

*Spitalul Municipal de Urgență Caransebeș*  
*Pța. 21 Decembrie 1989, Nr. 2, Caransebeș.*

---

**Proiect de management privind managementul calității serviciilor medicale  
în cadrul Spitalului Municipal de Urgență Caransebeș**



Candidat,

*Caransebeș, Iulie 2026*

## CUPRINS

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| A. Analiza situației actuale a spitalului.....                                 | 3  |
| 1. Tipul și profilul spitalului.....                                           | 3  |
| 2. Populația deservită.....                                                    | 3  |
| 3. Clasificarea spitalului.....                                                | 4  |
| 4. Structura spitalului.....                                                   | 4  |
| 5. Nivelul de competență a spitalului.....                                     | 5  |
| 6. Nivelul de acreditare a spitalului.....                                     | 5  |
| 7. Resurse umane.....                                                          | 6  |
| 8. Situația financiară.....                                                    | 7  |
| 9. Activitatea spitalului în perioada 2024-2025.....                           | 9  |
| 10. Dotarea spitalului.....                                                    | 10 |
| B. Analiza SWOT a Spitalului.....                                              | 11 |
| C. Misiunea, viziunea și valorile Spitalului Municipal de Urgență Caransebeș   |    |
| 1. Misiunea noastră.....                                                       | 12 |
| 2. Viziune.....                                                                | 12 |
| 3. Valorile spitalului.....                                                    | 13 |
| 4. Obiective strategice.....                                                   | 14 |
| D. Identificarea problemelor de calitate actuale ale spitalului .....          | 14 |
| E. Prioritizarea problemelor de calitate identificate .....                    | 14 |
| F. Selecționarea problemelor de calitate ce vor fi rezolvate în anul 2026-2027 |    |
| G. Măsuri de soluționare a principalelor probleme de calitate                  |    |
| 1. Obiective.....                                                              | 15 |
| 2. Activități.....                                                             | 15 |
| 3. Grafic GANTT.....                                                           | 16 |
| 4. Resurse necesare, surse de finanțare.....                                   | 16 |
| 5. Rezultate așteptate.....                                                    | 16 |
| 6. Indicatori urmăriți.....                                                    | 17 |
| 7. Disfuncționalități, bariere în implementarea măsurilor propuse.....         | 18 |
| 8. Metode și instrumente utilizate.....                                        | 18 |
| H. CONCLUZII.....                                                              | 19 |

## **A. Descrierea situației actuale a spitalului**

### **Tipul, profilul și amplasarea**

*Tipul spitalului:* spital municipal.

*Profilul spitalului:* unitate sanitară cu paturi, de utilitate publică, cu personalitate juridică ce furnizează servicii medicale pacienților acuti.

Tipurile de servicii oferite de Spitalul Municipal de Urgență Caransebeș:

- Spitalizare continuă
- Spitalizare de zi
- Ambulatoriu de Specialitate
- Servicii de recuperare și balneofizioterapie

Spitalul Municipal de Urgență Caransebeș funcționează ca și unitate sanitară publică, înființată în 1970, proiectul de construcție a fost aprobat prin Hotărârea Consiliului de Ministrii a Republicii Socialiste România prin Dispoziția nr. 695/1965.

În conformitate cu criteriile de clasificare pe categorii de unități sanitare, prin OMS 1764/2006, aparține tipului de spital municipal de urgență de categoria III, unitate sanitară de urgență pentru acordarea asistenței medicale atât pentru urgențele medico-chirurgicale, cât și pentru afecțiuni cronice, în profilele chirurgie generală, chirurgie plastică, microchirurgie reconstructivă, ortopedie-traumatologie, medicină internă, diabet zaharat, nutriție și boli metabolice, cardiologie, oftalmologie, neurologie, psihiatrie, pneumologie, pediatrie, neonatologie, otorinolaringologie, dermato-venerice, boli infecțioase, ATI.

Spitalul Municipal de Urgență Caransebeș are personalitate juridică, este subordonat administrativ Primăriei Municipiului Caransebeș.

### **Caracteristici relevante ale populației deservite**

Spitalul Municipal de Urgență Caransebeș asigură primirea și rezolvarea cazurilor de urgență din aria arondată ce reprezintă aproximativ 1/3 din județul Caraș-Severin asigurând servicii medicale pentru aproximativ 12000 pacienți/an. Precizez faptul că 75% din totalul pacienților tratați în Spitalul Municipal de Urgență Caransebeș, sunt acuti.

### **Structura spitalului**

Spitalul Municipal de Urgență Caransebeș, în prezent, funcționează cu 388 paturi, după cum urmează:

- 1. Secția Medicină Internă – 70 paturi**
  - 1.1 Comp. Diabet – 6 paturi
  - 1.2 Cronici-5 paturi
- 2. Secția Chirurgie Generală – 44 paturi**
  - 2.1 Comp. Ortopedie – Traumatologie – 13 paturi
  - 2.2 Comp. Chirurgie toracică-5 paturi

3. **Comp. Chirurgie Plastică, Microchirurgie Reconstructivă – 15 paturi**
4. **Secția Pediatrie – 40 paturi**
  - 4.1 Cronici-5 paturi
5. **Comp. Psihiatrie Pediatrică – 8 paturi**
6. **Secția Neurologie – 40 paturi**
  - 6.1 Cronici-5 paturi
7. **Secția Obstetrică Ginecologie – 25 paturi**
8. **Comp. neonatologie-15 paturi, din care, Prematuri-5 paturi**
9. **Secția Pneumologie – 30 paturi**
  - 6.1 Comp. TBC– 16 paturi
  - 6.2 Comp. recuperare medicală respiratorie-4 paturi
10. **Secția Cardiologie – 30 paturi**
11. **Secția Psihiatrie – 25 paturi**
  - 10.1 Cronici-5 paturi
12. **Secția ATI + Bloc Operator – 15 paturi**
13. **Comp. Recuperare medicală fizică si balneo – 8 paturi**
14. **Compartiment ORL – 8 paturi**
15. **Compartiment Boli Infecțioase – 12 paturi**
16. **Compartiment Dermato Venerologie – 6 paturi**
17. **Compartiment primiri urgențe-5 paturi(nu sunt inregistrate in totalul paturilor)**

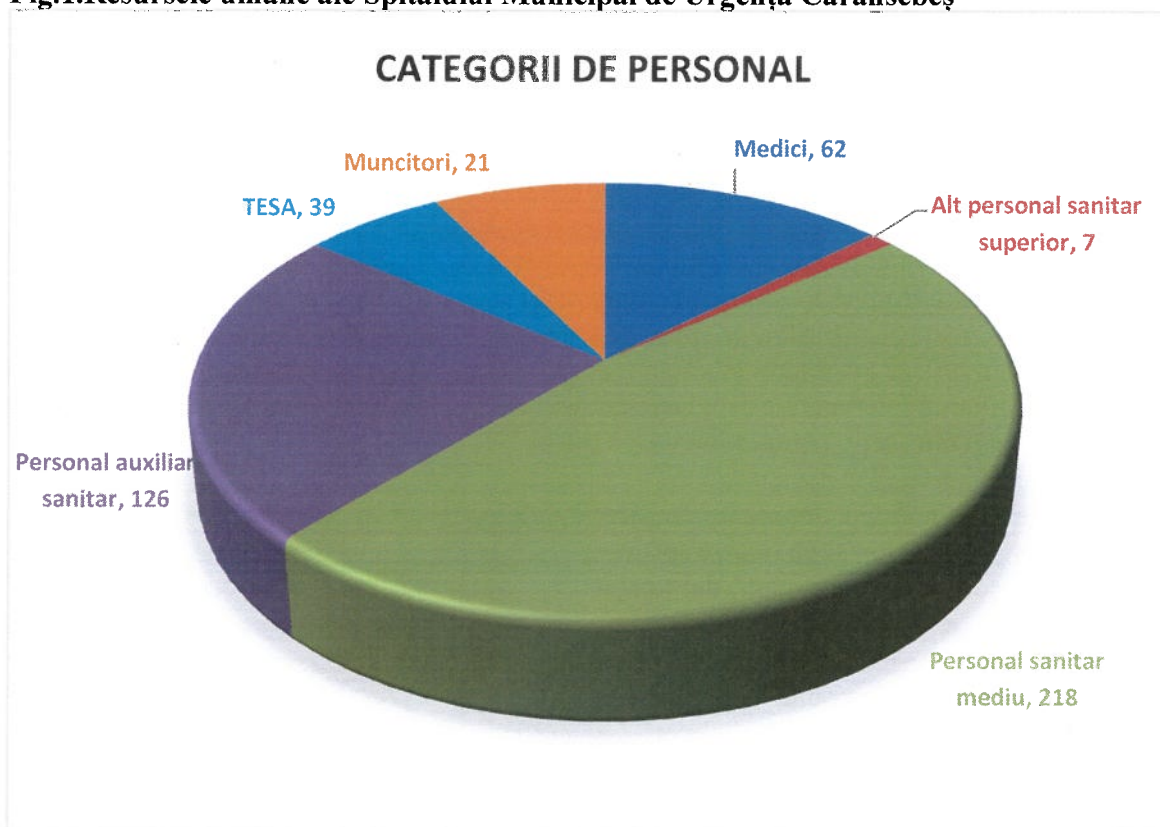
|                          |
|--------------------------|
| <b>Total: 388 paturi</b> |
|--------------------------|

Pentru asigurarea serviciilor paraclinice si conexe in structura spitalului mai funcționeaza:

18. **Compartiment Spitalizare de Zi, Specialități Medicale – 10 paturi**
19. **Compartiment Spitalizare de Zi, Specialități Chirurgicale – 5 paturi**
20. **Cabinet Planificare Familială**
21. **Laborator Radiologie Imagistică Medicală**
22. **Serviciu Anatomie Patologică**
23. **Ambulatoriu Integrat**
24. **Sterilizare**
25. **Farmacie cu circuit închis**
26. **Cabinet oncologie medicală**
27. **Cabinet DZ, nutriție si boli metabolice**
28. **Dispensar TBC**
29. **Comp. de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale**
30. **Comp.evaluare și statistică medicală**
31. **Bloc operator**
32. **UTS**
33. **Laborator analize medicale**

| Categorie personal               | Nr. total |
|----------------------------------|-----------|
| Medici                           | 62        |
| Alt personal sanitar superior    | 7         |
| Personal sanitar mediu           | 218       |
| Personal auxiliar sanitar        | 126       |
| TESA+registratori, statisticieni | 39        |
| Muncitori                        | 21        |
| Total personal                   | 473       |

**Fig.1.Resursele umane ale Spitalului Municipal de Urgență Caransebeș**



#### **Categoria conform nivelului de competență**

În conformitate cu criteriile de clasificare pe categorii de unități sanitare stabilite prin Ordinul MSP nr.1764-2006, este spital municipal de urgență de categoria III.

#### **Nivelul de acreditare**

După parcurgerea tuturor etapelor de evaluare, Spitalul Municipal de Urgență Caransebeș, a obținut din partea Autorității Naționale de Management al Calității în Sănătate, încadrarea în categoria „Acreditat cu încredere redusă”.

Termenul de valabilitate al certificatului cu seria ANMCS, nr.2-127 este 20.10.2026.

### **Indicatori de performanță ai managementului spitalului**

| <b>A</b> | <b>Indicatori de management ai resurselor umane</b>                                                                                        | 2025   | Mai 2026 |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------|
| 1        | Număr mediu de bolnavi externați pe medic                                                                                                  | 187    | 75       |
| 2        | Număr mediu de bolnavi externați pe medic în ambulatoriu                                                                                   | 669    | 272      |
| 3        | Număr mediu de consultații pe medic în camera de gardă (CPU)                                                                               | 2.754  | 1.065    |
| 4        | Proporția medicilor din totalul personalului                                                                                               | 13     | 13       |
| 5        | Proporția personalului medical din totalul personalului                                                                                    | 89     | 90       |
| 6        | Proporția personalului medical cu studii superioare din total personal medical                                                             | 20     | 20       |
| <b>B</b> | <b>Indicatori de utilizare a serviciilor (cantitativi)</b>                                                                                 | 2025   |          |
| 1        | Numărul de bolnavi externți total pe secții                                                                                                | 11.407 | 4.654    |
| 2        | Durata medie de spitalizare, pe spital și pe fiecare secție                                                                                | 5,59   | 5.74     |
| 3        | Rata de utilizare a paturilor, pe spital și pe fiecare secție                                                                              | 45,50  | 45.59    |
| 4        | Indicele de complexitate al cazurilor, pe spital și pe fiecare secție                                                                      | 1,6823 | 1.6451   |
| 5        | Procentul pacienților cu intervenții chirurgicale din totalul pacienților externați din secții, compartimente cu profil chirurgical        | 60,25  | 56.42    |
| 6        | Procentul pacienților internați cu programare din totalul bolnavilor internați, pe spital și pe fiecare secție                             | 0,00%  | 0        |
| 7        | Proporția urgentelor (după criteriu int.) din totalul bolnavilor internați, pe spital și pe secție                                         | 57,90  | 46.74    |
| 8        | Proporția bolnavilor internați cu bilet de trimitere din totalul bolnavilor internați, pe spital și pe secție                              | 32,39  | 24.19    |
| 9        | Numărul consultațiilor acordate în ambulator                                                                                               | 23.417 | 9.259    |
| 10       | Proporția serviciilor medicale spitalicești acordate prin spitalizare de zi din totalul serviciilor medicale acordate și pe fiecare secție | 26,32  | 27.53    |
| 11       | Proporția pacienților internați din totalul pacienților prezentați în CPU                                                                  | 26,70  | 30.56    |
| <b>C</b> | <b>Indicatori de calitate</b>                                                                                                              |        |          |
| 1        | Rata mortalității intraspitalicești                                                                                                        | 2,81   | 2.94     |
| 2        | Rata infecțiilor nozocomiale pe total spital                                                                                               | 0,89   | 1.09     |
| 3        | Rata bolnavilor reinternati la 30 de zile de la externare                                                                                  | 4,85   | 13.96    |
| 4        | Indicele de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare                                                       | 79,78  | 95.40    |
| 5        | Procentul pacienților internați și transferați către alte spitale raportat la numărul total de internări                                   | 2,03   | 1.59     |
| 6        | Numărul de reclamații si plângeri                                                                                                          | -      | -        |

## Situația dotării spitalului

În structura spitalului există 15 specialități medicale distincte, care împreună cu secția ATI și Compartimentul Primiri Urgențe au o dotare materială superioară unităților medicale din vecinătate (endoscop, colonoscop, laparoscop, defibrilatoare, aparate pentru EEG, EKG, aparate de anestezie, microscop performant cu camera foto, microtom de finete, monitoare pacient, mese chirurgicale).

De asemenea, cele 3 laboratoare sunt dotate cu aparatură performantă specifică, putând răspunde unei game diversificate de cerințe medicale. Începând cu 01.08.2014, în laboratorul de imagistică medicală, funcționează și un RMN.

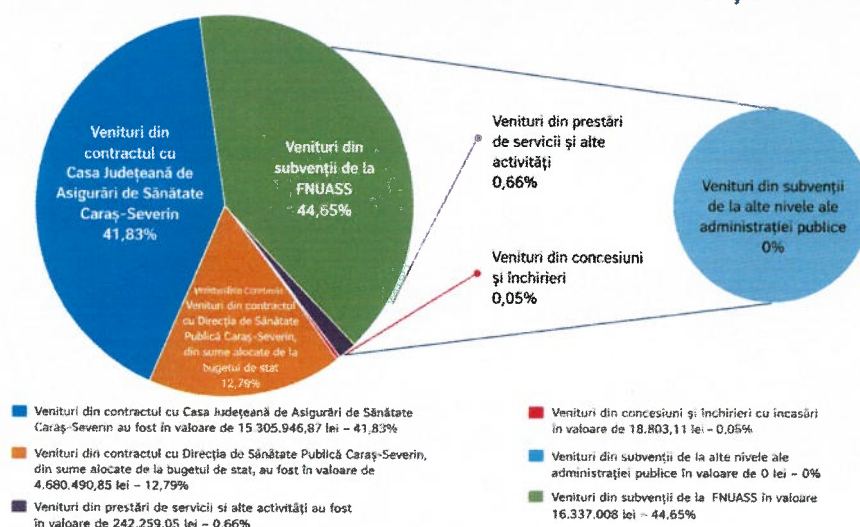
## Situația financiară

a) Structura veniturilor Spitalului Municipal de Urgență Caransebeș:

- venituri din contractul cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Caraș-Severin au fost în valoare de 15.305.946,87 lei
- venituri din contractul cu Direcția de Sănătate Publică Caraș-Severin, din sume alocate de la bugetul de stat, au fost în valoare de 4.680.490,85 lei
- venituri din prestări de servicii și alte activități au fost în valoare de 242.259,05 lei
- venituri din concesiuni și închirieri cu încasări în valoare de 18.803,11 lei
- venituri din subvenții de la alte nivele ale administrației publice în valoare de 0 lei
- venituri din subvenții de la FNUASS în valoare 16.337.008 lei

**Fig.2. Structura bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului**  
**Venituri**

### STRUCTURA VENITURILOR SPITALULUI MUNICIPAL DE URGENȚĂ CARANSEBEȘ



b) Structura cheltuielilor Spitalului Municipal de Urgență Caransebeș

-cheltuieli de personal în valoare de 29.345.647 lei

-cheltuieli cu bunuri și servicii în valoare de 6.269.904,64 lei, din care:

\*utilități 533.842,84 lei

\*reparații curente 227.182,56 lei

\*medicamente și materiale sanitare 1.639.811,82 lei

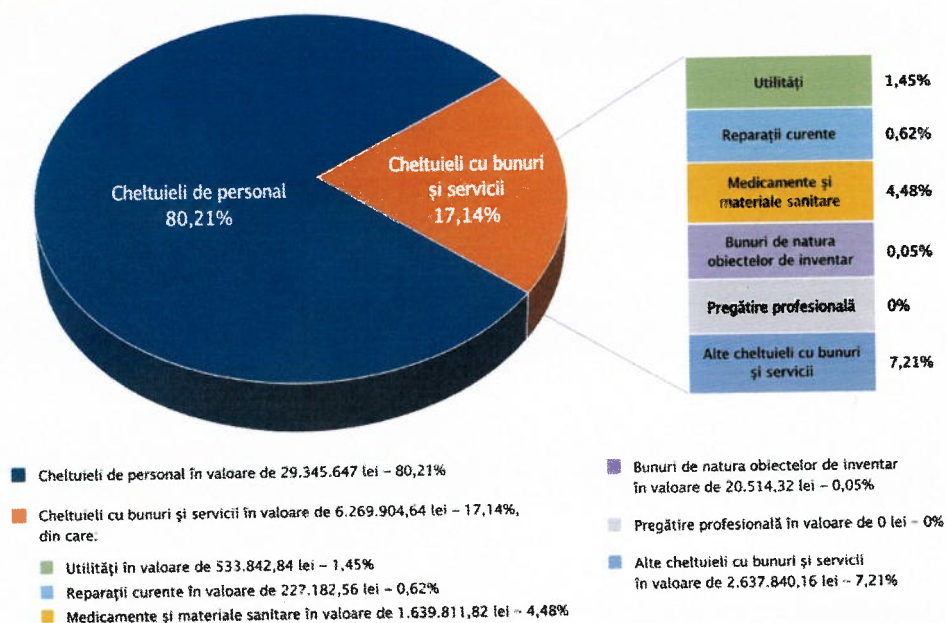
\*bunuri de natura obiectelor de inventar 20.514,32 lei

\*pregătire profesională 0 lei

\*alte cheltuieli cu bunuri și servicii 2.637.840,16 lei

**Fig.3. Structura bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului**  
**Cheltuieli**

**Structura cheltuielilor**  
**STRUCTURA CHELTUIELILOR SPITALULUI MUNICIPAL DE URGENȚĂ CARANSEBEȘ**



**PROCENT CHELTUIELI DE PERSONAL 80,21 %**

**PROCENT CHELTUIELI CU MEDICAMENTE ȘI MATERIALE SANITARE 4,48%**

c) Situația datoriilor se prezintă astfel:

-total plăți restante este de 13.020.387,61 lei

## B. Analiza SWOT a Spitalului Municipal de Urgență Caransebeș

În funcție de elementele urmărite, analiza SWOT, are la bază alte două analize:

**I. Analiza internă a spitalului**, care se realizează prin calcularea unor indicatori de performanță și prin urmărirea eficienței procesului de convertire a resurselor Spitalului Municipal de Urgență Caransebeș în serviciile medicale oferite. Din acestea sunt identificate punctele forte și cele slabe ale unității sanitare.

**II. Analiza mediului competitiv al spitalului**, se are în vedere mediul competitiv al unității sanitare urmând a se contura la final oportunitățile și amenințările venite din exterior.

După efectuarea acestor analize și înainte de a trece la fixarea coordonatelor pe care trebuie să se contureze strategia Spitalului Municipal de Urgență Caransebeș este necesară întocmirea unei liste de verificare în care se vor prezenta succint constatările acestor analize.

Din analiza activității Spitalului Municipal de Urgență Caransebeș, am identificat atât punctele forte și punctele slabe cât și oportunitățile și amenințările mediului extern.

1. Punctele tari reprezintă caracteristicile pozitive ale instituției concretizate în resurse și abilități care conferă superioritate Spitalului Municipal de Urgență Caransebeș. Aceste trăsături conferă avantaje competitive.

2. Punctele slabe sunt caracteristicile negative ale unității sanitare materializate prin desfuncționalități în activitatea ei.

3. Oportunitățile sunt factori pozitivi ai mediului extern. Identificate și fructificate în timp util de către spital, generează un avantaj competitiv.

4. Amenințările sunt factori negativi, stări care periclitizează activitatea spitalului.

### Analiza SWOT:

| <i>Puncte tari</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <i>Puncte slabe</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ existența în structura spitalului a 15 specialități medicale distincte, inclusiv a două specialități care nu se regăsesc în alt spital din județ.</li><li>▪ existența unor secții eficiente din punct de vedere financiar (Neurologie, Medicină internă, Cardiologie)</li><li>▪ pregătirea profesională superioară a medicilor, experiență și atașament a personalului medical;</li><li>▪ dotare materială superioară comparativ cu unitățile medicale din vecinătate;</li><li>▪ asigurarea asistenței medicale pentru populația aflată pe o suprafață extinsă;</li><li>▪ spitalul are ISO 9001/ 2008, certificând asigurarea calității serviciilor;</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● adresabilitate în scădere</li><li>● existența datoriilor către furnizori</li><li>● deficiență în ceea ce privește medicamentele și materialele sanitare</li><li>● condiții hoteliere deficitare în unele secții, instalații sanitare vechi, saloane care nu corespund normelor de acreditare;</li><li>● cheltuieli mari cu utilitățile</li><li>● proporția mică a veniturilor proprii în totalul veniturilor bugetului</li><li>● dependența de contractul cu CJAS CS;</li><li>● deficit de personal în unele secții;</li></ul> |

| <i><b>Oportunități</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <i><b>Amenințări</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ colaborare bună cu Ministerul Sănătății, CJAS Caraș-Severin, SJA Caraș-Severin, consiliul local</li> <li>▪ obținerea de credite nerambursabile prin proiecte europene transfrontaliere</li> <li>▪ descentralizarea spitalelor care permite majorarea aportului comunității la bugetul spitalului, atât prin finanțarea de la bugetul local, cât și prin sponsorizări și donații;</li> <li>▪ parteneriate public- privat pentru furnizarea de servicii deficitare la nivelul spitalului;</li> <li>▪ amenajarea de rezerve cu confort sporit pentru care legislația permite obținerea de venituri suplimentare față de contractul încheiat cu Casa de Asigurări de Sănătate(co-plata)</li> <li>▪ adoptarea unor standarde, recomandări și protocoale de practică medicală, care au ca finalitate creșterea eficienței, eficacității și calității actului medical</li> <li>▪ atragerea factorilor decizionali de la nivelul autorității locale, ai mediului privat și a organizațiilor nonguvernamentale în procesul de redresare al spitalului</li> <li>▪ renegocierea Contractului-Cadru și a Normelor Metodologice de aplicare a acestuia cu Casa Națională de Asigurări de Sănătate și stabilirea modalității de finanțare a spitalelor, pe criterii obiective, de performanță</li> <li>▪ creșterea gradului de satisfacție al pacientului prin creșterea siguranței în ceea ce privește condițiile hoteliere</li> <li>▪ obținerea ajutorului Ministerului Sănătății privind dotarea cu aparatură de înaltă performanță</li> <li>▪ proiectarea unui sistem de management performant</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ lipsa legislației privind stimularea salarială pentru rezultate deosebite;</li> <li>▪ lipsa unui sistem privat de asigurări de sănătate.</li> <li>▪ amenințări din cauza migrării forței de muncă în alte țări ale UE;</li> <li>▪ legislația în permanentă schimbare;</li> <li>▪ populația săracă, cazuri sociale, fără identitate, care nu-și pot asigura un tratament corespunzător la domiciliu;</li> <li>▪ introducerea cardului de sănătate conduce la blocaje temporare ale procesului de validare precum și la nefinanțarea pacienților care nu prezintă cardul de sănătate</li> <li>▪ slaba coordonare în zona medicinei de familie determină creșterea adresabilității pacienților către Compartimentul de Primiri Urgențe</li> <li>▪ creșterea costurilor asistenței medicale, ceea ce conduce la înregistrarea de arierate</li> <li>▪ creșterea tarifelor la utilități, ceea ce va duce la majorarea cheltuielilor spitalului</li> </ul> |

## **C. Misiunea, viziunea și valorile Spitalului Municipal de Urgență Caransebeș**

### **Misiunea noastră:**

Oferim pacienților noștri cele mai bune servicii de sănătate, asigurând toate resursele necesare pentru o îngrijire medicală completă, complexă și aliniată standardelor actuale. Facem acest lucru având ca prioritate pacientul și nevoile lui.

Spitalul, în colaborare cu partenerii săi, caută soluții concrete pentru asigurarea educării continue a personalului medical, asigurarea condițiilor optime pentru dezvoltarea profesională și, nu în ultimul rând, asigurarea unui mediu optim pentru desfășurarea în bune condiții a actului medical din punctul de vedere al prevenției, diagnosticării și tratamentului.

### **Viziune:**

Spitalul Municipal de Urgență Caransebeș urmărește îmbunătățirea stării de sanatate a populației și realizarea unui sistem de sanatate modern și eficient, pus permanent în slujba cetățeanului.

Ne propunem ca Spitalul nostru să devină și să se mențină cel mai bun furnizor de servicii medicale din întreaga regiune pe care o deservim, etalon al profesionalismului și calității.

În acest sens urmărim să fim:

- un spital dotat cu personal competent orientat spre pacient;
- să avem o dotare materială (aparatură, medicamente etc) corespunzătoare pentru diagnostic și tratament;
- sa menținem o infrastructură modernă care să asigure siguranță și confort.

### **Valorile spitalului:**

- respectarea dreptului la ocrotirea sănătății populației;
- garantarea calității și siguranței actului medical;
- creșterea rolului serviciilor preventive;
- asigurarea accesibilității la servicii;
- respectarea dreptului la liberă alegere și a egalității de șanse;
- aprecierea competențelor profesionale și încurajarea dezvoltării lor;
- transparența decizională.

### **Obiective strategice:**

1. Furnizarea unei îngrijiri de bună calitate a pacienților;
2. Gestionarea eficientă a circuitului bolnavilor în cadrul spitalului;
3. Identificarea problemelor de sănătate a pacienților și răspunsul la acestea, ca punct de plecare al planificării, dezvoltării și organizării serviciilor noastre;
4. Extinderea capacității spitalului de a asigura accesul în timp util a tuturor pacienților, într-un mediu curat și sigur;
5. Furnizarea unui mediu optim pentru dezvoltarea educațională și profesională pentru întreg personalul medical, asigurarea coerenței în formarea, dezvoltarea și alocarea resurselor umane;
6. Eficientizarea activității în vederea obținerii echilibrului financiar între venituri și cheltuieli, atragerea de resurse noi în vederea îmbunătățirii calitatii îngrijirilor;

#### D. Identificarea problemelor de calitate actuale ale spitalului

1. Pierderea pacientilor care necesita servicii de gastroenterologie si kinetoterapie ce se adreseaza spitalului nostru
2. Comunicarea deficitara a personalului medical superior și mediu cu pacienții;
3. Condiții hoteliere inadecvate;
4. Absența sau uzura aparaturii de specialitate;
5. Clădirea uzată fizic;

#### E. Prioritizarea problemelor de calitate identificate

Criteriile conform cărora sunt evaluate problemele de calitate identificate la nivelul spitalului sunt: importanța pentru spital, importanța pentru pacienți, costurile necesare si resursele umane implicate.

Punctajul acordat criteriilor pentru fiecare problema de calitate identificată a fost urmatorul:

- 4 prioritate ridicată;
- 3 prioritate mare;
- 2 prioritate medie;
- 1 prioritate scăzută.

#### - Matricea de priorizare a problemelor

| Descriere                                                                          | Importanța pentru spital | Importanța pentru pacienți | Costuri | Resurse umane | TOTAL |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|---------|---------------|-------|
| Pierderea pacientilor care necesita servicii de gastroenterologie si kinetoterapie | 4                        | 4                          | 4       | 4             | 16    |
| Comunicarea deficitara a personalului medical superior și mediu cu pacienții;      | 4                        | 4                          | 2       | 4             | 14    |
| Condiții hoteliere inadecvate                                                      | 3                        | 4                          | 4       | 2             | 13    |
| Absența sau uzura aparaturii de specialitate;                                      | 4                        | 4                          | 4       | 2             | 14    |
| Clădirea uzată fizic;                                                              | 4                        | 4                          | 4       | 4             | 16    |

Problemele identificate mai sus au fost prioritizate în conformitate cu scoruri acordate pentru importanța lor și măsura în care le-am putea rezolva pe parcursul anului 2026 și sunt după cum urmează:

- a. Pierderea pacientilor care necesita servicii de gastroenterologie si kinetoterapie
- b. Comunicarea personalului medical superior și mediu cu pacienții deficitara, iar calitatea informatiilor primite de pacient foarte scazută;
- c. Nivel mediu de satisfacție a pacientului;
- d. Conditii hoteliere inadecvate (lipsă de mobilier, grupuri sanitare, holuri, sali de asteptare ce necesita modernizari);

#### **F. Selecționarea problemelor de calitate ce vor fi rezolvate în anii 2026-2027**

Dintre toate problemele identificate mai sus, toate deosebit de importante, dar care necesită fonduri considerabile pentru rezolvarea lor, am selectat pentru anii 2026- 2027 acele probleme care pot fi rezolvate cu resursele disponibile:

- ☐ Pierderea pacienților care necesita servicii de gastroenterologie si kinetoterapie
- ☐ Condiții hoteliere inadecvate
- ☐ Comunicarea personalului medical superior și mediu cu pacienții, deficitara (calitatea informațiilor primite de pacient foarte scăzută)

Spitalul se confruntă cu un număr mare de solicitări din partea pacienților pentru servicii medicale de gastroenterologie si kinetoterapie. În prezent acești pacienți merg în centrele medicale din Timișoara sau Cluj Napoca. Toți acești pacienți au reprezentat un potential nevalorificat pentru Spitalul Municipal din Caransebeș, care puteau genera constant o sursă de venit.

Pentru identificarea acestor nevoi am ținut cont de feedback-ul primit de la solicitanți în mod direct, pe site-ul spitalului la secțiunea recomandări, biletele de trimitere din ambulatoriul spitalului și recomandările din scrisorile de externare, solicitările directe la secretariatul Instituției.

#### **G. Măsuri de soluționare a principalelor probleme de calitate**

##### **OBIECTIVE**

- 1. Creșterea adresabilității pacienților prin diversificarea serviciilor furnizate de spital**
- 2. Îmbunătățirea condițiilor hoteliere pe secțiile/compartimentele din cadrul unității sanitare**
- 3. Îmbunătățirea modalității de comunicare a medicilor și personalului sanitar mediu cu pacienții**

##### **ACTIVITATI**

**Obiectiv 1 - Creșterea adresabilității pacienților prin diversificarea serviciilor furnizate de spital**

- a. identificarea spațiilor necesare** pentru un cabinet de gastroenterologie și sala de kinetoterapie în ambulatoriul spitalului
- b. angajarea unui medic gastroenterolog** prin transferul unui medic gastroenterolog de la Spitalul Municipal din Hațeg.
- c. angajarea unui kinetoterapeut**
- d. achiziția mobilierului necesar** celor 2 structuri
- e. achiziția echipamentelor necesare** celor 2 structuri
- f. contractarea serviciilor noi implementate**

### **Obiectiv 2 - Îmbunătățirea condițiilor hoteliere**

**a. Modernizarea saloanelor (paturi, mobilier):** Se vor amenaja saloane cu asigurarea condițiilor hoteliere cerute: paturi noi, mobilier nou (noptiere, scaune, mese) care să corespundă necesităților de recuperare a pacienților internați.

**b. Achiziția de saltele noi și lenjerii de pat corespunzătoare;**

Saltelele și lenjeriile de pat de pe secție vechi și uzate vor fi înlocuite cu altele noi și corespunzătoare pentru menținerea igienei în secție.

**c. Reamenajarea și reabilitarea secțiilor/compartimentelor** Dorim ca până la sfârșitul trim.IV, 2026, întreaga secție să fie amenajată, fiecare salon să corespundă normelor în vigoare. Vrem să facem o atmosferă plăcută pacienților din secția de cardiologie.

### **Obiectiv 3 - Îmbunătățirea modalității de comunicare a medicilor și personalului sanitar mediu cu pacienții:**

**a. Ședințe cu personalul pentru îmbunătățirea comunicării.**

În cadrul anului 2026 vor fi organizate ședințe cu personalul sanitar superior mediu care să aibă ca subiect comunicarea medic/asistent medical/pacient.

Ședințele vor fi organizate cu o periodicitate de 1/30 zile având ca bază chestionarele de satisfacție administrate pacienților la externare și feedback-ul primit de la aceștia.

Se are în vedere modificarea chestionarului de satisfacție a pacientului, prin adăugarea unor noi întrebări, astfel încât să știm punctual, lună de lună, la strângerea formularelor în care dintre secții au apărut mai multe probleme de comunicare sau de altă natură față de celelalte, unde să acționăm cu precădere și în ce domeniu al calității trebuie intervenit.

În ședințele lunare care vor avea loc, vom încerca să îmbunătățim comunicarea, astfel încât numărul de chestionare cu feedback pozitiv să crească, iar cele cu feedback negativ să se diminueze.

**b. cursuri de comunicare pentru personalul medical.**

Se va avea în vedere organizarea unor cursuri de comunicare pentru personalul sanitar superior și mediu, care vor fi susținute de personal autorizat și avizat, atât pentru o ridicare a nivelului de cunoștințe în domeniul comunicării medicale dar și pentru obținerea de puncte EMC, necesare și obligatorii în vederea acreditării și avizării anuale de către autoritățile competente.

### **GRAFIC GANTT**

| ACTIVITĂȚI                               | Trim.<br>IV<br>2023 | Trim.<br>I-II<br>2024 | Trim.<br>III-IV<br>2024 | Trim.<br>I-II<br>2025 | Trim.<br>III-IV<br>2025 | Termen     | Responsabil            |
|------------------------------------------|---------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|------------|------------------------|
| <b>Obiectiv 1</b>                        |                     |                       |                         |                       |                         |            |                        |
| Identificarea spațiilor necesare         |                     |                       |                         |                       |                         | 31.08.2026 | Director administrativ |
| Angajarea personalului                   |                     |                       |                         |                       |                         | 31.12.2026 | Dir.medical            |
| Achiziția mobilierului și echipamentelor |                     |                       |                         |                       |                         | 31.10.2026 | Director administrativ |
| Contractarea serviciilor noi             |                     |                       |                         |                       |                         | 31.03.2027 | Dir.medical            |

| Obiectiv 2                                                                                                    |       |       |       |       |       |            |                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------------|-------------------------------------------|
| Reabilitare secții/compartimente                                                                              | ////  | ////  | ////  | ////  | ////  | 31.12.2026 | Director administrativ                    |
| Achiziția de saltele noi și lenjerii de pat corespunzătoare                                                   |       |       | ////  | ////  |       | 31.12.2026 | Comp. Achiziții                           |
| Obiectiv 2                                                                                                    |       |       |       |       |       |            |                                           |
| Îmbunătățirea modalității de comunicare a medicilor și personalului sanitar mediu cu pacienții/apartinătorii. | ////  | ////  | ////  | ////  | ////  | Permanent  | Dir.medical                               |
| Cursuri de comunicare pentru personalul medical                                                               | ////  |       | ////  |       | ////  | Semestrial | Personal autorizat                        |
| Chestionarul de evaluare a satisfacției pacientului/apartinătorului                                           | lunar | lunar | lunar | lunar | lunar | Permanent  | Responsabil cu prelucrarea chestionarelor |

#### RESURSE NECESARE, SURSE DE FINANȚARE

| ACTIVITĂȚI                                                                                                        | COST ESTIMATIV  | EȘALONARE PLAȚI | SURSA DE FINANȚARE                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|--------------------------------------------|
| Gastroenterologie                                                                                                 |                 | 26.000          | venituri proprii                           |
| Personal                                                                                                          | 16.000 lei/luna |                 | venituri proprii                           |
| Consumabile                                                                                                       | 14.000          |                 | venituri proprii                           |
| Kinetoterapie                                                                                                     |                 | 3.000           | venituri proprii                           |
| Personal                                                                                                          | 9.000 lei/luna  |                 | venituri proprii                           |
| Personal auxiliar                                                                                                 | 7.500 lei/luna  |                 | venituri proprii                           |
| Consumabile kinetoterapie                                                                                         | 1.000           |                 | venituri proprii                           |
| Îmbunătățirea comunicării cu pacienții.                                                                           | 2.000           |                 | venituri proprii                           |
| Cursuri de comunicare pentru personalul medical, altele decât cele gratuite oferite de organizațiile profesionale | 5.000           |                 | venituri proprii                           |
| Achiziția de saltele noi și lenjerii de pat corespunzătoare                                                       | 5000            |                 | venituri proprii                           |
| Reabilitarea secțiilor și compartimentelor                                                                        | -               |                 | Sponsorizări, donații, Primăria Caransebeș |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                      |                 |                 | <b>88.500</b>                              |

Odată identificate spațiile pentru aceste două noi discipline, acestea vor fi amenajate din resurse proprii și cu personalul din cadrul compartimentului de întreținere al spitalului.

Mobilierul necesar acestor activități va fi asigurat de o sponsorizare din partea unui producător de mobile din localitate.

Echipamentele medicale vor fi contractate de la furnizori care acceptă plata acestora în tranșe egale pe perioada de 24 de luni pentru cabinetul de kinetoterapie, respective 36 de luni pentru gastroenterologie, scopul fiind acela de a nu afecta bugetul de investiții și de a se putea achita aceste rate din veniturile proprii realizate de cele doua cabinete.

Pentru îndeplinirea activităților menționate în acest plan și implicit a obiectivelor propuse pentru perioada 2026-2027, Spitalul Municipal de Urgență Caransebeș dispune de resursele umane necesare. Considerăm că există personal calificat pentru realizarea, în conformitate cu legislația în vigoare, a procedurilor de achiziții, sau de parteneriate necesare în vederea contractării bunurilor sau amenajărilor și modernizărilor propuse. De asemenea, spitalul dispune de specialiști în domeniul economico-financiar pentru efectuarea și înregistrarea operațiunilor prevăzute de activitatea de investiții. Din punct de vedere al resurselor materiale, există logistica necesară desfășurării procedurilor amintite.

## REZULTATE AȘTEPTATE

Venituri:

| Cabinete | Pacienti / luna | Venit mediu pacient | Venit luna<br>Total venituri | Total  |
|----------|-----------------|---------------------|------------------------------|--------|
| Gastro   | 80              | 1.000               | 80.000                       | 80.000 |
| Kineto   | 180             | 160                 | 28.800                       | 28.800 |

Astfel diferențele dintre veniturile realizate și costurile cabinetelor sunt:

| Cabinete | Venituri | Costuri | Realizari |
|----------|----------|---------|-----------|
| Gastro   | 80.000   | 56.000  | 24.000    |
| Kineto   | 28.800   | 20.500  | 8.300     |

- 1) Un număr crescut de pacienți se vor adresa serviciilor din Ambulatoriul spitalului în cele 2 servicii noi, gastroenterologie și kinetoterapie.
- 2) Condițiilor hoteliere îmbunătățite prin continuarea investițiilor privind lucrările de reabilitare și modernizare și orientarea către pacienți având ca scop final satisfacerea nevoilor acestora prin diversificarea gamei de servicii oferite și prin creșterea încrederii în calitatea acestora.
  - a. relație mai bună a spitalului cu proprii angajați, un mediu și condiții de muncă mai bune, o comunicare mai bună la locul de muncă.
- 3) Informațiile cerute de pacienți vor fi la nivelul solicitat de aceștia, va fi o mai bună comunicare între personal și pacienți pe tot parcursul spitalizării.
- 4) Pacienții vor avea o încredere mai mare în serviciile spitalului și vor renunța treptat la serviciile altor spitale ce se găsesc la distanță mai mare de domiciliu.

## INDICATORI URMĂRIȚI

- 1) Numărul de pacienți cu servicii în ambulatoriu, va crește cu 260 pe lună
- 2) Veniturile spitalului

- 3) Proportia pacienților satisfăcuți în ceea ce privește calitatea informațiilor primite, va crește cu 5%
- 4) Gradul de satisfacție a pacienților față de serviciile furnizate de spital va crește cu 10%
- 5) Gradul de satisfacție a pacienților privind condițiile hoteliere, cazare, starea lenjeriei, curățenie și hrană, va crește cu 10%
- 6) Funcționarea continuă a activității de distribuire, colectare și prelucrare a chestionarelor de satisfacție a pacienților;
- 7) Plan de măsuri privind creșterea satisfacției pacienților;

Având în vedere nivelul resurselor financiare pentru aceste achiziții, cursuri și intenția de îmbunătățire a comunicării cu pacienții, rezultatele acestora în evaluarea indicatorilor sunt subiective și greu de cuantificat. Indicatorii prezentați sunt indicatori prezentați de furnizorii de servicii de calificare profesională, din experiența acestora, privind rezultatele înregistrate în proiectele anterioare. Tot din înregistrările precedente, estimăm și o adresabilitate mai mare pentru spital, bazându-ne totodată și pe creșterea condițiilor hoteliere.

Creșterea calității informațiilor cerute de pacient și a comunicării cu aceștia pe tot parcursul spitalizării recomandat printr-un limbaj nemedical, se poate măsura simplu folosind metode prin care aceștia sunt încurajați să înțeleagă totul mai ușor. Trebuie alocat timp pentru comunicarea cu pacienții, adică să fim siguri că pacienții au înțeles și pot să ceară clarificări pentru tratamentul lor sau despre orice altceva îi preocupă.

Chestionarele anonime de satisfacție ale pacienților sunt cele mai potrivite. Pacienții pot răspunde la întrebări privind condițiile hoteliere, cazare, starea lenjeriei, curățenie și hrană. Chestionarele sunt apoi centralizate, răspunsurile sunt evaluate și se poate vedea unde mai trebuie intervenit.

Funcționarea continuă a activității și creșterea gradului de satisfacție se poate face modernizarea saloanelor, prin asigurarea unei lenjerii curate și de bună calitate, prin curățenie în tot spitalul, prin asigurarea hranei de bună calitate și diversificată.

Totodată se poate instrui personalul să fie receptiv la solicitările pacienților și să rezolve rapid problemele semnalate de aceștia. Saloanele se pot zugrăvi, se poate schimba mobilierul și paturile pacienților, și în plus pentru confortul acestora se poate monta și un televizor în salon. Se poate lua în calcul și creșterea accesibilității prin adaptabilitatea saloanelor pentru persoane cu dizabilități. Creșterea adresabilității ține de mai multe aspect și anume:

- îmbunătățirea serviciilor și comunicării cu pacienții
- modernizarea echipamentelor sau creșterea numărului de cabinete
- dezvoltarea unor noi specializări, servicii de telemedicină
- o bună organizare a programărilor și o scădere a timpului de așteptare
- creșterea condițiilor din spital
- implementarea unor programe de digitalizare pentru programări on line, pentru accesul de la distanță a rezultatelor analizelor, pentru plățile serviciilor medicale on line.

Totodată spitalul se poate promova printr-o prezență puternică on-line printr-un site bine structurat și cu informații transparente privind serviciile medicale și personalul medical. O altă metodă este o prezență pe rețelele de socializare pentru a comunica cu comunitatea și a oferi informații utile.

Tot ca metoda de promovare o reprezintă parteneriatele cu alte spitale pentru a face schimb de experiență sau pentru a oferi servicii complementare, sau chiar pentru formare profesională.

Creșterea încrederii pacienților în calitatea îngrijirilor acordate de spital se poate face prin transparență arătând pacienților care sunt standardele de calitate, care sunt rezultatele spitalului și chiar feedback-ul primit de alți pacienți.

### **DISFUNCȚIONALITĂȚI, BARIERE, ÎN IMPLEMENTAREA MĂSURILOR PROPUSE**

- 1) Personal insuficient Pentru găsirea unor parteneriate, donații, diverși sponsori sau alte soluții de finanțare în conformitate cu legislația în vigoare, este necesar ca o întreagă echipă să lucreze în acest sens, în defavoarea altor activități de organizare financiar –contabile sau medicale
- 2) Lipsă fonduri pentru derularea activităților propuse, astfel încât indicatorii urmăriți să fie atinși într-un timp mult mai scurt.
- 3) Anumită rezistență la schimbare, în ceea ce privește aspectele de comportament și comunicare, în ciuda cursurilor propuse pe această temă.

### **METODE, INSTRUMENTE ȘI SURSE DE DATE FOLOSITE ÎN LUCRARE**

În prezenta lucrare am folosit următoarele metode și instrumente:

- 1) Brainstorming – pentru generarea listei de probleme medicale și nemedicale ale spitalului.
- 2) Analiza SWOT
- 3) Matricea de prioritizare – pentru stabilirea ordinii acestor probleme în funcție de importanța lor și măsura în care ar putea fi soluționate pe parcursul anilor 2026-2027.
- 4) Graficul Gantt – pentru planificarea activităților prevăzute în vederea atingerii obiectivelor/direcțiilor de acțiune.
- 5) Datele utilizate au fost preluate din cadrul Serviciului financiar-contabil, Serviciul de statistică și RUNOS al Spitalului Municipal de Urgență Caransebeș.

### **H. CONCLUZII**

Implementarea Managementului Calitatii în cadrul spitalului este utilă echipei manageriale pentru o mai eficientă gestionarea a resurselor disponibile și ajută la atingerea obiectivelor pe termen scurt și pe termen lung.

Principiile de management al calității determină orientarea activității Spitalului către pacient, dezvoltă abordarea operațională bazată pe proces, dezvoltă relațiile cu partenerii din lumea medicală, crește gradul de satisfacție al pacientului și ajută la orientarea către rezultate de performanță a întregii echipe. Obiectivul de îmbunătățire a calității activităților per ansamblu este într-o evoluție continuă, propus pe termen lung, sau mai corect spus, permanent. Atingerea

satisfacției pacienților pe o perioadă durabilă și obținerea îmbunătățirii permanente a eficacității și eficienței sunt posibile doar în condițiile unui proces continuu și dinamic.

#### **BIBLIOGRAFIE**

1. Manualul „Managementul spitalului”
2. <https://spital-caransebes.ro/site/>
3. <https://drg.ro>