CONSILIUL LOCAL CISNĂDIE
SPITALUL ORĂȘENESC CISNĂDIE

# PROIECT DE MANAGEMENT

## PENTRU PERIOADA 2026 – 2030

*Siguranța și satisfacția pacientului*




Cisnădie, Județul Sibiu

**2026**

**CUPRINS**

TEMA PROIECTULUI DE MANAGEMENT ..... 2
I. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI ..... 2
**I.1. Prezentarea spitalului** ..... 2
**I.2 Structura organizatorică a Spitalului Orășenesc Cisnădie** ..... 2
**I.3 Situația dotării cu echipamente și aparatură medicală** ..... 3
**I.4. Condițiile de cazare și infrastructura spitalicească** ..... 3
**I.5 Analiza situației economico-financiare a unității sanitare** ..... 3
**I.6 Analiza resursei umane a Spitalului Orășenesc Cisnădie** ..... 5
**I.7 Analiza indicatorilor de performanță ai Spitalului Orășenesc Cisnădie** ..... 6
II. ANALIZA SWOT A SPITALULUI ORĂȘENESC CISNĂDIE ..... 7
**1. Puncte forte** ..... 7
**2. Puncte slabe** ..... 7
**3. Oportunități** ..... 7
**4. Amenințări** ..... 8
III. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE ALE SPITALULUI ORĂȘENESC CISNĂDIE ..... 8
IV. SELECȚIONAREA UNEI/UNOR PROBLEME PRIORITARE, CU MOTIVAREA ALEGERII FĂCUTE ..... 8
V. DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT ..... 9
**a. Scop** ..... 9
**b. Obiective** ..... 9
**c. Activități** ..... 10
**d. Rezultate așteptate** ..... 17
**e. Indicatori – evaluare și monitorizare** ..... 18
**f. Cunoașterea legislației relevante** ..... 18
CONCLUZII ..... 19
BIBLIOGRAFIE: ..... 19

## TEMA PROIECTULUI DE MANAGEMENT

Prezentul proiect de management este elaborat pornind de la tema ***b) Siguranța și satisfacția pacientului***, aleasă dintre cele 5 teme prevăzute la art. 15 alin. (1) din Regulament. Tema a fost adaptată la problemele specifice identificate la nivelul Spitalului Orășenesc Cisnădie, respectiv: necesitatea dezvoltării unor servicii dedicate de îngrijiri paliative și recuperare medicală, creșterea siguranței actului medical în cadrul Compartimentului de Gastroenterologie prin realizarea instalației centralizate de gaze medicale, precum și modernizarea infrastructurii spitalicești în vederea asigurării accesibilității persoanelor cu mobilitate redusă și a continuității actului medical. Aceste direcții de acțiune converg către obiectivul central al temei alese, respectiv creșterea gradului de siguranță și satisfacție a pacientului.

## I. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI

### I.1. Prezentarea spitalului

Spitalul Orășenesc Cisnădie este o unitate sanitară cu paturi, de utilitate publică, care asigură furnizarea de servicii medicale preventive, curative și de diagnostic. Prin activitatea desfășurată, spitalul contribuie la menținerea, protejarea și îmbunătățirea stării de sănătate a populației din orașul Cisnădie și din localitățile arondate: Sadu, Râul Sadului, Rășinari, Tălmaciu, Boița și Avrig.

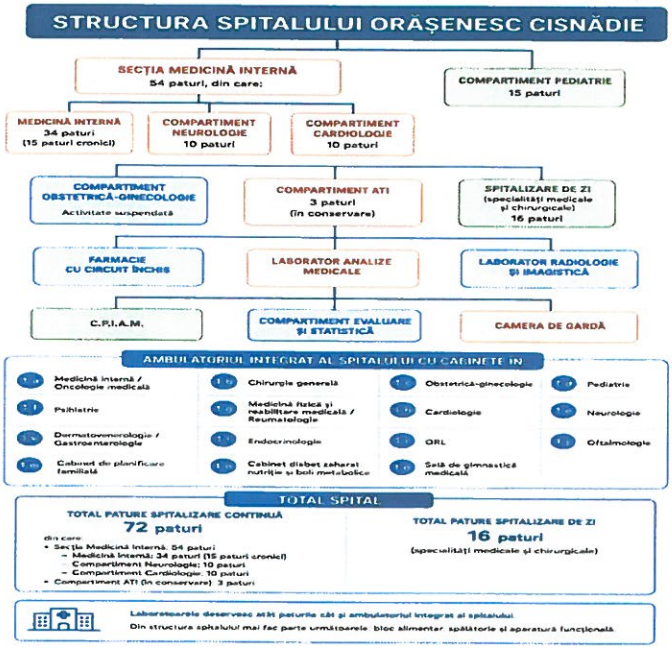
Înființat în anul 1950, spitalul și-a desfășurat activitatea până în 2011, când a fost închis în urma unei hotarâri de guvern. Procesul de redeschidere a început în 2012, fiind obținute toate avizele și autorizațiile necesare pentru reluarea activității. În prezent, spitalul funcționează conform legislației în vigoare și are sediul în Cisnădie, pe Strada Băilor nr. 27.

Începând cu anul 2019, Spitalul Orășenesc Cisnădie a fost acreditat, fiind încadrat în categoria a II-a – „Acreditat cu recomandări", conform Ordinului nr. 35 din 06.02.2020. Această categorie reflectă un nivel înalt de competență, dotare și calitate a serviciilor medicale, cu anumite aspecte ce necesită îmbunătățiri. La acel moment, spitalul era singura unitate medicală de stat din județul Sibiu încadrată în această categorie. În același timp, spitalul este încadrat în categoria a IV-a de competență, conform Ordinului Ministrului Sănătății nr. 442/2013, ceea ce indică un nivel de competență bazal, specific unităților care deservesc populația dintr-o arie administrativ-teritorială limitată și tratează afecțiuni cu grad redus de complexitate.

### I.2 Structura organizatorică a Spitalului Orășenesc Cisnădie

În conformitate cu structura aprobată, Spitalul Orășenesc Cisnădie dispune de 72 de paturi pentru spitalizare continuă (dintre care 3 paturi ATI in conservare) și 16 paturi pentru spitalizare de zi, organizate în funcție de specificul activităților medicale desfășurate. Totodată, funcționarea spitalului este susținută de compartimente și servicii auxiliare care contribuie la realizarea actului medical în condiții de siguranță și eficiență.

***Fig. nr. 1.2.1 Structura organizatorică a Spitalului Orașului Cisnădie***




*Sursa: Spitalul Orășenesc Cisnădie*

## I.3 Situația dotării cu echipamente și aparatură medicală

Dotarea cu echipamente și aparatură medicală a Spitalului Orășenesc Cisnădie reprezintă un element esențial în desfășurarea activității medicale și în asigurarea unor servicii de sănătate de calitate pentru populația deservită. Aparatura medicală existentă contribuie la realizarea investigațiilor clinice și paraclinice, la stabilirea unui diagnostic corect și prompt, precum și la monitorizarea și tratamentul pacienților în condiții de siguranță și eficiență.

În cursul anului 2023 spitalul a realizat achiziții de aparatură medicală în cadrul unor proiecte cu finanțare europeană, investițiile având ca scop dotarea și modernizarea infrastructurii medicale.

Urmare a acestor investiții spitalul dispune de echipamente și aparatură medicală adaptate specialităților medicale existente, acestea fiind utilizate atât în secțiile cu paturi, cât și în cadrul laboratoarelor și cabinetelor din ambulatoriul integrat. Dotarea unității medicale permite desfășurarea actului medical în conformitate cu standardele actuale de calitate și răspunde nevoilor de diagnostic, tratament și monitorizare a pacienților.

În vederea modernizării infrastructurii medicale și a creșterii performanței serviciilor oferite, spitalul a beneficiat de investiții semnificative în aparatură și echipamente medicale. Aceste investiții au avut ca scop îmbunătățirea capacității de diagnostic și tratament, creșterea gradului de confort și siguranță al pacienților, precum și eficientizarea activității personalului medical.

Printre echipamentele și dispozitivele medicale aflate în dotarea spitalului se regăsesc:

- **Sisteme de Diagnostic Imagistic și Explorări Radiologice:** Computer Tomograf (CT), sisteme fixe de radiologie digitală și unități radiologice mobile (destinate radiografiei la patul bolnavului în regim de urgență), sisteme ecografice multiparametrice pentru investigații neinvazive în timp real;
- **Infrastructura de investigații minim-invazive în gastroenterologie:** echipamente de video-endoscopie digestivă de înaltă definiție (video-gastroscop și video-colonoscop);
- **Echipamente de Monitorizare și Suport Funcțional:** monitoare multifuncționale de funcții vitale, electrocardiografe digitale (ECG), tensiometre profesionale, defibrilatoare, injectomate, sistem centralizat de distribuție a oxigenului medicinal;
- **Aparatură Clinică Specializată (Ambulatoriu):** Tomograf în Coerență Optică (OCT) pentru microstructura retiniană, unitate modulară de diagnostic și tratament integrat (Unit ORL), videocolposcop, electrocauter;
- **Echipamente de Laborator:** analizoare automate de biochimie, hematologie și imunologie, moderne si performante optimizând timpii de eliberare a rezultatelor pentru decizia clinică imediată.

Investițiile în echipamente medicale moderne și performante contribuie la optimizarea procesului de diagnostic și tratament, la creșterea siguranței pacientului și la alinierea serviciilor medicale oferite la standardele actuale de calitate și eficiență.

## I.4. Condițiile de cazare și infrastructura spitalicească

Asigurarea unor condiții corespunzătoare de cazare și îngrijire reprezintă o preocupare permanentă a spitalului, cu scopul de a crește gradul de confort și siguranță al pacienților. În acest sens, se realizează constant lucrări de întreținere, reparații și modernizare a spațiilor destinate activității medicale și cazării, incluzând renovarea saloanelor, modernizarea instalațiilor sanitare și electrice, înlocuirea tâmplăriei și realizarea unor finisaje moderne.

Un amplu proces de renovare a fost desfășurat în perioada 2024–2026: în 2024 au fost reabilitate parterul și etajul I al clădirii principale (Secția Medicină Internă), cu înlocuirea ușilor, renovarea grupurilor sanitare, zugrăvire, pardoseli noi și reparații la instalațiile electrice și sanitare; în 2025–2026 au fost renovate căile de acces și spațiile comune, precum și etajul II (Compartimentul Pediatrie), prin zugrăvire, înlocuirea ușilor și montarea de pardoseli moderne.

Aceste investiții, susținute din resurse financiare proprii și din alte surse legal constituite, au condus la creșterea gradului de satisfacție a pacienților și rămân o direcție strategică de dezvoltare a spitalului.

## I.5 Analiza situației economico-financiare a unității sanitare

Analiza datelor financiare aferente Spitalului Orășenesc Cisnădie reflectă dinamica operațională a instituției.

Veniturile Spitalului Orășenesc Cisnădie au crescut de la 14,4 milioane lei în 2023 la 19,2 milioane lei în 2025 — o creștere cumulată de +33% în doar doi ani. Această evoluție reflectă atât dinamica sistemului sanitar public, cât și eforturile instituției de a-și extinde capacitatea de a genera venituri proprii.

| TOTAL VENITURI 2023<br>14.419.107,83 lei<br>An de referință | TOTAL VENITURI 2024<br>17.437.009,83 lei<br>↑ +20,9% față de 2023 | TOTAL VENITURI 2025<br>19.203.492,74 lei<br>↑ +10,1% față de 2024 |
|---|---|---|

*Sursa: Spitalul Orășenesc Cisnădie*

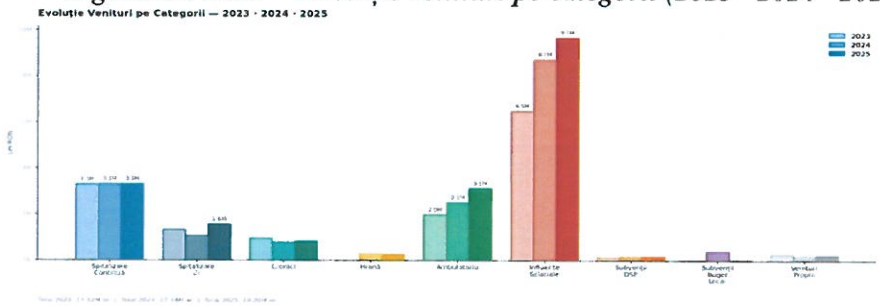
Influențele salariale domină veniturile în toți cei trei ani — de la 6,5 milioane lei (2023) la 9,7 milioane lei (2025). Ele reprezintă finanțarea salariilor de la bugetul de stat și explică în mare parte creșterea totală. Ambulatoriul este categoria cu cea mai mare creștere: de la 1.97 milioane lei în 2023 la 3.12 milioane lei în 2025, o creștere de +58%. Aceasta indică o utilizare crescândă a serviciilor ambulatorii de către populație — un semn pozitiv de accesibilitate și diversificare a ofertei medicale.

***Tabel nr. 1.5.1 Venituri pe categorii 2023–2025***

| Categorie venituri | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Spitalizare Continuă | 3.284.053,40 | 3.306.013,50 | 3.311.316,61 |
| Spitalizare Zi | 1.320.339,37 | 1.065.996,00 | 1.553.933,00 |
| Cronici | 934.907,76 | 772.967,40 | 819.365,76 |
| Hrană | 0,00 | 284.940,00 | 259.360,00 |
| Ambulatoriu | 1.971.288,30 | 2.513.125,93 | 3.123.584,37 |
| Influențe Salariale | 6.495.714,00 | 8.741.105,00 | 9.690.496,00 |
| Subvenții DSP | 124.202,00 | 163.452,00 | 191.044,00 |
| Subvenții Buget Local | 20.205,00 | 411.429,00 | 25.052,00 |
| Venituri Proprii | 268.398,00 | 177.981,00 | 229.341,00 |
| **Total venituri** | **14.419.107,83** | **17.437.009,83** | **19.203.492,74** |

*Sursa: Spitalul Orășenesc Cisnădie*

***Figura nr. 1.5.1— Evoluție venituri pe categorii (2023 · 2024 · 2025)***




*Sursa: Spitalul Orășenesc Cisnădie*

Subvențiile de la Bugetul Local fluctuează: 20.205 lei (2023) → 411.429 lei (2024) → 25.052 lei (2025). Aceasta indică o finanțare inconstantă, dependentă de decizii bugetare anuale.

Analiza structurii cheltuielilor Spitalului Orășenesc Cisnădie evidențiază modificări semnificative în perioada 2023–2025, atât la nivelul cheltuielilor totale, cât și al principalelor categorii de cheltuieli.

***Tabel nr. 1.5.2 Cheltuieli pe categorii 2023–2025***

| Categorie | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Salarii | 10.121.394 | 12.220.112 | 13.262.841 |
| Plata garzilor | 426.725 | 430.929 | 452.359 |
| Fond handicap | 0 | 96.776 | 135.777 |
| Medicamente | 604.225 | 530.419 | 534.195 |
| Materiale sanitare | 179.655 | 1.261.136 | 671.985 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Reactivi | 219.844 | 285.931 | 419.714 |
| Biocide | 64.242 | 68.808 | 75.178 |
| Hrana | 313.086 | 312.859 | 354.691 |
| Reparatii curente | 114.875 | 181.923 | 247.559 |
| Amortizare (*) | 16.625.358 | 1.261.443 | 2.629.511 |
| Mentenanta | 198.350 | 280.356 | 465.672 |
| Alte cheltuieli | 1.460.854 | 1.806.531 | 1.728.145 |
| **Total cheltuieli** | **30.328.612** | **18.737.227** | **20.977.630** |

*Sursa: Spitalul Orășenesc Cisnădie*

Cea mai importantă categorie de cheltuieli este reprezentată de **cheltuielile salariale**, care au crescut constant pe întreaga perioadă analizată, de la **10.121.394 lei în 2023** la **12.220.112 lei în 2024**, ajungând la **13.262.841 lei în 2025**. Această evoluție reflectă atât modificările legislative privind salarizarea personalului medical, cât și necesitatea menținerii și atragerii resursei umane specializate.

De asemenea, se remarcă o creștere a cheltuielilor cu **reparațiile curente** și **mentenanța**, care aproape s-au dublat în perioada analizată. Acest aspect este în concordanță cu investițiile realizate pentru modernizarea infrastructurii spitalicești și îmbunătățirea condițiilor de spitalizare.

Categoria **amortizare** prezintă fluctuații importante, de la **16,6 milioane lei în 2023** la **1,26 milioane lei în 2024**, respectiv **2,63 milioane lei în 2025**, ceea ce indica înregistrarea unor investiții importante în patrimoniul spitalului (aparatură medicală performantă). Amortizarea este o cheltuială contabilă (nemonetară), nu o plată efectivă din bugetul spitalului - ea reflectă alocarea valorii activelor pe durata lor de utilizare, nu o ieșire de numerar. Prin urmare, diferența dintre venituri și cheltuieli la nivelul anului 2023 nu reprezintă un deficit real / de casa, ci un efect contabil determinat de amortizarea accelerată a echipamentelor achiziționate prin finanțare europeană.

În concluzie, structura cheltuielilor evidențiază faptul că principalele resurse financiare ale Spitalului Orășenesc Cisnădie sunt direcționate către **cheltuielile de personal**, urmate de cheltuielile necesare desfășurării activității medicale și întreținerii infrastructurii. Evoluția indicatorilor relevă preocuparea pentru menținerea calității serviciilor medicale, modernizarea bazei materiale și asigurarea condițiilor necesare desfășurării actului medical în condiții de eficiență și siguranță.

## I.6 Analiza resursei umane a Spitalului Orășenesc Cisnădie

***Tabel nr. 1.6.1 Structura resurselor umane***

| Categorie personal | Aprobate | Ocupate | Vacante | % |
|---|---|---|---|---|
| Medici | 36 | 21 | 15 | 58% |
| Asistente | 49 | 38 | 11 | 78% |
| Personal Auxiliar | 22 | 17 | 5 | 77% |
| TESA | 13 | 8 | 5 | 62% |
| Paza | 5 | 5 | 0 | 100% |
| Sofer | 1 | 1 | 0 | 100% |
| Muncitori Calificati | 5 | 4 | 1 | 80% |
| Registratori Medicali | 2 | 2 | 0 | 100% |
| Farmacist | 2 | 1 | 1 | 50% |
| Biolog | 1 | 0 | 1 | 0% |
| Chimist | 1 | 1 | 0 | 100% |

| Categorie personal | Aprobate | Ocupate | Vacante | % |
|---|---|---|---|---|
| Psiholog | 1 | 0 | 1 | 0% |
| **TOTAL** | **138** | **98** | **40** | **71%** |

*Sursa: Spitalul Orășenesc Cisnădie. Celulele marcate cu roșu indică posturi vacante. Procentele indică rata de ocupare: verde = 100%, galben = 70–99%, roșu = sub 70%.*

Deficitul de personal reprezintă o provocare, rata globală de ocupare de 71% fiind îngrijorătoare pentru o instituție sanitară publică. Această situație este agravată de cadrul legislativ actual, care restricționează organizarea concursurilor și angajarea de personal nou doar în situații strict reglementate, limitând semnificativ capacitatea managerială de a răspunde prompt nevoilor de resurse umane. Prioritatea absolută o constituie acoperirea celor 15 posturi vacante de medici (ocupare 58%), deficit care poate genera suprasolicitarea personalului existent, urmat de cele 11 posturi de asistente (ocupare 78%), cu impact direct asupra calității îngrijirii zilnice a pacienților. În acest context, managementul ar trebui să vizeze atingerea unei rate de ocupare de cel puțin 85% în următoarele 12–18 luni, prin valorificarea oricăror oportunități legislative disponibile și prin programe active și susținute de recrutare și retenție a personalului medical.

### I.7 Analiza indicatorilor de performanță ai Spitalului Orășenesc Cisnădie

| Indicator | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Proporția medicilor din totalul personalului | 20,21% | 21,56% | 20,79% |
| Proporția personalului de specialitate medico-sanitară | 80,85% | 85,29% | 85,14% |
| Gradul de ocupare al serviciului de prevenire IAAM | 100% | 100% | 100% |
| Număr consultații în camera de gardă | 3754 | 4371 | 4276 |
| Număr consultații per medic în ambulatoriu | 820 | 1125 | 1272 |
| Număr cursuri anuale | — | 11 | 35 |
| Număr mediu de bolnavi externați pe un medic | 380 | 200 | 216 |
| Rata infecțiilor asociate asistenței medicale (IAAM) | 0,12% | 0,31% | 0,67% |
| Grad de satisfacție pacienți | 83,80% | 87,86% | 93,95% |
| Grad de satisfacție personal | 85,29% | 86,35% | 98,82% |
| Număr reclamații | 0 | 3 | 4 |
| Rata de utilizare a paturilor | 43,09% | 40,24% | 39,87% |
| Rata mortalității | 0,11% | 0% | 0% |
| Durata medie de spitalizare (zile) | 6,3 | 6,32 | 6,61 |
| Număr paturi contractate | 69 | 69 | 69 |
| Număr bolnavi externați | 1710 | 1597 | 1511 |
| Zile spitalizare | 10818 | 10135 | 10043 |
| Reinternare în 30 de zile (cazuri/lună) | 9 | 5 | 5 |

*Sursa: Spitalul Orășenesc Cisnădie*

Indicatorii evidențiază o reorientare a activității către serviciile ambulatorii, concomitent cu reducerea activității de spitalizare continuă.

Creșterea ratei IAAM reprezintă principalul risc identificat și impune măsuri suplimentare de monitorizare și control.

Evoluția satisfacției personalului sugerează existența unor factori organizaționali care trebuie monitorizați pentru menținerea stabilității resurselor umane.

## II. ANALIZA SWOT A SPITALULUI ORĂȘENESC CISNĂDIE

Analiza SWOT a Spitalului Orășenesc Cisnădie evidențiază principalii factori interni și externi care influențează calitatea serviciilor medicale furnizate, experiența pacientului pe durata internării și nivelul de siguranță asociat actului medical. Evaluarea acestor elemente permite fundamentarea direcțiilor strategice orientate spre îmbunătățirea continuă a calității îngrijirilor, creșterea gradului de satisfacție a pacienților și consolidarea culturii organizaționale centrate pe pacient.

### 1. Puncte forte

- Furnizarea de servicii medicale acreditate, în conformitate cu standardele naționale privind calitatea și siguranța actului medical.
- Dotare tehnică modernă, care cuprinde echipamente medicale de înaltă performanță, precum computer tomograf și echipamente de radiologie fixă și mobilă, complet digitalizate, echipamente de laborator precum analizoare automate de biochimie, hematologie și imunologie.
- Existența unui colectiv medical și auxiliar calificat, cu experiență profesională și preocupare constantă pentru perfecționare continuă.
- Diversitatea serviciilor medicale oferite, care permite acordarea de asistență medicală integrată prin spitalizare continuă, spitalizare de zi, ambulatoriu de specialitate și servicii medicale de urgență.
- Implementarea unui proces continuu de modernizare a infrastructurii și de dotare cu echipamente medicale performante, cu impact pozitiv asupra diagnosticului, tratamentului și monitorizării pacientului.
- Accesarea de finanțări nerambursabile destinate dezvoltării infrastructurii sanitare, creșterii capacității de intervenție medicală și îmbunătățirii condițiilor de desfășurare a activității.
- Existența unui sistem informatic integrat care facilitează gestionarea activității medicale și administrative și susține trasabilitatea actului medical.
- Existența unor circuite funcționale și a unor proceduri operaționale care contribuie la desfășurarea actului medical în condiții de siguranță.
- Creșterea adresabilității populației din aria teritorială deservită, fapt ce reflectă gradul de încredere al pacienților în serviciile oferite de unitatea sanitară.
- Menținerea stabilității financiare a spitalului și capacitatea de susținere a activităților curente fără acumularea de arierate.
- Asigurarea serviciilor suport necesare funcționării în condiții optime: mentenanță tehnică, verificarea echipamentelor medicale, gestionarea deșeurilor medicale și respectarea normelor igienico-sanitare.

### 2. Puncte slabe

- Deficit de personal medical si personal auxiliar cu impact asupra continuității serviciilor.
- Dificultăți în recrutarea personalului medical și auxiliar cauzate de cadrul legislativ actual, care restricționează organizarea concursurilor și angajarea de personal nou doar în situații strict reglementate, limitând semnificativ capacitatea managerială de a răspunde prompt nevoilor de resurse umane
- Timp de așteptare variabil pentru accesarea anumitor servicii medicale sau consultații de specialitate, cu impact asupra percepției pacientului privind calitatea serviciilor.
- Necesitatea continuării modernizării infrastructurii tehnice și funcționale în vederea creșterii gradului de siguranță al pacientului și al personalului medical.
- Necesitatea consolidării măsurilor de prevenire, supraveghere și control al infecțiilor asociate asistenței medicale, prin dezvoltarea unor mecanisme suplimentare de monitorizare, prevenție și reducere a riscului infecțios în mediul spitalicesc, cu impact direct asupra siguranței pacientului și calității îngrijirilor medicale.

### 3. Oportunități

- Posibilitatea accesării în continuare a fondurilor europene și guvernamentale pentru modernizarea infrastructurii și creșterea calității serviciilor medicale.
- Dezvoltarea programelor și politicilor naționale privind siguranța pacientului, managementul calității și prevenirea riscurilor asociate asistenței medicale.
- Creșterea interesului pentru implementarea sistemelor de management al calității orientate spre pacient.
- Dezvoltarea serviciilor medicale ambulatorii și creșterea accesibilității populației la servicii medicale specializate.

- Consolidarea colaborării cu autoritățile locale și instituțiile partenere pentru susținerea investițiilor și dezvoltarea serviciilor medicale.
- Posibilitatea atragerii de sponsorizări și donații pentru dotări medicale și îmbunătățirea condițiilor oferite pacienților.

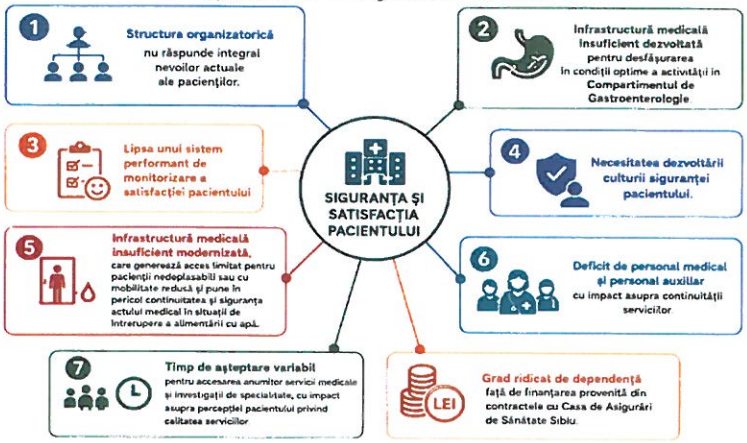
### 4. Amenințări

- Instabilitatea legislativă și modificările frecvente ale reglementărilor din sistemul sanitar, cu impact asupra organizării activității medicale și a finanțării.
- Creșterea permanentă a costurilor de funcționare, inclusiv pentru utilități, materiale sanitare, medicamente și servicii suport.
- Deficitul de personal medical la nivel național și dificultățile de recrutare și menținere a resursei umane specializate.
- Riscul apariției unor noi crize epidemiologice sau situații de urgență sanitară care pot afecta capacitatea operațională a spitalului.
- Presiunea adaptării continue la standardele de calitate, siguranță și acreditare impuse la nivel național și european.
- Concurența sistemului medical privat în atragerea pacienților și a personalului medical specializat.

Analiza SWOT evidențiază faptul că Spitalul Orășenesc Cisnădie dispune de premise favorabile pentru furnizarea serviciilor medicale de calitate, orientate către satisfacția și siguranța pacientului, prin existența unei infrastructuri în curs de modernizare, a dotării tehnice performante și a personalului calificat. Valorificarea oportunităților de finanțare și implementarea unor măsuri centrate pe pacient vor contribui la creșterea calității serviciilor medicale, consolidarea siguranței pacientului și îmbunătățirea performanței unității sanitare.

## III. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE ALE SPITALULUI ORĂȘENESC CISNĂDIE

**Identificarea problemelor critice ale Spitalului Orășenesc Cisnădie**




Analiza problemelor critice relevă necesitatea implementării unor măsuri strategice orientate cu prioritate spre adaptarea structurii organizatorice la nevoile actuale ale pacienților, modernizarea infrastructurii medicale și îmbunătățirea condițiilor de desfășurare a actului medical. Rezolvarea acestor probleme, alături de diminuarea celorlalte vulnerabilități identificate, va conduce la creșterea siguranței pacientului, îmbunătățirea calității serviciilor medicale și consolidarea satisfacției pacienților, contribuind la dezvoltarea unui spital modern și centrat pe pacient.

## IV. SELECȚIONAREA UNEI/UNOR PROBLEME PRIORITARE, CU MOTIVAREA ALEGERII FĂCUTE

În urma analizării situației Spitalului Orășenesc Cisnădie, dintre problemele identificate, cele cu impact direct asupra calității serviciilor medicale, siguranței și satisfacției pacienților, sunt:

1. Structura organizatorică nu răspunde integral nevoilor actuale ale pacienților;
2. Infrastructură medicală insuficient dezvoltată pentru desfășurarea în condiții optime a activității Compartimentului Gastroenterologie;
3. Infrastructură insuficient modernizată, care generează acces limitat pentru pacienții nedeplasabili sau cu mobilitate redusă și pune în pericol continuitatea și siguranța actului medical în situații de întrerupere a alimentării cu apă.

**Problema prioritară 1: Structura organizatorică nu răspunde integral nevoilor actuale ale pacienților**

Structura organizatorică actuală a Spitalului Orășenesc Cisnădie nu răspunde în totalitate evoluției nevoilor de sănătate ale populației și schimbărilor profilului epidemiologic, caracterizat prin creșterea numărului de pacienți cu afecțiuni cronice, boli oncologice, afecțiuni neurologice și necesități crescute de recuperare și îngrijiri paliative. Lipsa unor servicii dedicate de îngrijiri paliative și a celor de recuperare medicală determină întreruperea continuității îngrijirii.

Necesitatea dezvoltării serviciilor de îngrijiri paliative este susținută și de evoluția indicatorilor epidemiologici la nivelul județului Sibiu. Conform datelor Direcției de Sănătate Publică Sibiu, în anul 2025 erau înregistrate 11.073 de persoane diagnosticate cu afecțiuni oncologice, dintre care 1.320 reprezentau cazuri noi. Cele mai frecvente localizări au fost cancerul de sân (2.318 cazuri), cancerul colorectal (1.578 cazuri) și cancerul de prostată (978 cazuri), ceea ce evidențiază o povară importantă a bolilor cronice și oncologice asupra sistemului de sănătate județean.

În acest context, înființarea unui compartiment de îngrijiri paliative în cadrul Spitalului Orășenesc Cisnădie reprezintă o măsură oportună și necesară, care ar permite creșterea accesului pacienților cu afecțiuni oncologice și alte boli cronice progresive la servicii specializate, reducerea transferurilor către alte unități sanitare și asigurarea unei îngrijiri continue, centrate pe pacient și familie. Totodată, dezvoltarea acestor servicii este de natură să contribuie la creșterea calității vieții pacienților, a siguranței actului medical și a gradului de satisfacție al beneficiarilor serviciilor medicale.

Necesitatea înființării unui compartiment de fizioterapie și recuperare medicală este fundamentată de structura morbidității pacienților internați și de frecvența diagnosticelor asociate afecțiunilor ce impun servicii de recuperare medicală, în vederea restabilirii funcționalității și îmbunătățirii calității vieții.

**Problema prioritară 2: Infrastructură medicală insuficient dezvoltată pentru desfășurarea în condiții optime a activității Compartimentului de Gastroenterologie**

Compartimentul de Gastroenterologie nu dispune de o instalație centralizată de gaze medicale. Implementarea unei astfel de infrastructuri ar contribui la creșterea calității actului medical și la îmbunătățirea siguranței pacienților.

**Problema prioritară 3: Infrastructură insuficient modernizată, care generează acces limitat pentru pacienții nedeplasabili sau cu mobilitate redusă, iar în situații de întrerupere a alimentării cu apă pune în pericol continuitatea și siguranța actului medical.**

Lipsa unui ascensor destinat transportului pacienților reprezintă o vulnerabilitate privind accesibilitatea și siguranța pacienților. Transportul pacienților imobilizați sau cu mobilitate redusă este dificil, presupune un efort suplimentar pentru personalul medical și poate crește riscul producerii unor incidente în timpul deplasării. Totodată, această situație afectează confortul pacienților și influențează negativ percepția asupra calității serviciilor medicale.

De asemenea, inexistența unei rezerve proprii de apă potabilă reprezintă un risc pentru continuitatea activității medicale și pentru siguranța pacienților. În cazul întreruperii alimentării cu apă din rețeaua publică, desfășurarea actului medical, respectarea normelor de igienă și controlul infecțiilor asociate asistenței medicale pot fi afectate, cu impact direct asupra calității serviciilor și siguranței pacientului.

## V. DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT

### a. Scop

Scopul proiectului de management este creșterea siguranței și satisfacției pacientului prin dezvoltarea și modernizarea serviciilor medicale oferite de Spitalul Orășenesc Cisnădie: adaptarea structurii organizatorice la nevoile actuale ale populației, modernizarea infrastructurii medicale și tehnice, asigurarea continuității actului medical, dezvoltarea serviciilor de îngrijiri paliative și recuperare medicală, creșterea siguranței actului medical în cadrul Compartimentului de Gastroenterologie, precum și eliminarea vulnerabilităților privind accesibilitatea (lipsa unui ascensor) și continuitatea activității (lipsa unei rezerve de apă potabilă). Rezultatul final urmărit este dezvoltarea Spitalului Orășenesc Cisnădie ca unitate sanitară modernă, eficientă și centrată permanent pe nevoile pacientului.

### b. Obiective

- **Obiectiv 1.** Adaptarea structurii organizatorice a Spitalului Orășenesc Cisnădie la nevoile actuale ale populației deservite prin dezvoltarea serviciilor de îngrijiri paliative și a celor de recuperare medicală.
- **Obiectiv 2.** Creșterea siguranței și calității serviciilor medicale din cadrul Compartimentului de Gastroenterologie prin realizarea instalației centralizate de gaze medicale.

- **Obiectiv 3.** Modernizarea infrastructurii spitalului prin realizarea unui ascensor destinat transportului pacienților în vederea creșterii accesibilității și amenajarea unei rezerve de apă potabilă, în vederea asigurării continuității actului medical.
- **Obiectiv 4.** Consolidarea culturii siguranței pacientului și creșterea gradului de satisfacție prin dezvoltarea unei infrastructuri și a unor servicii medicale moderne, conforme cu standardele ANMCS.

### c. Activități

***Proiectul nr. 1 Adaptarea structurii organizatorice la nevoile actuale ale pacienților prin înființarea Compartimentului de Îngrijiri Paliative și dezvoltarea serviciilor de recuperare medicală***

Proiectul urmărește modificarea structurii organizatorice a Spitalului Orășenesc Cisnădie prin:

- înființarea unui Compartiment de Îngrijiri Paliative cu 7 paturi, în cadrul Secției Medicină Internă;
- reorganizarea structurii de paturi prin relocarea:
  - 2 paturi din cadrul Secției Pediatrie;
  - 5 paturi din Compartimentul Cronici;
- amenajarea spațiilor destinate Compartimentului de Îngrijiri Paliative;
- înființarea Laboratorului de Fizioterapie și Recuperare Medicală;
- dotarea laboratorului cu aparatură medicală modernă destinată recuperării funcționale;
- recrutarea și pregătirea personalului necesar.

Această reorganizare nu conduce la creșterea numărului total de paturi al spitalului, ci la o redistribuire a acestora în funcție de nevoile actuale ale populației și de profilul de morbiditate.

Pentru ca laboratorul de fizioterapie și recuperare medicală să își îndeplinească funcția clinică, este necesară dotarea acestuia cu echipamente medicale performante, conforme normelor în vigoare, care să permită efectuarea unor proceduri terapeutice eficiente și sigure. Calitatea infrastructurii și a aparaturii utilizate influențează în mod direct procesul de recuperare al pacienților, contribuind atât la îmbunătățirea rezultatelor funcționale, cât și la creșterea gradului de satisfacție al acestora față de actul medical. În vederea atingerii acestor obiective, este necesară achiziționarea unor echipamente medicale specifice, care să acopere principalele tipuri de proceduri terapeutice utilizate în practica de recuperare medicală. În continuare, sunt enumerate echipamentele medicale necesare, însoțite de valoarea estimată a acestora, în vederea fundamentării bugetului previzionat al proiectului.

***Tabel nr. 5.1 Listă echipamente medicale***

| Nr. | Denumire produs | Valoare (lei) |
|---|---|---|
| 1 | Unitate laser terapie | 9017.96 |
| 2 | Sondă laser tip scanner | 17236.84 |
| 3 | Sondă laser | 4851.44 |
| 4 | Canapea consultație cadru din oțel (x4 bucăți) | 5524.00 |
| 5 | Combină terapie | 11129.76 |
| 6 | Cărucior Versa X | 3110.62 |
| 7 | Lampă infraroșu 6 spoturi | 8481.45 |
| 8 | Suport vertical pentru lampă cu infraroșu IRS2 | 8481.45 |
| 9 | Aparat terapie cu unde scurte | 41379.85 |
| 10 | Bicicletă eliptică PERFORMANCE C50 | 6421.01 |
| 11 | Bicicletă ergometrică Endurance E80 | 9474.56 |
| 12 | Bandă de alergare TUNTURI PERFORMANCE T60 (x2 bucăți) | 22510.62 |
| 13 | Spalier elongație și tracțiune 230 x 85 cm (x2 bucăți) | 2691.00 |
| 14 | Cușcă mică ROCHER pentru spalier | 1138.50 |
| 15 | Roată marinărească clasa B pentru antrenarea umerilor | 4245.28 |

| Nr. | Denumire produs | Valoare (lei) |
|---|---|---|
| 16 | Saltea kinetoterapie burete D200x100x10cm (x2 bucăți) | 2773.86 |
| 17 | Cuptor parafină TEP/BMV1120 | 5696.15 |
| 18 | Cărucior 40M pentru cuptor parafină TEP | 4366.29 |
| 19 | Canapea kinetoterapie BOBATH Jr | 12442.49 |
| **TOTAL** | | **180.973,13** |

*Sursa: Ofertă furnizor de echipamente medicale*

**C.1 Definirea activităților**

| Nr. | Activitate | Descriere |
|---|---|---|
| A1 | Elaborarea documentației și aprobarea structurii | Întocmirea documentației pentru modificarea structurii organizatorice și obținerea aprobărilor și avizărilor. |
| A2 | Reorganizarea structurii | Redistribuirea celor 7 paturi și reorganizarea secției. |
| A3 | Amenajarea spațiilor | Lucrări de amenajare pentru Compartimentul de Îngrijiri Paliative și Laboratorul de Recuperare Medicală. |
| A4 | Achiziția echipamentelor | Achiziționarea mobilierului și a aparaturii pentru recuperare. |
| A5 | Recrutarea și instruirea personalului | Angajarea și formarea personalului necesar desfășurării activității. |
| A6 | Operaționalizarea serviciilor | Începerea activității Compartimentului și a Laboratorului. |
| A7 | Monitorizarea și evaluarea rezultatelor | Monitorizarea indicatorilor și evaluarea gradului de satisfacție al pacienților. |

**C.2 Încadrare în timp – Grafic Gantt**

| Cod | Activitate | 2026 | | | | 2027 | | | | 2028 | 2029 | 2030 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | T1 | T2 | T3 | T4 | T1 | T2 | T3 | T4 | | | |
| A.1 | Elaborarea documentației și aprobarea structurii | | | | ■ | | | | | | | |
| A.2 | Reorganizarea structurii | | | | ■ | | | | | | | |
| A.3 | Amenajarea spațiilor Compartimentul de Îngrijiri Paliative | | | | | ■ | | | | | | |
| A.3 | Amenajarea spațiilor pentru Laboratorul de Recuperare Medicală | | | | | | ■ | | | | | |
| A.4 | Achiziția echipamentelor pentru Laboratorul de Recuperare Medicală | | | | | | | ■ | | | | |
| A.5 | Recrutarea și instruirea personalului Compartimentul de Îngrijiri Paliative | | | | | ■ | | | | | | |
| A.5 | Recrutarea și instruirea personalului pentru Laboratorul de Recuperare Medicală | | | | | | | ■ | | | | |
| A.6 | Operaționalizarea serviciilor Compartimentul de Îngrijiri Paliative | | | | | | ■ | | | | | |
| A.6 | Operaționalizarea serviciilor Laboratorul de Recuperare Medicală | | | | | | | | ■ | | | |

| Cod | Activitate | 2026 | | | | 2027 | | | | 2028 | 2029 | 2030 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | T1 | T2 | T3 | T4 | T1 | T2 | T3 | T4 | | | |
| A.7 | Monitorizarea și evaluarea rezultatelor | | | | | | | | | | | |

**Legendă:** *Perioadă de implementare activă*

**C.3 Resurse necesare**

- **Resurse umane:** manager spital, director medical, director financiar-contabil, șef Secției Medicină Internă, medic în îngrijiri paliative, medic medicină fizică și de reabilitare, asistenți medicali, kinetoterapeut, psiholog, asistent social, personal auxiliar, compartiment Achiziții Publice.
- **Resurse materiale**: mobilier medical, aparatură pentru recuperare medicală, materiale sanitare, consumabile.
- **Resurse financiare**:
  - buget estimat al investiției – 181.000 lei
  - surse de finanțare: bugetul spitalului, bugetul local al orașului Cisnădie, sponsorizări și donații.

*Notă: Bugetele estimative ale Proiectului nr. 1, Proiectului nr. 2 și Subproiectului 3.B sunt fundamentate pe ofertele tehnico-financiare și prețurile de piață curente, disponibile la data elaborării prezentului proiect. Similar Subproiectului 3.A (care include o marjă explicită de 5% pentru cheltuieli neprevăzute), aceste bugete pot necesita ajustări de până la 5–10% la faza de proiectare tehnică detaliată și de derulare a procedurilor de achiziție publică, în funcție de ofertele efectiv depuse și de evoluția prețurilor materialelor și echipamentelor.*

**C.4 Responsabili**

- Manager spital, director medical, director financiar-contabil, șef Secției Medicină Internă, medic în îngrijiri paliative, medic medicină fizică și de reabilitare, kinetoterapeut, compartiment Achiziții Publice

***Proiectul nr. 2: Dezvoltarea infrastructurii Compartimentului de Gastroenterologie prin realizarea instalației de gaze medicale***

Pentru dezvoltarea infrastructurii medicale prin realizarea instalatiei de gaze medicale, este necesara implementarea urmatoarelor investiții și lucrări. Acestea acopera atât furnizarea echipamentelor si materialelor necesare, cât și manopera aferenta montajului, punerii în funcțiune si testarii instalatiei, conform cerintelor tehnice si legale aplicabile.

Lucrarile prezentate în continuare stau la baza creionarii bugetului proiectului si sunt structurate pe urmatoarele componente:

***Tabel nr. 5.2 Listă echipamente medicale***

| Nr | Descriere | Cantitate | UM | Preț unitar (lei) | Preț total (lei) |
|---|---|---|---|---|---|
| **1. Echipamente** | | | | | |
| 1 | Rampa salon SPA 1 post, 2xO2, 2xA4, 2xVac, 1xAGSS dinamic cu efect Venturi pe traseul de aer comprimat, 1xLdir, 1xLindir, 2xcomutator lumini, 4xprize 240V/50Hz, 2xpriza Eq, L=1200 mm, bara eurorail | 2 | buc | 24.327,00 | 48.654,00 |
| 2 | Rampa suspendata plafon (pendant), 1 brat 800 mm, 1 cap distributie GM cu L=aprox. 800 mm, 2xO2, 2xA4, 2xVac, 1xAGSS dinamic cu efect Venturi pe traseul de aer comprimat, 2x(3xpriza 240v/50Hz) pe 2 circuite, 2xpriza EQ, 1xpolita cu sertar - LIBEREC | 1 | buc | 44.727,00 | 44.727,00 |
| 3 | Statie vacuum 3x21mc/h - GEVAC | 1 | buc | 102.000,00 | 102.000,00 |
| 4 | Statie reducere presiune 4 butelii oxigen 50 mc/h - STM | 1 | buc | 43.350,00 | 43.350,00 |

| Nr | Descriere | Cantitate | UM | Preț unitar (lei) | Preț total (lei) |
|---|---|---|---|---|---|
| 5 | Statie reducere presiune 2 x 2 butelii aer comprimat medical 50 mc/h - STM | 1 | buc | 43.350,00 | 43.350,00 |
| 6 | Echipament oxigenoterapie | 3 | buc | 765,00 | 2.295,00 |
| 7 | Aspirator secretii Venturi | 3 | buc | 2.040,00 | 6.120,00 |
| 8 | Tablou alarmare 3 gaze medicale | 1 | buc | 17.850,00 | 17.850,00 |
| **TOTAL Echipamente** | | | | | **308.346,00** |
| **2. Materiale / Teava, robineti** | | | | | |
| 1 | Traseu fluide medicale Ø15 mm | 130 | ml | 70,38 | 9.149,40 |
| 2 | Traseu fluide medicale Ø22 mm | 50 | ml | 100,98 | 5.049,00 |
| 3 | Robinet cu bila 1/2" | 6 | buc | 153,00 | 918,00 |
| 4 | Robinet cu bila 3/4" | 3 | buc | 357,00 | 1.071,00 |
| **TOTAL Materiale** | | | | | **16.187,40** |
| **3. Instalare / Manopera** | | | | | |
| 1 | Rampa salon SPA 1 post, 2xO2, 2xA4, 2xVac, 1xAGSS dinamic cu efect Venturi pe traseul de aer comprimat, (manopera) | 2 | buc | 4.865,40 | 9.730,80 |
| 2 | Rampa suspendata plafon (pendant), 1 brat 800 mm, 1 cap distributie GM cu L=aprox. 800 mm, 2xO2, 2xA4, 2xVac, 1xAGSS dinamic cu efect Venturi pe traseul de aer comprimat, 2x(3xpriza 240v/50Hz) pe 2 circuite, 2xpriza EQ, 1xpolita cu sertar - LIBEREC (manopera) | 1 | buc | 8.945,40 | 8.945,40 |
| 3 | Statie vacuum 3x21mc/h - GEVAC (manopera) | 1 | buc | 20.400,00 | 20.400,00 |
| 4 | Statie reducere presiune 2x2 butelii oxigen 50 mc/h | 1 | buc | 8.670,00 | 8.670,00 |
| 5 | Statie reducere presiune 2 x 2 butelii aer comprimat medical 50 mc/h (manopera) | 1 | buc | 8.670,00 | 8.670,00 |
| 6 | Echipament oxigenoterapie (manopera) | 3 | buc | 25,50 | 76,50 |
| 7 | Aspirator secretii Venturi (manopera) | 3 | buc | 25,50 | 76,50 |
| 8 | Tablou alarmare 3 gaze medicale (manopera) | 1 | buc | 3.570,00 | 3.570,00 |
| 9 | Traseu fluide medicale Ø15 mm (montaj) | 130 | ml | 51,00 | 6.630,00 |
| 10 | Traseu fluide medicale Ø22 mm (montaj) | 50 | ml | 51,00 | 2.550,00 |
| 11 | Robinet cu bila 1/2" (montaj) | 6 | buc | 51,00 | 306,00 |
| 12 | Robinet cu bila 3/4" (montaj) | 3 | buc | 51,00 | 153,00 |
| 13 | Elaborare proiect retea gaze medicale cu verificare | 1 | buc | 17.850,00 | 17.850,00 |
| 14 | Teste | 180 | ml | 51,00 | 9.180,00 |
| **TOTAL Instalare/Manopera** | | | | | **96.808,20** |
| | **TOTAL GENERAL** | | | **421.341,60 lei** | |

**C.1 Definirea activităţilor**

| Nr. | Activitate | Descriere |
|---|---|---|
| A1 | Elaborarea documentației tehnico-economice | Realizarea documentației necesare implementării investiției, inclusiv tema de proiectare, documentația tehnică, estimarea costurilor, obținerea avizelor și aprobărilor interne. |
| A2 | Organizarea procedurii de achiziție publică | Întocmirea documentației de atribuire, publicarea procedurii în SICAP, evaluarea ofertelor și desemnarea executantului. |
| A3 | Execuția instalației de gaze medicale | Realizarea lucrărilor de instalare a rețelei de gaze medicale în Ambulatoriul de Gastroenterologie, inclusiv montarea conductelor, prizelor terminale și a sistemelor de distribuție. |
| A4 | Montarea și punerea în funcțiune a echipamentelor | Instalarea echipamentelor specifice, efectuarea probelor tehnice, verificarea funcționalității și autorizarea sistemului. |
| A5 | Operaționalizarea serviciilor medicale | Punerea în funcțiune a instalației și utilizarea acesteia în activitatea curentă a Ambulatoriului de Gastroenterologie pentru desfășurarea investigațiilor și procedurilor medicale în condiții de siguranță. |
| A6 | Monitorizarea și evaluarea rezultatelor | Evaluarea impactului investiției asupra calității serviciilor medicale, siguranței pacientului și gradului de satisfacție al beneficiarilor, precum și monitorizarea funcționării instalației. |

**C.2 Încadrare în timp – Grafic Gantt**

| Nr. | Activitate | 2026 | 2027 | | | | 2028 | | | | 2029 | 2030 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | T1 | T2 | T3 | T4 | T1 | T2 | T3 | T4 | | |
| **A1** | Elaborarea documentației tehnico-economice | | | | | | | | | | | |
| **A2** | Organizarea procedurii de achiziție publică | | | | | | | | | | | |
| **A3** | Execuția instalației de gaze medicale | | | | | | | | | | | |
| **A4** | Montarea și punerea în funcțiune a echipamentelor | | | | | | | | | | | |
| **A5** | Operaționalizarea serviciilor medicale | | | | | | | | | | | |
| **A6** | Monitorizarea și evaluarea rezultatelor | | | | | | | | | | | |

**C.3 Resurse necesare**

- **Resurse umane**: manager spital, director medical, proiectant instalații gaze medicale, compartiment administrativ, compartiment achiziții publice, firmă executantă autorizată, diriginte de șantier,
- **Resurse materiale:** rampe pentru gaze medicale, stație reducere presiune, stație vacuum, tablou gaze medicale, echipament oxigenoterapie; materiale pentru lucrări de construcții și finisaje.
- **Resurse financiare:**
  - buget estimat al investiției: 422.000 lei;
  - surse de finanțare: bugetul spitalului; bugetul local al orașului Cisnădie; sponsorizări și donații

**C.4 Responsabili**

- Manager spital, director medical, medic gastroenterologie, director financiar-contabil, compartiment administrativ, proiectant, constructor, diriginte șantier.

***Proiectul nr. 3: Modernizarea infrastructurii spitalului pentru creșterea accesibilității, continuității serviciilor medicale și siguranței pacientului***

Problema critică nr. 3 vizează existența unor deficiențe de infrastructură care afectează accesibilitatea, continuitatea actului medical și siguranța pacientului. Având în vedere natura diferită a investițiilor necesare, dar obiectivul comun pe care îl urmăresc, proiectul este structurat în două subproiecte complementare, implementate în cadrul aceleiași direcții strategice de modernizare a infrastructurii Spitalului Orășenesc Cisnădie.

Subproiectul A are ca obiectiv montarea unui ascensor destinat transportului pacienților, pentru îmbunătățirea accesibilității, creșterea siguranței în timpul deplasării și facilitarea accesului persoanelor cu mobilitate redusă la serviciile medicale.

Subproiectul B urmărește realizarea unei rezerve proprii de apă potabilă, destinată asigurării continuității activității medicale în situații de întrerupere a alimentării cu apă, contribuind la respectarea normelor de igienă, prevenirea infecțiilor asociate asistenței medicale și menținerea unui nivel ridicat de siguranță pentru pacienți.

Deși reprezintă două investiții distincte, acestea răspund aceleiași probleme prioritare și contribuie în mod complementar la modernizarea infrastructurii spitalului, având un impact direct asupra creșterii calității serviciilor medicale, siguranței pacientului și gradului de satisfacție al beneficiarilor.

**Subproiectul 3.A Montarea unui ascensor destinat transportului pacienților**

Bugetul estimativ este în valoare de 1.104.000 lei și include toate etapele necesare implementării investiției, respectiv proiectarea, obținerea avizelor și autorizațiilor, execuția lucrărilor de construcții, furnizarea și montarea unui ascensor medical destinat transportului pacienților pe targă și în scaun rulant, precum și testarea și autorizarea instalației înainte de punerea în funcțiune.

Valoarea aferentă proiectării (47.000 lei) este fundamentată pe o oferta tehnico-financiară prezentată. Costurile de execuție sunt estimate pe baza prețurilor practicate pe piața construcțiilor și a investițiilor similare realizate în unități sanitare din România în perioada 2024–2025 și includ atât lucrările de infrastructură, cât și echipamentul de ridicare propriu-zis.

*Tabel nr. 5.3 Buget estimativ montare ascensor*

| Nr. | Categoria de cheltuieli | Valoare estimată (lei) |
|---|---|---|
| 1 | Expertiză tehnică | 3.000 |
| 2 | Documentație de avizare a lucrărilor de intervenții (DALI) | 11.000 |
| 3 | Proiect tehnic și detalii de execuție | 16.000 |
| 4 | Proiect instalații electrice | 9.000 |
| 5 | Verificare tehnică proiecte | 2.000 |
| 6 | Lucrări topografice și aviz OCPI | 4.000 |
| 7 | Asistență tehnică din partea proiectantului | 2.000 |
| | **Subtotal proiectare** | **47.000** |
| 8 | Taxe pentru avize și autorizații | 15.000 |
| 9 | Lucrări de construcții (fundații, structură metalică, casa liftului) | 320.000 |
| 10 | Furnizare ascensor medical (capacitate pentru targă, 1.600 kg) | 520.000 |
| 11 | Montaj ascensor și instalații aferente | 90.000 |
| 12 | Branșamente electrice și lucrări conexe | 35.000 |
| 13 | Probe tehnologice, verificări ISCIR și punere în funcțiune | 25.000 |
| 14 | Cheltuieli neprevăzute (aprox. 5%) | 52.000 |
| | **TOTAL ESTIMAT INVESTIȚIE** | **1.104.000 lei** |

**C.1 Definirea activităților**

| Nr. | Activitate | Descriere |
|---|---|---|
| A1 | Elaborarea studiului de fezabilitate și a documentației tehnico-economice | Elaborarea studiului de fezabilitate, proiectului tehnic, obținerea avizelor și autorizațiilor necesare, precum și aprobarea investiției. |
| A2 | Organizarea procedurii de achiziție publică | Pregătirea documentației de atribuire, organizarea procedurii de achiziție și desemnarea constructorului. |

| Nr. | Activitate | Descriere |
|---|---|---|
| A3 | Execuția lucrărilor de construire a ascensorului | Construirea puțului liftului, montarea structurii metalice, realizarea conexiunilor cu clădirea și instalarea ascensorului. |
| A4 | Recepția și punerea în funcțiune | Realizarea probelor tehnice, autorizarea ISCIR, recepția lucrărilor și punerea în exploatare. |

**C.2 Încadrare în timp – Grafic Gantt**

| Nr. | Activitate | 2026 | 2027 | | | | 2028 | | | | 2029 | 2030 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | T1 | T2 | T3 | T4 | T1 | T2 | T3 | T4 | | |
| A1 | Elaborarea studiului de fezabilitate și a documentației tehnico-economice | | | | | | | | | | | |
| A2 | Organizarea procedurii de achiziție publică | | | | | | | | | | | |
| A3 | Execuția lucrărilor de construire a ascensorului | | | | | | | | | | | |
| A4 | Recepția și punerea în funcțiune | | | | | | | | | | | |

**C.3 Resurse necesare**

- **Resurse umane**: manager spital, director financiar-contabil, compartiment administrativ, compartiment achiziții publice, proiectanți, firmă executantă autorizată, diriginte de șantier, inspector ISCIR.
- **Resurse materiale:** ascensor exterior pentru transport pacienți, structură metalicăși puț lift, module de legătura cu clădirea, instalații electrice, materiale de construcții si finisaje.
- **Resurse financiare:**
  - buget estimat al investiției: 1.104.000 lei;
  - surse de finanțare: bugetul spitalului; bugetul local al orașului Cisnădie; sponsorizări și donații.

**C.4 Responsabili**

- Manager spital, director financiar-contabil, compartiment administrativ, compartiment achiziții publice, proiectanți, firmă executantă autorizată, diriginte de șantier.

**Subproiectul 3.B Realizarea unei rezerve proprii de apă potabilă**

Conform ofertei de proiectare primite, valoarea serviciilor de proiectare pentru realizarea rezervei de apă este de 85.000 lei, incluzând studiul geotehnic, studiul topografic, documentația faza Studiu de Fezabilitate și proiectarea de specialitate pentru bazin și stația de pompare. La această valoare se adaugă costurile aferente execuției lucrărilor, achiziției echipamentelor, instalațiilor, punerii în funcțiune și cheltuielilor conexe, rezultând un buget total estimativ de aproximativ 520.000 lei. Investiția va asigura continuitatea alimentării cu apă potabilă în situații de urgență, contribuind la creșterea siguranței pacientului, menținerea condițiilor de igienă și funcționarea neîntreruptă a activităților medicale.

**C.1 Definirea activităților**

| Nr. | Activitate | Descriere |
|---|---|---|
| B1 | Elaborarea studiului de fezabilitate și proiectării | Întocmirea studiului de fezabilitate, proiectului tehnic și obținerea avizelor necesare. |
| B2 | Procedura de achiziție publică | Organizarea procedurii pentru selectarea executantului. |
| B3 | Execuția lucrărilor | Construirea rezervorului, montarea grupului de pompare, realizarea branșamentelor și conectarea la instalația existentă. |
| B4 | Testarea și punerea în funcțiune | Verificarea funcționării instalației, efectuarea probelor și integrarea sistemului în infrastructura spitalului. |
| B5 | Monitorizarea și evaluarea investițiilor | Monitorizarea funcționării rezervei de apă, evaluarea impactului asupra accesibilității, continuității serviciilor medicale, siguranței și satisfacției pacienților. |

**C.2 Încadrare în timp – Grafic Gantt**

| Nr. | Activitate | 2026 | 2027 | | | | 2028 | | | | 2029 | 2030 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | T1 | T2 | T3 | T4 | T1 | T2 | T3 | T4 | | |
| B1 | Elaborarea studiului de fezabilitate și proiectării | | | | | | | | | | | |
| B2 | Procedura de achiziție publică | | | | | | | | | | | |
| B3 | Execuția lucrărilor | | | | | | | | | | | |
| B4 | Testarea și punerea în funcțiune | | | | | | | | | | | |
| B5 | Monitorizarea și evaluarea investițiilor | | | | | | | | | | | |

**C.3 Resurse necesare**

- **Resurse umane**: manager spital, director financiar-contabil, compartiment administrativ, compartiment achiziții publice, proiectanți, firmă executantă autorizată, diriginte de șantier, reprezentanți DSP.
- **Resurse materiale:** rezervor de apă, grup de pompare, conducte și branșamente, instalații electrice, materiale de construcții si finisaje.
- **Resurse financiare:**
  - buget estimat al investiției: 520.000 lei;
  - surse de finanțare: bugetul spitalului; bugetul local al orașului Cisnădie; sponsorizări și donații.

**C.4 Responsabili**

- Manager spital, director financiar-contabil, compartiment administrativ, compartiment achiziții publice, proiectanți, firmă executantă autorizată, diriginte de șantier.

Sinteza bugetului estimativ al celor patru componente de investiție ale proiectului de management, pentru perioada 2026–2030, este prezentată în tabelul următor:

***Tabel nr. 5.5 Sinteza bugetului estimativ al proiectului de management***

| Proiect | Buget estimat (lei) |
|---|---|
| Proiect nr. 1 – Compartiment Îngrijiri Paliative și Laborator de Fizioterapie și Recuperare Medicală | 181.000 |
| Proiect nr. 2 – Instalație centralizată de gaze medicale (Compartimentul Gastroenterologie) | 422.000 |
| Subproiect 3.A – Ascensor destinat transportului pacienților | 1.104.000 |
| Subproiect 3.B – Rezervă proprie de apă potabilă | 520.000 |
| **TOTAL BUGET ESTIMAT PROIECT DE MANAGEMENT 2026–2030** | **2.227.000** |

*Sursa: estimări proprii, pe baza bugetelor detaliate ale celor 4 proiecte prezentate anterior. Sursele de finanțare pentru toate componentele: bugetul spitalului, bugetul local al orașului Cisnădie, sponsorizări și donații.*

### d. Rezultate așteptate

Implementarea proiectului de management va conduce la dezvoltarea și modernizarea serviciilor medicale ale Spitalului Orășenesc Cisnădie, prin adaptarea structurii organizatorice la nevoile actuale ale populației, îmbunătățirea infrastructurii medicale și creșterea gradului de siguranță a pacientului.

Rezultatele urmărite sunt:

- înființarea Compartimentului de Îngrijiri Paliative cu 7 paturi și operaționalizarea acestuia;
- înființarea Laboratorului de Fizioterapie și Recuperare Medicală și dotarea acestuia cu echipamente moderne;
- creșterea accesului pacienților la servicii de recuperare medicală și îngrijiri paliative;
- realizarea instalației centralizate de gaze medicale în Compartimentul de Gastroenterologie;
- creșterea siguranței procedurilor endoscopice și a capacității de diagnostic și tratament;
- montarea unui ascensor destinat transportului pacienților, cu îmbunătățirea accesibilității persoanelor cu mobilitate redusă;
- realizarea unei rezerve proprii de apă potabilă pentru asigurarea continuității activității medicale în situații de urgență;

- reducerea transferurilor pacienților către alte unități sanitare;
- creșterea gradului de satisfacție al pacienților și aparținătorilor;
- consolidarea culturii organizaționale orientate către calitate și siguranța pacientului;
- îmbunătățirea indicatorilor de performanță și creșterea conformității cu standardele ANMCS

**e. Indicatori – evaluare și monitorizare**

| Obiectiv | Indicator | Țintă până în 2030 |
|---|---|---|
| Înființarea Compartimentului de Îngrijiri Paliative | Compartiment funcțional | 100% |
| Dezvoltarea recuperării medicale | Laborator funcțional | 100% |
| Dotarea laboratorului | Grad de realizare a investiției | 100% |
| Instalație gaze medicale | Instalație autorizată și funcțională | 100% |
| Modernizarea infrastructurii | Ascensor pus în funcțiune | 1 ascensor |
| Continuitatea serviciilor | Rezervă proprie de apă funcțională | 100% |
| Calitatea serviciilor | Grad satisfacție pacienți | >95% |
| Siguranța pacientului | Rata IAAM | <0,5% |
| Accesibilitate | Reducerea transferurilor către alte spitale | -20% |
| Resurse umane | Ocuparea posturilor necesare noilor servicii | >90% |
| Performanță | Numărul serviciilor nou introduse | minimum 2 |
| Managementul calității | Respectarea standardelor ANMCS | 100% |

Monitorizarea proiectului va fi realizată trimestrial și anual prin:

- analiza indicatorilor de performanță;
- rapoarte de progres elaborate de manager și directorul medical;
- verificarea respectării graficelor Gantt;
- monitorizarea execuției bugetare;
- evaluarea gradului de realizare a investițiilor;
- analiza reclamațiilor și a feedback-ului pacienților;
- monitorizarea indicatorilor IAAM;
- evaluarea anuală a gradului de satisfacție a pacienților și personalului;
- raportarea rezultatelor către Consiliul de Administrație.

**f. Cunoașterea legislației relevante**

Implementarea proiectului se realizează cu respectarea următoarelor acte normative:

- Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 46/2003 privind drepturile pacientului;
- Legea nr. 185/2017 privind asigurarea calității în sistemul de sănătate;
- Hotărârea Guvernului nr. 140/2018 privind organizarea și funcționarea Autorității Naționale de Management al Calității în Sănătate (ANMCS);
- Ordinul ministrului sănătății nr. 914/2006 privind normele de autorizare sanitară a unităților sanitare;
- Ordinul ministrului sănătății nr. 1101/2016 privind normele de supraveghere, prevenire și limitare a infecțiilor asociate asistenței medicale;
- Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice;
- Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale;
- Legea nr. 53/2003 – Codul muncii;
- Standardele de acreditare ANMCS aplicabile spitalelor aflate în vigoare;
- Contractul-cadru privind acordarea asistenței medicale în sistemul de asigurări sociale de sănătate și normele metodologice aferente.

## CONCLUZII

Proiectul de management propus pentru perioada 2026–2030 urmărește dezvoltarea durabilă a Spitalului Orășenesc Cisnădie prin implementarea unor măsuri strategice orientate către creșterea calității serviciilor medicale, consolidarea siguranței pacientului și adaptarea infrastructurii la cerințele actuale ale sistemului sanitar.

Prin înființarea Compartimentului de Îngrijiri Paliative și a Laboratorului de Fizioterapie și Recuperare Medicală, realizarea instalației de gaze medicale, montarea ascensorului și amenajarea unei rezerve de apă potabilă, spitalul își va diversifica serviciile medicale, va îmbunătăți accesibilitatea și va asigura continuitatea actului medical în condiții de siguranță.

Implementarea proiectului va contribui la creșterea satisfacției pacienților și a personalului, reducerea vulnerabilităților identificate prin analiza SWOT și alinierea activității spitalului la standardele de calitate și acreditare ANMCS. Totodată, investițiile propuse vor consolida capacitatea instituțională a spitalului și vor răspunde mai eficient nevoilor comunității deservite.

În ansamblu, proiectul reprezintă o strategie realistă și sustenabilă de dezvoltare organizațională, care valorifică resursele disponibile și urmărește transformarea Spitalului Orășenesc Cisnădie într-o unitate sanitară modernă, eficientă și centrată pe pacient.

## BIBLIOGRAFIE:


*A. Acte normative*

- Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 46/2003 privind drepturile pacientului;
- Legea nr. 185/2017 privind asigurarea calității în sistemul de sănătate;
- Hotărârea Guvernului nr. 140/2018 privind organizarea și funcționarea Autorității Naționale de Management al Calității în Sănătate (ANMCS);
- Ordinul ministrului sănătății nr. 914/2006 privind normele de autorizare sanitară a unităților sanitare;
- Ordinul ministrului sănătății nr. 1101/2016 privind normele de supraveghere, prevenire și limitare a infecțiilor asociate asistenței medicale;
- Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice;
- Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale;
- Legea nr. 53/2003 – Codul muncii;
- Standardele de acreditare ANMCS aplicabile spitalelor aflate în vigoare;
- Contractul-cadru privind acordarea asistenței medicale în sistemul de asigurări sociale de sănătate și normele metodologice aferente.

*B. Alte surse*

- Rapoartele și statisticile Direcției de Sănătate Publică Sibiu (2025) privind evoluția indicatorilor epidemiologici la nivel județean, utilizate la fundamentarea problemei prioritare privind îngrijirile paliative;
- Datele interne de gestiune economico-financiară, resurse umane și indicatori de performanță ale Spitalului Orășenesc Cisnădie (perioada 2023–2025), puse la dispoziție de compartimentele de specialitate ale spitalului;
- Standardele și ghidurile de evaluare elaborate de Autoritatea Națională de Management al Calității în Sănătate (ANMCS);
- Ofertele tehnico-financiare ale furnizorilor de echipamente medicale și de servicii de proiectare/execuție, utilizate la fundamentarea bugetelor estimative ale proiectelor de investiții prezentate în prezentul document.