

SPITALUL ORASENESC HUEDIN

PLAN DE MANAGEMENT

**Performanta clinica si financiara a activitatii Spitalului
Orasenesc Huedin**



Huedin
Mai 2023
Candidat: Adina Pascalau

CUPRINS

1.Descrierea situatiei actuale a spitalului.....	3-15
1.1 Structura populatiei deservite	4
1.2 Adresabilitate in ambulatoriul integrat al spitalului, adresabilitatea pe sectii si compartimente, numarul internarilor si gradul de ocupare a paturilor	5
1.3 Activitatea spitalului-Indicatori	6-8
1.4 Adresabilitate servicii medicale spitalizare de zi si DRG.....	8-9
1.5 Rata infectiilor asociate actului medical.....	9
1.6 Structura personalului medical.....	10
1.7 Bugetul de venituri si cheltuieli	11-14
2.Analiza SWOT.....	15
3.Identificarea problemelor critice ale spitalului	16
4. Alegerea unei probleme prioritare si motivarea ei.....	16
5. Planul de management pentru problema prioritara.....	16-18
6. Concluzii	19

1. Descrierea situatiei actuale a spitalului

Ca institutie reprezentativa in sistemul sanitar, spitalele trebuie sa faca fata unor provocari majore in privinta rolului si locului lor in cadrul unui sistem de sanatate aflat intr-o continua reforma si subfinantat. Presiunea externa, dar si cea interna, obliga spitalul la schimbari structurale, de eficienta, schimbari in volumul serviciilor si calitatea acestora, in siguranta ingrijirilor, in tehnologia folosita si in gradul de satisfacere a asteptarilor beneficiarului de servicii medicale. Aceste schimbari trebuie gandite de echipa manageriala si cuprinse in planul strategic de dezvoltare a spitalului.

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, acesta este încadrat în categoria a IV.

Serviciile medicale oferite de Spitalul Orasenesc Huedin sunt:

1. Pe sectii /compartimente:
 - Internari DRG,
 - Internari de zi.
2. La Camera de Garda:
 - Consultatii in regim urgenta,
 - Foi pe Camera de Garda.
3. Compartimentul Psihiatrie cronici - internari de lunga durata.
4. Ambulatoriul de Specialitate:
 - Consultatii medicale,
 - Servicii medicale decontate de catre CJAS specific fiecarei specialitati,
 - Servicii medicale la cerere.
5. Laboratorul de analize medicale:
 - Analize medicale pentru pacientii internati,
 - Analize medicale in regim ambulator cu bilet de trimitere in regim gratuit,
 - Analize medicale contra cost.
6. Laboratorul de Radiologie si imagistica medicala:
 - investigatii radiologice si imagistice pentru pacientii internati,
 - investigatii radiologice si imagistice pentru pacienti cu bilet de trimitere de la medicul de familie si specialisti din ambulator in regim gratuit,
 - investigatii contra cost.
7. Laboratorul de recuperare medicina fizica si balneologie:
 - Consultatii in regim ambulator,
 - Servicii medicale in cadrul bazei de tratament balneofizioterapic.

VIZIUNE

Spitalul orasenesc Huedin urmărește imbunatatirea stării de sanatate a populației si reasezarea unui sistem de sanatate eficient, pus permanent in slujba pacientului pentru desfasurarea in bune conditii a actului medical din punct de vedere al diagnosticului stabilit si al tratamentului recomandat.

MISIUNE

Spitalul Orasenesc Huedin este un spital local public cu 165 paturi, a cărui misiune este aceea de a furniza servicii medicale de calitate superioară, în specialitățile existente dar și diversificarea acestora în funcție de cerere, tuturor pacienților care se adresează spitalului, în principal celor din zona arondată, dar nu numai.

În contextul actual, provocările la care suntem supuși în efortul de îmbunătățire a serviciilor medicale aducătoare de venituri, impune finalizarea reabilitării clădirii vechi a spitalului și dotarea cu aparatură performantă în conformitate cu proiectele europene în derulare.

1.1. Structura populației deservite

Spitalul Orășenesc Huedin este situat în localitatea Huedin, str. Spitalului nr.42, județul Cluj, la 50 km vest de Municipiul Cluj Napoca (fiind cea mai apropiată localitate cu unități sanitare cu paturi) și la 100 km de Municipiul Oradea, deservind o arie teritorială de aproximativ 50 km, cu accesibilitate redusă și o populație de 40.991 de locuitori.

Conform datelor preluate de pe insse.ro structura populației potențial deservite este următoarea:

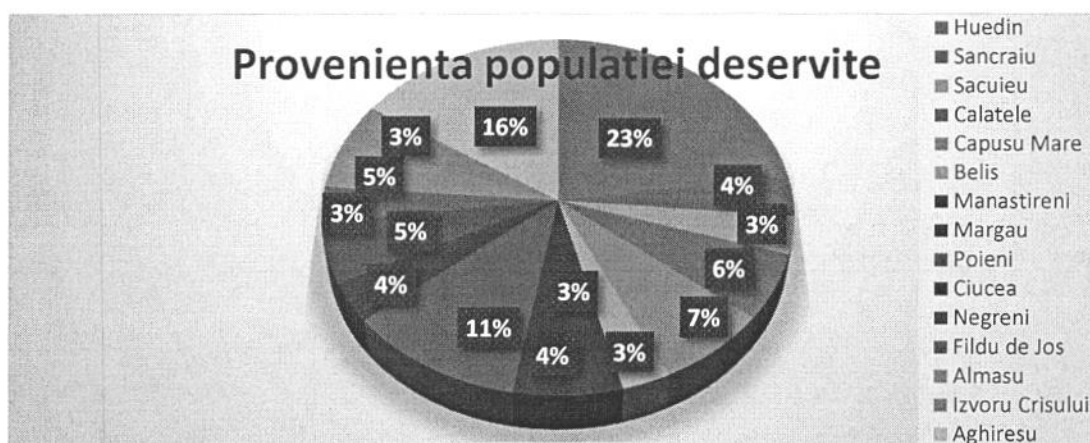


Figura nr. 1 Populația deservită

În ceea ce privește distribuția populației deservite cu proveniența din mediul urban/ rural din 6723 cazuri spitalizare continuă și de zi pe anul 2022, 2173 din cazuri, respectiv 32.32% provin din mediul urban și 4550 din cazuri, respectiv 67.67% din mediul rural. În ceea ce privește distribuția persoanelor care au beneficiat în anul 2022 de consultații în ambulatoriu de specialitate din total consultații ambulator de 24.089 cazuri în 2022-16.331 cazuri provin din mediul rural, respectiv 67.79% iar 7758 cazuri provin din mediul urban, respectiv 32.21%. Acest fapt se datorează atât ariei de acoperire teritorială a spitalului, orașul Huedin fiind singura unitate urbană din zona arondată cât și proximitatea centrelor medicale universitare – la o distanță de 50 km de orașul Huedin. Procentul beneficiarilor deserviți din alte județe reprezintă un procent nesemnificativ și nu au fost incluși în această analiză.

Cu toate acestea, finanțarea spitalului este doar din servicii medicale contractate cu CJAS Cluj, venituri proprii și finanțare de la Consiliul Local Huedin, primăriile din rural neavând posibilitatea de a susține finanțarea cheltuielilor de funcționare.

1.2. Adresabilitatea in ambulatoriul integrat al spitalului, adresabilitatea pe sectii si compartimente, numarul internarilor si gradul de ocupare a paturilor

Tabel nr.1a. Numarul pacientilor prezentati in Ambulator pe anul 2020, 2021 si 2022

Nr.Crt	CABINETE	an 2020	an 2021	an 2022
1	Cardiologie	2273	2505	1398
2	Chirurgie generala	2085	1921	2453
3	Dermatologie	1092	977	1177
4	Medicina Interna	1382	1460	1474
5	Obsteticea Ginecologie	1660	1752	1983
6	Ortopedie	1387	1485	1736
7	ORL	1673	1472	1732
8	Pediatrie	1562	1637	2539
9	Endocrinologie	2384	2749	3090
10	Neurologie	3184	2978	1944
11	Psihiatrie	1915	2195	2295
12	Oftamologie	31	959	1268
13	Diabet Zaharat si Boli de nutritie	1283	1528	1603
14	Laborator de recuperare, medicina fizica si balneologie	80	723	3076
	TOTAL	21991	24341	27768

Exista cabinete care sunt ambulatorii integrate si care functioneaza cu medici angajati pe sectile cu paturi (chirurgie, medicina interna, obstetrica ginecologie, ortopedie, pediatrie, psihiatrie) si cabinete care nu au corespondent pe sectii (dermatologie, ORL, laboratorul de recuperare medicina fizica si balneologie, endocrinologie, neurologie, oftalmologie, diabet zaharat) . Cu toate acestea nu exista o diferenta semnificativa de adresabilitate.

Tabel nr.1b. Adresabilitate Dispensar TBC si Camera de Garda pe anul 2020, 2021 si 2022

	CABINETE	ANUL 2020	ANUL 2021	ANUL 2022
1	Dispensar TBC	2250	3229	1587
2	Camera de Garda	10238	10652	13117

Dispensarul TBC este finantat de la Bugetul de Stat.

Camera de Garda nu are finantare proprie, fiind sustinuta din veniturile realizate de spital (atat cheltuieli de personal cat si cheltuieli cu bunuri si servicii).

1.3. Activitatea spitalului - Indicatori

O situatie particulara o reprezinta anii 2020 si 2021 cand activitatea medicala a spitalului a fost bulversata de pandemia covid 19. In cadrul sectiei Medicina Interna s-a instituit un compartiment de boli infectioase unde au fost internati pacienti Covid 19 pozitiv, in rest activitatea medicala pe sectii s-a restrans considerabil, atat pe sectiile medicale cat si pe sectile chirurgicale. S-a mentinut activitatea in ambulatoriile de specialitate la adresabilitate medie.

In anul 2020 s-au inregistrat un numar de 171 de externari Covid 19 ceea ce reprezinta 6.11% din numarul de pacienti total externati. Comparand aceasta valoare cu ponderea externarilor pe sectia Medicina Interna care este de 44.80% din numar total externari pe anul 2020 putem aprecia ca numarul externarilor covid 19 este nesemnificativ.

In anul 2021 numarul de externari covid 19 a fost de 442 cazuri, ceea ce reprezinta 17.65% din numarul de pacienti total externati pe anul 2021. Comparand aceasta valoare cu ponderea externarilor pe sectia de Medicina Interna 45.70% din numar total externari pe anul 2021 putem aprecia ca ponderea externarilor covid 19 pe anul 2021 a crescut, dar nu semnificativ.

Tabel 2. Numarul de pacienti externati pe sectii:

Sectia	2020	2021	2022
Chirurgie generala	623	582	717
Medicina interna	1254	1144	1382
Obstetice Ginecologie	439	328	422
Pediatrie	331	261	521
Psihiatrie acuti	129	164	116
Psihiatrie cronici de lunga durata	23	24	22
TOTAL	2799	2503	3180

In anul 2022 a avut loc o creste cu 21.29% a numarului externarilor fata de anul 2021, an cu varf pandemic.

In anul 2022, acest aspect se regaseste pe fiecare sectie:

- sectia Chirurgie Generala - se constata o crestere de 18.83% a cazurilor externate pe anul 2022 fata de anul 2021,
- sectia Medicina Interna - s-a inregistrat o crestere de 17.22%,
- sectia Obstetrica Ginecologie - se inregistreaza o crestere de 22.27% a externarilor in anul 2022 fata de anul 2021,
- sectia Pediatrie inregistreaza o crestere semnificativa de 49.90% a numarului externarilor in 2022 fata de anul 2021,
- sectia Psihiatrie acuti - se inregistreaza o descrestere de 41.38% descrestere care se datoreaza suspendarii activitatii sectiei din august 2022 (datorita reabilitarii cladirii vechi si negasirii de spatii corespunzatoare cu circuitele aferente pana la reabilitarea cladirii vechi a spitalului),

- sectia Psihiatrie cronici de lunga durata numarul de externari este constant intrucat este vorba despre pacienti cu internare de lunga durata, neinfluentata de pandemie.

Tabel nr.3 Procent pacienti cu interventii chirurgicale din total pacienti externati din sectiile chirurgicale

Denumire indicator	Valoare indicator realizat in anul 2022
Procentul pacientilor cu interventii chirurgicale din total pacienti externati din sectiile chirurgicale %	
Chirurgie Generala	55.65%
Obstetrica Ginecologie	35.31%
MEDIE /spital	45.48%

Se constata ca indicele de operabilitate este in crestere fata de anii precedenti dar sub cel optimal pe cele doua sectii chirurgicale in conditiile in care dezideratul ar fi 70 % pentru Chirurgie Generala si 55 % pentru Obstetrica Ginecologie.

Apreciem in continuare ca sectia obstetrica ginecologie are performante modeste si din acest punct de vedere.

O explicatie pentru sectia chirurgie ar fi faptul ca in cadrul sectiei chirurgie exista compartimentul de ortopedie cu 5 paturi unde optimul pentru indicele de operabilitate este mai scazut.

De asemenea absentia liniei de garda de anestezie terapie intensiva influenteaza cert indicele de operabilitate in negativ.

Tabel nr 4. Durata medie de spitalizare pe sectii pe anul 2022

DENUMIRE SECTIE	VALOARE INDICATOR
	REALIZAT PE ANUL 2022
Chirurgie Generala	4.01
Medicina Interna	5.34
Obstetrica Ginecologie	3.0
Pediatrica	4.2
Psihiatrie Acuti	9.55
A.T.I	3.69
Valoarea medie pe spital, sectii acuti	6.23

Nu am facut referire la anii 2020 si 2021 intrucat indicatorii in context pandemic nu au relevanta.

Durata medie de spitalizare realizata pe anul 2022 este 6.23 pe sectiile si compartimentele de acuti ale spitalului mai scazuta decat DMS contactata care este 6,59 (aspect favorabil).

Tabel nr. 5. Evolutia indicelui ICM

Denumirea sectiei	Valoare indicator		
	an 2020	an 2021	an 2022
Chirurgie Generala	1.2714	1.336	1.3718
Medicina Interna	1.2108	1.3626	1.4688
Obstetrica Ginecologie	0.6315	0.659	0.7301
Pediatrie	0.9286	0.859	0.87
Psihiatrie acuti	1.2105	1.199	1.1877
Valoare medie pe spital	1.1005	1.2007	1.2402

ICM este in crestere, peste valoarea ICM contractat (1,1995) – aspect de asemenea favorabil.

Rata de ocupare a paturilor

Rata de ocupare a paturilor in Spitalul Orasenesc Huedin pe anul 2022 este urmatoarea: Medicina interna: 52.26%, Chirurgie generala: 45.44%, A.T.I.: 47.67%, Pediatrie: 24.79%, Psihiatrie acuti: 29.02%, Psihiatrie cronici 97.26%, Obstetrica-Ginecologie 15.91%. Per total rata de ocupare a paturilor este de 45.51%.

Rata de ocupare a paturilor optima este 80 % pentru sectiile cu paturi

Nici o sectie nu realizeaza acest deziderat

Explicatii:

- DMS sub DMS contractat si sub DMS la nivel national,
- Adresabilitate insuficienta.

Obiectivul este - cresterea gradului de ocupare a paturilor

1.4. Adresabilitate servicii medicale spitalizare de zi si DRG

Tabel nr. 6 Adresabilitate servicii medicale pe anul 2022

Nr.Crt.	Denumirea Sectiei	Internari Sp. de Zi	Internari Sp. DRG	Total
1	Medicina Interna (50 paturi)	643	1378	2021
2	Chirurgie Generala (25 paturi)	457	739	1196
3	Obstretica Ginecologie (25 paturi)	68	422	490
4	Pediatrie (25 paturi)	595	527	1122
5	Psihiatrie Acuti (11 paturi)	0	114	114
7	Camera de garda	1654	-	1654/ 13117 pacienti consultati
8	Centru de evaluare COVID 19	126	-	126
TOTAL		3543	3180	6723

Comparand spitalizarea de zi pe sectii/ compartimente se constata ca sectia de Pediatrie efectueaza un numar de spitalizari de zi aproape cat sectia Medicina Interna (existand numar dublu de paturi si medici pe sectia Medicina Interna fata de sectia Pediatrie) datorita cert preferintei parintilor pentru spitalizare de zi si nu spitalizare DRG.

Este evident ca sectia Obstetrica Ginecologie este in continuare si la acest indicator cu adresabilitate foarte slaba ceea ce ridica din nou problema gasirii de solutii pentru rentabilizarea sectiei sau la nevoie restructurarea sectiei.

Spitalizarea de zi pe Camera de Garda - 12,6% din pacientii care se adreseaza la Camera de Garda beneficiaza de Spitalizare la Camera de Garda.

Explicatii posibile

- Cazuri multe care s-au internat DRG
- Cazuri complexe care au necesitat transfer in garda datorita faptului ca nu avem linie de garda ATI
- Implicarea insuficienta a personalului medical

1.5. Rata infectiilor asociate actului medical pe anul 2020, 2021 si 2022

Tabel nr. 7. Rata infectiilor asociate actului medical pe anul 2020, 2021 si 2022.

Denumirea sectiei	valoare indicator %		
	an 2020	an 2021	an 2022
Chirurgie generala	0.00	0.00	0.14
Medicina Interna	0.24	0.00	0.43
Obstetrica Ginecologie	0.00	0.00	0.00
Pediatrie	0.00	0.00	0.00
Psihiatrie acuti	0.00	0.00	0.00
TOTAL	0.11	0.04	0.22

In anul 2022 se constata o crestere a ratei infectiilor asociate actului medical de 0.14% pe sectia chirurgie generala pe anul 2022 fata de anul 2020 si pe sectia medicina interna acest indicator a crescut cu 0.19% in 2022 fata de anul 2020.

Explicatia este:

- Preocuparea compartimentului CPIAAM de a monitoriza si declara infectiile asociate actului medical.

1.6. Structura personalului medical / sectii/ compartimente/ ambulator - Spitalul Orasenesc Huedin

Spitalul Orasenesc Huedin are in structura personal un numar de 245 de posturi dintre care 23 medici, dintre care 16 medici primari, 7 medici specialisti, 1 psiholog specializat. Structura personalului medical in functie de studiile absolvite este:

Tabel nr. 8 Structura personalului medical / sectii/ compartimente/ ambulator.

DEPARTAMENT	SUPERIOARE	POSTLICEALE	MEDII
Medicina Interna	4	16	10
Chirurgie Generala	3	11	8
Obstetrica-Ginecologie	6	9	7
Pediatrie	5	7	6
A.T.I	4	5	5
Psihiatrie Acuti	1	5	5
Psihiatrie Cronici de lunga durata	3	4	7
Camera de Garda	2	4	8
Farmacie	1	3	1
Departament de prevenire si control infectiilor asociate actului medical	1		
Bloc operator	1	2	2
Sterilizare		2	
Laborator de analize medicale	3	5	1
Laborator radiologie si imagistica medicala	3	2	
Laborator de recuperare, medicina fizica si balneologie	2	1	1
Cabinet diabet zaharat si boli de nutritie	1	1	
Ambulator	8	13	3
TOTAL	48	90	64

Se constata ca exista personal medical superior suficient pentru a asigura servicii medicale de calitate.

Deși spitalul se încadrează în normativul de personal se constată un număr relativ mic de personal cu studii medii.

1.7. Bugetul de Venituri si cheltuieli

Analiza situației economico-financiare a spitalului s-a realizat pe baza datelor cuprinse în Bugetul de venituri și cheltuieli aprobat pe anii 2020 – 2022. Bugetul de venituri și cheltuieli a fost astfel structurat încât să acopere nevoile de cheltuieli de personal, bunuri materiale, servicii, dotări și reparații pentru desfășurarea optimă a activității medicale și administrative.

1.7.1 Structura veniturilor

Structura și evoluția veniturilor Spitalului Orășenesc Huedin în perioada 2020 – 2022

Categorii venituri	2020	2021	2022	Cotă parte din TOTAL VENITURI în 2022	Creștere/scădere 2022 față de 2020
TOTAL VENITURI	29,196,281	43,652,033	41,332,638		41.57%
Venituri proprii	13,224,635	13,415,183	14,958,373	36.2%	13.11%
I Venituri curente	13,223,630	13,540,483	14,958,373	36.2%	13.12%
C Venituri nefiscale	13,223,730	13,540,483	14,958,373		13.12%
C1 Venituri din proprietate	3,300	1,700	5,850		77.27%
Vanzari din bunuri si servicii	13,220,430	13,538,783	14,952,523		13.10%
Venituri din prestari de servicii si alte activitati	13,216,745	13,413,483	14,947,550	36.2%	13.10%
Venituri din prestari de servicii	363,510	388,435	442,000		21.59%
Venituri din contractele incheiate cu Casele de asigurari de sanatate	12,297,235	12,462,118	13,938,050	33.7%	13.34%
Venituri din contractele incheiate cu Directiile de sanatate publica din sumele alocate de la bugetul de stat	543,000	538,100	530,000		-2.39%
Alte venituri din prestari de servicii si alte activitati	13,000	24,830	37,500		188.46%
Diverse venituri (alte venituri)	0	0	4,973		100.00%
Transferuri voluntare, altele decat subventiile (donatii si sponsorizari)	3,685	125,300	0		-100.00%

II VENITURI DIN CAPITAL	4,590	0	0		-100.00%
IV SUBVENTII	15,963,071	18,308,676	15,588,600	37.7%	-2.35%
Subventii de la alte administratii	15,961,111	18,308,676	15,588,650	37.7%	-2.33%
Subventii de la bugetele locale pentru finantarea cheltuielilor curente din domeniul sanatatii	700,000	454,500	0		-100.00%
Subventii de la bugetele locale pentru finantarea cheltuielilor de capital din domeniul sanatatii	500,000	392,833	204,550		-59.09%
Sume din bugetul de stat catre bugetele locale pentru finantarea investitiilor in sanatate	0	1,056,000	42,000		100.00%
Subventii din bugetul Fondului national unic de asigurari sociale de sanatate pentru acoperirea cresterilor salariale	14,025,000	16,377,843	15,342,100	37.1%	9.39%
Sume alocate pentru stimulente de risc	715,000	27,500	0		-100.00%
Sume alocate de la bugetul local (conform OUG nr. 201/2020 pentru sectiunea functionare)	21,111	0	0		-100.00%
Alte sume primite de la UE	0	0	206,027	0.5%	100.00%
Sume alocate de la UE/alti donatori in contul platilor efectuate si prefinantari aferente acordului financiar 2014 - 2020)	0	11,802,874	10,579,588	25.6%	

Tabel nr. 9 Structura bugetului-Venituri- pe anul 2022 a Spitalului Orasenesc Huedin.

Din analiza bugetului de venituri putem observa ca ponderea sumelor prevazute din sume alocate de la UE reprezinta 0% din total venituri in 2020 in crestere in 2021 la 27% si la cota de 25.60 % in 2022, sume obtinute in cadrul proiectului "Cresterea capacitatii de gestionare a crizei Covid 19 la Spitalul Orasenesc Huedin", proiect in derulare pana in 2023.

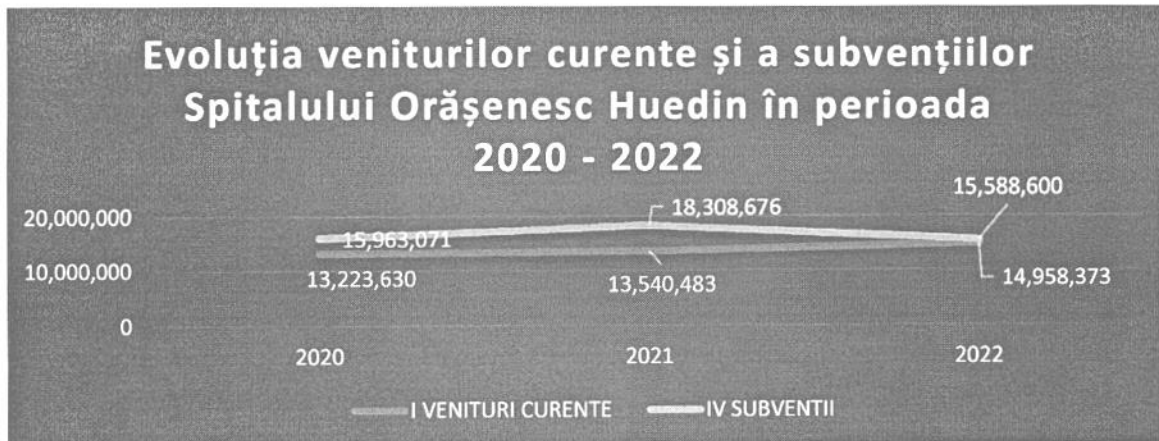


Figura nr.2 Evoluția Veniturilor

O alta componenta importanta a veniturilor totale este reprezentanta de subventii de la FNUASS pentru cresteri salariale, subventii buget de stat, buget local care reprezinta o cota de 54.70 % in total venituri in 2020, 42 % din total venituri in 2021 si 37.80 % din total venituri in 2022.

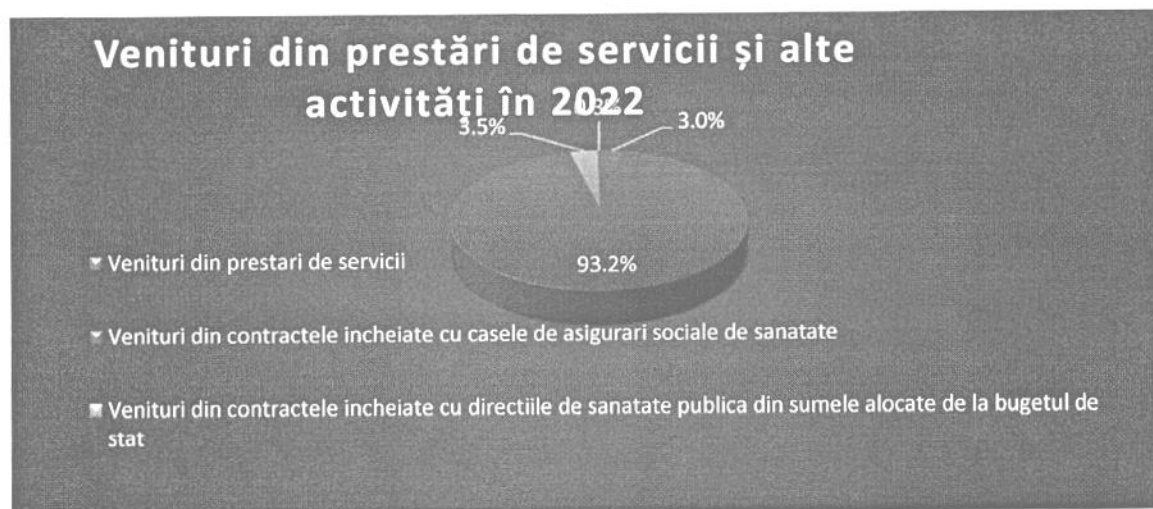


Figura nr.3 Tipuri de venituri din prestari servicii in anul 2022

O pondere mare in veniturile proprii o reprezinta veniturile incheiate cu casele de asigurari de sanatate 92% in 2020 si 2021 si 93.2 % in anul 2022.

1.7.2. Structura cheltuielilor

CHELTUIELI	2020	2021	2022	Creștere/ scădere 2022 față de 2020
TOTAL CHELTUIELI	29,320,281	44,277,033	42,633,262	45.41%
CHELTUIELI CURENTE	28,684,681	42,760,200	42,054,612	46.61%
Cheltuieli de personal	23,775,650	24,977,803	23,771,500	-0.02%
Cheltuieli cu bunuri și servicii	4,757,541	5,866,543	6,395,400	34.43%
Proiecte cu finanțare din fonduri externe nerambursabile (CF 2014 - 2020)	0	11,802,874	11,800,212	
Alte cheltuieli	151,490	112,980	87,500	-42.24%
CHELTUIELI DE CAPITAL	635,600	1,516,833	578,650	-8.96

Tabel nr.10 Structura bugetului- Cheltuieli- pe anul 2022 a Spitalului Orasenesc Huedin.

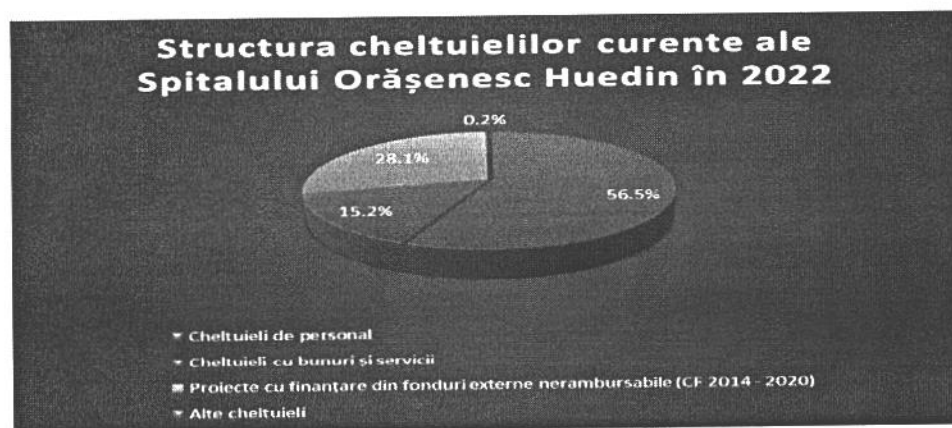


Figura nr. 4. Structura cheltuielilor

Din analiza bugetului de cheltuieli reiese ca o pondere insemnata in total cheltuieli este reprezentanta de cheltuielile de personal cu o cota de aproximativ 80%, sumele ramase dupa achitarea cheltuielilor de personal sunt insuficiente pentru plata datoriilor catre furnizorii de bunuri si servicii, din acest motiv spitalul inregistreaza datorii la finalul anului. Se inregistreaza costuri mari cu utilitatile in special cu combustibilul termic lichid necesar pentru furnizarea agentului termic.

Datoria inregistrata la 31.12.2022 este de 1.115.883,22 lei din care plati restante intre 30 - 60 de zile este de 149.285 lei.

II. Analiza SWOT a Spitalului Orasenesc Huedin

Analiza SWOT este o metodă eficientă, ce permite evaluarea mediului intern și extern al spitalului, în vederea planificării strategice, evidențierea 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 TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 prin modificările de structura din ultimii ani; ✓ Servicii diversificate atât în ambulator cât și pe secții și compartimente; ✓ Condițiile hoteliere bune; ✓ Realizarea în anul 2022 a unor investiții majore care au dus la modernizarea și dotarea cu aparatură medicală performantă; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costuri ridicate la utilități; ✓ Insuficienta finanțare obținută prin contractul cu CAS ✓ Subestimarea costurilor reale ale serviciilor medicale în sănătate; ✓ Creșterea costurilor asistenței medicale prin creșterea prețurilor la medicamente, materiale sanitare, reactivi, dezinfectanți și alte materiale necesare asigurării tratamentului și condițiilor hoteliere optime pentru pacient; ✓ 95 % din medicii angajați sunt din alte localități;

b. Evaluare externă

OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Situația spitalului într-o zonă geografică cu mare afluență de turiști pe tot parcursul anului ; ✓ Atragerea și implicarea autorităților locale în îmbunătățirea condițiilor din spital; ✓ 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existența clinicilor universitare la mai puțin de 52 km distanță; ✓ Finanțarea precară a sistemului de sănătate, subestimarea costurilor reale a actului medical; ✓ Lipsa unor medicamente de pe piață și întârzierea livrării medicamentelor și materialelor sanitare de către furnizori; ✓ Inexistența unor centre de asistență medico-socială.

III. Identificarea problemelor critice ale spitalului

1. Creșterea adresabilității și a performanței Spitalului Orasenesc Huedin pentru furnizarea unor servicii medicale de înaltă calitate.
2. Există cazuri cu complexitate mare, care impun resurse financiare considerabile care nu permit încadrarea în bugetul alocat pentru caz.
3. Dezechilibrul între resursele financiare limitate și necesitățile de mentinere și dezvoltare a activității spitalului, Indicatori de performanță scăzuți privind indicele de ocupare a paturilor sau numărul cazurilor de spitalizare de zi în unele secții, necesitatea diversității specializărilor medicale care să corespundă necesității actuale - specializarea medicina de urgență, menținerea nivelului de performanță profesională pentru satisfacerea nevoilor de asistență medicală ale populației.
4. Costuri mari cu utilitățile.

IV. Alegerea unei probleme prioritare și motivarea ei

Consider că problema prioritara este creșterea adresabilității și a performanței Spitalului Orasenesc Huedin pentru furnizarea unor servicii medicale de înaltă calitate întrucât:

- am constatat că rata de utilizare a paturilor este nesatisfăcătoare,
- se pot efectua consultații în regim ambulator în cuantum mai mare (număr maxim de consultații pentru cele mai multe specialități fiind 28 / zi, cu mici excepții – vezi neurologia),
- există specialități chirurgicale cu rata de operabilitate nesatisfăcătoare.

V. Planul de management pentru problema prioritara

a.Scop - creșterea numărului de pacienți care se adresează spitalului care are ca și consecință creșterea veniturilor spitalului.

b.Obiectiv

1. Furnizarea unor servicii medicale de calitate îmbunătățite continuu.
2. Diminuarea numărului de infecții asociate actului medical.
3. Angajarea de medici specialiști în specialități deficitare.

c.Activitati

Definire activitati pentru obiectiv 1

- dotarea cu aparatura medicala performanta atat pe sectii cat si in ambulator/ laboratoare de radiologie si laboratorul de medicina recuperare, medicina fizica si balneologie.
- asigurarea de conditii hoteliere foarte bune si asigurarea de circuite conform legislatiei in vigoare.
- atragerea de fonduri Europene care sa asigure un ritm sustinut al procesului de modernizare a Spitalului Orasenesc Huedin.

Definire activitati pentru obiectivul 2

-monitorizare de catre Compartimentul de Prevenire a infectiilor asociate asistentei medicale a incarcaturii bacteriene pe sectii si compartimente.

- monitorizare de catre sefi de sectii si personalului medical superior a respectarii procedurilor si protocoalelor privind normle de igiena a personalului medical si a normelor de igiena in conditiile efectuarii actului medical.

Definire activitati obiectiv 3

-scoaterea la concurs a posturilor vacante de medici si asistenti medicali conform statului de functii.

Nr crt	Activitate	Incadrareintimp			Resurse necesare			Responsabil
		2023	2024	2025	Umane	financiare	materiale	
1.1	dotarea cu aparatura medicala performanta atat pe sectii cat si in ambulator/ laboratoare de radiologie si laboratorul de medicina recuperare, medicina fizica si balneologie	X	X	X	Referate efectuate de catre medici	Venituri proprii Finantare MS	Plan de investitii	Comitetul Director
1.2	asigurarea de conditii hoteliere foarte bune si asigurarea de circuite conform legislatiei in vigoare	X	X	X	Obiective pe termen mediu si lung ale sefilor de sectii	Venituri proprii Finantare Consiliul Local Huedin	BVC	Sefi de sectii Comitet director
1.3	atragerea de fonduri Europene care sa asigure un ritm sustinut al procesului de modernizare a Spitalului Orasenesc Huedin	X	X	X	Comitet Director	Fonduri UE	Proiect	Firma de consultanta Comitet Director
2.1	monitorizare de catre Compartimentul de Prevenire a infectiilor asociate asistentei medicale a incarcaturii bacteriene pe sectii si compartimente	X	X	X	Personal angajat la CPIAAM	Fonduri proprii	BVC	Comitet Director Reprezentat management calitate spital Sefi sectii si compartimente
2.2	monitorizare de catre sefi de sectii si personalului medical superior a respectarii	X	X	X	Sefi sectii /compartimente/ ambulator	-	Proceduri Instructiuni de lucru Protocoale	Comitet Director

	procedurilor si protocoalelor privind normle de igiena a personalului medical si a normelor de igiena in conditiile efectuarii actului medical				Angajati CPIAAM			
3	scoaterea la concurs a posturilor vacante de medici si asistenti medicali conform statului de functii	X	X	X	Servicul Runos	Incadrarea in cheltuielile de pesonal	BVC	Comitet Director

d. Rezultate asteptate

- cresterea numarului de pacienti care se adreseaza spitalului Orasenesc Huedin cu cel putin 10% atat in ambulator,
- cresterea numarului de externari DRG pe sectii in masura unui contract mai bun cu CJAS,
- cresterea numarului de foi de zi pe sectii si foi pe Camera de garda,
- cresterea gradului de ocupare a paturilor cu 10 %,
- cresterea indicelui de operabilitate peste 60 % (global pe cele 2 sectii chirurgicale),
- mentinerea ratei scazute a infectiilor asociate actului medical,
- angajarea de personal medical calificat atat pe sectii si compartimente cat si in ambulator sau laboratoare.

e. Indicatori – evaluare, monitorizare

1. Numar pacienti consultati / medic in ambulatoriu – monitorizare trimestriala de catre Director Medical.
2. Numar externari DRG / sectie – monitorizare lunara de catre Comitet Director.
3. Numar de Foi de Spitalizare de Zi / medic – monitorizare lunara de catre Directorul medical.
4. Gradul de ocupare a paturilor - monitorizare trimestrial de catre Director medical.
5. Rata de operabilitate pe sectia Chirurgie Generala si sectia Obstetrica Ginecologie – monitorizare de catre Comitet Director.
6. Monitorizarea ratei infectiilor asociate actului medical - lunar – reprezentat management calitate spital si Comitet Director.
7. Revizia procedurilor care se refera la prevenirea infectiilor asociate actului medical precum si atuturilor procedurilor medicale ale spitalului – termen continuu – responsabilitatea fiind a comitetului Director si a CPIAAM.

VI. Concluzii

1. Spitalul Orasenesc Huedin are premisele unei dezvoltari accelerate intrucat are specialitatile de baza pe sectii si compartimente dar si un ambulator de specialitate foarte puternic cu multe specialitati ceea ce poate asigura prin colaborarea intre specialisti, servicii medicale complexe cert ante meridian si cu potential de ameliorare post meridian prin angajarea de medici si infiintarea a unei linii de garda de medicina de urgenta sau garda ATI.
2. Exista sansa de a atrage fonduri europene care pot suplini resursele financiare limitate ale spitalului.
3. In contextul actual cu binecunoscuta subfinantare a sistemului, neexistand o cuantificare financiara a actului medical la nivelul tarii, ar putea exista o sansa in plus de rentabilizare a spitalului alaturi de celelate spitale din Romania daca vor exista preocupari in aceasta directie la nivel de ministere si case de asigurari.

Bibliografie:

1. Legea 95/2006 - privind reforma în domeniul sănătății – Republicata cu modificările și completările ulterioare;
2. Legea 82/1991, legea contabilitatii - cu modificările și completările ulterioare;
3. Ordinul nr. 446/2017 din 18 aprilie 2017 privind aprobarea Standardelor, Procedurii și metodologiei de evaluare și acreditare a spitalelor;
4. Ordinul nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
5. Ordinul 1043/2010 privind aprobarea Normelor metodologice pentru elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului public- cu modificările și completările ulterioare;
6. Ordinul nr.3955/1032/2022 pentru modificarea si completarea Ordinului ministrului sanatatii si al presedintelui Casei Nationale de Asigurari de Sanatate nr. 1068/627/2021 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare in anul 2021 a Hotararii Guvernului 696/2021 pentru aprobarea pachetelor de servicii si a Contractului-cadru care reglementeaza conditiile acordarii asistentei medicale, a medicamentelor si a dispozitivelor medicale in cadrul sistemului de asigurari sociale de sanatate pentru anii 2021-2022, precum si prelungirea aplicarii prevederilor acestuia.
7. Strategia naționala de sănătate 2022-2030 și a PLAN GENERAL REGIONAL DE SERVICII SANITARE 2021 - 2027 REGIUNEA NORD pentru implementarea Strategiei naționale;
8. Date statistice de la Spitalul Orasenesc Huedin.