

**PLAN DE MANAGEMENT
2019-2020**



Vizat

Consiliul de Administratie

Presedinte: Andriescu Mihai

Aprobat

Consiliul Local Huedin

Primar: Dr. Moroşan Mircea

**Manager,
Ec. Resteman Ana Silvia**



HOTĂRÂRE

privind aprobarea Planului de Management pentru anii 2019 – 2020, respectiv Strategia de Dezvoltare a Spitalului Orășenesc Huedin pentru anii 2019 – 2022.

Primarul orașului Huedin, Dr. Moroșan Mircea, în baza prerogativelor prevăzute de O.U.G nr. 57/2019.

Având în vedere Hotărârea Comitetului Director nr. 30/15.10.2019, și Hotărârea Consiliului de Administrație nr. 7/18.10.2019 ale Spitalului Orășenesc Huedin prin care avizează Strategia de Dezvoltare a Spitalului Orășenesc Huedin, respectiv Planul de Management pentru anii 2019 – 2020.

Ținând seama de referatul nr.9380/18.10.2019 înaintat de insp. Boca Paula prin care propune aprobarea Planului de Management pentru anii 2019 – 2020, respectiv Strategia de Dezvoltare a Spitalului Orășenesc Huedin pentru anii 2019 – 2022.

Având în vedere proiectul de hotărâre nr. 9422/18.10.2019 înaintat de primar și avizat de comisia de cultură, culte, învățământ, sănătate la ședința din data de 21.10.2019.

Luând în considerare prevederile art.183, alin.1 din Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății republicată, art.16, pct.c din OUG nr. 162/2008 privind transferul ansamblului de atribuții și competențe exercitate de Ministerul Sănătății Publice către autoritățile administrației publice locale, art.125, alin. 1, lit.a, art. 129, alin. 2, lit.d, alin. 7, lit.c, și art. 196, alin.1, lit.a din OUG nr. 57/2019 privind Codul Administrativ

HOTARASTE

Art.1. Se aprobă Planul de Management pentru anii 2019 – 2020, al Spitalului Orășenesc Huedin, conform anexei la prezenta hotărâre.

Art.2. Se aprobă Strategia de Dezvoltare a Spitalului Orășenesc Huedin pentru anii 2019 – 2022, conform anexei la prezenta hotărâre.

Art.3. Cu ducerea la îndeplinire a prezentei hotărâri se încredințează Spitalul Orășenesc Huedin.

Nr.151/28.10.2019

Consilieri total:	15
Consilieri prezenți:	15
Votat pentru:	15

Președinte de ședință,
Farkas Marius
LS....

Contrasemnează Secretar General UAT,
Cozea Dan



CUPRINS

I. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI ORĂȘENESC HUEDIN	2
I.1 TIPUL ȘI PROFILUL SPITALULUI	2
I.2 CARACTERISTICI RELEVANTE ALE POPULAȚIEI DESERVITE	3
I.3 STRUCTURA SPITALULUI ORĂȘENESC HUEDIN	5
I.4 SITUAȚIA RESURSELOR UMANE	7
I.5 FURNIZAREA DE SERVICII – INDICATORII PRINCIPALI AI ACTIVITĂȚII	7
I.5.1 MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA INDICATORILOR	8
I.5.2 SITUAȚIA FINANCIARĂ	12
II. ANALIZA SWOT A SPITALULUI	16
III. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE	17
IV. PROBLEMELE PRIORITARE ALE SPITALULUI	17
V. PLAN DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMELE PRIORITARE IDENTIFICATE	18
V.1. Scop	18
V.2. Obiective stabilite	18
V.3. Activități propuse pentru realizarea obiectivelor	19
1. Definire și încadrare în timp – Grafic Gantt	19
2. Resurse necesare, responsabilități	20
V.4. Rezultate așteptate	20
V.5. Indicatori - Evaluare și monitorizare	21

INTRODUCERE

Managementul actual al spitalului, urmărește în primul rând interesul public și este îndreptat spre îndeplinirea scopului său: furnizarea de servicii medicale performante pentru un număr cât mai mare de pacienți care necesită asistența medicală.

Dezvoltarea și promovarea spitalului, este bazată pe activitatea medicală și servicii de calitate, accesibile tuturor, sprijinită de o forță de muncă calificată și responsabilă, angajată în spiritul respectării drepturilor pacienților.

VIZIUNE

Spitalul Orășenesc Huedin urmărește prin politica și obiectivele sistemului de management al calității să crească gradul de satisfacție al pacienților noștri, să ajute la îmbunătățirea performanțelor serviciilor medicale prestate și la dezvoltarea relațiilor cu pacienții, angajații, furnizorii și organizația în ansamblu.

Spitalul urmărește în permanență utilizarea eficientă a fondurilor, încheierea de angajamente legale numai în scopul creșterii calității actului medical și gestionarea cheltuielilor de funcționare fără afectarea calității actului medical.

MISIUNEA SPITALULUI

Misiunea noastră este de a acorda cele mai bune servicii medicale, bazate pe competență, eficiență și eficacitate, într-un mediu sigur și confortabil, astfel încât să se realizeze îmbunătățirea stării de sănătate a populației deservite.

I. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI ORĂȘENESC HUEDIN

I.1 TIPUL ȘI PROFILUL SPITALULUI

Spitalul Orășenesc Huedina fost construit între anii 1904 – 1912, situat în partea de vest a județului Cluj, pe șoseaua Europeană E 60, la poalele Muntelui Vlădeasa, la o distanță de 50 km de un spital județean de urgență, în zona munților Apuseni, la intersecția a patru județe (Cluj, Alba, Bihor, Sălaj), pe drumul național 1, cu adresabilitate crescută pentru afecțiuni ale vârstnicilor.

Spitalul Orășenesc Huedin este unitate sanitară cu personalitate juridică, aflată în subordinea Consiliului Local Huedin.

Conform Ordinului Ministrului Sanatatii nr.466/13.05.2011 privind clasificarea Spitalului Orășenesc Huedin, este încadrat în categoria a IV, având o structură pavilionară (3 pavilioane) și o infrastructură corespunzătoare pentru desfășurarea în condiții normale a activității medicale. Tipul de spitalizare practicat este de spitalizare continuă, spitalizare de zi (acuți) și spitalizare de lungă durată (cronici).

I.2 CARACTERISTICI RELEVANTE ALE POPULAȚIEI DESERVITE

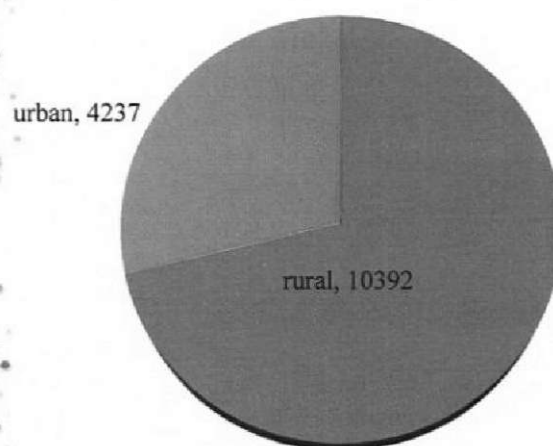
Spitalul Orășenesc Huedin este situat în localitatea Huedin, str. Spitalului nr.42, județul Cluj, la 52 km vest de Municipiul Cluj Napoca (fiind cea mai apropiată localitate cu unități sanitare) și la 100 km de Municipiul Oradea, deservind o zonă limitrofă extinsă cu o rază de aproximativ 50km, cu accesibilitatea dificilă și o populație de aproximativ 50.000 de locuitori.

Pacienții care se adresează Spitalului Orășenesc Huedin provin în majoritate din zona rurală și dintr-un mediu caracterizat printr-un nivel de trai scăzut și venituri reduse, familii numeroase, cu adresabilitate crescută pentru afecțiuni ale vârstnicilor.

a. Populația deservită în perioada 2016 – 2018

Conform datelor extrase de la compartimentul de statistică medicală a spitalului, pe o perioadă de 3 ani, în intervalul ianuarie 2016– decembrie 2018, pacienții externați în sistem DRG au fost în număr de 14.629 pacienți externați, din care 10.392 pacienți externați sunt proveniți din zonele rurale și 4.237 din zona urbană (Figura 1).

Figura 1. Pacienți externați în sistem DRG pe zona rurală perioada ianuarie 2016 - decembrie 2018



Din cei 14.629 pacienți externați în perioada analizată, majoritatea sunt vârstnici între 60 - 85 de ani (Figura 2).

Pacienți externați pe grupe de vârstă	Total
- (0-14 ani)	3202
- (15-64 ani)	5853
- (65-85 ani și peste)	5574
Total pacienți	14629

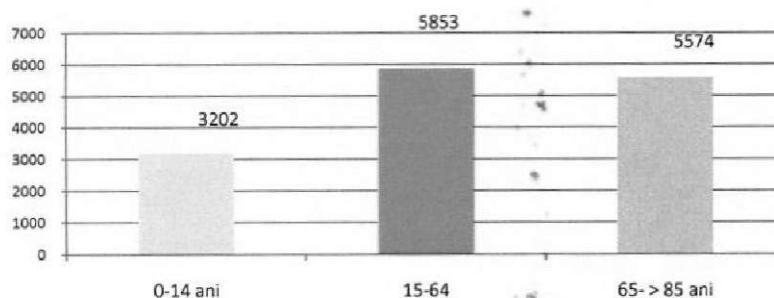


Figura 2. Pacienți externați în sistem DRG pe grupe de vârstă în perioada ianuarie 2016 – octombrie 2018

Adresabilitatea populației la serviciile medicale oferite de unitate este foarte mare, astfel cum sunt prezentate în tabelul de mai jos

Tabel nr. 1. Adresabilitatea populației deservite către serviciile medicale

Servicii medicale	Pacienți an 2016	Pacienți an 2017	Pacienți an 2018	Total/serviciu medical
Spitalizare continuă	4.956	4.822	4.851	14.629
Spitalizare de zi	4.738	4.682	4.581	11.001
Ambulatoriul clinic	27.791	28.098	28.252	84.141
Consultații în Camera de gardă	13.282	14.593	15.155	43.030
Laborator analize medicale	161.128	161.361	156.796	479.517
Laborator radiologie și imagistică medicală	9.541	9.067	8.089	27.635
Laborator de recuperare, medicină fizică și balneologie	8.491	9.042	7.897	25.430
Total Pacienți	229.927	231.665	225.621	685.383

Laboratoarele medicale deservesc atât secțiile cât și cabinetele medicale, precum și serviciile medicale la cerere.

Adresabilitatea cea mai ridicată la serviciile medicale oferite de laboratoarele din structura spitalului.

Scăderea numărului de servicii medicale de spitalizare continuă și de zi și creșterea numărului de servicii medicale oferite în Camera de gardă, se datorează și diminuării anuale a valorii contractului cu CJAS, pentru servicii medicale spitalizare continuă și de zi.

b. Evoluția patologiei pe grupe de boli este prezentată în tabelul următor:

Tabel nr. 2

Grupa de afecțiuni	2016	2017	2018	TOTAL
Boli infecțioase și parazitare	138	156	119	413
Tumori	147	131	117	395
Boli sânge și org.hematopoetice	22	34	37	93
Boili endocrine ,nutriție,metabolism	66	92	122	280
Tulburări mentale și de comportament	265	262	254	781
Boli sistem nervos	142	113	121	376
Bolile ochiului și anexelor sale	0	1	2	3
Bolile urechii	2	9	2	13
Boli ale aparatului circulator	1234	1288	1105	3627
Boli ale ap.respirator	1010	900	1095	3005
Boli ale ap.digestiv	597	550	596	1743
Boli ale pielii și tes.celular subcut.	39	33	36	108
Boli ale sist.osteo articular	219	259	289	767
Boli ap.genito urinar	371	335	257	963
Sarcină,naștere,lăuzie	414	307	302	1023
Afecțiuni perinatale	37	49	53	139
Malformații congenitale	34	68	51	153
Simptome rău definite	22	48	79	149
Leziuni traumatice	192	183	187	562
Factori infl. starea de sănătate	5	4	27	36
TOTAL AN	4956	4822	4851	14629

Se observă o tendință de îmbolnăvire a populației deservite de Spitalul Orășenesc Huedin pentru:

- bolile cardio-vasculare o pondere de **24.79%**,
- boli ale aparatului respirator pondere de **20.54 %**,
- boli ale aparatului digestiv o pondere de **11.91 %**

I.3 STRUCTURA SPITALULUI ORĂȘENESC HUEDIN

Spitalul Orășenesc Huedin are aprobat în structură un număr de 165 de paturi pentru spitalizare continuă și 10 paturi pentru spitalizare de zi, ambulatoriul integrat cu cabinete de specialitate, aparat funcțional, astfel:

Tabel nr.3 Distribuția paturilor pe Secții și Compartimente

SECȚIE /COMPARTIMENT	Nr.paturi
Secția Medicină Internă	50
a. dincare Compartiment Cardiologie	3
b. dincare Compartiment Neurologie	3
Secția Chirurgie Generală	25
a. dincare Compartiment Ortopedie-Traumatologie	5
Secția Pediatrie	25

Secția Obstetrică-Ginecologie	25
a. din care Compartiment Neonatologie	5
Compartiment A.T.Icu Unitate de Transfuzii	8
Compartiment Psihiatrie Acuți	11
Compartiment Psihiatrie Cronici	21
TOTAL	165

> În conformitate cu Legea 95/2006 art.174 și avizul Ministerului Sănătății nr.2684/22.03.2012 se completează structura Spitalului Orășenesc Huedin, cu Unitate de transfuzie sanguină, ca structură independentă în cadrul spitalului, care funcționează pe lângă Compartimentul A.T.I

Tabel nr.4 Ambulatoriul integrat cu cabinete de specialitate

Cabinete de specialitate
1. Cabinet medicină internă
2. Cabinet cardiologie
3. Cabinet pediatrie
4. Cabinet neurologie
5. Cabinet dermatovenerologie
6. Cabinet ORL
7. Cabinet obstetrică-ginecologie
8. Cabinet chirurgie generală
9. Cabinet ortopedie-traumatologie
10. Cabinet psihiatrie
11. Cabinet psihologie
12. Cabinet oftalmologie
13. Cabinet endocrinologie

Cabinete ce crează posibilitatea consultațiilor interdisciplinare, fără a fi nevoie de deplasarea pacienților în alte unități sanitare.

Pe lângă compartimentele enumerate, în structura spitalului mai sunt incluse și următoarele compartimente:

- Camera de gardă (care asigură urgențele medico - chirurgicale)
- Bloc operator
- Sterilizare
- Farmacie
- Compartiment de prevenire și control al infecțiilor nozocomiale
- Cabinet diabet zaharat, nutriție și boli metabolice
- Cabinet planificare familială

De asemenea în structura spitalului sunt aprobate 4 laboratoare care deservesc atât secțiile cu paturi cât și ambulatoriul integrat:

- laborator de recuperare, medicină fizică și balneologie
- laborator de radiologie și imagistică medicală
- laborator de analize medicale
- laborator de explorari functionale

La subsolul clădirii noi a spitalului funcționează Blocul alimentar și Spălătoria spitalului.

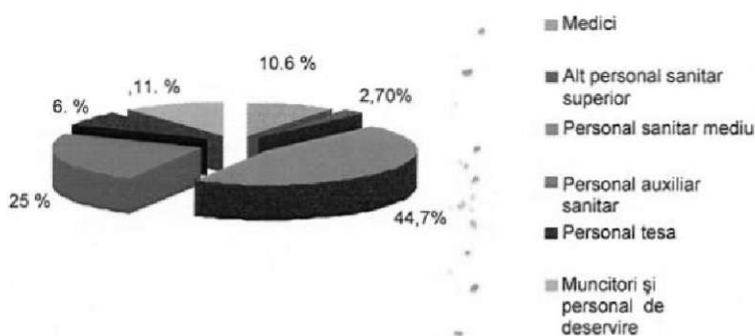
Spitalul deține toate Autorizațiile sanitare de funcționare vizate la zi, fără planuri de conformare.

I.4 SITUAȚIA RESURSELOR UMANE

Spitalul are un total efectiv de personal angajat de 255 persoane. Repartizarea personalului pe categorii este prezentată în următorul tabel:

Tabel nr.5 Structura actuală a personalului existent, pe categorii de funcții

Medici	27
Altpersonalsanitar superior	7
Personal sanitar mediu	114
Personal auxiliar sanitar	64
Personal tesa	17
Muncitori și personal de deservire	26



Din totalul de 25 medici, un număr de 10 medici acordă consultații și în ambulatoriul integrat de specialitate al spitalului.

I.5 FURNIZAREA DE SERVICII – INDICATORII PRINCIPALI AI ACTIVITĂȚII

Spitalul Orășenesc Huedin este unitate sanitară cu paturi, cu personalitate juridică, aflată în subordinea Consiliului Local Huedin, asigură asistența medicală de specialitate pentru tratamentul și îngrijirea pacienților cu afecțiuni clinice.

Secțiile spitalului funcționează în regim de:

- spitalizare continuă (144 paturi),
- spitalizare de zi (10 paturi)
- spitalizare de lungă durată pentru pacienți cronici (21 paturi-Compartiment Psihiatrie cronici)

Ambulatoriul Integrat al Spitalului cu cabinete de specialitate, oferă servicii medicale pentru specialități medico-chirurgicale.

Începând cu anul 2011 serviciile medicale acordate pacienților au fost extinse, prin înființarea de specialități noi în ambulatoriul de specialitate (endocrinologie, psihologie, neurologie), iar în secțiile care oferă servicii medicale de spitalizare continuă s-a înființat în anul 2012 Compartimentul de Cardiologie și Compartimentul de Neurologie, compartimente ce fac parte din Secția Medicină Internă.

I.5.1 MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA INDICATORILOR

Pentru furnizarea de servicii medicale performante acordate pacienților care necesită îngrijire medicală, se monitorizează și evaluează următorii indicatori :

➤ Indicatori ai activității din secții și compartimente:

1. Indicele de utilizare a paturilor
2. Durata medie de spitalizare
3. Rulajul bolnavilor pe pat
4. Rata de ocupare a paturilor
5. Mortalitatea spitalicească
6. Indicele de complexitate a cazurilor
7. Costul mediu pe zi de spitalizare
8. Număr de pacienți/externați pe secție/compartiment
9. Indicele de concordanță dintre diagnosticul la internare și diagnosticul la externare
10. Rata infecțiilor nozocomiale
11. Procentul pacienților cu intervenții chirurgicale

➤ Indicatori ai activității Ambulatoriului integrat cu cabinete de specialitate.

1. Număr mediu de consultații efectuate în ambulatoriu/medic
2. Număr total de consultații acordate în ambulatoriu

➤ Indicatori ai activității din Secții și compartimente

Tabel nr.6

Denumire Secție Compartiment	Număr paturi	Indicele de utilizare a paturilor realizat			Durata medie de spitalizare			Rulajul bolnavilor pe pat			Rata de ocupare a paturilor			Mortalitatea spitalicească		
		2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
TOTAL		237.3	282.7	234.3	7.79	7.96	7.83	30.5	29.7	29.9	64.8	64.7	64.2	1.88	2.26	2.16
Medicină Internă	50	270.3	282.7	278.0	6.26	5.99	5.99	43.2	47.2	46.4	73.9	77.4	76.2	3.92	4.53	4.78
din care: Cardiologie	3	634.3	597.0	346.3	5.45	5.10	4.92	116.3	117	70.3	173.3	163.6	94.9	4.56	2.13	0.00
din care: Neurologie	3	0	0	0.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00
Chirurgie generală	25	233.6	226	213.9	5.21	5.66	5.29	44.9	39.9	40.4	63.8	61.9	58.6	1.65	1.43	0.49

din care: Ortopedie Traumatologie	5	186.8	298	244.2	5.49	6.65	6.78	34	44.8	36.0	51	81.6	66.9	0	0	0.00
Obstetrică ginecologie	25	121.1	108.2	106.0	3.60	3.69	3.68	33.6	29.3	28.8	33.1	29.6	29.0	0.13	0.15	0.15
din care: Neonatalogie	5	134.6	118.8	110.6	5.52	5.60	5.37	24.4	21.2	20.6	36.8	32.5	30.3	0	0	0.97
Pediatrie	25	206.7	177.2	207.6	4.89	4.76	4.88	42.2	37.2	42.6	56.5	48.5	56.9	0	0	0.10
Psihiatrie acuți	11	193.3	217.4	189.2	8.97	10.13	8.89	21.5	21.5	21.3	52.8	59.6	51.8	0	0	0.00
Psihiatrie cronici	21	359.7	362.7	362.62	139.8	162	185.73	2.57	2.24	1.95	98.3	99.4	99.3	0	0	0.00
ATI	8	239.6	254.9	233.6	4.63	5.14	4.35	51.8	49.6	53.8	65.5	69.8	64.0	0	0	0.00

Diminuarea anuală a contractelor cu CJAS a dus la diminuarea numărului de internări în secții/compartimente, având ca rezultat o creștere a solicitărilor în Camera de gardă.

Consultații în Camera de gardă:

- 2016 - 13.282
- 2017 - 14.593
- 2018 - 15155 -

Tabel nr.7 Indicele de complexitate a cazurilor pe secții

Nr. Crt.	Denumirea secției	Valoarea indicatorului		
		Valoare realizată 2016	Valoare realizată 2017	Valoare realizată 2018
1	Chirurgie Generală	1.0630	0.9780	1.0439
2	Medicină Internă	1.1465	1.1750	1.3419
3	Obstetrică Ginecologie	0.5548	0.5630	0.6568
4	Pediatrie	0.9802	0.9621	0.9827
5	Comp. Psihiatrie Acuți	1.2592	1.3942	1.3441
	TOTAL	1.0103	1.0240	1.1196

Tabel nr. 8 Costul mediu de spitalizare pe fiecare secție

Nr. Crt.	Denumirea secției	Valoarea indicatorului		
		Valoare realizată 2016	Valoare realizată 2017	Valoare realizată 2018
1	Secția Medicină Internă	309	387	514
2	Secția Chirurgie Generală	465	541	795
3	Secția Obstetrică Ginecologie+NN	484	794	1080
4	Secția Pediatrie	327	494	530
5	Comp.Psihiatrie Acuți	312	369	610
6	Comp.Psihiatrie Cronici	115	166	207

Tabel nr. 9 Număr de pacienți externați pe secții

Nr. Crt.	Denumirea secției	Valoarea indicatorului		
		Valoare realizată 2016	Valoare realizată 2017	Valoare realizată 2018
1	Secția Medicină Internă	1964	2120	2070
2	Secția Chirurgie Generală	911	842	815
3	Secția Obstetrică Ginecologie	776	683	669
4	Secția Pediatrie	1042	920	1047
5	Comp.Psihiatrie Acuți	230	231	229
6	Comp.Psihiatrie Cronici	33	26	21

Indicele De Concordanță Dintre Diagnosticul La Internare Și Diagnosticul La Externare
Tabel nr.10

Nr. Crt.	Denumirea secției	Valoarea indicatorului		
		Valoare realizată 2016	Valoare realizată 2017	Valoare realizată 2018
1	Secția Medicină Internă	53.61%	37.59%	54.35
2	Secția Chirurgie Generală	67.06%	74.94%	73.37
3	Secția Obstetrică Ginecologie	61.21%	61.49%	60.83
4	Secția Pediatrie	58.82%	51.19%	57.21
5	Comp.Psihiatrie Acuți	90.86%	83.54%	81.22
6	Comp.Psihiatrie Cronici	96.96%	100%	95.23

Tabel nr.11 Rata infecțiilor nozocomiale

Nr. Crt.	Denumirea secției	Valoarea indicatorului		
		Valoare realizată 2016	Valoare realizată 2017	Valoare realizată 2018
1	Secția Medicină Internă	0.10%		0.09%
2	Secția Chirurgie Generală			0.12%
3	Secția Obstetrică Ginecologie	0.20%		
4	Secția Pediatrie		0.22%	
5	Comp.Psihiatrie Acuți			
6	Comp.Psihiatrie Cronici			

Tabel Nr.12 Procentul pacienților cu intervenții chirurgicale

Nr. Crt.	Denumirea secției	Valoarea indicatorului		
		Valoare realizată 2016	Valoare realizată 2017	Valoare realizată 2018
1	Secția Chirurgie Generală	25.02%	22.32%	31.53%
2	Secția Obstetrică Ginecologie	26.40%	25.91%	31.39%
	TOTAL	25.66%	23.93%	31.46%

În concluzie, nu există o performanță constantă pe nici o secție.

Secțiile chirurgicale au ca maxim negativ – indicele de operabilitate mic care sperăm să se amelioreze se observa o creștere a ratei intervențiilor chirurgicale de la 25.66% - 31.46%, iar secțiile medicale au maxim negativ – concordanța mică între diagnosticul de internare și cel de externare deși avem linii de gardă separate. Consider ca și cauză faptul că majoritatea internărilor se efectuează în regim urgență – deci la internare se notează diagnosticul de urgență iar la externare se notează ca diagnostic principal cel al afecțiunii de bază.

Aspect pozitiv atât pentru specialitățile medicale cât și cele chirurgicale – rata mică a infecțiilor nosocomiale.

➤ **Ambulatoriului Integrat cu Cabinete de Specialitate**

Pentru analiza Indicatorilor activității Ambulatoriului Integrat cu cabinete de specialitate, s-au luat în calcul următorii indicatori:

- Numărul total de consultații efectuate în ambulator
- Număr mediu de consultații efectuate în ambulatoriu/medic

Tabel nr.13

Cabinete de specialitate	Număr medici	Număr consultații			Număr mediu de consultații pe an/medic		
		2016	2017	2018	2016	2017	2018
Cabinet medicină internă	4	2234	2040	1978	589	510	494
Cabinet cardiologie ½ normă -2016-2018	1	2101	1942	2249	2101	1942	2249
Cabinet pediatrie	2	3655	3036	3057	1828	1518	1528
Cabinet neurologie	1	2629	3065	3606	2629	3065	3606
Cabinet dermatovenerologie	1	1275	1297	1368	1275	1297	1368
Cabinet ORL	1	1550	1659	1913	1559	1659	1913
Cabinet obstetrică-ginecologie	2	1887	1989	2095	943.5	994.5	1048
Cabinet chirurgie generală	2	1541	1444	1553	770.5	722	776
Cabinet ortopedie-traumatologie ½ normă	1	700	952	1473	700	952	1473
Cabinet psihiatrie ½ normă din 2016	2	1903	2141	2295	1903	2141	2295
Cabinet oftalmologie(nefuncțional din 01.04.2015)	1						
Cabinet endocrinologie	1	2123	2507	2541	2123	2507	2541
Cabinet diabet zaharat	1	0		796		189	796

(nefuncțional 01.04.2015-01.06.2017)							
TOTAL	20	21.598	22.261	24924	x	x	x

Din analiza indicatorilor de performanță ai serviciilor medicale rezultă faptul că deși există resursa umană, deși avem un potențial mare, totuși numărul de consultații este nesatisfăcător. Aceasta se datorează tipului de pacientură - mediul rural, pacientură cu vârste înaintate care se pretează la internări continue si de zi,

O prioritate pentru spital este încadrarea de medici specialiști în specialitățile deficitare din ambulator (cardiologie, oftalmologie,), precum și dotarea cu aparatură medicală.

Posturile vacante de medici au fost scoase periodic la concurs, dar niciun candidat nu s-a prezentat la concurs (deficiența de resursă umană superior calificată în România).

I.5.2 SITUAȚIA FINANCIARĂ

1. Analiza veniturilor pe tipuri de finanțare pe perioada 2016-2018

Conform Legii nr. 95/2006 - privind reforma în domeniul sănătății republicată, spitalele publice sunt instituții publice finanțate integral din venituri proprii și funcționează pe principiul autonomiei financiare.

Din punct de vedere financiar, spitalul este finanțat din veniturile din contractele de servicii medicale încheiate cu CJAS Cluj pentru servicii medicale oferite de secții, compartimente, cabinete medicale și paraclinic, Direcția de Sănătate Publică Cluj pentru finanțarea Dispensarului Tbc și Cabinetul de planing, venituri din sponsorizări, venituri de la bugetul local și venituri proprii.

Veniturile realizate în perioada 2016-2018 unt prezentate în tabelul de mai jos pe surse de finanțare:

Tabel nr.14 Venituri realizate pe surse de finanțare

Denumire	Realizări 2016	Realizări 2017	Realizări 2018
Venituri din contracte cu CAS CLUJ	11.702.115	10.503.698	10.307.157
Venituri din contracte încheiate cu DSP sume alocate de la bugetul de stat	256.889	347.361	489.742
Venituri din contracte încheiate cu DSP sume alocate din veniturile proprii ale MS	9.283	5.585	3.629
Alte venituri din prestări servicii și alte activități		13.393	12.038
Subvenții din bugetele locale pentru finanțarea cheltuielilor de capital din domeniul sănătății	41.560		317.653
Subvenții din bugetele locale pentru finanțarea			200.000

cheltuielilor curente din domeniul sănătății			
Subvenții din bugetul de stat către bugetele locale pentru finanțarea aparaturii medicale	316.696		8.782
Subvenții din bugetul FNUASS pentru acoperirea creșterilor salariale	439.721	4.957.949	10.326.291
Venituri Proprii (închirieri, prestări servicii, donații și sponsorizări, alte venituri)	351.006	356.477	389.477
Subvenții de la bugetul de stat către instituțiile publice finanțate partial sau integral din venituri proprii necesare sustinerii derularii proiectelor finanțate din fonduri exeterne nerambursabile FEN			16.521
Alte sume primite din fonduri de la UE			41.304
TOTAL	13.117.270	16.171.070	21.912.593

Din analiza veniturilor se observă

- Ponderea cea mai mare în realizarea veniturilor în perioada 2016 - 2018 este dată de sumele obținute din contractele cu CJAS Cluj pentru servicii medicale,
- **2016** din total venituri încasate **11.702.115 lei** (din contracte cu CJAS Cluj)
 - 1.681.362 lei reprezintă subvenții pentru creșterile salariale conform legislației
 - **10.020.753 lei** reprezintă veniturile din contractele cu CJAS Cluj
- **2017** din total venituri încasate **10.503.698 lei** (din contracte cu CJAS Cluj)
 - 980.794 lei reprezintă subvenții pentru creșterile salariale conform legislației
 - **9.522.904 lei** reprezintă veniturile din contractele cu CJAS Cluj
 -
- **2018** din total venituri încasate **20.633.448 lei** (din contracte cu CJAS Cluj)
 - 10.326.291 lei reprezintă subvenții pentru creșterile salariale conform legislației
 - **10.307.157 lei** reprezintă veniturile din contractele cu CJAS Cluj

Analizând datele de mai sus, veniturile din contractele cu CJAS Cluj au scăzut progresiv, diminuate cu un procent de **11,92 %** în 2018 față de 2016.

Această diminuare s-a datorat scăderii numărului de servicii medicale contractate (spitalizare continuă, spitalizare de zi, spitalizare de lungă durată), precum și a valorii ICM- ului contractat: anul 2016– 1.0401

anul 2017- 1.0094

anul 2018- 1.0237

În anul 2016 s-au încasat subvenții din bugetul de stat către bugetele locale pentru finanțarea aparaturii medicale în suma de 316.696 lei, respectiv cofinanțare de la bugetul local în suma de 41.560 lei. Aceste sume s-au utilizat pentru achiziționarea de aparatură medicală pentru secții, cabinete medicale, laboratorul de analize medicale și camera de gardă, dotări ce au dus la creșterea serviciilor medicale oferite pacienților.

2. Analiza cheltuielilor pe tipuri de costuri pe perioada 2016-2018

Execuția bugetară față de bugetul de cheltuieli aprobat calculat ca raport între Cheltuielile bugetare realizate(plăți nete)/total buget cheltuieli aprobat(prevederi bugetare aprobate) este un indicator economico financiar foarte important pentru calculul indicatorilor de performanță ai managerului.

Valoarea acestui indicator în 2016 - 96.4 %

2017 - 95.3 %

2018 -96,10 %

Tabel nr. 15 Analiza cheltuielilor în perioada 2016-2018

Nr. crt	Denumire cheltuieli	Buget aprobat	Plăți 2016	%	Buget aprobat	Plăți 2017	%	Buget aprobat	Plăți 2018	%
1	Cheltuieli de personal	9.889.320	9.857.745	99.7%	13.554.844	13.445.743	99.2%	18.905.330	18.895.025	99,95
2	Cheltuieli cu bunuri și servicii	3.380.583	3.013.045	89.1%	3.613.400	2.929.560	81%	3.916.500	3.036.519	77,53
	din care : Încalzit iluminat, salubritate	768.000	664.555	86.53%	917.000	729.716	79.58%	873.300	837.903	95,95
	din care: medicamente și materiale sanitare	1.380.600	1.248.454	90.43%	1.425.000	1.137.162	79.80%	1.512.400	1.033.602	68,34
3	Cheltuieli de capital	633.450	526.602	83.1%	56.000	47.525	85%	167.076	163.678	97,97
4	Plăți efectuate din anii precedenți recuperate în anul curent					-15.555			-3.860	
	TOTAL	13.903.353	13.397.392	96.4%	17.224.244	16.407.273	95.3%	22.988.906	22.091.362	96,10

➤ Cheltuieli de personal

Cheltuielile de personal au ponderea cea mai ridicată în totalul cheltuielilor efectiv realizate, un procent de **73.5% în anul 2016, 75.23% în anul 2017, 85.53% în anul 2018**, ceea ce este destul de alarmant în condițiile în care finanțarea spitalelor se reduce an de an.

➤ Cheltuieli cu bunuri și servicii

Ponderea cea mai ridicată în totalul cheltuielilor realizate cu bunuri și servicii o reprezintă:

- Cheltuielile cu:
 - Medicamente, materiale sanitare, reactivi dezinfectanți 41.43 % în **anul 2016**
 - Cheltuielile cu utilitățile - 22.06 %
- Cheltuielile cu:
 - Medicamente, materiale sanitare, reactivi dezinfectanți 38.80% în **anul 2017**
 - Cheltuielile cu utilitățile - 24.91%
- Cheltuielile cu:
 - Medicamente, materiale sanitare, reactivi dezinfectanți 34.04 % în **anul 2018**
 - Cheltuielile cu utilitățile - 27.59 %

Din datele de mai sus se constată, creșterea cheltuielilor cu utilitățile de la 22.06% – 27.59%, datorită majorării tarifelor la furnizori fără a înregistra plăți restante către aceștia, în detrimentul cheltuielilor cu medicamente, materiale sanitare, unde s-au înregistrat plăți restante peste 60 de zile.

➤ Cheltuielile de capital

Bugetul prevăzut pentru finanțarea obiectivelor cuprinse în listele de investiții este alcătuit din Fondul de dezvoltare al spitalului calculat la începutul fiecărui an și din venituri proprii,

În cursul anului 2018 s-au efectuat cheltuieli pentru dotarea cu aparatură medicală și din subvenții primite de la Bugetul de stat și Bugetul local în valoare de 163.678 lei.

Ponderea cheltuielilor cu investiții din total cheltuieli efectuate este:

- 4.56% - an 2016 - finanțate din venituri proprii și fondul de dezvoltare, donații și sponsorizări, bugetul de stat și bugetul local
- 0.30% - an 2017 - finanțate din venituri proprii și fondul de dezvoltare, donații și sponsorizări
- 0.74 % - an 2018 – finanțate din venituri proprii și fondul de dezvoltare, donații și sponsorizări

Tabel nr.16 Veniturile încasate și cheltuielile efectuate în perioada 2016– 2018

	2016	2017	2018
Total venituri	13.117.270	16.171.070	21.912.593
Total cheltuieli	13.397.392	16.407.273	22.091.362
Excedent/deficit an	-280.122	- 236.203	-178.769
Excedent precedent an	795.166	515.044	278.841
Sold final	515.044	278.841	100.072
Datorii furnizori	211.549	246.825	546.495

sold inițial			
Datorii furnizori	246.825	546.495	736.214
sold final			

2016 - la închiderea exercițiului financiar s-a înregistrat un **deficit** de 280.122 lei, sume utilizate în cursul anului din „Excedentul anilor precedenți” pentru cheltuieli Secțiune de funcționare, datoriile către furnizori 246.825 lei, sunt în termenul de plată scadent.

2017 - la închiderea exercițiului financiar s-a înregistrat un **deficit** 236.203,04 lei, din care:

- sume utilizate în cursul anului din „Excedentul anilor precedenți” pentru cheltuieli Secțiune de funcționare – 213.668,18 lei
- Secțiune de dezvoltare – 22.535 lei (investiții),

2018 - la închiderea exercițiului financiar s-a înregistrat un **deficit** 178.769 lei, din care:

- sume utilizate în cursul anului din „Excedentul anilor precedenți” pentru cheltuieli Secțiune de funcționare – 242.345 lei

Datoriile către furnizori la data de 31.12.2018 în suma de 736.214 lei, din care 407.698 lei cu termen de plată depășit.

Analizând datele prezentate se observă un trend descendent a situației financiare a spitalului, înregistrând în ultimii doi ani deficit la închiderea exercițiului financiar, respectiv creșterea datoriilor către furnizori.

Această situație se datorează și diminuării veniturilor încasate din contractele cu CJAS Cluj și creșterea tarifelor către furnizorii de bunuri și servicii.

II. ANALIZA SWOT A SPITALULUI

Analiza SWOT¹ este o metodă eficientă, ce permite evaluarea mediului intern și extern al spitalului, în vederea planificării strategice, evidentiarea punctelor forte și a oportunităților pe care le poate exploata spitalul, precum și punctele slabe și amenințările cu care s-ar putea confrunta.

a. Evaluarea internă

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
✓ Poziționare geografică bună a spitalului, datorită arondării teritoriale, ✓ Adresabilitate crescută - populația din oraș, din rural și turiști în tranzit, ✓ Personal medical superior și mediu calificat și competent, ✓ Structura secțiilor clinice corespunde nevoilor de servicii medicale ale populației deservite. ✓ Rata scăzută a infecțiilor nosocomiale, ✓ Calitate adecvată a actului medical atât pe secții, compartimente cât și în ambulator, ✓ Servicii diversificate atât în ambulator cât și pe secții și compartimente, ✓ Condițiile hoteliere sunt la standardele clinicilor de rang înalt,	✓ Costuri ridicate la utilități, ✓ Absența unui Computer tomograf (CT). ✓ Implementarea parțială a standardelor de control intern managerial, ✓ Insuficienta finanțare obținută prin contractul cu CAS, subestimarea costurilor reale ale serviciilor medicale în sănătate, ✓ Implicarea superficială a șefilor de secții/compartimente în activitatea de administrare și realizarea indicatorilor, ✓ 95 % din medicii angajați locuiesc la peste 52 km de spital,

b. Evaluare externă

OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
✓ Situația spitalului într-o zonă geografică cu	✓ Existența clinicilor universitare la mai puțin

mare aflorentă deturată pe tot parcursul anului, ✓ Atragerea și implicarea autorităților locale în îmbunătățirea condițiilor din spital, ✓ Colaborare eficientă cu medicii de familie; ✓ Dezvoltarea serviciilor medicale în regim de spitalizare de zi, cabinete medicale, ✓ Accesarea a 2 proiecte cu finanțare europeană nerambursabilă, cu sprijinul Primăriei Orașului Huedin pentru reabilitarea clădirii unde se află Ambulatoriul de specialitate, precum și dotarea cabinetelor și laboratoarelor cu aparatură medicală de înaltă performanță,	de 52 km distanță, ✓ creșterea costurilor asistenței medicale prin creșterea prețurilor la medicamente, materiale sanitare, reactivi, dezinfectanți, utilități, ✓ îmbătrânirea populației, ✓ Migrarea de personal bine pregătit, spre orașe mai mari sau străinătate, ✓ Inexistența unor centre de asistență medico-socială,
---	--

III .IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRTITICE

Problemele de interes prioritar sunt următoarele:

- ✓ Insuficiența finanțare obținută prin contractul cu CAS, subestimarea costurilor reale ale serviciilor medicale
- Costuri mari cu utilitățile
- Deficitul de medici (în anumite specializări cu adresabilitate mare, -oftalmologie)

Capacitate scăzută de adaptare la nevoile populației datorită rigidității mecanismului de contractare, principala problemă a spitalului o reprezintă insuficiența veniturilor, creșterea acestora este nefezabilă în contextul economic actual, atât în privința veniturilor atrase de la CJAS Cluj cât și a celor atrase din alte surse.

În viitorul apropiat, accentul trebuie pus pe cealaltă dimensiune a eficienței economice a activității și anume pe reducerea cheltuielilor.

IV. PROBLEMELE PRIORITARE ALE SPITALULUI

1. Lucrări de reabilitare și modernizare a clădirii vechi a spitalului – începând cu anul 2020, ca urmare a accesării decătre Primăria Orașului Huedin a Proiectului cu finanțare europeană
2. Lucrări de reamenajare în Clădirea nouă a spitalului a unui spațiu pentru Farmacia spitalului și a Compartimentului de Psihiatrie acuzi (care în prezent sunt localizate în clădirea veche, clădire ce urmează să intre în reabilitare)
3. Proiect cu finanțare europeană nerambursabilă accesat de Primăria Orașului Huedin – pentru dotarea cu aparatura medicală a cabinetelor medicale din ambulator
4. Îmbunătățirea indicatorilor de performanță pe secții/compartimente
5. Diversificarea de servicii medicale oferite
6. Modificarea structurii spitalului în conformitate cu nevoile pacienturii arondate.

V. PLAN DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMELE PRIORITARE IDENTIFICATE

V.1. Scop

Principalele direcții de dezvoltare ale Spitalului Orășenesc Huedin sunt date de punctele slabe identificate în raport cu mediul intern al organizației și în strânsă legătură cu oportunitățile și amenințările identificate în mediul extern.

Scopul este acela de a elabora și implementa un program complex de îmbunătățire a activității spitalului în sensul de a crește adresabilitatea bolnavilor la serviciile oferite de către Spitalul Orășenesc Huedin, în detrimentul altor instituții medicale aflate la o distanță mai mică de 52 km, a eficientizării îngrijirilor spitalicești, precum și îmbunătățirea indicatorilor de performanță;

V.2. Obiective stabilite

Tabel 17 – Obiective AN 2019 - 2020

Obiective	Activități
Reabilitarea energetică clădire veche a Spitalului Orășenesc Huedin	1. <i>proiect cu finanțare europeană nerambursabilă, cu sprijinul Primăriei Orașului Huedin pentru reabilitarea clădirii vechi a spitalului</i>
Lucrări de reamenajare în Clădirea nouă a spitalului a unui spațiu pentru Farmacia spitalului și a Compartimentului de Psihiatrie acută	2. <i>Estimarea bugetului necesar lucrărilor de amenajare a spațiilor</i> 3. <i>Renovarea, reconfigurarea spațiilor</i> 4. <i>Autorizarea de către DSP a spațiilor nou create</i>
Dotarea cu aparatură medicală a ambulatoriului integrat de specialitate al SOH	5. <i>proiect cu finanțare europeană nerambursabilă, cu sprijinul Primăriei Orașului Huedin pentru dotarea cu aparatură medicală</i>
Îmbunătățirea indicatorilor de performanță pe secții/compartimente	6. <i>Monitorizarea și analizarea în Consiliul Medical, semestrial, al indicatorilor de performanță a secțiilor/compartimentelor</i>
Diversificarea de servicii medicale oferite	8. <i>Înființare de noi specialități – Cabinet medical de gastroenterologie- în ambulator</i>

V.3. Activități propuse pentru realizarea obiectivelor

1. Definire și încadrare în timp – Grafic Gantt

Tabel nr.18 – Definirea activității și încadrarea în timp

Definirea activității	An 2019				An 2020			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Reabilitarea energetică clădire veche Spitalului Orășenesc Huedin								
Estimarea bugetului necesar lucrărilor de amenajare a spațiilor pentru Farmacie și Compartimentul Psihiatrie Acuți în clădirea nouă a spitalului, Autorizarea de către DSP a spațiilor nou create								
Proiect cu finanțare europeană nerambursabilă, cu sprijinul Primăriei Orașului Huedin „Dotarea cu aparatură medicală a ambulatoriului integrat de specialitate din cadrul SOH”								
Monitorizarea și analiza în Consiliul Medical, semestrial a indicatorilor de performanță al secțiilor/compartimentelor								
Înființare de noi specialități – Cabinet medical de gastroenterologie - în ambulator, Modificarea numărului de paturi la Compartimentul de Cardiologie și Compartimentul de Neurologie, prin realocarea numărului de paturi din alte secții cu indicatori de performanță scăzuți								

2. Resurse necesare, responsabilități

Tabel nr.19. Alocarea resurselor pentru fiecare activitate și numirea responsabililor cu ducerea la îndeplinire

ACTIVITATE	RESURSE		RESPONABIL DE ACTIVITATE
	FINANCIARE	UMANE	
<i>Proiect cu finanțare europeană nerambursabilă, cu sprijinul Primăriei Orașului Huedin pentru reabilitarea clădirii vechi a spitalului</i>	2.235.780,91 eur	echipa de proiect	UAT Oraș Huedin, Fonduri nerambursabile
<i>Estimarea bugetului necesar lucrărilor de amenajare a spațiilor Renovarea, reconfigurarea spațiilor Autorizarea de către DSP a spațiilor nou create</i>	155.000	firmă specializată	Comitetul Director Serviciul de achiziții publice As.igienă cpcin
<i>Proiect cu finanțare europeană nerambursabilă, cu sprijinul Primăriei Orașului Huedin „Dotarea cu aparatură medicală a ambulatoriului integrat de specialitate din cadrul SOH”</i>		echipa de proiect	UAT Oraș Huedin, Fonduri nerambursabile
<i>Monitorizarea și analizarea în Consiliul Medical, trimestrial, al acestor indicatori de performanță a secțiilor/compartimentelor</i>		Consiliul Medical	Director medical
<i>Înființare de noi specialități – Cabinet medical de gastroenterologie- în ambulator.</i>		Director medical Serviciul RUNOS	Comitet Director

V.4. Rezultate așteptate

Îngrijirile medicale de calitate sunt acele îngrijiri care satisfac nevoile reale ale pacientului, sunt disponibile și accesibile, răspund așteptărilor rezonabile ale pacientului, permit o coordonare eficientă între personal și organizație, se bazează pe un nivel înalt de cunoștințe privind gestiunea serviciilor de educație, prevenire, diagnostic și tratament și se acordă într-un mediu care conferă siguranță fizică pacientului.

În acest sens, rezultatele așteptate în ceea ce privește implementarea acestui plan strategic sunt:

- Creșterea adresabilității bolnavilor către spital și implicit creșterea numărului celor care vor opta pentru internare în Spitalul Orășenesc Huedin;
- Creșterea calității actului medical prin creșterea timpului alocat unui pacient de către personalul medical;
- Achiziții de aparatură medicală;
- Atragerea de venituri suplimentare prin implicarea Consiliilor Locale din comunele arondate Spitalului Orășenesc Huedin în cofinanțarea proiectelor de infrastructură, finanțarea cheltuielilor cu bunuri și servicii ținând cont de faptul că 60% din pacienți provin din mediul rural.

V.5. Indicatori - Evaluare și monitorizare

În vederea ducerii la îndeplinire a obiectivelor prevăzute mai sus, Comitetul Director al instituției va urmări stadiul activităților care trebuie întreprinse pentru îndeplinirea obiectivelor, alocarea resurselor pentru fiecare activitate și numirea responsabililor cu ducerea la îndeplinire.

Monitorizarea îndeplinirii obiectivelor prevăzute se va realiza în mod continuu de către fiecare structură responsabilă.

Semestrial, și ori de câte ori situația o impune, structurile responsabile vor aduce la cunoștință Comitetului Director toate aspectele semnificative apărute în derularea obiectivelor, în vederea stabilirii de acțiuni suplimentare. În acest sens structurile responsabile vor întocmi rapoarte de evaluare. Acestea se vor prezenta spre avizare Comitetului Director.