicamente comparativ cu procentul din PIB alocat domeniului sănătății.
- Existența obligativității respectării de către conducerea spitalului a legislației emise de către Ministerul Sănătății determină disfuncționalități în adaptarea structurii de personal și implicit afectează activitatea specifică a spitalului

VI. OBIECTIVE

Obiectivele din prezentul plan au fost stabilite prin luarea în considerare a mai multor factori, dintre care enumerăm pe cei mai importanți, după cum urmează:

- Misiunea, viziunea, principiile și valorile declarate ale spitalului;
- Structura organizatorică actuală a S. O. Luduș și posibilitatea proiectării în viitorul apropiat a unei structuri organizatorice noi care să răspundă nevoilor de îngrijiri a populației din zona deservită de către spital;
- Structura personalului, pe categorii profesionale în raport cu prevederile statului de organizare;
- Indicatorii financiari-contabili și indicatori de performanță ai spitalului;
- Analiza SWOT specifică S.O. Luduș;

- „Analiza privind nevoile de îngrijire a populației deservite din zona de acoperire a S.O. Luduș și a pieței de servicii de sănătate din teritoriul acoperit de acesta” (Anexă la prezentul Plan), în baza surselor de date menționate în aceasta;

Obiective strategice generale:

1. Creșterea prestigiului Spitalului Orășenesc „Dr. Valer Russu” Luduș ca instituție sanitară;
2. Implicarea permanentă a spitalului în activități medicale locale și regionale;
3. Realizarea dezideratului de excelență în asigurarea serviciilor spitalicești în cadrul tuturor microstructurilor spitalului, prin raportare permanentă la referințele, standardele, criteriile și cerințele care vizează managementul calității în spitale stabilite de către A.N.M.C.S.
4. Adaptarea, dezvoltarea și diversificarea panelului de servicii medicale oferite, în funcție de adresabilitatea și problemele de sănătate ale populației țintă;
5. Preocupare permanentă pentru introducerea de aparatură și dispozitive medicale performante, precum și de protocoale și proceduri medicale moderne;
6. Îmbunătățirea calității și a performanței actului medical;
7. Îmbunătățirea permanentă a condițiilor hoteliere furnizate pacienților internați în spital;
8. Asigurarea dezvoltării resurselor umane prin evaluarea performanțelor și promovarea acestora;
9. Crearea și dezvoltarea unui mediu favorabil pentru dezvoltarea educațională și profesională a întregului personal angajat al spitalului;
10. Îmbunătățirea permanentă a condițiilor de protecție și siguranță a angajaților, pacienților internați, vizitatorilor/aparținătorilor, precum și a acțiunilor preventive de asigurare a protecției mediului.

A. Obiective pe termen scurt (2020)

1. Achiziționarea de aparatură medicală și echipamente medicale performante necesare furnizării și îmbunătățirii calității și performanței actului medical și dezvoltării resurselor umane proprii (obiectiv avut în vedere pe întreaga perioadă de valabilitate a Planului strategic);
2. Inițierea și derularea contractului de lucrări privind reabilitarea Compartimentului Boli Infecțioase (obiectiv avut în vedere a se finaliza în trim IV/2020);
3. Inițierea și derularea contractului de lucrări privind reabilitarea Secției Chirurgie generală (obiectiv avut în vedere a se finaliza în trim. IV/2020);
4. Îmbunătățirea relaționării între conducerea spitalului și microstructurile subordonate, precum și crearea cadrului organizatoric pentru asigurarea participării angajaților spitalului la procesul decizional și documentarea corectă a acestora (obiectiv avut în vedere pe întreaga perioadă de valabilitate a Planului Strategic);
5. Analizarea și îmbunătățirea protocoalelor terapeutice și de îngrijiri medicale, a procedurilor de sistem/operaționale implementate la nivelul spitalului, precum

- și elaborarea și implementarea de protocoale terapeutice și de îngrijiri medicale, proceduri de sistem/operationale noi la nivelul spitalului în funcție de dezvoltarea panelului de servicii medicale de specialitate furnizate de către spital, cu impact direct în îmbunătățirea calității și performanței actului medical și dezvoltării resurselor umane proprii (obiectiv avut în vedere pe întreaga perioadă de valabilitate a Planului strategic);
6. Pregătirea Laboratorului de analize medicale pentru menținerea autorizației RENAR (obiectiv avut în vedere pe întreaga perioadă de valabilitate a Planului strategic);
 7. Asigurarea condițiilor pentru protecția și siguranța angajaților spitalului, pacienților internați, vizitatorilor/aparținătorilor (obiectiv avut în vedere pe întreaga perioadă de valabilitate a Planului strategic);
 8. Extinderea Compartimentului de primiri urgențe (obiectiv avut în vedere a se finaliza în trim IV/2020);
 9. Planificarea și implementarea în cadrul spitalului a conceptului de „audit clinic” în scopul îmbunătățirii calității și performanței actului medical și dezvoltării resurselor umane proprii (obiectiv avut în vedere pe întreaga perioadă de valabilitate a Planului strategic);
 10. Dezvoltarea acțiunilor preventive de asigurare a protecției mediului (obiectiv avut în vedere pe întreaga perioadă de valabilitate a Planului strategic);
 11. Diverse lucrări de reparații curente/renovare, întreținere și igienizare (Ambulatoriul de specialitate – gard și rampă acces, Secția medicina internă - igienizare, Secția Obstetrică-ginecologie igienizare și modernizare septic, Secția Psihiatrie cronici de lungă durată – poartă acces, gard, arhivă – igienizare, depozit de material – învelitoare acoperiș, Secția Pediatrie-instalație încălzire termică) (obiectiv avut în vedere pe întreaga perioadă de valabilitate a Planului strategic);
 12. Pregătirea spitalului pentru reacreditare de către ANCMS în ciclul II și III de acreditare (obiectiv avut în vedere pe întreaga perioadă de valabilitate a Planului strategic);
 13. Creșterea calității actului medical și dezvoltării resurselor umane proprii prin participare la instruirii/cursuri de formare profesională (obiectiv avut în vedere pe întreaga perioadă de valabilitate a Planului Strategic);
 14. Planificarea și implementarea anuală a recomandărilor de îmbunătățire a calității serviciilor rezultate din analiza chestionarelor de satisfacție a pacienților (obiectiv avut în vedere pe întreaga perioadă de valabilitate a Planului strategic);
 15. Promovarea imaginii Spitalului Orășenesc Dr.Valer Russu Luduș ca instituție sanitară de încredere (obiectiv avut în vedere pe întreaga perioadă de valabilitate a Planului strategic);
 16. Adaptarea în permanență a sistemului informatic la nevoile curente și de perspectivă imediată a structurilor proprii ale spitalului (obiectiv avut în vedere pe întreaga perioadă de valabilitate a Planului Strategic);

B. Obiective cu termen mediu (2021 - 2022):

1. Constituirea la nivelul spitalului a unei rezerve de resurse utilizabile în caz de dezastru natural și catastrofă prin: organizarea unui depozit de calamități, inventarierea serviciilor și produselor critice în caz de dezastru natural și catastrofă și asigurarea unor soluții de rezervă pentru asigurarea stocurilor minime necesare de medicamente și materiale sanitare prezente obligatoriu la nivelul depozitului pentru calamități, asigurarea unei rezerve de paturi și pături suplimentare (obiectiv avut în vedere a se finaliza în trim IV/2021);
2. Diverse lucrări de reparații curente/renovare, întreținere și igienizare (Secția Chirurgie generală – igienizat spațiu sterilizare, gard, Secția Medicină internă - igienizare, Secția Pediatrie – igienizare, Secția Psihiatrie cronici de lungă durată –învelitoare acoperiș, Bloc alimentar – igienizare diverse spații, Farmacie – igienizare, Laboratorul de anatomie patologică - igienizare (obiectiv avut în vedere a se finaliza în trim IV/2021);
3. Inițierea și derularea Contractului pentru lucrări clădire CT (obiectiv avut în vedere a se finaliza în trim IV/2021);
4. Achiziționarea, instalarea și punerea în funcțiune a unui computer tomograf (obiectiv avut în vedere a se finaliza în trim I/2022);
5. Achiziționarea, instalarea și punerea în funcțiune a unui grup electrogen manual/automat (pentru Secția Chirurgie generală, Secția Medicină internă (obiectiv avut în vedere a se finaliza parțial în trim IV/2021);
6. Achiziția, instalarea și punerea în funcțiune a unui sistem de distribuție a oxigenului (obiectiv avut în vedere a se finaliza în trim I/2022);
7. Dezvoltarea structurii organizatorice a spitalului, precum și elaborarea și implementarea unui nou stat de organizare cu impact în ceea ce privește: diversificarea ofertei de servicii medicale (obiectiv avut în vedere a se finaliza parțial în trim IV/2022);
8. Relocarea Secției Psihiatrie cronici de lungă durată (obiectiv avut în vedere a se finaliza în trim IV/2022);
9. Achiziționare autoutilitară transport (obiectiv avut în vedere a se finaliza în trim IV/2022)

C. Obiective pe termen lung (2023 – 2024):

1. Achiziționarea, instalarea și punerea în funcțiune a unui grup electrogen manual/automat (Compartimentul Paliative, Compartimentul Boli infecțioase, Farmacie, Serviciul de Anatomie Patologică) (obiectiv avut în vedere a se finaliza parțial în trim IV/2023)
2. Promovarea sănătății în zona de arondare a spitalului, păstrarea și dezvoltarea capacităților fizice și psihice ale personalului asistat, în scopul îndeplinirii sarcinilor specifice ce îi revin acestuia;
3. Prestarea de servicii medicale de calitate, eficiente, în scopul refacerii în cel mai scurt timp posibil a stării de sănătate a persoanelor asistate;
4. Identificarea factorilor de risc cu impact asupra stării de sănătate a personalului și aplicarea măsurilor necesare diminuării și eliminării acestora;

5. Promovarea conceptului de medicină a omului sănătos prin programe educaționale de sănătate coroborate cu un regim de muncă și viață echilibrat, precum și cu practicarea educației fizice.
6. Elaborarea unui studiu de fezabilitate, proiect și construcția pentru mansardarea clădirii care deserveste Secția obstetrică-ginecologie (obiectiv avut în vedere a se finaliza în trim.IV/2024 - sursa BS);
7. Relocarea Compartimentului de primiri urgențe (obiectiv avut în vedere a se finaliza în trim IV/2024);
8. Constituirea rezervei de apă și incendiu în fiecare locație a spitalului (obiectiv avut în vedere a se finaliza în trim IV/2024);

VII. INDICATORI DE EVALUARE/MONITORIZARE A ÎNDEPLINIRII OBIECTIVELOR PLANULUI STRATEGIC

1. Gradul de îndeplinire a fiecăruia dintre obiectivele și activitățile emergente planificate prin graficul Gantt din cadrul „Planului strategic de dezvoltare S.O. LUDUȘ”
2. Se face sau nu dovada că fundamentarea obiectivelor Planului strategic de dezvoltare a fost făcută în conformitate cu resursele disponibile și potențiale identificate.
3. Se confirmă/infirmă că rezultatele analizei privind nevoile de îngrijiri medicale ale populației și piața de servicii sunt utilizate în stabilirea obiectivelor strategice ale spitalului.
4. Se confirmă/infirmă că obiectivele planului strategic sunt cunoscute și asumate la nivelul structurilor implicate în realizarea acestora.

În baza deciziei Comitetului director înscrisă în P.V. nr. 10477 din 30.09.2019 indicatori de evaluare/monitorizare a îndeplinirii obiectivelor planului privind îmbunătățirea calității serviciilor și a siguranței pacienților (Bază: indicatorul „01.01.02.02.01-La nivelul spitalului sunt definiți indicatori de evaluare/monitorizare a îndeplinirii obiectivelor planului strategic privind îmbunătățirea calității serviciilor și a siguranței pacienților” aferent L.V. 5 și indicatorul „01.07.05.01.01-La nivelul SMC sunt stabiliți indicatorii pe baza cărora se efectuează analiza anuală a eficienței măsurilor propuse în planul de îmbunătățire a calității” aferent L.V. 6), sunt următorii:

5. Număr de proceduri operaționale/protocoale revizuite în termen din totalul de proceduri operaționale existente;
6. Număr de persoane (membrii ai echipelor de proces) instruite în raport cu procedurile operaționale/protocoale revizuite, din totalul personalului S.O. Luduș care aplică proceduri (funcție de conținutul procedurilor operaționale, se vor utiliza indicatori de genul: „număr personal instruit, în ultimul an calendaristic încheiat, în privința normelor de per număr total angajați cu responsabilități în domeniu”);
7. Număr de persoane (membrii ai echipelor de proces) care au luat la cunoștință de prevederile procedurilor operaționale/protocoale revizuite, din totalul personalului S.O. Luduș care aplică proceduri;
8. Număr de informări privind acte normative incidente proceselor derulate în spital, care nu au fost aplicate în practică până în prezent sau a celor nou intrate în vigoare pentru care s-au făcut propuneri de implementare;

9. Număr de rapoarte informative privind propunerile/sugestiile formulate în domeniul îmbunătățirii managementului calității și elaborarea de acte normative interne emise în vederea consultării angajaților, din numărul total de informări făcute la nivelul anului;
10. Numărul de protocoale a căror indicatori au fost monitorizați pe parcursul unui an calendaristic, din numărul total de protocoale revizuite la începutul anului _____;
11. Numărul de analize pe marginea obiectivelor, activităților și indicatorilor care au fost monitorizați pe parcursul unui an calendaristic și care au determinat implementarea unor propuneri de îmbunătățire;
12. Număr total de angajați care au luat la cunoștință de prevederile RI și ROF din numărul total de angajați ai spitalului;
13. Numărul de reclamații/plângeri ale pacienților înregistrate în diferite domenii de interes ale spitalului, la nivelul anului _____;
14. Procentul cheltuielilor cu achiziții de echipament din total cheltuieli în raport cu propunerile de achiziție formulate prin „Planul anual de achiziții publice”;
15. Procentul cheltuielilor cu lucrări de reparații/îmbunătățiri din total cheltuieli în raport cu propunerile de achiziție formulate prin „Planul de reparații curente” și „Bugetul de venituri și cheltuieli”;
16. Nivel mediu de satisfacție a pacientului legat de condițiile hoteliere, în anul calendaristic încheiat;
17. Număr de sisteme de alarmă individuale, funcționale per număr paturi, pe secție/compartiment;
18. Număr de sisteme de alarmă individuale, funcționale per număr cabine WC, pe secție/compartiment;
19. Suma alocată cheltuielilor destinate prevenirii IAAM din buget per număr cazuri rezolvate, în ultimul an calendaristic încheiat;
20. Număr pacienți mulțumiți ("bine" + "foarte bine") de serviciile oferite de spital per total pacienți internați, în ultimul an calendaristic încheiat;
21. Număr de acțiuni organizate la nivelul spitalului cu impact în mass-media care asigură promovarea spitalului ca instituție sanitară de prestigiu;
22. Număr de solicitări de modificări de structură organizatorică / a statului de organizare cu impact în diversificarea ofertei de servicii medicale;
23. Gradul de asigurare a tuturor spațiilor necesare la nivelul structurilor medicale din spital (C.P.U., secții medicale, structuri paraclinice, Ambulatoriu integrat, Farmacie, spitalizare de zi, etc.) în conformitate cu prevederile legale în vigoare incidente.

VIII. RESURSE NECESARE, SURSE DE FINANȚARE

Pentru derularea activităților emergente Obiectivelor Strategice Generale nr.crt. 1, 2, 3, 6, 8, 9, 10, Obiectivele pe termen scurt - pct A 4, 5, 14, 15 și a Obiectivelor pe termen lung - pct C 26, 27, 28 nu sunt necesar a fi alocate fonduri financiare ci numai resurse umane (responsabilii prevăzuți în Graficul Gantt) și resurse de timp.

Pentru toate celelalte activități care se subscriu Obiectivelor Strategice Generale nr. 5,6,10, Obiectivele pe termen scurt pct A 1-3, 6-13, 16, Obiectivele pe termen mediu pct B 17-24 și

Obiectivele pe termen lung pct C 25, 29 – 32, pe lângă resursele umane (responsabilii prevăzuți în Graficul Gantt) și resursele de timp, sunt necesar a fi alocate fonduri financiare, acestea fiind suportate din capitolele bugetare „Cheltuieli materiale”, “Alte cheltuieli” sau “Investiții”, utilizând, după caz, fonduri provenite din una sau mai multe dintre sursele de finanțare menționate la pct 5 din prezentul plan, potrivit prevederilor legale în vigoare. În acest context, se estimează că obiectivele strategice anterior menționate vor fi atinse în măsura în care vor fi alocate următoarele fonduri financiare:

1. Pentru Obiectivul A1 Achiziționarea de aparatură medicală și echipamente medicale performante necesare furnizării și îmbunătățirii calității și performanței actului medical și dezvoltării resurselor umane proprii (obiectiv avut în vedere pe întreaga perioadă de valabilitate a Planului strategic);

a. În anul 2020 - sumă: 368.000 lei:

sursa de finanțare:- buget local 78.000 lei

- sponsorizări 101.500 lei

- fonduri proprii 188.500 lei

b. POIM 2020-2021 10.400.000 lei

2. Pentru Obiectivul A2 Inițierea și derularea contractului de lucrări privind reabilitarea Compartimentului Boli Infecțioase (obiectiv avut în vedere a se finaliza în trim IV/2020);

suma: 215.000 lei; sursa de finanțare: fonduri proprii

3. Pentru Obiectivul A3 Inițierea și derularea contractului de lucrări privind reabilitarea Secției Chirurgie generală (obiectiv avut în vedere a se finaliza în trim. IV/2020);

suma: 90.000 lei; sursa de finanțare: fonduri proprii

4. Pentru Obiectivul A4 Îmbunătățirea relaționării între conducerea spitalului și microstructurile subordonate, precum și crearea cadrului organizatoric pentru asigurarea participării angajaților spitalului la procesul decizional și documentarea corectă a acestora (obiectiv avut în vedere pe întreaga perioadă de valabilitate a Planului Strategic);

5. Pentru Obiectivul A5 Analizarea și îmbunătățirea protocoalelor terapeutice și de îngrijiri medicale, a procedurilor de sistem/operaționale implementate la nivelul spitalului, precum și elaborarea și implementarea de protocoale terapeutice și de îngrijiri medicale, proceduri de sistem/operaționale noi la nivelul spitalului în funcție de dezvoltarea panelului de servicii medicale de specialitate furnizate de către spital, cu impact direct în îmbunătățirea calității și performanței actului medical și dezvoltării resurselor umane proprii (obiectiv avut în vedere pe întreaga perioadă de valabilitate a Planului strategic);

6. Pentru Obiectivul A6 Pregătirea Laboratorului de analize medicale pentru menținerea autorizației RENAR (obiectiv avut în vedere pe întreaga perioadă de valabilitate a Planului strategic);

Pe parcursul anului 2020 se preconizează achiziția de aparatură de biochimie, imunologie, hematologie. Cost estimativ: 1.213.000 lei. Sursa de finanțare utilizată: buget de stat sau fonduri nerambursabile

- hota microbiologică de nivel II - val 35.581 lei
- costurile aferente evaluării și obținerii acreditării RENAR a Laboratorului analize medicale vor fi suportate pe parcursul anului 2020/2021/2022 din sursa de finanțare:

fonduri proprii. Suma alocată în acest sens va fi cea stabilită la data la care se va solicita acreditarea de către Asociația de Acreditare din România.-36.000 lei venituri proprii

7. Pentru **Obiectivul A7** *Asigurarea condițiilor pentru protecția și siguranța angajaților spitalului, pacienților internați, vizitatorilor/aparținătorilor (obiectiv avut în vedere pe întreaga perioadă de valabilitate a Planului strategic);*

Se estimează alocarea unei sume de circa 40.000 lei pentru achiziționarea și instalarea de afișe, marcaje, indicatoare (inclusiv pentru nevăzători), utilizându-se în acest sens ca sursă de finanțare: veniturile din prestațiile medicale decontate de C.A.S. Mureș.

8. Pentru **Obiectivul A8** *Extinderea Compartimentului de primiri urgențe (obiectiv avut în vedere a se finaliza în trim IV/2020);*

suma alocata 150.000 lei; sursă finanțare: venituri proprii

9. Pentru **Obiectivul A9** *Planificarea și implementarea în cadrul spitalului a conceptului de „audit clinic” în scopul îmbunătățirii calității și performanței actului medical și dezvoltării resurselor umane proprii (obiectiv avut în vedere pe întreaga perioadă de valabilitate a Planului strategic);*

10. Pentru **Obiectivul A10** *Dezvoltarea acțiunilor preventive de asigurare a protecției mediului (obiectiv avut în vedere pe întreaga perioadă de valabilitate a Planului strategic);*

11. Pentru **Obiectivul A11** *Diverse lucrări de reparații curente/renovare, întreținere și igienizare (Ambulatoriul de specialitate – gard și rampă acces, Secția medicina internă - igienizare, Secția Obstetrică-ginecologie igienizare și modernizare septic, Secția Psihiatrie cronici de lungă durată – poartă acces, gard, arhivă – igienizare, depozit de material – învelitoare acoperiș, Secția Pediatrie- instalație încălzire termică) (obiectiv avut în vedere pe întreaga perioadă de valabilitate a Planului strategic);*

12. Pentru **Obiectivul A12** *Pregătirea spitalului pentru reacreditare de către ANCMS în ciclul II și III de acreditare (obiectiv avut în vedere pe întreaga perioadă de valabilitate a Planului strategic);*

suma alocată 100,000 lei- venituri proprii

13. Pentru **Obiectivul A13** *Creșterea calității actului medical și dezvoltării resurselor umane proprii prin participare la instruirii/cursuri de formare profesională (obiectiv avut în vedere pe întreaga perioadă de valabilitate a Planului Strategic);*

14. Pentru **Obiectivul A14** *Planificarea și implementarea anuală a recomandărilor de îmbunătățire a calității serviciilor rezultate din analiza chestionarelor de satisfacție a pacienților (obiectiv avut în vedere pe întreaga perioadă de valabilitate a Planului strategic);*

15. Pentru **Obiectivul A15** *Promovarea imaginii Spitalului Orășenesc Dr.Valer Russu Luduș ca instituție sanitară de încredere (obiectiv avut în vedere pe întreaga perioadă de valabilitate a Planului strategic);*

16. Pentru **Obiectivul A16** *Adaptarea în permanență a sistemului informatic la nevoile curente și de perspectivă imediată a structurilor proprii ale spitalului (obiectiv avut în vedere pe întreaga perioadă de valabilitate a Planului Strategic);*

17. Pentru **Obiectivul B1** *Constituirea la nivelul spitalului a unei rezerve de resurse utilizabile în caz de dezastru natural și catastrofă prin: organizarea unui depozit de calamități, inventarierea serviciilor și produselor critice în caz de dezastru natural și catastrofă și asigurarea unor soluții de rezervă pentru asigurarea stocurilor minime necesare de medicamente și materiale sanitare prezente obligatoriu la nivelul depozitului pentru calamități, asigurarea unei rezerve de paturi și păaturi suplimentare (obiectiv avut în vedere a se finaliza în trim IV/2021);*

18. Pentru **Obiectivul B2** *Diverse lucrări de reparații curente/renovare, întreținere și igienizare (Secția Chirurgie generală – igienizat spațiu sterilizare, gard, Secția Medicină internă - igienizare, Secția Pediatrie – igienizare, Secția Psihiatrie cronici de lungă durată –învelitoare acoperiș, Bloc alimentară – igienizare diverse spații, Farmacie – igienizare, Laboratorul de anatomie patologică - igienizare (obiectiv avut în vedere a se finaliza în trim IV/2021);*

a. În anul 2020, pentru lucrări de reparații curente/renovare, întreținere și igienizare este alocată suma de 487.000 lei; sursa de finanțare utilizată: veniturile din prestațiile medicale decontate de CAS MUREȘ

b. Pentru fiecare dintre anii 2021 – 2024, suma alocată anual se va aproba anual, în trimestrul IV, în baza propunerilor formulate prin „Planul anual de reparații curente”. Sursa de finanțare utilizată: veniturile din prestațiile medicale decontate de CAS MUREȘ

19. Pentru **Obiectivul B3** *Inițierea și derularea Contractului pentru lucrări clădire CT (obiectiv avut în vedere a se finaliza în trim IV/2021)*

suma alocată: 70.000 lei; sursa finanțare: venituri proprii;

20. Pentru **Obiectivul B4** *Achiziționarea, instalarea și punerea în funcțiune a unui computer tomograf (obiectiv avut în vedere a se finaliza în trim II- III/2022);*

21. Pentru **Obiectivul B5** *Achiziționarea, instalarea și punerea în funcțiune a unui grup electrogen manual/automat (pentru Secția Chirurgie generală, Secția Medicină internă (obiectiv avut în vedere a se finaliza parțial în trim IV/2021);*

suma alocată: 85.000 lei; sursa de finanțare: venituri proprii;

22. Pentru **Obiectivul B6** *Achiziția, instalarea și punerea în funcțiune a unui sistem de distribuție a oxigenului (obiectiv avut în vedere a se finaliza în trim I/2022)*

suma alocată: 100.000 lei; sursa de finanțare: venituri proprii/buget local;

23. Pentru **Obiectivul B7** *Dezvoltarea structurii organizatorice a spitalului, precum și elaborarea și implementarea unui nou stat de organizare cu impact în ceea ce privește: diversificarea ofertei de servicii medicale (obiectiv avut în vedere a se finaliza parțial în trim IV/2022);*

24. Pentru **Obiectivul B8** *Relocarea Secției Psihiatrie cronici de lungă durată (obiectiv avut în vedere a se finaliza în trim IV/2022)*

suma alocată: 850.000 lei; sursa de finanțare: buget local/venituri proprii;

25. Pentru **Obiectivul B9** *Achiziționare autoutilitară transport (obiectiv avut în vedere a se finaliza în trim IV/2022)*

suma alocată: 80.000 lei –venituri proprii

26 Pentru **Obiectivul C1** Achiziționarea, instalarea și punerea în funcțiune a unui grup electrogen manual/automat (Compartimentul Paliative, Compartimentul Boli infecțioase, Farmacie, Serviciul de Anatomie Patologică) (obiectiv avut în vedere a se finaliza parțial în trim IV/2023)

suma alocată: 85.000 lei; sursa de finanțare: venituri proprii;

27. Pentru **Obiectivul C2** Promovarea sănătății în zona de arondare a spitalului, păstrarea și dezvoltarea capacităților fizice și psihice ale personalului asistat, în scopul îndeplinirii sarcinilor specifice ce îi revin acestuia;

28. Pentru **Obiectivul C3** Prestarea de servicii medicale de calitate, eficiente, în scopul refacerii în cel mai scurt timp posibil a stării de sănătate a persoanelor asistate;

29. Pentru **Obiectivul C4** Identificarea factorilor de risc cu impact asupra stării de sănătate a personalului și aplicarea măsurilor necesare diminuării și eliminării acestora;

30. Pentru **Obiectivul C5** Promovarea conceptului de medicină a omului sănătos prin programe educaționale de sănătate coroborate cu un regim de muncă și viață echilibrat, precum și cu practicarea educației fizice.

31. Pentru **Obiectivul C6** Elaborarea unui studiu de fezabilitate, proiect și construcția pentru mansardarea clădirii care deservește Secția obstetrică-ginecologie (obiectiv avut în vedere a se finaliza în trim.IV/2024);

suma alocată: 120.000 lei; sursa de finanțare: buget de stat/buget local;

32. Pentru **Obiectivul C7** Relocarea Compartimentului de primiri urgențe (obiectiv avut în vedere a se finaliza în trim IV/2024);

33. Pentru **Obiectivul C8** Constituirea rezervei de apă și incendiu în fiecare locație a spitalului (obiectiv avut în vedere a se finaliza în trim IV/2024);

suma alocată: 200.000 lei; sursa de finanțare: fonduri buget local/buget de stat;

IX. EVALUAREA PLANULUI STRATEGIC

EVALUAREA DE ETAPA

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

Periodicitate: ANUAL

Documente emise: RAPORT DE EVALUARE DE ETAPĂ

Responsabil: COMITETUL DIRECTOR

Circuitul documentelor: raportul se prezintă CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE

REVIZUIREA PLANULUI STRATEGIC

Se va face în urma analizei rapoartelor de etapă, dacă Consiliul de Administrație decide modificarea sa, la propunerea Comitetului Director

Ediția revizuită este supusa dezbaterii în spital înaintea adoptării și ulterior avizării de către Consiliul Medical și aprobării de către Consiliul de Administrație

Documente emise: PROIECT DE PLAN STRATEGIC

Responsabil: COMITETUL DIRECTOR

Circuitul documentelor: PROIECTUL se analizează în sesiunea CD, propunerile de modificare se implementează și se înaintează varianta finală spre avizare CM și aprobare CA.

Calitatea serviciilor medicale este un principiu din ce în ce mai important în domeniul sănătății, deoarece crește gradul de informare al pacienților, concomitent cu progresele tehnologice și terapeutice. Calitatea serviciilor medicale are numeroase dimensiuni, dintre care cele mai importante sunt reprezentate de eficacitate, eficiență, continuitatea îngrijirilor, siguranța pacientului, competența echipei medicale, satisfacția pacientului, dar și a personalului medical. Conform legii, Ministerul Sănătății reglementează și aplică măsuri de creștere a calității serviciilor medicale.

Manager ,

Ec. Claudia Utiu



Anexe:

- Anexa 1 – „Analiza privind nevoile de îngrijire a populației deservite din zona de acoperire a Spitalului Orășenesc „Dr. Valer Russu” Luduș și a pieței de servicii de sănătate din teritoriul acoperit de acesta”.
- Anexa 2 – „Activități și responsabilități emergente obiectivelor strategice ale Spitalului Orășenesc „Dr. Valer Russu” Luduș (pe termen scurt, mediu și lung)”;

SPITALUL ORĂȘENESC
Dr. „VALER RUSSU” LUDUȘ
Claudia Utiu
Manager

