

*Proiect de management privind performanța clinică și financiară a  
Spitalului Orășenesc Huedin*



**Ec. Resteman Ana Silvia  
2018**

## CUPRINS

<b>I. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI ORĂȘENESC HUEDIN</b> -----	1
I.1 TIPUL ȘI PROFILUL SPITALULUI-----	1
I.2 CARACTERISTICI RELEVANTE ALE POPULAȚIEI DESERVITE-----	1
I.3 STRUCTURA SPITALULUI ORĂȘENESC HUEDIN-----	4
I.4 SITUAȚIA RESURSELOR UMANE-----	5
I.5 FURNIZAREA DE SERVICII – INDICATORII PRINCIPALI AI ACTIVITĂȚII-----	6
I.5.1 MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA INDICATORILOR-----	6
I.5.2 SITUAȚIA FINANCIARĂ-----	10
<b>II. ANALIZA SWOT A SPITALULUI</b> -----	14
<b>III. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE</b> -----	15
<b>IV. PROBLEMELE PRIORITARE ALE SPITALULUI</b> -----	15
<b>V. PROIECT DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMELE PRIORITARE IDENTIFICATE</b> -----	16
V.1. Scop-----	16
V.2. Obiective stabilite-----	16
V.3. Activități propuse pentru realizarea obiectivelor-----	17
1. Definiție și încadrare în timp – Grafic Gantt-----	17
2. Resurse necesare, responsabilități-----	18
V.4. Rezultate așteptate-----	18
V.5. Indicatori - Evaluare și monitorizare-----	19
V.6. Cunoașterea legislației relevante-----	19

Bibliografie

## 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 Huedin a 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 și spitalizare de lungă durată.

### I.2 CARACTERISTICI RELEVANTE ALE 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) și la 100 km de Municipiul Oradea, deservind o zonă limitrofă extinsă cu o rază de aproximativ 50 km, cu accesibilitatea dificilă și o populație de aproximativ 50.000 de locuitori.

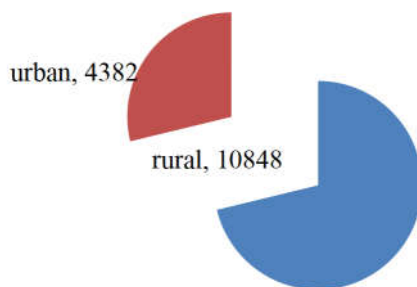
Pacienții care se adresează Spitalului Orășenesc Huedin provin în majoritate din zona rurală și

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 2015 – 2017

Conform datelor extrase de la biroul de statistică medicală a spitalului, pe o perioadă de 3 ani, în intervalul ianuarie 2015 – decembrie 2017, pacienții externți în sistem DRG au fost în număr de 15.230 pacienți externți, din care 10.848 pacienți externți, un procent de 72% sunt proveniți din zonele rurale. (Figura 1).

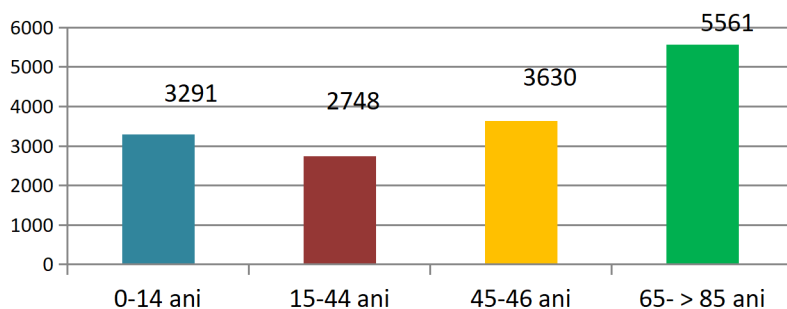
Figura 1. Pacienți externți în sistem DRG pe zona rurală perioada ianuarie 2015 - decembrie 2017



Din cei 15.230 pacienți externți în perioada analizată, majoritatea sunt vârstnici între 60 - 85 de ani (Figura 2).

Pacienți externți pe grupe de vârstă	Total
- (0-14 ani)	3.291
- (15-44 ani)	2.748
- (45-64 ani)	3.630
- (65-85 ani și peste)	5.561
<b>Total pacienți</b>	<b>15.230</b>

Figura 2. Pacienți externți în sistem DRG pe grupe de vârstă în perioada ianuarie 2015 - octombrie 2017



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 2015	Pacienți an 2016	Pacienți an 2017	Total/serv. med.
Spitalizare continuă	5.452	4.956	4.822	<b>15.230</b>
Spitalizare de zi	4.879	4.738	4.682	<b>14.299</b>
Ambulatoriul clinic	25.000	22.147	22.808	<b>69.955</b>
Consultații în Camera de gardă	12.117	13.282	14.593	<b>39.992</b>
Laborator analize medicale	16.986	17.547	16.870	<b>51.403</b>
Laborator radiologie și img. medicală	4.413	3.603	5.056	<b>13.072</b>
Laborator de recuperare, medicină fizică și balneologie	1.827	1.677	1.756	<b>5.260</b>
<b>Total Pacienți</b>	<b>70.674</b>	<b>67.950</b>	<b>70.587</b>	<b>209.211</b>

Datele sunt furnizate de Biroul de statistica

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

Adresabilitatea cea mai ridicată la serviciile medicale oferite de laboratoarele din structura spitalului, este la Laboratorul de analize medicale.

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	2015	2016	2017	TOTAL
Boli infecțioase și parazitare	150	138	156	444
Tumori	140	147	131	418
Boli sânge și org.hematopoetice	20	22	34	76
Boili endocrine, nutriție, metabolism	72	66	92	230
Tulburări mentale și de comportament	387	265	262	914
Boli sistem nervos	178	142	113	433
Bolile ochiului și anexelor sale	1	0	1	2
Bolile urechii	2	2	9	13
<b>Boli ale aparatului circulator</b>	<b>1303</b>	<b>1234</b>	<b>1288</b>	<b>3825</b>
<b>Boli ale ap.respirator</b>	<b>1052</b>	<b>1010</b>	<b>900</b>	<b>2962</b>
<b>Boli ale ap.digestiv</b>	<b>585</b>	<b>597</b>	<b>550</b>	<b>1732</b>
Boli ale pielii și tes.celular subcut.	48	39	33	120
Boli ale sist.osteo articular	239	219	259	717
Boli ap.genito urinar	418	371	335	1124
Sarcină,naștere,lăuzie	476	414	307	1197
Afecțiuni perinatale	52	37	49	138
Malformații congenitale	71	34	68	173
Simptome rău definite	42	22	48	112
Leziuni traumatice	209	192	183	584
Factori infl. starea de sănătate	7	5	4	16
<b>TOTAL AN</b>	<b>5452</b>	<b>4956</b>	<b>4822</b>	<b>15.230</b>

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

- bolile cardio-vasculare o pondere de **25, 11%**,
- boli ale aparatului respirator pondere de **19,45 %**,
- boli ale aparatului digestiv o pondere de **11, 37 %**

### 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 si Compartimente**

<b>SECȚIE /COMPARTIMENT</b>	<b>Nr.paturi</b>
<b>Secția Medicină Internă</b>	<b>50</b>
a. din care Compartiment Cardiologie	3
b. din care Compartiment Neurologie	3
<b>Secția Chirurgie Generală</b>	<b>25</b>
a. din care Compartiment Ortopedie-Traumatologie	5
<b>Secția Pediatrie</b>	<b>25</b>
<b>Secția Obstetrică-Ginecologie</b>	<b>25</b>
a. din care Compartiment Neonatologie	5
Compartiment A.T.I cu Unitate de Transfuzii	<b>8</b>
Compartiment Psihiatrie Acuți	<b>11</b>
Compartiment Psihiatrie Cronici	<b>21</b>
<b>TOTAL</b>	<b>165</b>

> 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**

<b><u>Cabinete de specialitate</u></b>
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
- Dispensarul TBC

De asemenea în structura spitalului sunt aprobate 4 laboratoare care deservește 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 și totodată mai deține următoarele autorizații și certificate:

- În data de 26.04.2010 Spitalul Orășenesc Huedin obține Autorizație de mediu ce prevede desfășurarea următoarelor activități „Asistență medicală de specialitate cod CAEN-8511
- În data de 08.05.2010 Spitalul Orășenesc Huedin obține Certificat de înregistrare ISO 9001:2008 pentru domeniul de activitate „ Activități spitalicești, inclusiv activități de laborator de analize medicale, radiologie și imagistică medicală”
- În data de 04.04.2011 Spitalul Orășenesc Huedin obține Certificat de Acreditare RENAR pentru Laboratorul de analize medicale, care îndeplinește cerințele SR ISO 15189:2007 și este competent să efectueze activități de „Analize medicale”
- În data de 28.02.2013 (acreditare inițială) Spitalul Orășenesc Huedin obține Certificat de înregistrare ISO HACCP pentru domeniul de activitate „Managementul activității medicale”
- Începând cu anul 2015 Spitalul Orășenesc Huedin este spital „Acreditat”
- În data de 23.03.2015 (reînnoirea acreditării) Spitalul Orășenesc Huedin obține Certificat de Acreditare RENAR pentru Laboratorul de analize medicale, care îndeplinește cerințele SR ISO 15189:2013 și este competent să efectueze activități de „Analize medicale”

#### I.4 SITUAȚIA RESURSELOR UMANE

Spitalul are în prezent un total efectiv de personal angajat de 250 persoane. Repartizarea personalului pe categorii este prezentată în următorul tabel:

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

Medici	25	
Alt personal sanitar superior	7	
Personal sanitar mediu	112	
Personal auxiliar sanitar	60	
Personal tesa	17	
Muncitori și personal de deservire	29	

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)

Ambulatoriului 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

## 1. Indicatori ai activității din secții și compartimente

Tabel nr.6

Denumire Secție/ Comp.	Număr paturi	Indicele de utilizare a paturilor realizat			Durata medie de spitalizare			Rulajul bolnavilor pe pat			Rata de ocupare a paturilor			Mortalitatea spitalicească		
		2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
<b>TOTAL</b>		253.9	237.3	282.7	7.59	7.79	7.96	33.4	30.5	29.7	69.6	64.8	64.7	2.05	1.88	2.26
<b>Medicină Internă</b>	<b>50</b>	294.3	270.3	282.7	6.32	6.26	5.99	46.6	43.2	47.2	80.6	73.9	77.4	4.53	3.92	4.53
din care: Cardiologie	3	697.3	634.3	597.0	4.98	5.45	5.10	140	116.3	117	191.1	173.3	163.6	1.84	4.56	2.13
din care: Neurologie	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Chirurgie generală</b>	<b>25</b>	256.8	233.6	226	5.38	5.21	5.66	47.7	44.9	39.9	70.4	63.8	61.9	1.53	1.65	1.43
din care: Ortopedie Traumatologie	5	207.6	186.8	298	5.80	5.49	6.65	35.8	34	44.8	56.9	51	81.6	0.57	0	0
<b>Obstetrică ginecologie</b>	<b>25</b>	132.4	121.1	108.2	3.34	3.60	3.69	39.6	33.6	29.3	36.3	33.1	29.6	0.22	0.13	0.15
din care: Neonatologie	5	165.8	134.6	118.8	5.96	5.52	5.60	27.8	24.4	21.2	45.4	36.8	32.5	0	0	0
<b>Pediatrie</b>	<b>25</b>	217.3	206.7	177.2	4.94	4.89	4.76	44	42.2	37.2	59.5	56.5	48.5	0	0	0
<b>Psihiatrie acută</b>	<b>11</b>	240.9	193.3	217.4	7.34	8.97	10.13	32.8	21.5	21.5	66	52.8	59.6	0	0	0
<b>Psihiatrie cronici</b>	<b>21</b>	351.3	359.7	362.7	139.2	139.8	162	2.52	2.57	2.24	96.3	98.3	99.4	0	0	0
<b>ATI</b>	<b>8</b>	248	239.6	254.9	4.07	4.63	5.14	60.9	51.8	49.6	67.9	65.5	69.8	0	0	0

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:

- 2015 - 12.117
- 2016 - 13.282 - 10,96% față de 2015
- 2017 - 14.593 - 11.98% față de 2015

**Tabel nr.7 Indicele de complexitate a cazurilor pe secții**

Nr. Crt.	Denumirea secției	Valoarea indicatorului		
		Valoare realizată 2015	Valoare realizată 2016	Valoare realizată 2017
1	Secția Chirurgie Generală	1.0063	1.0630	0.9780
2	Secția Medicină Internă	1.1632	1.1465	1.1750
3	Secția Obstetrică Ginecologie	0.5996	0.5548	0.5630
4	Secția Pediatrie	1.0517	0.9802	0.9621
5	Comp. Psihiatrie Acuți	1.4225	1.2592	1.3942
	<b>TOTAL</b>	<b>1.0483</b>	<b>1.0103</b>	<b>1.0240</b>

**Tabel nr. 8 Costul mediu/zi de spitalizare pe fiecare secție**

Nr. Crt.	Denumirea secției	Valoarea indicatorului		
		Valoare realizată 2015	Valoare realizată 2016	Valoare realizată 2017
1	Secția Medicină Internă	220	309	387
2	Secția Chirurgie Generală	327	465	541
3	Secția Obstetrică Ginecologie+NN	411	484	794
4	Secția Pediatrie	238	327	494
5	Comp.Psihiatrie Acuți	256	312	369
6	Comp.Psihiatrie Cronici	99	115	166

**Tabel nr. 9 Număr de pacienți externați pe secții**

Nr. Crt.	Denumirea secției	Valoarea indicatorului		
		Valoare realizată 2015	Valoare realizată 2016	Valoare realizată 2017
1	Secția Medicină Internă	978	911	842
2	Secția Chirurgie Generală	2096	1964	2120
3	Secția Obstetrică Ginecologie	899	776	683
4	Secția Pediatrie	1090	1042	920
5	Comp.Psihiatrie Acuți	357	230	231
6	Comp.Psihiatrie Cronici	32	33	26

## Indicele De Concordanță Dintre Diagnosticul La Internare Și Diagnosticul La Externare

Tabel nr.10

Nr. Crt.	Denumirea secției	Valoarea indicatorului		
		Valoare realizată 2015	Valoare realizată 2016	Valoare realizată 2017
1	Secția Medicină Internă	50.90%	53.61%	37.59%
2	Secția Chirurgie Generală	91.60%	67.06%	74.94%
3	Secția Obstetrică Ginecologie	62.84%	61.21%	61.49%
4	Secția Pediatrie	49.08%	58.82%	51.19%
5	Comp.Psihiatrie Acuți	98.31%	90.86%	83.54%
6	Comp.Psihiatrie Cronici	93.75%	96.96%	100%

Tabel nr.11 Rata infecțiilor nosocomiale

Nr. Crt.	Denumirea secției	Valoarea indicatorului		
		Valoare realizată 2015	Valoare realizată 2016	Valoare realizată 2017
1	Secția Medicină Internă	0.04%	0.10%	
2	Secția Chirurgie Generală			
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 2015	Valoare realizată 2016	Valoare realizată 2017
1	Secția Chirurgie Generală	34.50%	25.02%	22.32%
2	Secția Obstetrică Ginecologie	34.30%	26.40%	25.91%
	<b>TOTAL</b>	<b>38.32%</b>	<b>25.66%</b>	<b>23.93%</b>

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 prin rentabilizarea compartimentului ortopedie, iar secțiile medicale au maxim negativ – concordanța mica 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.

## 2. Indicatori ai activității 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

<u>Cabinete de specialitate</u>	<u>Număr medici</u>	<u>Număr consultații</u>			<u>Număr mediu de consultații pe an/medic</u>		
		<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
Cabinet medicină internă	4	2.334	2.234	2.040	584	559	510
Cabinet cardiologie ½ normă 2015-2016	1	2.358	2.101	1.942	2.358	2.101	1.942
Cabinet pediatrie	2	3.690	3.655	3.036	1.845	1.828	1.518
Cabinet neurologie	1	2.202	2.629	3.065	2.202	2.629	3.065
Cabinet dermatovenerologie	1	1.317	1.275	1.297	1.317	1.275	1.297
Cabinet ORL	1	1.558	1.550	1.659	1.558	1.559	1.659
Cabinet obstetrică-ginecologie	2	2.191	1.887	1.989	1.096	944	995
Cabinet chirurgie generală	2	1.665	1.541	1.444	833	771	722
Cabinet ortopedie-traumatologie ½ normă	1	686	700	952	686	700	952
Cabinet psihiatrie ( ½ normă din 2016)	2	2.145	1.903	2.141	1.073	952	537
Cabinet oftalmologie(nefuncțional din 01.04.2015)	1	613					
Cabinet endocrinologie	1	1.925	2.123	2.507	1.925	2.123	2.507
Cabinet diabet zaharat ( nefuncțional 01.04.2015-01.06.2017)	1	1.692	0	189			189
Cabinet psihologie	1	624	549	547			
<b><u>TOTAL</u></b>	<b>21</b>	<b>25.000</b>	<b>22.147</b>	<b>22.808</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

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 și 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 surse de finanțare pe perioada 2015-2017

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.

Veniturile cuprinse în bugetul de venituri și cheltuieli al spitalului provin din următoarele surse: contractele de servicii medicale încheiate cu CJAS Cluj pentru servicii medicale oferite de secții, compartimente, cabinete medicale și paraclinic, venituri din contractele încheiate cu Direcția de Sănătate Publică Cluj pentru acțiuni de sănătate, Subvenții de la Bugetul de stat pentru investiții, Subvenții de la Consiliul Local Huedin pentru investiții și cheltuieli de funcționare, venituri din sponsorizări, venituri din donații și venituri proprii (servicii medicale efectuate la cerere, contracte

de închiriere, venituri din valorificare).

Veniturile realizate în perioada 2015- 2017 sunt prezentate în tabelul de mai jos pe surse de finanțare:

**Tabel nr.14 Venituri realizate pe surse de finanțare**

Denumire	Realizări 2015	Realizări 2016	Realizări 2017
Venituri din contracte cu CAS CLUJ	10.478.887	11.702.115	10.503.698
Venituri din contracte încheiate cu DSP sume alocate de la bugetul de stat	210.142	256.889	347.361
Venituri din contracte încheiate cu DSP sume alocate din veniturile proprii ale MS	9.833	9.283	5.585
Alte venituri din prestări servicii și alte activități			13.393
Subvenții din bugetele locale pentru finanțarea cheltuielilor de capital din domeniul sănătății		41.560	
Subvenții din bugetul de stat către bugetele locale pentru finanțarea aparatului medical		316.696	
Subvenții din bugetul FNUASS pentru acoperirea creșterilor salariale		439.721	4.957.949
Venituri Proprii (închirieri, prestări servicii, donații și sponsorizări, alte venituri)	324.662	351.006	356.477
<b>TOTAL</b>	<b>11.023.524</b>	<b>13.117.270</b>	<b>16.171.070</b>

**Din analiza veniturilor se observă**

- Ponderea cea mai mare în realizarea veniturilor în perioada 2015 - 2017 este dată de sumele obținute din contractele cu CJAS Cluj pentru servicii medicale,
14. **2015** din total venituri încasate **10.478.887 lei** (din contracte cu CJAS Cluj)
- a. 280.227 lei reprezintă subvenții pentru creșterile salariale conform OUG 35/2015
  - b. **10.198.660 lei** reprezintă veniturile din contractele cu CJAS Cluj
15. **2016** din total venituri încasate **11.702.115 lei** (din contracte cu CJAS Cluj)
- a. 1.681.362 lei reprezintă subvenții pentru creșterile salariale conform OUG 35/2015
  - b. **10.020.753 lei** reprezintă veniturile din contractele cu CJAS Cluj
16. **2017** din total venituri încasate **10.503.698 lei** (din contracte cu CJAS Cluj)
- a. 980.794 lei reprezintă subvenții pentru creșterile salariale conform OUG 35/2015
  - b. **9.522.904 lei** reprezintă veniturile din contractele cu CJAS Cluj

Analizând datele de mai sus, veniturile obținute din contractele cu CJAS Cluj au scăzut progresiv, diminuate cu un procent de **1,78 %** în 2016 față de 2015 și un procent de **7,1%** în 2017 față de 2015.

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 2015 – 1.0160  
anul 2016 – 1.0401  
anul 2017 – 1.0094

- Creșterea veniturilor din contractele cu DSP Cluj în această perioadă, s-a datorat creșterii cheltuielilor cu salariile conform legislației.

- În anul 2016 -2017 s-au încasat subvenții pentru creșterile salariale conform OUG 35/2015, OUG 20/2016, OUG 43/2016, OUG 7/2017 și Legii 250/2016

- Se înregistrează o creștere a veniturilor proprii în această perioadă, pondrea cea mai ridicată în totalul veniturilor proprii realizate o au veniturile realizate din prestarea de servicii medicale la cerere, datorate încasării serviciilor medicale nedecontate prin contractul cu CJAS Cluj.

Veniturile proprii reprezintă o medie de 3 % din total venituri încasate.

- 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 cheltuieli pe perioada 2015-2017

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 2015 - 94.5 %

2016 - 96.4 %

2017 - 95.3 %

**Tabel nr. 15 Analiza cheltuielilor în perioada 2015-2017**

Nr. crt	Denumire cheltuieli	Buget aprobat	Plăți 2015	%	Buget aprobat	Plăți 2016	%	Buget aprobat	Plăți 2017	%
1	Cheltuieli de personal	7.637.000	7.620.416	99.8%	9.889.320	9.857.745	99.7%	13.554.844	13.445.743	99.2 %
2	Cheltuieli cu bunuri și servicii	3.775.404	3.187.535	84.4%	3.380.583	3.013.045	89.1%	3.613.400	2.929.560	81%
	din care : Încalzit iluminat, salubritate	800.204	613.504	76.68%	768.000	664.555	86.53%	917.000	729.716	79.58 %
	din care: medicamente și materiale sanitare	1.559.000	1.333.699	85.54%	1.380.600	1.248.454	90.43%	1.425.000	1.137.162	79.80 %
3	Cheltuieli de capital	242.163	203.105	83.9%	633.450	526.602	83.1%	56.000	47.525	85%
4	Plăți efectuate din anii precedenți recuperate în anul curent								-15.555	
	<b>TOTAL</b>	<b>11.654.567</b>	<b>11.011.056</b>	<b>94,5%</b>	<b>13.903.353</b>	<b>13.397.392</b>	<b>96.4%</b>	<b>17.224.244</b>	<b>16.407.273</b>	<b>95.3 %</b>

### ➤ Cheltuieli de personal

Cheltuielile de personal au ponderea cea mai ridicată în totalul cheltuielilor efectiv realizate, un procent de **69,20 % în anul 2015, 73.5% în anul 2016, 75.23% în anul 2017**, ceea ce este destul de alarmant în condițiile în care finanțarea spitalelor se reduce an de an.

După cum se poate observa sumele necesare pentru acoperirea cheltuielilor de personal din veniturile încasate din contractul cu CJAS Cluj au ponderea cea mai ridicată: **72,72% în anul 2015, 81,19% în anul 2016, 86.96% în anul 2017** (inclusiv subvențiile încasate).

### ➤ 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 41.84 % în **anul 2015**
  - Cheltuielile cu utilitățile - 19.24 %
- 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%

Din datele de mai sus se constată, creșterea cheltuielilor cu utilitățile de la 19.24 – 24.91%, 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 între 30 – 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 2016 s-au efectuat cheltuieli pentru dotarea cu aparatură medicală și din subvenții primite de la Bugetul de stat și Bugetul local în valoare de 356.256 lei.

Ponderea cheltuielilor cu investiții din total cheltuieli efectuate este:

- 1.84 % - an 2015 – finanțate din venituri proprii și fondul de dezvoltare, donații și sponsorizări
- 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

**Tabel nr.16 Veniturile încasate și cheltuielile efectuate în perioada 2015 – 2017**

<b>Denumire indicator</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Total venituri	11.023.524	13.117.270	16.171.070
Total cheltuieli	11.011.056	13.397.392	16.407.273
Excedent/deficit an	12.468	<b>-280.122</b>	<b>- 236.203</b>
Excedent an precedent	782.698	795.166	515.044
<b>Sold final</b>	<b>795.166</b>	<b>515.044</b>	<b>278.841</b>
Datorii furnizori sold inițial	178.938	211.549	246.825
Datorii furnizori sold final	211.549	246.825	546.495

2015 - la închiderea exercițiului financiar s-a înregistrat un **excedent** de 12.468 lei, datoriile către furnizori în suma de 211.549 lei, sunt în termenul de plată scadent.

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 la data de 31.12.2016 în suma de 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),

Datoriile către furnizori la data de 31.12.2017 în suma de 546.495 lei, din care 25.826 lei cu termen de plată depășit (sub 30 zile).

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.

Conform adresei Ministerului Sănătății nr.NB 8.247/41.090/10.08.2015, avizează conform OMS nr.870/2004 funcționarea unei noi linii de gardă în specialitatea Pediatrie, care a intrat în funcționalitate începând cu data de 01.09.2015.

Înființarea noi linii de gardă a avut ca scop diminuarea riscului de malpraxis și a creșterii calității actului medical, dar a dus la creșterea cheltuielilor de personal care sunt susținute din veniturile încasate de la CJAS Cluj.

## II. ANALIZA SWOT A SPITALULUI

Analiza SWOT<sup>1</sup> 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 FORTE	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Poziționare geografică bună a spitalului, datorită arondării teritoriale,</li><li>✓ Adresabilitate crescută - populația din oraș, din rural și turiști în tranzit,</li><li>✓ Personal medical superior și mediu calificat și competent,</li><li>✓ Structura secțiilor clinice corespunde nevoilor de servicii medicale ale populației prin modificările de structura din ultimii 3 ani (2012- 2015),</li><li>✓ Rata scăzută a infecțiilor nosocomiale,</li><li>✓ Calitate adecvată a actului medical atât pe secții, compartimente cât și în ambulator,</li><li>✓ Servicii diversificate atât în ambulator cât și pe secții și compartimente,</li><li>✓ Condițiile hoteliere sunt la standardele clinicilor de rang înalt,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Costuri ridicate la utilități,</li><li>✓ Absența unui Computer tomograf (CT),</li><li>✓ Implementarea parțială a standardelor de control intern managerial,</li><li>✓ Insuficienta finanțare obținută prin contractul cu CAS, subestimarea costurilor reale ale serviciilor medicale în sănătate,</li><li>✓ Implicarea superficială a șefilor de secții/compartimente în activitatea de realizare a indicatorilor,</li><li>✓ 95 % din medicii angajați locuiesc la peste 50 km de spital,</li></ul>

## b.Evaluare externă

OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Situarea spitalului într-o zonă geografică cu mare afinență de turiști pe tot parcursul anului,</li><li>✓ Atragerea și implicarea autorităților locale în îmbunătățirea condițiilor din spital,</li><li>✓ Colaborare eficientă cu medicii de familie;</li><li>✓ Dezvoltarea serviciilor medicale în regim de spitalizare de zi, cabinete medicale,</li><li>✓ Accesarea a 2 proiecte cu finanțare europeană nerambursabilă, cu sprijinul Primăriei Orașului Huedin pentru reabilitarea clădirii unde se află Ambulatoriul de specialitate, precum și doarea cabinetelor și laboratoarelor cu aparatură medicală de înaltă performanță,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Existența clinicilor universitare la mai puțin de 50 km distanță,</li><li>✓ creșterea costurilor asistenței medicale prin creșterea prețurilor la medicamente, materiale sanitare, reactivi, dezinfectanți, utilități,</li><li>✓ îmbătrânirea populației,</li><li>✓ Migrarea de personal bine pregătit, spre orașe mai mari sau străinătate,</li><li>✓ Inexistența unor centre de asistență medico-socială,</li></ul>

### 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 2019, ca urmare a accesării de către 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 acută (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 aparatură medicală a cabinetelor medicale din ambulator
4. Adresabilitatea destul de scăzută la unele cabinete din Ambulator
5. Îmbunătățirea indicatorilor de performanță pe secții/compartimente
6. Diversificarea de servicii medicale oferite
7. Modificarea structurii spitalului în conformitate cu nevoile pacienturii arondate.

## V. PROIECT 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 nr.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 acuți	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>
Cresterea adresabilității la cabinetele medicale din Ambulator	6. <i>Monitorizarea și analiza în Consiliul Medical, trimestrial, al indicatorilor de performanță a ambulatoriului de specialitate</i>
Îmbunătățirea indicatorilor de performanță pe secții/compartimente	7. <i>Monitorizarea și analiza în Consiliul Medical, trimestrial, 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> 9. <i>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.</i>

### V.3. Activități propuse pentru realizarea obiectivelor

#### 1. Definiție și încadrare în timp – Grafic Gantt

**Tabel nr.18 – Definiția activității și încadrarea în timp**

<i>Definiția activității</i>	<i>An 2019</i>				<i>An 2020</i>			
	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>
Reabilitarea energetică clădire veche a 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 analizarea în Consiliul Medical, trimestrial, al indicatorilor de performanță a ambulatoriului de specialitate								
Monitorizarea și analizarea în Consiliul Medical, trimestrial, 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		RESPONSABIL 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 euro	echipa de proiect	UAT Oraș Huedin, Fonduri nerambursabile
<i>Estimarea bugetului necesar lucrărilor de amenajare a spațiilor Renovarea, recompartimentarea spațiilor Autorizarea de către DSP a spațiilor nou create</i>	60.000	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 indicatorilor de performanță ai ambulatoriului de specialitate</i>	-	Consiliul Medical	Director medical
<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 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.</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.

Periodic (trimestrial), 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 și ulterior spre aprobarea Consiliului de Administrație.

### **V.6. Cunoașterea legislației relevante**

- Legea nr. 95/2006 - privind reforma în domeniul sănătății, republicată, cu modificările și completările ulterioare
- Legea 53/2003 - Codul Muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea contabilității nr.82/1991, republicată;
- Ordinul 1.043/2010 - actualizat, privind aprobarea Normelor metodologice pentru elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului public
- Bugetul de venituri și cheltuieli aprobat prin HCL Huedin 2015 - 2017
- Organigrama Spitalului Orășenesc Huedin
- Structura organizatorică a Spitalului Orășenesc Huedin;
- Contul de execuție al instituției publice – cheltuieli la data de 31.12.2015, 31.12.2016, 31.12.2017;
- Bilanțul încheiat la 31.12.2015, 31.12.2016, 31.12.2017;
- Date statistice - Biroul de Statistică Spitalul Orășenesc Huedin