

PROIECT DE MANAGEMENT

**Planificarea și organizarea
serviciilor de sănătate la nivelul
Sanatoriului de Pneumoftiziologie Geoagiu**



CANDIDAT: PLEŞA-POPESCU LETIȚIA MIRELA

CUPRINS

1. Descrierea situației actuale a sanatoriului	2
1.1. Structura organizatorică	2
1.2. Situația dotării sanatoriului cu aparatură medicală	4
1.3. Activitatea sanatoriului	5
2. Analiza SWOT a sanatoriului (punkte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări).....	13
3. Identificarea problemelor critice	14
4. Selecționarea unei probleme/unor probleme prioritare, cu motivarea alegerii făcute	14
5. Dezvoltarea proiectului de management pentru problema priorității identificată / problemele prioritare identificate	14
a) Scop	14
b) Obiective	14
c) Activități	15
- definire	15
- încadrare în timp – grafic Gantt	16
- resurse necesare – umane, materiale, financiare	17
- responsabilități	18
d) Rezultate așteptate	18
e) Indicatori – evaluare, monitorizare	19
f) Cunoașterea legislației relevante	20

1. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SANATORIULUI

Geneza Sanatoriului de Pneumoftiziologie Geoagiu a început într-o zonă deosebit de pitorească pe raza localității Geoagiu în anul 1905, când Uzinele de Fier Hunedoara au demarat lucrările de construcție a sanatoriului sub directa coordonare a arhitectului austriac Zigler. În anul 1908, construcția sanatoriului a fost finalizată începând activitatea pentru a-i trata pe muncitorii cu boli pulmonare proveniți de la Uzinele de Fier Hunedoara, uzinele similare din Reșița, dar și pe angajații Companiei Miniere MICA Brad.

În anul 2019, Sanatoriul de Pneumoftiziologie Geoagiu este o unitate sanitată cu paturi de utilitate publică, cu personalitate juridică ce asigură asistență medicală de specialitate, preventivă, curativă și de recuperare a bolnavilor internați, funcționând în baza Legii nr.95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, cu modificările și completările ulterioare.

În conformitate cu Criteriile de Clasificare în funcție de competență, stabilite de M.S. prin Ordinul nr.1408/2010 și a Ordinului nr.675/24.05.2011, Sanatoriul de Pneumoftiziologie Geoagiu este unitate sanitată de categoria V, pentru acordarea asistenței medicale de specialitate pentru pacienții din județul Hunedoara și din județele limitrofe.

Unitatea sanitată este situată pe teritoriul administrativ al Orașului Geoagiu, într-o zonă de deal împădurită (280m altitudine), la cca 35 de km de Municipiul Deva – capitala județului Hunedoara, unde se află Spitalul Județean de Urgență și la 20 km de Municipiul Orăștie – respectiv Spitalul Municipal Orăștie.

1.1 Structura organizatorică

Regulamentul de organizare și funcționare al Sanatoriului de Pneumoftiziologie Geoagiu a fost adoptat prin Hotărârea nr.10/2019 a Consiliului Județean Hunedoara. Aceasta, împreună cu **Regulamentul Intern** nr. 3640/28.07.2018 stau la baza organizării și desfășurării tuturor activităților de către tot personalul din sanatoriu în funcție de durata contractului de muncă.

În baza dispoziției Președintelui Consiliului Județean Hunedora, în cadrul Sanatoriului de Pneumoftiziologie Geoagiu funcționează **Consiliul de Administratie**, format din 5 membri titulari. Conform organigramei sanatoriului, conducerea executivă (**Comitet Director**) este formată din Manager, Director Medical și Director Financiar-Contabil, care exercită atribuțiile prevăzute în Legea nr. 95/2006 și Ordinul nr. 921/2006.

Planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la nivelul sanatoriului implică o colaborare bazată pe încredere, transparență și profesionalism, între conducerea executivă, Consiliul Etic și Consiliul medical care să conduce la funcționarea eficientă a unității sanitare.

Unitatea funcționează în prezent cu următoarea structură organizatorică aprobată prin avizul Ministerului Sănătății nr. 7432 /13.03.2018, care prevede următoarele:

➤ Secția I Pneumologie – TBC	107 paturi
➤ Secția II Pneumologie – TBC	115 paturi
➤ Spitalizare de zi	8 paturi
Total general	230 paturi

Sanatoriul are în structură și următoarele compartimente și laboratoare:

- Farmacie (cu circuit închis)
- Laborator analize medicale
- Laborator Radiologie și imagistică medicală
- Laborator Explorări funcționale
- Compartiment de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale

Structura funcțională

În structura Sanatoriului de Pneumoftiziologie Geoagiu, mai funcționează:

- Compartiment Internări – Statistică
- Birou de management al calității serviciilor medicale
- Birou RUNOS
- Compartiment Achiziții – Informatică
- Compartiment Juridic
- Compartiment Contabilitate
- Serviciul Tehnic – Administrativ, Aprovizionare și Transport
 - Compartiment Administrativ, Aprovizionare și Transport
 - Compartiment SSM , PSI și Protecția Mediului
 - Compartiment Deservire
 - Bloc alimentar
 - Compartiment Spălătorie
 - Compartiment Tehnic – Întreținere

Situată resurselor umane

Dimensionarea resurselor umane ține cont de nevoile secțiilor și compartimentelor, de sursele de finanțare și de normativele de personal în vigoare (OMS 1224/2010).

Personalul din cadrul Sanatoriului de Pneumoftiziologie Geoagiu se compune din următoarele categorii:

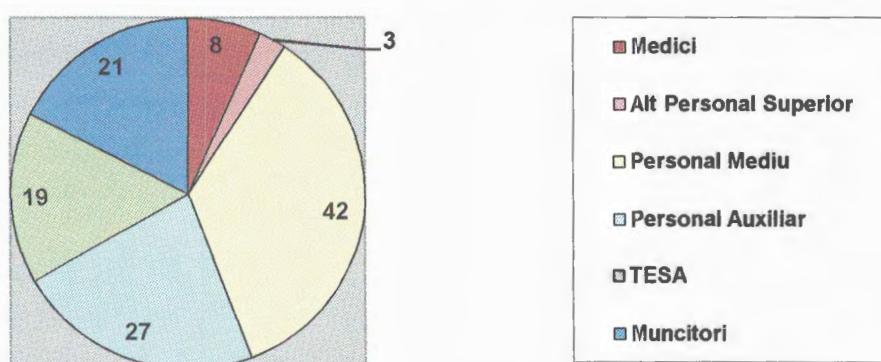
- a) Personal medico-sanitar
- b) Personal din activități auxiliare
- c) Personal din aparatul funcțional

La data de 31.12.2018 Sanatoriul are aprobată în statul de funcții 125 posturi din care sunt ocupate 120 posturi.

Tabel I. Încadrarea pe categorii de personal este următoarea:

Categorii de personal	Total posturi	Medici	Alt personal sanitar superior	Personal mediu	Personal auxiliar	TESA	Muncitori
Total	120	8	3	42	27	19	21

Sursa: Birou RUNOS



Ponderea medicilor în total personal este de: 6,67%

Ponderea alt personal sanitar superior în total personal este de: 2,5 %

Ponderea personalului mediu sanitar în total personal este de: 35%

Ponderea personalului auxiliar sanitar în total personal este de: 22,5%

Ponderea personalului TESA în total personal este de: 15,83 %

Ponderea muncitorilor în total personal este de: 17,5%

1.2 Situația dotării spitalului cu aparatura medicală

Dotarea sanatoriului cu aparatură și instrumentar medical este o preocupare continuă a conducerii sanatoriului, condițiile de desfășurare a actului medical îmbunătățindu-se permanent.

Sanatoriul are în dotare aparatura necesară desfășurării activităților curente, fără a deține aparatură de înaltă performanță, cu excepția unui pletismograf. Pletismograful, aparat de mare finețe în stabilirea diagnosticului și monitorizarea evoluției bolilor pulmonare cronice obstructive, pneumopatiilor interstițiale, fibrozelor interstițiale și colagenozelor cu afectare interstițială, este un aparat pus în funcțiune din 2011 și permite dozări de finețe și furnizarea de date suplimentare în situații incerte de diagnostic în bolile pulmonare interstițiale.

Laboratorul de radiologie este dotat cu un aparat TEMCO GRX 01 anul fabricației 2007 pus în funcțiune în anul 2008.

Tab. II Aparatura din dotarea Sanatoriului

Nr.crt.	Denumire aparat	Tip	Nr.buc
1	Agitator magnetic	Vortex	1
2	Analizor hematologic automat	Mindray bc 3000 plus	1
3	Aparat distilat apa	GFL	1
4	Centrifugă universală		1
5	Microscop	MC-5a	1
6	Microscop	Olympus BX53F	1
7	Hotă bioactivă	120 standard	1
8	Hotă incintă aseptică		1
9	Etuvă	ITM	4
10	Sterilizator cu aburi		4
11	Lampa bactericidă		5
12	Aparat developat automat	JP33	1
13	R-Aparat Rx diagn. fix	Temco GRx-01 grafie	1
14	Aparat aerosoli	Laica	8
15	Aparat aerosoli	Happy	6
16	Electrocardiograf	Nitech	1
17	Pletismograf	Platinum Elite DL	1
18	Spirometru	Spiroanalyser	1
19	Negatoscop		5
20	Tensiometru	Fazzini	10
21	Tensiometru	Bosso	10
22	Pulsoximetru	Nitech	7
23	Aspirațor chirurgical bucal	Kataspir	4
24	Oxigenator	Novolite	10

1.3 Activitatea Sanatoriului

Sanatoriul de Pneumoftiziologie Geoagiu, este o unitate sanității monospecialitate având în structura sa 230 paturi care răspunde potrivit legii, pentru calitatea actului medical, pentru respectarea condițiilor de cazare, igienă, alimentație și de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale ce pot prejudicia pacienții și deține autorizație sanității de funcționare eliberată de Direcția de Sănătate Publică Hunedoara.

Sanatoriul de Pneumoftiziologie Geoagiu este o instituție finanțată integral din venituri proprii și funcționează pe principiul autonomiei financiare, dar și din transferuri de la bugetul de stat, pentru programele naționale (Program Național de prevenire, supraveghere și control al tuberculozei).

Unitatea este subordonată Consiliului Județean Hunedoara și Ministerului Sănătății.

Sanatoriul acordă servicii medicale de specialitate preventive, curative și de recuperare, asociate cu celelalte procedee și tehnici terapeutice în regim de spitalizare continuă și spitalizare de zi.

Din punct de vedere al finanțării sunt încheiate contracte de furnizare de servicii în asistență medicală de recuperare medicală și medicină fizică și de reabilitare și de furnizare de servicii medicale spitalicești cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Hunedoara.

Pacienții care se adresează unității noastre provin majoritatea din județul Hunedoara dar și din alte județe din țară, având afecțiuni pulmonare cronice, inclusiv tuberculoză pulmonară, date care rezultă și din tabelele prezentate mai jos:

Tab. III Categorii majore de diagnostic 2018

% Cazuri	CMD
99.60%	CMD 04 Boli și tulburări ale sistemului respirator
0.20%	CMD 05 Boli și tulburări ale sistemului circulator
0.20%	CMD 17 Tulburări neoplazice (hematologice și neoplasme solide)

Sursa :Comp.Statistica Sanatoriul PNF Geoagiu

Tab. IV Morbiditatea spitalizată prin serviciul de spitalizare continuă în anul 2018

Cod Diagnostic	Denumire Diagnostic	Nr. Cazuri	DMS	Total DS
J44.0	Boală pulmonară obstructivă cronică cu infecție acută a căilor respiratorii inferioare	567	38	22094
J44.1	Boală pulmonară obstructivă cronică cu exacerbare acută, nespecificată	150	30	4637
J44.9	Boală pulmonară obstructivă cronică, nespecificată	139	38	5315
A16.0	Tuberculoza pulmonară, cu investigații bacteriologice sau histologice negative	90	74	6684
J18.9	Pneumonie, nespecificată	90	17	1548
J45.8	Astmul asociat	71	31	2260
J45.9	Astm, nespecificat	49	18	930
J15.9	Pneumonia bacterienă, nespecificată	44	9	409
A15.0	Tuberculoza pulmonară, confirmată prin examen microscopic al sputei, cu sau fără culturi	34	148	5053
J84.1	Alte boli pulmonare interstițiale cu fibroză	34	22	753

Sursa: Comp.Statistica Sanatoriul PNF Geoagiu

Tab. V Morbiditatea spitalizată prin serviciul de spitalizare de zi în anul 2018

Nr. crt.	Cod diagnostic	Denumire	Cauzi	Total valoare servicii
1	J12.9	Pnemonie virală , nespecificată	3	1.118
2	J15.8	Alte pnemonii bacteriene	17	6.777
3	J18.1	Pneumonia lobară , nespecificată	3	1.208
4	J18.8	Alte pneumonii , cu micro – organisme nespecificate	15	5.640
5	J18.9	Pneumonie, nespecificată	44	18.380
6	J20.9	Bronșită acută , nespecificată	58	9.771
7	J44.0	Boală pulmonară obstructivă cronică cu infecție acută a căilor respiratorii	51	19.163
8	J44.1	Boală pulmonară obstructivă cronică cu exacerbare acută	79	29.277
9	J44.9	Boală pulmonară obstructivă cronică , nespecificată	27	9.731
10	J45.0	Astmul cu predominanță alergică	22	3.901
11	J84.8	Alte boli pulmonare interstitioniale specificate	2	760
12	J84.9	Boală pulmonară obstructivă cronică cu infecție acută a căilor respiratorii nespecificată	16	6.108
TOTAL				337 111.834

Sursa: Comp.Statistica Sanatoriul PNF Geoagiu

Din analiza morbidității spitalizate rezultă că adresabilitatea pentru afecțiunile pulmonare cronice (BPOC, astm bronșic, fibroze pulmonare) este de 91%, cu mult mai mare decât cea pentru tuberculoză (9%), datorită scăderii numărului de cazuri de TBC, date statistice confirmate și pe site-ul oficial al DSP Hunedoara.

Principalii indicatori care reflectă activitatea realizată la nivelul sanatoriului pe parcursul ultimilor 3 ani (2016-2018) sunt, după cum urmează:

Tab. VI Indicatori de utilizare a serviciilor 2016-2018

	Nr Paturi			Nr pacienti externati			DMS (zile)			Rata de utilizare a patului (%)			Proportia bolnavilor internati cu bilet de trinutere (%)			ICM
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	
Pneumologie I - TBC	115	115	107	736	710	683	31.25	30.69	32.64	59.86	56.08	61.09	100	100	100	N/A
Pneumologie II - TBC	115	115	115	744	742	801	38.68	34.41	33.39	75.79	67.15	69.2	100	100	100	N/A
Spitalizare de zi	-	-	8			337										N/A
Total	230	230	230	1480	1452	1484	34.99	32.61	33.05	63.73	61.61	65.29	100	100	100	N/A

Sursa: Comp. Statistica Sanatoriul PNF Geoagiu

Analizând indicatorii de utilizare de servicii se obține:

- Creștere ușoară a numărului de pacienți externați în anul 2018 față de anul 2017, iar o scădere în anul 2017 față de anul 2016.
- Durata medie de spitalizare (DMS) este un indicator important pentru planificarea serviciilor la nivel de unitate, în anul 2016 a înregistrat o valoare de 34,99%, în anul 2017

a scăzut la 32,61%, iar în 2018 a crescut la 33,05%, valoare ce se încadrează în mediile naționale recomandate în Ordinul 397/2018 cu privire la normele de aplicare a Contractului – Cadru la nivel național 2018-2019.

- Rata de utilizare a paturilor a crescut în anul 2018 față de anul 2016 cu 1,56 %, respectiv cu 3,68% față de anul 2017, datorită creșterii numărului de pacienți internați.
- Proporția pacienților internați cu bilet de trimis a fost de 100% pe parcursul celor 3 ani.
- Indicele de complexitate a cazurilor (ICM) nu se aplică și nu se raportează deoarece sanatoriul este o unitate monospecialitate, ce oferă servicii de spitalizare continuă de tip cronic.

Începând cu luna mai 2018 a fost înființată Structura de spitalizare de zi, prin redistribuirea unui număr de 8 paturi de pe Secția I Pneumologie – TBC pentru a asigura funcționarea acestei structuri. Unitatea a încheiat contract de furnizare de servicii medicale spitalicești cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Hunedoara, decontarea acestor servicii făcându-se pe bază de tarif negociat pe cod de boală.

Tab. VII Număr cazuri rezolvate / spitalizare de zi 2018

MAI	IUNIE	IULIE	AUGUST	SEPTEMBRIE	OCTOMBRIE	NOIEMBRIE	DECEMBRIE	TOTAL
25	43	34	17	39	68	67	44	337

Sursa: Comp. Statistică Sanatoriul PNF Geoagiu

Indicatori de calitate 2016-2018

Tab. VIII Indicatori de calitate

Indicatori de calitate		2016	2017	2018
1	Rata mortalității generale (intraspitalicești)	0,93%	1,58%	1,08%
2	Proporția pacienților decedați la 48 de ore de la intervenția chirurgicală	0	0	0
3	Rata IAAM - pe spital (+/- pe fiecare secție)	0	0	0
4	Rata pacienților reinternați (fără programare) în intervalul de 30 de zile dc la externare	0,93%	3,72%	7%
5	Indice de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare	98,51%	88,29%	97,71%
6	Procentul pacienților internați și transferați către alte spitale (%)	0,54%	0,55%	0,31%
7	Număr reclamații/plângeri ale pacienților	0	0	0

Sursa: Comp. Statistică Sanatoriul PNF Geoagiu

În cadrul Sanatoriului Geoagiu se efectuează următoarele investigații paraclinice:

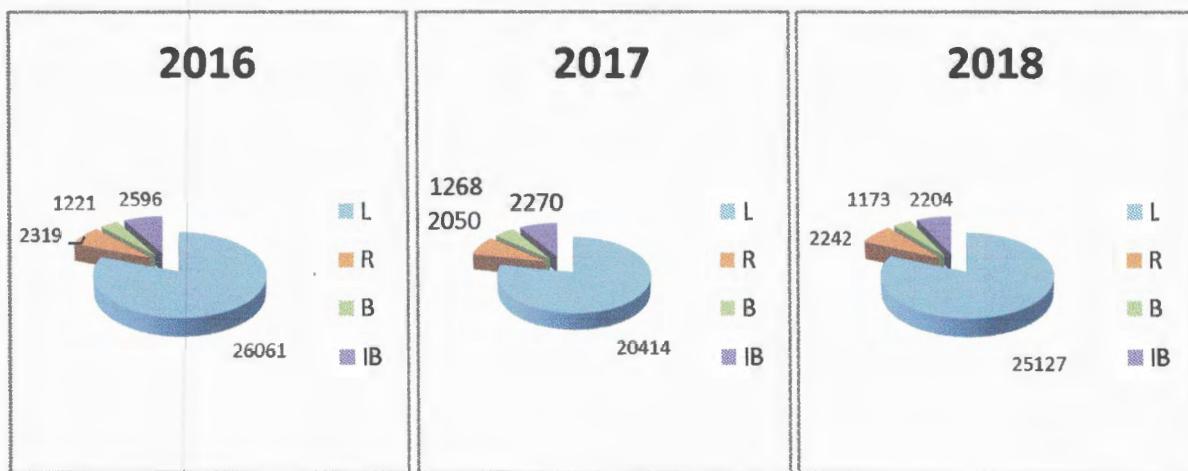
- * Investigații de laborator;
- * Investigații radiologice

- * Bronhospirometrie;
- * Investigații bacteriologice

Tab. IX Număr investigații paraclinice 2016-2018

An	2016				2017				2018			
Tip examen paraclinic	L	R	B	IB	L	R	B	IB	L	R	B	IB
TOTAL	26.061	2.319	1.221	2.596	20.414	2.050	1.268	2.270	25.127	2.242	1.173	2.204
TOTAL GENERAL	32.197				26.002				30.746			

Sursa: Comp. Statistică Sanatoriul PNF Geoagiu



*Legenda :

- L – Investigații laborator
- R – Investigații radiologice
- B – Bronhospirometrie
- IB – Investigații bacteriologice

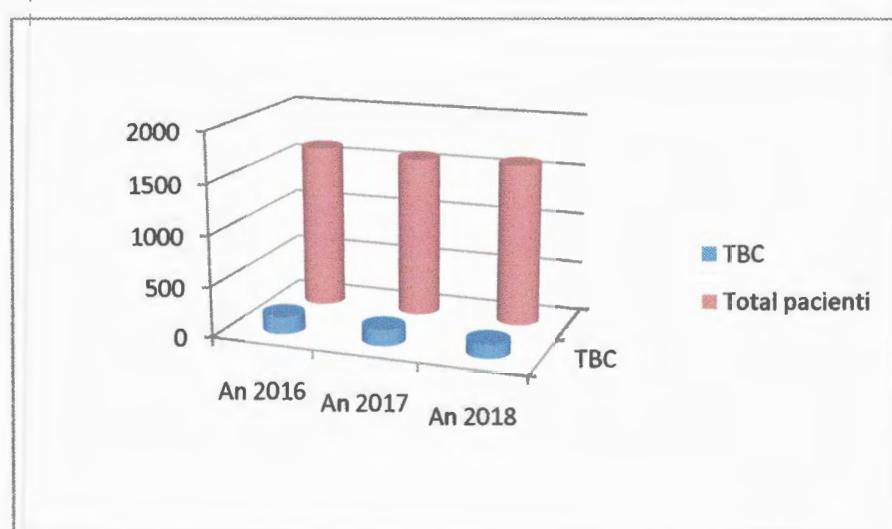
Numărul de investigații variază în funcție de numărul de pacienți și de complexitatea patologiei.

În cadrul Sanatoriului de Pneumoftiziologie Geoagiu au fost tratați:

Tab. X Număr pacienți cu TBC tratați la nivelul Sanatoriului PNF Geoagiu 2016-6018

AN 2016		AN 2017		AN 2018	
Nr. pacienți tratați		Nr. pacienți tratați		Nr. pacienți tratați	
Total	TBC	Total	TBC	Total	TBC
1625	172	1586	159	1601	140

Analizând numărul de pacienți tratați pe parcursul celor 3 ani se constată o creștere în anul 2018 față de anul 2017, dar mai mic decât în anul 2016, în schimb numărul de pacienți tratați de tuberculoză a scăzut constant pe parcursul celor 3 ani. Din graficul de mai jos se poate vizualiza proporția pacienților cu TBC din numărul total de pacienți tratați în sanatoriu:



Situată finanțiară a sanatoriului

Finanțarea Sanatoriului de Pneumoftiziologie Geoagiu, este asigurată prin:

- ✓ Finanțare proprie – din contracte de furnizare de servicii medicale încheiate cu CJAS Hunedoara, pe baza serviciilor medicale decontate;
- ✓ Finanțare prin DSP, de la M.S. pentru Programul Național de prevenire, spraveghere și control al tuberculozei;
- ✓ Finanțare prin venituri proprii;
- ✓ Finanțare de la bugetul de stat;
- ✓ Subvenții de la Consiliul Județean Hunedoara.

Analiza veniturilor Sanatoriului de Pneumoftiziologie Geoagiu pe anii 2016-2018

Tab. XI Venituri realizate 2016-2018

Tip Venit	VENITURI REALIZATE							
	2016		2017		2018		2019 TRIM. I	
	Venit(Ron)	%	Venit(Ron)	%	Venit(Ron)	%	Venit(Ron)	%
Venituri CJAS	7.237.130	72,31	6.858.127	48,01	6.124.649	43,26	1.731.208	49,89
Subvenții buget local	2.344.626	23,43	1.520.308	10,64	2.200.000	15,54	-	-
Programe naționale	135.000	1,35	75.000	0,53	100.000	0,71	9.886	0,28
Venituri DSP (rezidenți)	90.174	0,90	97.491	0,68	134.000	0,95	48.000	1,38
Subvenții FNUASS (pt.acop. creșt. sal.)	147.043	1,47	3.182.197	22,28	5.556.259	39,24	1.662.273	47,91
Subvenții buget stat -Ministerul Sănătății	-	-	2.500.000	17,50	-	-	-	-
Venituri proprii (coplată, chirii)	54.139	0,54	51.740	0,36	43.838	0,30	18.525	0,54
Total	10.008.112		14.284.863		14.158.746		3.469.892	

Sursa: Compartiment Contabilitate Spital PNF Geoagiu

După cum se poate observa în tabelul de mai sus, cea mai mare pondere a veniturilor din total venituri o reprezintă veniturile realizate din contract cu CJAS Hunedoara având o pondere de 72,31% în anul 2016, 48,01% în anul 2017, respectiv 43,26% în anul 2018, ca urmare a reducerii numărului de paturi contractate (18 paturi).

Veniturile provenite din subvenții de la bugetul local:

- în anul 2016, au fost în procent de 23,43%, fondurile fiind alocate pentru continuarea lucrărilor de reparație capitală - "Complex medical, spălătorie, morgă și capelă", extinderea lucrării de canalizare și secțiunea de funcționare (bunuri și servicii)
- în anul 2017, în procent de 10,64%, pentru continuarea lucrărilor de reparație capitală - "Complex medical, spălătorie, morgă și capelă" și secțiunea de funcționare;
- în anul 2018, în procent de 15,54% pentru continuarea lucrărilor de reparație capitală - "Complex medical, spălătorie, morgă și capelă" și secțiunea de funcționare.

Veniturile alocate pentru programele naționale de sănătate au fost mai mari în anul 2018 - 0,71%, comparativ cu anul 2017 - 0,53%, și mai mici decât în anul 2016 (1,35%).

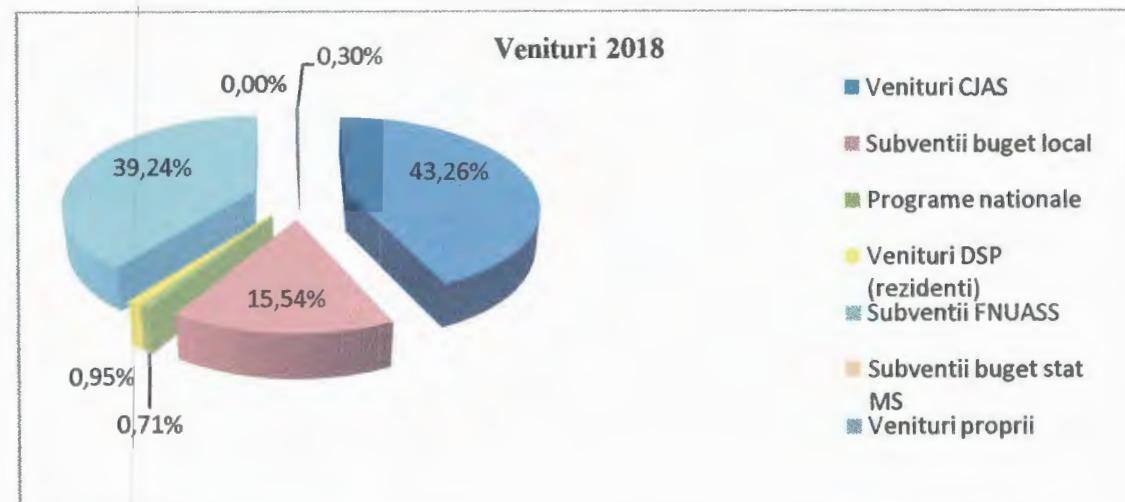
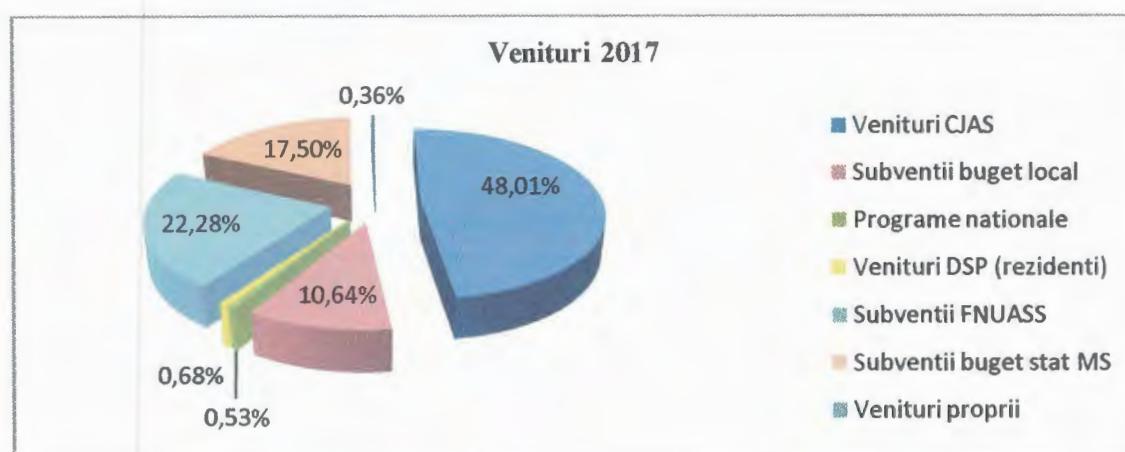
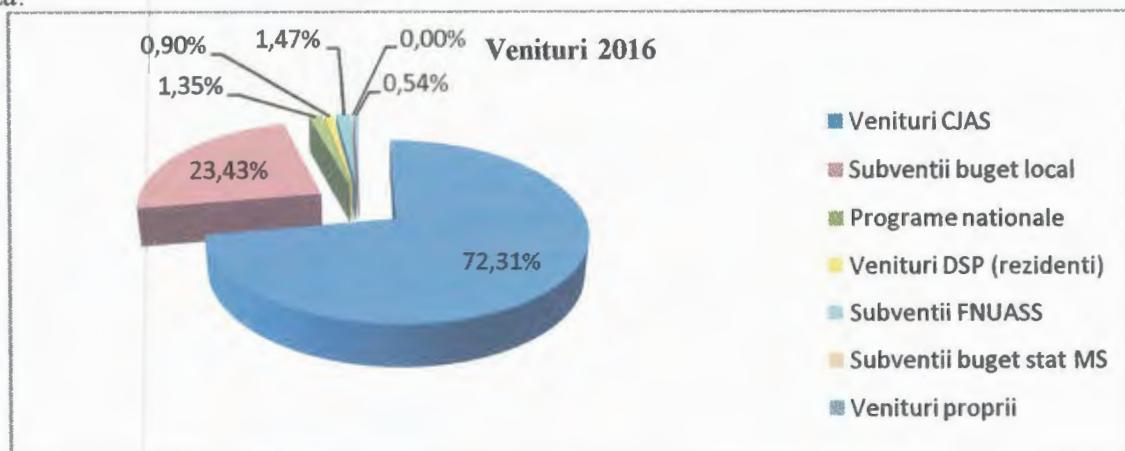
Pentru acoperirea creșterilor salariale din anul 2018, subvențiile FNUASS și sumele alocate de DSP pentru medicii rezidenți au fost suplimentate în anul 2018 față de anul 2017 și anul 2016.

Subvențiile de la bugetul de stat – Ministerul Sănătății pentru continuarea Proiectului de reparație capitală - "Complex medical, spălătorie, morgă și capelă", au fost alocate doar în anul 2017, reprezentând un procent de 17,50% din total venituri.

Veniturile proprii ale unității, reprezentând contravaloare coplată și închiriere spații, au înregistrat o ușoara scădere în 2018 față de anii precedenți.

Veniturile realizate la sfârșitul trimestrului I al anului 2019 au fost în sumă de 3.469.892 lei.

Pentru o imagine de ansamblu, veniturile sunt reprezentate și sub formă grafică, după cum urmează:



Analiza cheltuielilor Sanatoriului de Pneumoftiziologie Geoagiu pe anii 2016-2018**Tab. XIII Cheltuieli realizate 2016-2018**

Tip Cheltuiala	CHELTUIELI REALIZATE							
	2016		2017		2018		2019 TRIM. I	
	Cheltuiala (Ron)	%	Cheltuiala (Ron)	%	Cheltuiala (Ron)	%	Cheltuiala (Ron)	%
Cheltuieli salariale	6.151.721	64.17	8.983.465	77.03	10.877.785	80.67	2.891.100	79.94
Cheltuieli cu servicii executate de terți	455.373	4.75	581.904	4.99	462.340	3.43	39.430	1.09
Cheltuieli cu materiale consumabile	231.500	2,41	227.842	1.95	248.799	1.85	16.006	0.44
Cheltuieli privind energia și apa	769.156	8.03	699.877	6	601.882	4.46	256.773	7.10
Cheltuieli privind hrana	503.640	5.23	633.971	5.44	659.389	4.89	284.805	7.87
Cheltuieli cu medicamente și materiale sanitare	599.184	6.26	391.485	3.36	362.270	2.69	99.397	2.75
Cheltuieli cu întreținere și reparații	21.129	0.22	13.380	0.11	8.187	0.06	873	0.02
Cheltuieli poștale	29.102	0.31	23466	0.20	22.734	0.17	6.052	0.17
Alte cheltuieli (combustibil,deplasări,preg.prof., amortizare,ext.canal.,etc.)	826.540	8.62	107.160	0.92	241.364	1.78	22.325	0.62
Total	9.587.345		11.662.550		13.484.750		3.616.761	

Sursa: Compartiment Contabilitate PNT Geoagiu

- ✓ Din totalul cheltuielilor ponderea cea mai mare o au cheltuielile de personal 80,67% în anul 2018 comparativ cu anul 2017– 77,03% și anul 2016 - 64,17%. Această creștere se datorează aplicării Legii 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice.
- ✓ În anul 2018 cheltuielile cu servicii executate de terți, în procent de 3,43%, au scăzut față de anul 2017 (4,99%) și 2016 (4,75%).
- ✓ Cheltuieli cu materiale consumabile în anul 2018 au fost în procent de 1,85%, mai mici comparativ cu anul 2017 (1,95%) și anul 2016 (2,41%).
- ✓ Cheltuieli privind energia și apa în anul 2018 au fost în procent de 4,46%, mai mici comparativ cu anul 2017 (6%) și anul 2016 (8,03%).
- ✓ Cheltuieli privind hrana: deși cheltuiala în roni este mai mare în anul 2018 comparativ cu anii 2017 și 2016, ponderea din total cheltuiala în anul 2018 este procentual mai mică.
- ✓ Cheltuieli cu medicamente și materiale sanitare în anul 2018 au fost în procent de 2,69%, mai mici comparativ cu anul 2017 (3,36%) și anul 2016 (6,26%);
- ✓ Cheltuieli cu întreținere și reparații în anul 2018 au fost în procent de 0,06%, mai mici comparativ cu anul 2017 (0,11%) și anul 2016 (0,22%);
- ✓ Cheltuieli poștale în anul 2018 au fost în procent de 0,17%, mai mici comparativ cu anul 2017 (0,20%) și anul 2016 (0,31%)
- ✓ Alte cheltuieli (combustibil, deplasări, pregătire profesională, amortizare, extindere canalizare, etc.) în anul 2018 au fost în procent de 1,78%, mai mari comparativ cu anul 2017 (0,92%). Menționez că în anul 2016 s-a finalizat lucrarea de extindere rețea canalizare, iar valoarea

proiectului s-a înregistrat pe cheltuiala rezultând un procent mai mare.

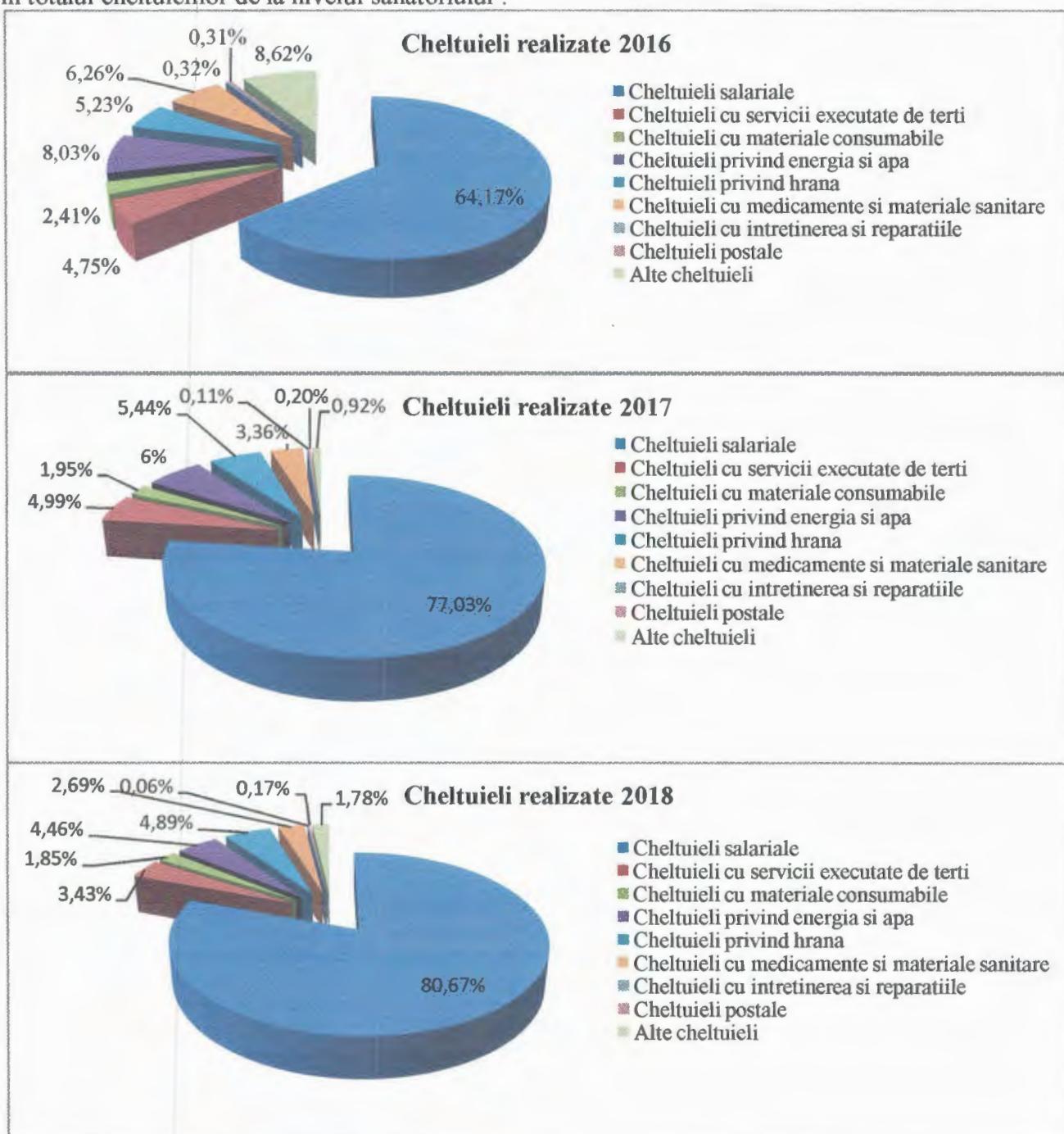
La data de 31 decembrie 2018 sanatoriul înregistrează obligații de plată peste termenul de scadență în sumă de 646.689 lei compuse din: datorii salarii (contribuții) în sumă de 531.915 lei și furnizori în sumă de 114.774 lei.

La data de 31 decembrie 2017 sanatoriul înregistrează obligații de plată peste termenul de scadență în sumă de 574.360 lei compuse din: datorii salarii (contribuții) în sumă de 377.870 lei și furnizori în sumă de 196.490 lei.

La data de 31 decembrie 2016 sanatoriul nu înregistrează obligații de plată peste termenul de scadență.

În trimestrul I al anului 2019 s-a înregistrat o cheltuiala totală în sumă de 3.616.761 lei.

Din diagramele prezentate mai jos, se poate vizualiza ponderea tuturor tipurilor de cheltuieli în totalul cheltuielilor de la nivelul sanatoriului :



2. ANALIZA SWOT A SANATORIULUI

Prin tehnica SWOT, pentru o analiză a situației generale actuale a Sanatoriului de Pneumoftiziologie Geoagiu, voi prezenta mai jos punctele forte și oportunitățile pe care le poate exploata unitatea spitalicească, punctele slabe, dar și eventualele amenințări cu care s-ar putea confrunta. De asemenea managementul sanatoriului se bazează în acul de conducere pe decizii luate pornind de la o bună cunoaștere a factorilor interni și externi, care ar putea influența activitatea desfășurată și obiectivele strategice.

MEDIUL INTERN	
PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> - este cel mai mare sanatoriu de specialitate (pneumoftiziologie) din județ; - sanatoriu investește în extinderea activității prin diversificarea serviciilor; - Spitalizare de zi din luna Mai 2018; - clădirca – amplasată într-o zonă pitorească de deal cu factori curativi naturali; - saloanele sunt spațioase și luminoase, special concepute pentru a găzdui patologia respiratorie; - sistem informatic integrat funcțional; - personal medical competent cu o înaltă ținută profesională; - unitate sanitată acreditată ANMCS conform normelor în vigoare; - sanatoriu este certificat ISO 9001: 2015 privind Sistemul Integrat de Management a Calității; - aparatul medical de calitate pentru investigațiile radiologice, analize medicale și explorări funcționale; - lipsa arieratelor. 	<ul style="list-style-type: none"> - construcție veche, care necesită reabilitări și reparări curente; - dotări sub nivelul standardelor; - nivel scăzut de confort hotelier; - resurse financiare insuficiente pentru realizarea de investiții; - creșterea tarifelor la utilități, ceea ce duce la majorarea cheltuielilor sanatoriului; - valoare mică a tarifului pe zi de spitalizare ; - venituri proprii mici; - lipsa unei politici care să susțină strategiile sanatoriului; - dotare insuficientă cu aparatură medicală de înaltă performanță, pentru îmbunătățirea serviciilor medicale acordate; - lipsa acreditării RENAR a Laboratorului de analize medicale
MEDIUL EXTERN	
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> - suport tehnic, administrativ și sprijin finanțier din partea Consiliului Județean Hunedoara; - obținerea de fonduri de la Ministerul Sănătății pentru achiziția de aparatură necesară desfășurării acutului medical; - amplasare geografică accesibilă, condiții de climat și de mediu favorabile tratării afecțiunilor pulmonare; - poziționarea geografică la limita a trei județe; - accesarea de fonduri europene pentru modernizarea sanatoriului; - colaborări cu alte spitale de specialitate pentru stabilirea diagnosticului de certitudine; - obținerea de fonduri suplimentare din sponsorizări; - utilizarea fondului de dezvoltare pentru dotarea sanatoriului cu aparatură medicală. 	<ul style="list-style-type: none"> - contractarea serviciilor medicale sub nivelul solicitării pacienților; - creșterea constantă a prețurilor la medicamente, materiale sanitare, reactivi, etc. - instabilitate legislativă și finanțieră; - creșterea nivelului de informare a pacienților care va conduce la creșterea așteptărilor acestora și implicit la o creștere a cererii de servicii medicale complexe; - migrarea personalului bine pregătit spre orașe mai mari sau în străinătate; - existența unui alt sanatoriu cu aceeași specialitate în județ: - adresabilitate în scădere pe TBC; - creșterea costurilor în sănătate; - politica de reducere a numărului de paturi la nivel național; - finanțare insuficientă din contractul cu CJAS.

3. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE

Problemele critice identificate pe baza analizei Swot, sunt ierarhizate astfel :

- Lipsa de noi servicii – exceptându-le pe cele standard (de bază) - care să crească atractivitatea sanatoriului și implicit a veniturilor;
- Continuarea lucrărilor în cadrul proiectului de reparație capitală „Complex medical, Spălătorie, Morgă și Capela” (proiect început în anul 2009), sanatoriul fiind cuprins într-un Program de conformare cu termen de finalizare 31.12.2020.
- Buget insuficient alocat pentru achiziționarea de medicamente, materiale sanitare, reactivi și dezinfectanți etc.
- Nivel scăzut de confort hotelier
- Aparatură învechită și cu durată îndelungată de folosință la Laboratorul de radiologie ;
- Dotare insuficientă cu aparatură medicală;
- Optimizarea actului medical și a indicatorilor de calitate ai sanatoriului prin înființarea unui Compartiment de Recuperare Respiratorie și a unui Ambulator de specialitate integrat în vederea satisfacerii nevoilor pacientului și creșterea calității actului medical;
- Cheltuieli ridicate cu utilitățile la nivel de complex medical;

CONCLUZIE:

Planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la nivelul sanatoriului trebuie să fie în strânsă legătură cu contractele de finanțare, strategiile de contractare încheiate cu CJAS Hunedoara astfel încât veniturile să fie majorate. În mod concomitent, planificarea serviciilor trebuie să țină cont și de necesitățile populației, beneficiarea diferitelor servicii medicale și de structurile existente.

4. SELECTIONAREA UNOR PROBLEME PRIORITARE, CU MOTIVAREA ALEGERII FĂCUTE

Consider prioritară soluționarea problemelor legate de diversificarea serviciilor oferite pacienților. Pacienții sanatoriului ar putea primi îngrijiri de recuperare respiratorie, care nu numai că ar ameliora simptomele respiratorii, dar ar duce și la scăderea costurilor asistentei medicale, reducerea numărului exacerbărilor și utilizării consecutive de resurse medicale, reluarea activităților profesionale. Progresele în medicină au însemnat o cuprindere mai amplă a actului medical în sine, înglobând în ghidurile terapeutice specifice patologiei respiratorii parte de prevenție și parte de recuperare-reabilitare.

Motivarea selectării problemelor prioritare este justificată prin procentul mare al pacienților cu boli pulmonare cronice care ar putea beneficia de programul de recuperare respiratorie, în completarea tratamentului curativ, astfel diversificarea serviciilor va crește calitatea actului medical contribuind și la creșterea adresabilității sanatoriului.

5. DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMA PRIORITARĂ IDENTIFICATĂ

a) Scop

Scopul fundamental al proiectului de management îl reprezintă adaptarea serviciilor medicale oferite la nevoile pacienților, prin planificarea și organizarea serviciilor de sănătate în așa fel încât diversificarea serviciilor și îmbunătățirea calității actului medical vor conduce implicit și la majorarea veniturilor, crescând astfel eficiența activității.

b) Obiectivele acestui proiect constau în înființarea următoarelor structuri:

1. Compartiment de Recuperare Respiratorie
2. Ambulatoriu de specialitate integrat

c) Activități

✓ Definire

Obiectivul 1 - Compartiment de Recuperare Respiratorie

Planificarea serviciilor medicale oferite de sanatoriu prin înființarea Compartimentului de Recuperare Respiratorie pentru ca tratamentul bolilor respiratorii cronice să fie unul complet și să răspundă nevoilor pacienților noștri.

Serviciile medicale din **Compartimentul de Recuperare Respiratorie** se vor adresa pacienților cu următoarele afecțiuni care se pretează incluziei într-un program de reabilitare pulmonară:

- Boli respiratorii obstructive: BPOC, astm bronșic, bronșiectaziile, fibroza chistică etc.
- Boli pulmonare restrictive: boli pulmonare interstitionale (fibroze pulmonare, patologie pulmonară profesională), boli neuromusculare ce implică afectarea respiratorie, tulburări cognitive.
- Alte condiții patologice: cancerul pulmonar, dependență de ventilator, boli respiratorii corelate cu obezitatea, boli autoimune cu implicare pulmonară.

Compartimentul de Recuperare Respiratorie va fi compus din 4 saloane, sala de gimnastică respiratorie și sala de aerosoli, amplasate în clădirea sanatoriului, la parter, în partea vestică fără a avea circuite comune cu structura de spitalizare de zi.

- **Fiecare salon** va avea o suprafață de $15,5\text{m}^2$ și va fi dotat cu 2 paturi, 2 noptiere, o masă cu 2 scaune, o sursă de apă potabilă, un lavoar, prize, iluminat electric și covor PVC.
- **Sala de gimnastică respiratorie** va avea o suprafață de 45m^2 și va fi dotată cu covor PVC, încălzire, iluminat electric, prize, oglindă de perete, o saltea de kinetoterapie, 2 biciclete ergometrice, o bandă de alergare, o masă de kinetoterapie, instalație de scripete fix, 2 spaliere de lemn, mingi medicinale, o bancă de lemn, greutăți de diverse mărimi, bastoane, arcuri, cordoane elastice.
- **Sala de aerosoli** va avea o suprafață de 15m^2 unde pacienții vor face terapie prin aerosoli.

Demersurile necesare înființării **Compartimentului de Recuperare Respiratorie** sunt:

- Nota de fundamenatare privind propunerea de modificare a structurii organizatorice prin înființarea Compartimentului de Recuperare Respiratorie ;
- Referat de evaluare întocmit de Direcția de Sănătate Publică Hunedoara în care se menționează îndeplinirea condițiilor pentru înființarea compartimentului;
 - Obținerea avizului de la Ministerul Sănătății pentru schimbarea structurii organizatorice;
 - Obținerea sursei de finanțare de la CJ Hunedoara;
 - Igienizarea spațiului și amenajarea sălii de gimnastică respiratorie și a sălii de aerosoli;
 - Achiziționarea aparaturii necesare;
 - Angajarea unui kinetoterapeut;
 - Încheierea unui contract de prestări servicii cu un medic specialist balneofizioterapie și recuperare medicală;
 - Încheiere contract de servicii cu CJAS Hunedoara;
 - Anunț pe site-ul oficial al sanatoriului și în mass media - serviciu nou;

Obiectivul 2 - Ambulatoriu de specialitate integrat

- Planificarea serviciilor prin înființarea Ambulatoriului de specialitate pentru pacienții cu afecțiuni pulmonare acute, subacute sau acutizări ale bolilor cornice care nu necesită spitalizare continuă și totodată facilitarea accesului la serviciile medicale de specialitate a pacienților care nu au bilet de trimis de la medicul de familie și se încadrează în lista afecțiunilor stabilite în anexa nr. 13

a Ordinului 397/2018, care permite prezentarea direct la medicul de specialitate din ambulatoriu.

- Creșterea calității serviciilor medicale acordate pacienților cu afecțiuni pulmonare, întrucât în zona orașului Geoagiu și localitățile învecinate nu există un serviciu de ambulatoriu de pneumologie în regim public care să ofere servicii medicale decontate de CJAS Hunedoara.

Ambulatoriu de specialitate va fi amplasat în clădirea sanatoriuului, la parter, în partea S-E a clădirii și va fi organizat astfel: Cabinet de Pneumologie , sală de tratament, grup sanitar pentru pacienți și boxă pentru curătenie.

- **Cabinetul de Pneumologie** va avea o suprafață de 22 mp cu iluminat electric și natural, pat de consultații, dulap pentru medicamente specifice, birou și scaun pentru medic și aparatură specifică.
- **Spațiul de așteptare** va avea o suprafață de 36 mp și va fi accesibil direct din exterior.
- **Sala de tratament** va avea o suprafață de 16 mp.

Demersurile necesare înființării **Ambulatoriului de specialitate integrat** sunt:

- Nota de fundamenatare privind propunerea de modificare a structurii organizatorice prin înființarea Ambulatoriu de specialitate integrat;

- Referat de evaluare întocmit de Direcția de Sănătate Publică Hunedoara în care se menționează indeplinirea condițiilor pentru înființarea compartimentului;

- Obținerea avizului de la Ministerul Sănătății pentru schimbarea structurii organizatorice;
- Obținerea sursei de finanțare de la CJ Hunedoara;
- Igienezarea și amenajarea spațiului;
- Achiziționarea aparaturii necesare;
- Încheiere contract de servicii cu CJAS Hunedoara;
- Anunț pe site sanatoriu și în mass media – serviciu nou;

➤ Incadrarea în timp - Graficul Gantt

ACTIVITATI	ANUL 2019 TRIMESTRUL			
	1	2	3	4
Inființarea Compartimentului de Recuperare Respiratorie				
Nota de fundamenatare privind propunerea de modificare a structurii organizatorice prin înființarea Compartimentului de Recuperare Respiratorie				
Referat de evaluare întocmit de Directia de Sanatate Publica Hunedoara in care se mentioneaza indeplinirea conditiilor pentru inffintarea compartimentului				
Obtinerea avizului de la Ministerul Sanatatii pentru schimbarea structurii organizatorice				
Obtinerea sursei de finanțare de la CJ Hunedoara				
Igienezarea spatiului si amenajarea sălii de gimnastica respiratorie si a salii de aerosoli				
Achizitionarea aparaturii necesare				
Angajarea unui kinetoterapeut				
Încheierea unui contract de prestari servicii cu un medic specialist balneofizioterapie și recuperare medicală				
Încheiere contract de servicii cu CJAS Hunedoara				
Anunț pe site sanatoriu și în mass media – serviciu nou				

➤ **Incadrarea în timp - Graficul Gantt**

ACTIVITATI	ANUL 2019 TRIMESTRUL			
	1	2	3	4
Infiintarea Ambulatoriului de specialitate integrat				
Nota de fundamenatare privind propunerea de modificare a structurii organizatorice prin infiintarea Ambulatoriului de specialitate integrat				
Referat de evaluare intocmit de Directia de Sanatate Publica Hunedoara in care se mentioneaza indeplinirea conditiilor pentru infiintarea compartimentului				
Obtinerea avizului de la Ministerul Sanatatii pentru schimbarea structurii organizatorice				
Obtinerea sursei de finantare de la CJ Hunedoara				
Igienizarea si amenajarea spatiului				
Achizitionarea aparaturii necesare				
Incheiere contract de servicii cu CJAS Hunedoara				
Anunt pe site sanatoriu si in mass media – serviciu nou				

➤ **Resurse necesare – umane, materiale și financiare**

Resurse umane:

Echipa de lucru va fi formată din : managerul sanatoriului, director medical, director finanțier – contabil, şefii secțiilor medicale, jurist și responsabilul cu achizițiile publice.

Resurse materiale:

Vor fi folosite toate resursele materiale ale unitatii pentru realizarea obiectivelor.

Resurse financiare: necesare în vederea realizării proiectului se bazează pe finanțare de la Consiliul Județean Hunedoara.

Costurile estimative care stau la baza obținerii resurselor financiare pentru îndeplinirea obiectivelor sunt prezentate astfel:

➤ **Compartiment de recuperare respiratorie**

➤ **Sala gimnastică respiratorie**

- bicicletă fitness	5.000 lei
- masă kinetoterapie simplă	800 lei
- spalier	500 lei
- saltea de kinetoterapie	1.200 lei
- bancă	500 lei
- greutăți de diverse mărimi , cordoane elastice, arcuri , bastoane	1.000 lei
- concentrator de oxigen	3.600 lei
- tensiometru	200 lei
Total :	12.800 lei

✓ Sala de aerosoli	- aparat aerosoli Omron MicroAIR U100-E cu ultrasunete	700 lei
---------------------------	--	----------------

✓ **Ambulatoriu de specialitate integrat**

Costuri aparatura medicală:

▪ Termometru	40 lei
▪ Tensiometru	200 lei
▪ Negatoscop	1.000 lei
▪ Stetoscop	660 lei
▪ Pulsoximetru	250 lei
▪ Concentrator de oxigen mobil	3.600 lei
Total	5.750 lei

Investiția totală pentru cele două obiective va fi în valoare de 19.250 lei.

✓ **Responsabilități**

Pentru realizarea activităților specifice va fi necesară munca în echipă, responsabilitățile de ordin tehnico-administrativ vor fi coordonate de către managerul unității prin compartimentele de specialitate din subordine.

d) Rezultate așteptate

- ✓ Creșterea nivelului cantitativ și calitativ al serviciilor medicale oferite de sanatoriu;
- ✓ Diversificarea paletei de servicii medicale furnizate populației ;
- ✓ Adaptarea serviciilor oferite de Sanatoriul de Pneumoftiziologie Geoagiu la nevoile actuale ale pacienților;
- ✓ Creșterea adresabilității și facilitarea accesului la serviciile medicale de specialitate și pentru alte categorii de pacienți;
- ✓ Creșterea nivelului de satisfacție al pacienților prin diversificarea serviciilor medicale;
- ✓ Compartimentul de Recuperare Respiratorie și Ambulatoriu de specialitate integrat va face parte din structura organizatorică a sanatoriului;
- ✓ Creșterea performanțelor Sanatoriului de Pneumoftiziologie Geoagiu;

Realizarea principalelor obiective va conduce la suplimentarea veniturilor sanatoriului după cum urmează:

1. Prin contractarea cu CJAS Hunedoara a serviciilor de Reabilitare Respiratorie estimez obținerea următoarelor venituri:

- ✓ 30% din total pacienți externați (1484) în 2018 = **445 pacienți/an**
- ✓ Serviciile de recuperare respiratorie, conform contractului cadru, se pot acorda de două ori pe an. Din cei 445 pacienți, un procent de 50% estimez că vor avea nevoie de 2 internări/an rezultând un număr de **222 pacienți/an**.

Din calculul efectuat rezultă un total de **667 pacienți/an**.

$$\text{667 (pacienți/an)} \times 10,5 (\text{DMS}) \times 256 (\text{tarif/zi de spitalizare}) = 1.792.896 \text{ lei/an}$$

2. Prin contractarea cu CJAS Hunedoara a serviciilor oferite în cadrul Ambulatoriului de specialitate integrat, estimez obținerea următoarelor venituri:

Ca sistem de referință am luat în considerare prevederile Ordinului 397/2018, anexa 8, punctul d). privind modalitățile de plată în asistență medicală ambulatorie de specialitate pentru specialitățile clinice în care este precizat faptul că:

"pentru specialitățile clinice, în vederea asigurării calității serviciilor medicale, în cadrul unui program de 7 ore/zi/medic/cabinet, se pot acorda și raporta la casa de asigurări de sănătate servicii medicale corespunzătoare unui punctaj de 153 de puncte în medie pe zi, în condițiile în care numărul de consultații efectuate și raportate în medie pe zi este mai mic sau egal cu 19 consultații (...)"

În medie: **153 puncte/zi x 2,8 lei/punct x 21zile/ lună x 12 luni = 107.956 lei/an**

e) Indicatori

- **Evaluare** – Vor fi evaluați următorii indicatori:

a). Pentru Ambulatoriul de specialitate

- ✓ număr consultații în ambulatoriu
- ✓ număr mediu de consultații efectuate în ambulatoriu pe un medic

b). Pentru Compartimentul de Recuperare Respiratorie

- ✓ număr externări din compartimentul de recuperare
- ✓ număr mediu de bolnavi externați /medic
- ✓ număr mediu de bolnavi externați / asistentă medicală
- ✓ rata de utilizare a paturilor
- ✓ durata medie de spitalizare

c). Indicatori de calitate:

- ✓ grad de satisfacție al pacienților

d). Indicatori ai spitalului:

- ✓ număr servicii medicale oferite
- ✓ număr total externări / spital
- ✓ rata ocupare a paturilor
- ✓ rezultat finaciар

Evaluarea indicatorilor se va face prin rapoarte semestriale și anuale.

Evaluarea finală va scoate în evidență eficiența măsurilor luate privind planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la nivelul Sanatoriului de Pneumoftiziologie Geoagiu având în vedere creșterea veniturilor.

• **Monitorizare**

Dincolo de rezultatele financiare, monitorizarea se va realiza în baza unor proceduri unitare și prin implementarea reală a controlului managerial intern. Îmbunătățirea activității Sanatoriului de Pneumoftiziologie Geoagiu este o activitate continuă.

Motto:

**„Prefer să încerc să fac ceva greu și să nu reușesc,
decât să încerc să nu fac nimic și să reușesc”**

Robert Schuller

f) Legislație relevantă

Legislație specifică activității sanatoriului :

1. Legea 95/2006-privind reforma în domeniul sănătății, cu modificările și completările ulterioare ;
2. Legea 273/2006-privind finanțele publice locale cu modificările și completările ulterioare ;
3. Legea 53/2003-privind Codul muncii, republicată cu modificările și completarile ulterioare ;
4. Ordin 1043/2010-privind aprobarea Normelor metodologice pentru elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli al sanatoriului cu modificările și completarile ulterioare ;
5. Hotărâre de Guvern nr.140/2018 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului-cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anii 2018-2019 cu modificările și completările ulterioare ;
6. Ordin 397/2018 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare în anul 2018 a Hotărârii Guvernului nr. 140/2018 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului-cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anii 2018-2019 cu modificările și completările ulterioare ;
7. Hotărâre de Guvern nr. 155/2017 privind aprobarea programelor naționale de sănătate pentru anii 2017 și 2018 cu modificările și completările ulterioare ;
8. Ordin nr.377/2017 privind aprobarea Normelor tehnice de realizare a programelor naționale de sănătate publică pentru anii 2017 și 2018 cu modificările și completările ulterioare ;
9. Legea 46/2003 privind drepturile pacientului cu modificările și completările ulterioare ;
10. Ordin nr.912/2006 pentru stabilirea atribuțiilor comitetului director din cadrul sanatoriului cu modificările și completările ulterioare ;
11. Ordin nr.914/2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare cu modificările și completările ulterioare ;
12. Ordin nr.870/2004 pentru aprobarea Regulamentului privind timpul de muncă, organizarea și efectuarea gărzilor în unitățile publice din sectorul sanitar cu modificările și completările ulterioare ;
13. Ordin nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice.

Lucrări de specialitate în domeniul managementului și a managementului sanitar :

1. Managementul spitalului-Școala Națională de Sănătate Publică și Management Sanitar, editura publică H Press, 2006 București ;
2. Popa I.-Managementul general, editura ASE 2005.