

# **PROIECT DE MANAGEMENT**

## **PERFORMANȚA CLINICĂ ȘI FINANCIARĂ A ACTIVITĂȚILOR SPITALULUI DE BOLI CRONICE CÂMPENI**

Candidat:

**Ec. MECEA VALENTINA-ILEANA**

2021

## 1. Descrierea situației actuale a spitalului

### 1.1. Prezentare generală

**Spitalul de Boli Cronice Câmpeni** a fost înființat în anul 2009 prin adresa M. S. Nr. 1.389/04.11.2009, funcționează în baza Legii nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, cu modificările și completările ulterioare și se află în subordinea Unității Administrativ Teritoriale Câmpeni. Până la acea dată, unitatea a funcționat din anul 1937 ca Sanatoriul TBC Câmpeni.

În prezent, **Spitalul de Boli Cronice Câmpeni** este o unitate cu paturi ce furnizează servicii medicale variate în specialitățile: pneumologie, medicină internă, neurologie. În funcție de competență, este clasificată conform prevederilor O.M.S nr. 323/2011 în **categoria V**.

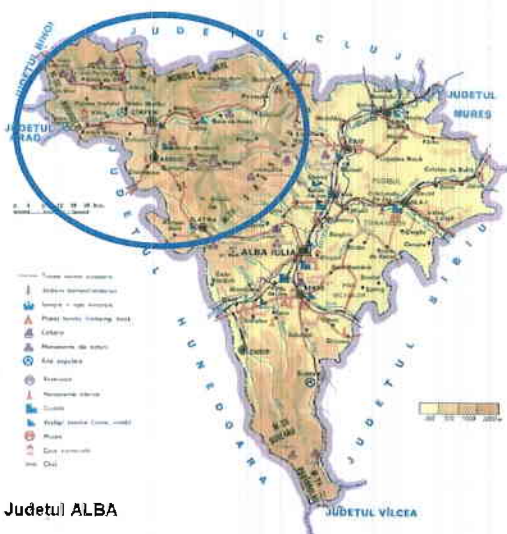
Structura de înființare și modificările apărute în urma solicitării de reorganizare a spitalului și avizate/aprobate de către Ministerul Sănătății sunt următoarele: Ordinul M.S. nr. 1389/04.11.2009 cu 100 paturi; Adresa M.S. nr. 11340/1.11.2010 cu 90 paturi; Adresa M.S. nr. 4001/15.12.2011 cu 90 paturi; Adresa nr. 506/25.05.2012 cu 90 paturi + 2 paturi spitalizare de zi ; Adresa nr. 4397/29.04.2013 cu 85 paturi + 2 paturi spitalizare de zi; Adresa nr. 7328/22.07.2013 ; Adresa nr. 558/14.03.2014 .

Începând cu anul 2021, unitatea este autorizată sanitar cu o structură funcțională și organizatorică temporară, cu program cadru de conformare, deținând autorizația sanitară de funcționare nr . 26/27.01.2021 , emisă de către Direcția de Sănătate Publică Alba cu valabilitate 31.12.2022.

**Misiunea spitalului:** Să ne ajutăm pacienții să aibă, prin redobândirea sănătății, o viață mai bună.

**Viziunea spitalului:** Să găsim calea de echilibru între furnizarea unui act medical de calitate și resursele alocate prin calitate, eficiență, profesionalism.

### 1.2. Caracteristici ale populației deservite



Zona Munților Apuseni ocupă la nivelul județului Alba aproximativ 35% din suprafața acestuia, fiind o fostă zonă preponderent minieră, cu o populație răspândită în zone greu accesibile. Din analiza datelor statistice, disponibile pe site-ul INSSE, populația zonei Munților Apuseni, conform recensământului populației din anul 2011, este de 33.000 locuitori în mediul rural și 15.500 în mediul urban.

În ultimii ani, lipsa infrastructurii în zonă nu a atras investitorii și nu s-au creat noi locuri de muncă, de aceea populația tânără a migrat în zone urbane și în străinătate. Sporul natural este negativ, începând cu anul 2000 numărul de decese depășind numărul nașterilor. Totodată este vizibil ascendentă îmbătrânirea populației, în special peste 60 ani, crescând totodată durata medie de

viață(sursa INSSE). În acest context, se constată creșterea ponderii afecțiunilor cronice caracteristice acestei vârste.

### 1.3. Structura organizatorică a spitalului

Structura actuală aprobată a **Spitalului de Boli Cronice Câmpeni** are un număr de 75 de paturi pentru spitalizare continuă, din care 30 sunt alocate secției de tip acut, 45 de paturi de tip cronic și 2 spitalizare de zi, dispuse astfel:

<i>Secția</i>	<i>Număr paturi</i>
<b>Secția Pneumologie acută din care</b>	45
- <b>Compartiment TBC</b>	15
- <b>Zona tampon, izolare cazuri suspecte COVID -19</b>	2
<b>Secția de Boli Cronice</b>	30
<b>Spitalizare de zi – Pneumologie</b>	2
<b>Total</b>	<b>77 paturi</b>

Din structura spitalului mai fac parte:

- Farmacie cu circuit închis
- Laborator analize medicale
- Laborator bacteriologie BK
- Laborator radiologie și imagistică medicală
- Laborator explorări funcționale
- Compartiment de prevenire și limitare a infecțiilor asociate asistenței medicale
- Dispensar T.B.C.
- Ambulatoriul integrat al spitalului în specialitățile:
  - Pneumologie
  - Medicină internă
  - Neurologie.

Din perspectiva zonei administrative, Spitalul de Boli Cronice Câmpeni cuprinde Compartiment financiar-contabil; Structura de management a calității serviciilor medicale; Serviciu resurse umane; Compartiment securitatea muncii, PSI, protecția civilă și situații de urgență; Compartiment juridic; Compartiment tehnic.

### 1.4. Resurse umane

Cu toate că, conform O.M.S. nr.1224/2010 privind aprobarea normativelor de personal pentru asistența medicală spitalicească, structura de personal este reglementată legal, datorită necesității de diversificare a serviciilor medicale pentru realizarea performanțelor clinice și financiare aceasta trebuie adaptată permanent.

Organigrama actuală a spitalului prevede 142 de posturi disponibile, din care 72,5 posturi ocupate (inclusiv medici rezidenți) la data de 15.06.2021. Pentru buna desfășurare a activității în condiții de continuitate, mai prestează muncă cu contracte de prestări servicii un număr de 4 persoane - 2 medici, 1 fizician, 1 jurist, având contracte provizorii cu prelungire periodică.

Cu toate că din structura organizatorică temporară nu a mai fost inclus Compartimentul de recuperare, medicină fizică și balneologie, s-au păstrat posturile vacante din organigramă, și statul de funcții.

**Structura statului de funcții pe categorii de personal la data de 15.06.2021 este următoarea:**

<i>Tip personal</i>	<i>Număr posturi ocupate</i>	<i>Posturi vacante</i>
<b>Comitet director</b>	3	0
<b>Medici(inclusiv camera de gardă)</b>	8,5	12
<b>Medici rezidenți</b>	5	0
<b>Farmacisți</b>	1	0
<b>Asistenți medicali cu studii sup.</b>	7	19
<b>Asistenți medicali cu studii medii</b>	20	
<b>Personal auxiliar sanitar</b>	12	18,5
<b>Personal administrativ</b>	9	12
<b>Personal tehnic, economic</b>	3	4
<b>Alte tipuri de personal</b>	4	4
<b>TOTAL</b>	<b>72,5</b>	<b>69,5</b>

Analizând datele observăm că la nivelul spitalului există un deficit de personal de aproape 50% . Aceasta se datorează faptului că activitatea medicală la nivelul spitalului a scăzut în anul 2020 datorită pandemiei SARS Cov-2. Scăzând medicii rezidenți, care momentan prestează activități medicale în unități sanitare clinice, se evidențiază faptul că există un deficit de medici substanțial față de numărul de posturi aprobat.

### 1.5. Activitatea spitalului

Deoarece activitatea spitalului a fost influențată major de pandemia Sars Cov-2 începând cu luna martie 2020, pentru a vedea evoluția spitalului am analizat din punct de vedere clinic și financiar anul 2018 precum și anul 2019.

#### Situația valorilor realizate la principalii indicatori clinici pe secții - an 2018

<i>Nivel</i>	<i>Număr de paturi</i>	<i>Rata utilizare paturi</i>	<i>Număr de cazuri de spitalizare continuă</i>	<i>Număr de zile de spitalizare</i>	<i>DMS (zile)</i>	<i>ICM realizat</i>	<i>Număr de cazuri spitalizare de zi</i>
<b>Secția Cronici</b>	30	79,64	841	8.784	12,13	-	-
<b>Secția Pneumologie</b>	30	36,47	531	4.079	7,63	1,0522	-
<b>Secția TBC</b>	25	13,13	32	1.583	49,47	-	-
<b>Spitalizare de zi</b>	2	-	-	-	-	-	189
<b>Spital</b>	<b>87</b>	<b>46,31</b>	<b>1.404</b>	<b>14.446</b>	<b>10,34</b>	<b>1,0522</b>	<b>189</b>

#### Indicatori ai morbidității spitalizate în funcție de categoria majoră de diagnostic în anul 2018

<i>Nr. crt.</i>	<i>CMD</i>	<i>Denumire</i>	<i>Total cazuri</i>	<i>%cazuri din total</i>	<i>Nr. zile de spitalizare</i>	<i>DMS Secții Acute</i>	<i>DMS Secții Cronici</i>
-----------------	------------	-----------------	---------------------	--------------------------	--------------------------------	-------------------------	---------------------------

1	04	Boli și tulburări ale sistemului respirator	629	44,80	6.354	7,70	20,00
2	01	Boli și tulburări ale sistemului nervos	331	23,58	3.512	11,17	10,60
3	05	Boli și tulburări ale sistemului circulator	274	19,52	2.990	6,11	11,25
4	08	Boli și tulburări ale sistemului musculo-scheletal și țesutului conjunctiv	70	4,99	644	-	9,20
5	10	Boli și tulburări endocrine, nutriționale și metabolice	33	2,35	320	-	9,70
6	07	Boli și tulburări ale sistemului digestiv	30	2,14	281	8,00	9,66
7		Alte afecțiuni	37	2,62	345	-	9,32
<b>Total spital</b>			<b>1.404</b>	<b>100</b>	<b>14.446</b>	<b>7,63</b>	<b>11,8</b>

#### Situația valorilor realizate la principalii indicatori clinici pe secții - an 2019

Nivel	Număr de paturi	Rata utilizare paturi	Număr de cazuri de spitalizare continuă	Număr de zile de spitalizare	DMS (zile)	ICM realizat	Număr de cazuri spitalizare de zi
<b>Secția Cronici</b>	30	67,37	724	7.615	10,52	-	-
<b>Secția Pneumologie</b>	30	34,61	506	3.794	7,50	1,1311	-
<b>Secția TBC</b>	25	16,26	65	1.522	23,42	-	-
<b>Spitalizare de zi</b>	2	-	-	-	-	-	121
<b>Spital</b>	<b>87</b>	<b>40,78</b>	<b>1.295</b>	<b>12.931</b>	<b>9,75</b>	<b>1,1311</b>	<b>121</b>

#### Indicatori ai morbidității spitalizate în funcție de categoria majoră de diagnostic în anul 2019

Nr. crt	CMD	Denumire	Total cazuri	%cazuri din total	Nr. zile de spitalizare	DMS Secții Acuți	DMS Secții Cronici
1	04	Boli și tulburări ale sistemului respirator	713	55,06	7.094	7,48	15,83
2	01	Boli și tulburări ale sistemului nervos	254	19,61	2.460	20,00	9,64
3	05	Boli și tulburări ale sistemului circulator	182	14,05	2.088	6,67	11,55
4	08	Boli și tulburări ale sistemului musculo-scheletal și țesutului conjunctiv	65	5,02	616	-	9,48

5	10	Boli și tulburări endocrine, nutriționale și metabolice	29	2,24	233	-	8,03
6	07	Boli și tulburări ale sistemului hepatobiliar și ale pancreasului	21	1,62	192	-	9,14
7		Alte afecțiuni	31	2,40	248	-	8,00
<b>Total spital</b>			<b>1.295</b>	<b>100</b>	<b>12.931</b>	<b>7,50</b>	<b>11,58</b>

**Situația valorilor realizate la principalii indicatori clinici pe secții și spital, an 2020**

<i>Nivel</i>	<i>Număr de paturi</i>	<i>Rata utilizare paturi</i>	<i>Număr de cazuri de spitalizare continuă</i>	<i>Număr de zile de spitalizare</i>	<i>DMS (zile)</i>	<i>ICM realizat</i>	<i>Număr de cazuri spitalizare de zi</i>
<b>Secția Cronici</b>	30	30,73	331	2.936	9,93	-	-
<b>Secția Pneumologie</b>	30	20,10	289	2.201	7,59	1,1278	-
<b>Secția TBC</b>	25	22,32	38	2.466	45,27	-	-
<b>Spitalizare de zi</b>	2	-	-	-	-	-	49
<b>Spital</b>	<b>87</b>	<b>24,50</b>	<b>658</b>	<b>7.603</b>	<b>11,28</b>	<b>1,1278</b>	<b>49</b>

**Indicatori ai morbidității spitalizate în funcție de categoria majoră de diagnostic în anul 2020**

<i>Nr. crt</i>	<i>CMD</i>	<i>Denumire</i>	<i>Total cazuri</i>	<i>%cazuri din total</i>	<i>Nr. zile de spitalizare</i>	<i>DMS Secții Acuți</i>	<i>DMS Secții Cronici</i>
1	04	Boli și tulburări ale sistemului respirator	411	62,46	4989	7,59	22,67
2	01	Boli și tulburări ale sistemului nervos	93	14,13	893	-	9,60
3	05	Boli și tulburări ale sistemului circulator	74	11,25	868	-	11,89
4	08	Boli și tulburări ale sistemului musculo-scheletal și țesutului conjunctiv	30	4,56	372	-	12,40
5	10	Boli și tulburări endocrine, nutriționale ale sistemului nervos	16	2,43	165	-	10,31
6	07	Boli și tulburări ale sistemului digestiv	13	1,98	115	-	8,85
7		Alte afecțiuni	21	3,18	201	-	9,57

<b>Total spital</b>	<b>658</b>	<b>100</b>	<b>7.603</b>	<b>7,59</b>	<b>14,64</b>
---------------------	------------	------------	--------------	-------------	--------------

Analizând activitatea spitalului pentru perioada 2018-2020, evidențiem faptul că ponderea de cazuri externate a fost reprezentată de categoria de diagnostic Boli și tulburări respiratorii, în creștere procentuală anuală. Aceasta s-a datorat în principal faptului că paturile pentru tratarea tuberculozei au avut un grad de ocupare a paturilor mai crescută în anul 2020 decât în anii precedenți, datorită transformării Spitalului de Pneumoftiziologie Aiud în unitate medicală care asigură asistență medicală pacienților testați pozitiv cu virusul SARS-CoV-2 în faza a II-a ( Conform O.M.S. nr. 555/2020).

**Principalii indicatori specifici ai activității medicale pentru cei 3 ani analizați pot fi cuprinși astfel:**

<i>Tip indicator</i>	<i>Indicator specific</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
<b>Indicatori generali de volum și intensitate</b>	Număr de cazuri externate	1.404	1.295	658
	Durata medie de spitalizare %	11,28	10,34	9,75
	Indicele de complexitate a cazurilor ICM (Acuți)	1,0522	1,1311	1,1278
	Rata de utilizare a paturilor pe spital	46,31	40,78	24,5
	Indicele de utilizare a paturilor/spital	146,54	148,84	89,45
	Număr pacienți consultați în ambulator	3.499	2.598	1.807
<b>Indicatori ai comorbidității</b>	% Cazuri cu diagnostice secundare	97,58	98,38	99,24
<b>Indicatori ai circumstanțelor spitalizării-internare</b>	% Internări în urgență	2,49	3,32	2,89
	% Internări cu trimitere de la medicul de familie	52,78	49,65	39,82
	% Internări cu trimitere de la medicul specialist	10,54	15,83	20,36
	% Internări prin transfer interspitalicesc	0,21	0,77	3,80
<b>Indicatori ai circumstanțelor spitalizării-externare</b>	% cazuri decedați	0,64	0,85	1,06
	Indice de concordanță a diagnosticelor de internare și externare	81,48	74,59	87,39
<b>Indicatori socio-demografici</b>	% Cazuri asigurați	99,64	99,92	97,87
	% Cazuri din același județ	96,87	96,37	93,92
	% Cazuri din alt județ	3,13	3,63	6,08
	% Cazuri între 18-44 ani	5,20	4,17	8,36
	% Cazuri între 45-65 ani	42,88	39,92	40,73
	% Cazuri peste 65 ani	51,92	55,91	50,91
<b>Indicatori de calitate</b>	Rata mortalității intraspitalicești	0,64	0,85	1,06
	Rata infecțiilor asociate asistenței medicale	0,00	0,00	0,00
	Procentul bolnavilor transferați la alte spitale din totalul bolnavilor internați	0,71	0,93	0,91

## 1.6. Situația dotărilor

**Spitalul de Boli Cronice Câmpeni** deține aparatură medicală pentru desfășurarea activității medicale, investindu-se pentru aceasta, din cei trei ani comparați, doar în anul 2019.

***Dotarea unității în funcție de locația aparaturii din cadrul spitalului este următoarea:***

*Secția de Pneumologie TBC:*

- 2 aparate aerosoli
- 7 concentratoare de oxigen
- 1 aparat explorări funcționale respiratorii
- 2 lămpi bactericide
- 1 ecograf EchoBlaster 64
- 1 defibrilator

*Secția de Boli Cronice:*

- 1 electrocardiograf cu 12 derivații - Edan
- 1 injectomat
- 1 oscilometru vascular V-2000
- 1 monitor funcții vitale
- 1 defibrilator semiautomat I-Pad
- 1 ecograf Doppler Color Sono Ace R5

*Laboratorul de Radiologie și Imagistică Medicală:*

- 1 echipament radiologic digital fix GXR-52 SD
- 1 ecograf Samsung

*Laboratorul de Bacteriologie BAAR:*

- 1 hota cu flux laminar vertical
- 1 autoclav 16 litri
- 2 lămpi bactericide
- 1 microscop
- 1 termostat de 160 litri
- 1 spirometru Spirobank

*Laboratorul de analize medicale:*

- 1 analizor automat de biochimie clinică Mindray
- 1 analizor automat de hematologie 5 DIFF Orphee
- 1 analizor gaze sanguine
- 1 analizor electroliți
- 1 analizor automat urină
- 1 coagulometru
- 1 microscop Kern Obe
- 1 distilator apă

*Ambulatoriu integrat:*

- 1 spirometru
- 1 electrocardiograf cu 12 derivații

Din dotarea spitalului lipsește o stație de distribuire a oxigenului, oxigenoterapia pacienților realizându-se cu ajutorul concentratoarelor de oxigen care au un debit maxim de 5 litri/minut, au multe ore de funcționare, sunt defectuoase și necesită reparații permanente.

Un singur monitor de funcții vitale la pacienți cu comorbidități asociate și pe trei secții este insuficient pentru o monitorizare de calitate a bolnavilor.

Cu toate că în luna decembrie 2019 a fost achiziționat un aparat radiologic digital fix pentru Laboratorul de radiologie și imagistică, acesta a obținut autorizație de funcționare de la CNCAN și a fost pus în funcțiune abia în luna iunie 2021. Astfel, unitatea cu cazuri încadrate



în special în categoria majoră de diagnostic Boli și tulburări ale aparatului respirator a avut activitatea îngreunată, a scăzut calitatea serviciilor medicale prestate, diagnosticarea pacienților s-a făcut greoi datorită trimeriei acestora pentru investigații radiologice la Spitalul Orășenesc Câmpeni.

În plină pandemie SARS-CoV-2, precum și prin creșterea numărului de zile de spitalizare la pacienții cu tuberculoză în anul 2020, lipsa activității radiologice în special pulmonare în perioada august 2020 - iunie 2021 a reprezentat un minus important pentru activitatea Spitalului de Boli Cronice Câmpeni.

### 1.7. Situația financiară

Situația financiară a Spitalului de Boli Cronice Câmpeni trebuie analizată din prisma activității clinice. Scăderea numărului de cazuri tratate și implicit a numărului de zile de spitalizare a dus la scăderea veniturilor din contractul cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Alba (CJAS) în anul 2019 față de anul 2018. Datorită instituirii stării de urgență mai apoi a stării de alertă pe teritoriul României, determinată de răspândirea coronavirusului SARS-CoV-2 la nivel internațional, unitatea a fost finanțată la nivelul cheltuielilor efectiv realizate în limita valorii de contract și în situația în care valoarea aferentă indicatorilor realizați a fost mai mică sau egală cu nivelul cheltuielilor efectiv realizate.

#### Situația veniturilor realizate de spital pe tipuri de servicii și surse, anii 2018,2019,2020

Nr.	Denumire	Total venituri 2018(lei)	Total venituri 2019(lei)	Total venituri 2020(lei)
1	Venituri din contractul cu CJAS Alba	2.851.234,00	2.819.576,23	2.929.228,56
2	Subvenții din bugetul FNUASS pt. acoperirea creșterilor salariale	2.413.757,00	2.802.989,00	2.995.468,00
3	Programe naționale (CNAS)	0	0	0
4	Programe naționale (MS)	17.000,00	22.500,00	46.000,00
5	Subvenții buget local pentru cheltuieli curente	50.000,00	180.000,00	90.000,00
6	Subvenții buget local pentru investiții	0	119.704,50	21.271,78
6	Venituri din prestări servicii	33.906,00	22.998,00	6.640,00
7	Venituri din proiecte de cercetare, studii clinice	0	0	0
8	Donații, sponsorizări	0	0	4.300,00
9	Venituri din contracte încheiate cu DSP pentru sume de la bugetul de stat	722.171,00	1.111.491,00	1.194.592,00
10	Buget de Stat -M.S. investitii ap. medicala-	0	1.065.000,00	0
<b>Total venituri</b>		<b>6.088.068,00</b>	<b>8.144.258,73</b>	<b>7.241.500,34</b>

În funcție de sursele de proveniență, după cum se poate vedea, veniturile spitalului pe ultimii trei ani se pot sintetiza astfel:

- Contractul cu Casa Județeană de Asigurări de Alba este principala sursă de venituri pentru unitate, datorită contractelor unității pentru decontarea serviciilor medicale prestate pentru spitalizare continuă acuti, cronici, spitalizare de zi și ambulatorii de specialitate. Numărul de paturi finanțate pe spital a fost în anii-2018, 2019, 2020 de 57

- prin contractarea cu CJAS Alba și s-a menținut pentru toți trei ani la aceleași valori astfel: secția pneumologie acută - 18 paturi, TBC - 13 paturi, secția cronici – 26 paturi.
- Prin Direcția de Sănătate publică Alba cu sursă Ministerul Sănătății sunt finanțate, Programele Naționale de Sănătate în cazul nostru pentru tuberculoză, salariile personalului medical din cadrul Dispensarului TBC, salariile și bursele medicilor rezidenți.
  - Pe componenta de dotare, ca sursă de finanțare pentru investiții, Ministerul Sănătății a repartizat sume prin Unitatea Administrativ Teritorială Câmpeni (UAT). Din păcate doar în anul 2019 unitatea a beneficiat de aceste finanțări pentru aparatură medicală și echipamente. Dotările au fost următoarele: Aparat radiologic digital (funcțional din luna iunie 2021), Defibrilator, Hotă cu flux laminar, Ecograf Samsung HS 50.
  - Subvențiile din bugetele locale - prin UAT Câmpeni – sunt alocate pentru finanțarea cheltuielilor curente ale spitalului, în anul 2019, acestea au fost o sursă importantă de venit.
  - Veniturile din prestări servicii, în afară de cele contractate cu CJAS Alba, au constituit un procent de sub 1% din totalul veniturilor.
  - Veniturile din donații și sponsorizări au fost reduse ca valoare în anul 2020 și inexistente în ceilalți ani.

#### Structura cheltuielilor spitalului, după principalele titluri, anii 2018,2019,2020

Nr.	Denumire	Total cheltuiială 2018(lei)	% din total	Total cheltuiială 2019(lei)	% din total	Total cheltuiială 2020(lei)	% din total
<b>I</b>	Cheltuieli de personal	5.478.609,00	77,93	6.171.511,00	84,91	6.503.628,00	83,14
<b>II</b>	Cheltuieli materiale si servicii	1.017.830,00	14,48	863.019,70	11,87	954.267,74	12,20
	Bunuri și servicii	511.148,00	-	446.041,95	-	592.260,03	-
	Reparații curente	24.288,00	-	2.872,10	-	5.300,45	-
	Hrană	118.483,00	-	107.446,11	-	80.339,01	-
	Medicamente și materiale sanitare	293.243,00	-	156.173,00	-	240.959,25	-
	Alte cheltuieli materiale și servicii	70.668,00	-	150.486,54	-	35.409,24	-
<b>III</b>	Cheltuieli de capital	501.046,00	7,13	181.605,39	2,50	286.905,06	3,67
<b>IV</b>	Fond Handicap( neefectuată)+Burse rezidenți	32.515,00	0,46	52.034,00	0,72	78.033,00	0,99
	<b>Total cheltuieli</b>	<b>7.030.000,00</b>	<b>100</b>	<b>7.268.170,09</b>	<b>100</b>	<b>7.822.833,80</b>	<b>100</b>

Ca și cheltuieli ale unității pot fi remarcate următoarele:

- Ponderea cea mai mare o reprezintă cheltuielile cu salariile personalului, în procent de 77,93% în anul 2018, 84,91% în anul 2019 și 83,14% în anul 2020.
- Din total cheltuieli materiale bunuri și servicii, pentru reparațiile curente s-au cheltuit în anii 2019 și 2020 sume derizorii, clădirea suferind infiltrații de apă la terase, copertine și acoperiș. Drumul de acces precum și aleile pietonale sunt la un nivel crescut de degradare, în unitate au fost efectuate în regie proprie zugrăveli pe secțiile boli cronice și pneumologie acută după 4 ani, în urma sesizării DSP Alba.

- Cu toate că fondul de handicap a fost înregistrat în contabilitate ca și cheltuială, spitalul nu a virat la bugetul statului sumele datorate, acestea ajungând la data de 01.02.2021 în cuantum de 197.156,00 lei din care 172.296,00 lei obligație fiscală principală + 17.991 lei dobânzi+ 6.869 penalități de întârziere. În data de 15.02.2021 s-a acordat de către ANAF eşalonare la plată progresivă pe o perioadă de 12 luni, care împovărează și mai mult unitatea, prin datorii acumulate în ultimii ani.

### Plăți restante la 2018, 2019,2020 în lei către furnizori, creditori din operații comerciale(în lei)

Plăți restante	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
-sub 30 zile	50.679	48.648	33.148	50.680
-peste 30 zile	96.281	195.325	294.397	69.955
-peste 90 zile	-	-	-	28.612
-peste 120 zile	-	-	-	151.858
<b>TOTAL</b>	<b>146.960</b>	<b>243.973</b>	<b>327.545</b>	<b>301.105</b>

Analizând situația, observăm că de la 31.12.2017, plățile restante s-au acumulat an de an cu 97.013 lei în anul 2018 față de anul 2017, cu 83.572 lei în anul 2019 față de anul 2018. În anul 2020, cu toate că plățile restante au scăzut față de 2019 cu 26.440 lei, s-au declarat arierate, în urma sesizării Corpului de Control al Ministerului Sănătății acestea fiind, la 31.12.2020, în cuantum de 180.470 lei.

## 2. Analiza SWOT a spitalului

### Scop: Identificarea problemelor și soluțiilor pentru atingerea standardelor de performanță clinică și financiară

#### a. Analiza mediului intern:

Puncte tari	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"> <li>- unitatea beneficiază de medici specializați în pneumologie, medicina internă, neurologie, dar și de personal medical și auxiliar sanitar bine pregătit profesional;</li> <li>- unitatea are în dotare aparatură performantă (pentru diagnosticarea și tratamentul pacienților internați) în laboratoarele de radiologie și analize medicale al unității, cât și în secțiile de pneumologie și boli cronice (cu specialitățile: medicină internă, neurologie);</li> <li>- existentă circuite funcționale separate pentru fiecare secție în parte;</li> <li>- funcționarea instituției într-o clădire monobloc asigură acces rapid între servicii;</li> <li>- existența a două parcuri pentru pacienți și personal;</li> <li>- ambulatorii de specialitate care asigură servicii de bună calitate;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- clădire din anul 1937 , care necesită lucrări de reparații capitale precum și reparații curente permanente;</li> <li>- în cazul compartimentul de recuperare medicală și balneologie, neexistând locația, aparatura medicală necesară funcționării efective, precum și personal medical necesar, a fost scos provizoriu din structură în anul 2021;</li> <li>- nerealizarea serviciilor medicale contractate cu CJAS Alba duce implicit la finanțare redusă și creșterea datoriilor unității;</li> <li>- deficit de personal;</li> <li>- lipsa acreditării ISO a unității sanitare;</li> <li>- lipsa medicilor;</li> <li>- program în ambulatoriile de specialitate doar în cursul dimineții și doar în ambulatoriile de medicină internă și pneumologie, ambulatoriul de neurologie fiind închis din lipsa medicului;</li> <li>- cheltuieli care depășesc veniturile;</li> </ul>

- renume bun al instituției în rândul membrilor comunității locale și zonale;
- singura unitate de tratare a bolilor cronice din județ.
- disconfortul pacienților datorat absenței grupurilor sanitare în 5 saloane din unitate;
- disconfortul personalului datorat circuitelor deficitare (lipsa liftului);
- lipsa de comunicare între diferite structuri ale spitalului și multitudinea de procese aflate pe rolul instanțelor de judecată între angajați și angajator (aproximativ 20 în ultimii ani).

## b. Analiza mediului extern:

Oportunități	Amenințări
<ul style="list-style-type: none"> <li>- unitatea deservește toată populația Munților Apuseni (aprox. 48.000 loc.) pe segmentul boli cronice și TBC;</li> <li>- contracte de colaborare încheiate și funcționale cu spitalele din zonă pentru soluționarea cazurilor;</li> <li>- relații bune de colaborare cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Alba, Direcția de Sănătate Publică Alba, Unitatea Administrativ Teritorială Câmpeni;</li> <li>- existența unui proiect depus pentru accesarea de fonduri europene pentru extinderea și modernizarea spitalului precum și dotarea cu aparatură medicală necesară funcționării acestuia;</li> <li>- amplasarea spitalului într-o zonă cu factori naturali benefici și curativi în tratamentul bolilor pulmonare.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- existența unui cadru legislativ în continuă schimbare cu limitări legislative ce fac imposibilă acordarea unor facilități semnificative;</li> <li>- lipsa de perspectivă în dezvoltarea socio-economică a zonei în principal prin lipsa infrastructurii duce la migrarea medicilor către alte unități sanitare din alte județe sau în afara țării;</li> <li>- finanțare insuficientă a serviciilor medicale;</li> <li>- birocrăție excesivă;</li> <li>- neactualizarea tarifelor decontate de către Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Alba cu rata inflației;</li> <li>- creșterea permanentă și constantă a prețurilor la utilități, medicamente, alimente, etc.</li> </ul>

## 3. Identificarea problemelor critice

Problemele critice identificate sunt reprezentate de punctele slabe și amenințările din analiza SWOT a spitalului, din care cele mai importante sunt:

- Existența unei infrastructuri învechite și nereabilitate, generatoare de disconfort atât pentru pacienți cât și pentru angajații proprii;
- Lipsa locației precum și a personalului medical și aparaturii medicale pentru Compartimentul de recuperare medicală și balneologie exclus momentan și din structura spitalului;
- Finanțarea insuficientă a serviciilor medicale realizate de unitatea sanitară;
- Lipsa unei politici coerente de personal care să pună accent în special pe creșterea numărului de medici;
- Lipsa acreditării ISO la nivelul Spitalului de Boli Cronice Câmpeni;
- Existența mai multor procese în instanțele de judecată care demonstrează lipsa comunicării între structurile unității.

## 4. Selecționarea unei probleme/unor probleme prioritare, cu motivarea alegerii făcute

Luând în considerare analiza efectuată anterior am ajuns la concluzia că o abordare unilaterală, doar a unei singure probleme nu ar fi capabilă să rezolve toate disfuncțiile prezente, context în care am decis că este nevoie de o abordare integrată a problemelor identificate, în cadrul unui proiect derulat pe toți cei patru ani ai mandatului de manager persoană fizică. Din totalitatea problemelor critice identificate problemele prioritare sunt următoarele:

1. Existența unei infrastructuri învechite, cu lipsa circuitelor funcționale, lipsa băilor în unele saloane, multă aparatură și echipamente uzate fizic și moral, condiții de muncă precare în unele structuri ale spitalului, drumul de acces și aleile spitalului în stare de degradare, toate acestea fiind generatoare de disconfort atât pentru pacienți cât și pentru personal.
2. Subfinanțarea spitalului datorată în principal ofertei scăzute de servicii medicale.
3. Lipsa medicilor din structurile medicale atrage subfinanțarea structurii ambulatoriilor de specialitate și Laboratorului de radiologie și imagistică medicală.
4. Existența mai multor procese pe rolul instanțelor de judecată în ultimii ani, între angajator și angajați.

## 5. Dezvoltarea proiectului de management pentru problema prioritara identificata/problemele prioritare identificate

### a. Scop

Scopul tuturor problemelor identificate este de a asigura condiții optime de desfășurare a activităților spitalului, pentru a crește performanța clinică și financiară și pentru a găsi calea de echilibru între furnizarea unui act medical de calitate și alocarea de resurse la Spitalului de Boli Cronice Câmpeni.

### b. Obiective

**Obiectiv nr. 1** Implementarea unor măsuri capabile să asigure existența unor condiții moderne, funcționale în deplină siguranță în general în spital și în special în zonele unde se desfășoară activitate medicală pentru a crește gradul de adresabilitate a pacienților .

**Obiectiv nr. 2** Proiectarea activității pentru înființarea și dezvoltarea compartimentului de recuperare medicală și balneologie și implicit obținerea de venituri suplimentare. Pandemia COVID-19 a evidențiat necesitatea serviciilor de recuperare respiratorie pentru pacienții cu boli acute și cronice respiratorii. Sechelele ce apar după trecerea prin infecția cu SARS-CoV-2 și agravarea manifestărilor din Boala Pulmonară Obstructivă Cronică (BPOC) necesită tratament medical de lungă durată și pot accentua dizabilitatea. De altfel, în ultimii ani a predominat în cadrul afecțiunilor tratate codul de diagnostic: E 3061-Boală cronică obstructivă a căilor respiratorii cu CC catastrofale sau severe.

**Obiectiv nr. 3** Organizarea unei politici de personal care să asigure personal suficient, în special medici în toate structurile spitalului, crearea unui mediu optim pentru dezvoltarea profesională a întregului personal, asigurarea coerenței în formarea și dezvoltarea resursei umane.

**Obiectiv nr.4** Implementarea unei strategii de comunicare care să asigure transparență în activitatea internă și externă a spitalului pentru măsurarea reală a gradului de satisfacție a personalului și a pacienților.

### c. Activități – Definiere, resurse necesare - umane, materiale, financiare, responsabilități

**Obiectiv nr. 1** *Implementarea unor măsuri capabile să asigure existența unor condiții moderne, funcționale în deplină siguranță în general în spital și în special în zonele unde se desfășoară activitate medicală pentru a crește gradul de adresabilitate a pacienților .*

1.1. Reparația drumului de la poarta unității până la parcare din spatele clădirii pentru accesul facil al ambulanțelor, autoturismelor pacienților și personalului, refacerea porții și a gardurilor împrejmuitoare.

1.2. Realizarea unui audit energetic pentru identificarea pierderilor de căldură la nivelul clădirii, executarea reparațiilor necesare în funcție de analiza de oportunitate a auditului.

1.3. Schimbarea proiectului clădirii și construcția grupurilor sanitare în saloanele deficitare cu asigurarea normei de suprafață/pat impusă de legislația în vigoare, amenajarea băilor pentru personal și vizitatori, amenajare spații pentru spitalizare de zi, ambulatorii de specialitate, laborator de explorări funcționale, laborator de analize medicale.

1.4. Igienizări, inclusiv zugrăveli permanente în toate încăperile clădirii, lucrări de refacere a pavimentelor, pereților, amenajare și dotare spălătorie, realizare sistem de tratare și epurare a apelor uzate.

1.5. Achiziționare și amplasare bazin de rezervă apă potabilă și pentru incendii pentru implementarea măsurilor de asigurare a standardelor PSI.

1.6. Proiectarea, achiziționarea și montarea stației și rețelei de distribuție a oxigenului medical.

1.7. Amenajare casă lift precum și achiziționare și montare lift.

1.8. Reabilitarea clădirii de la poarta unității și schimbarea destinației încăperilor în momentul inaugurării corpului de clădire al Bisericii Greco Catolice.

**Resurse necesare:** umane – auditor, constructor, zugrav, proiectant, instalator materiale și financiare - 3.000.000 lei

**Responsabilități:** Comitet director

**Termen:** trimestrul III, 2025

**Obiectiv nr. 2** *Proiectarea activității pentru înființarea și dezvoltarea compartimentului de recuperare medicală și balneologie și implicit obținerea de venituri suplimentare.*

2.1. Elaborarea proiectului de modificare a structurii de paturi a spitalului cu identificarea spațiilor necesare precum și realizarea circuitelor funcționale.

2.2. Amenajarea și dotarea spațiilor identificate în conformitate cu legislația în vigoare.

2.3. Obținerea avizelor și autorizațiilor necesare pentru desfășurarea activității.

2.4. Scoaterea la concurs a posturilor vacante din organigramă pentru desfășurarea activității.

2.5. Contractarea serviciilor medicale nou înființate cu CJAS Alba și implicit creșterea finanțării spitalului.

**Resurse necesare:** umane – medic, kinetoterapeut, asistenți medicali, infirmieră materiale – aparatură medicală și financiare - 300.000 lei

**Responsabilități:** Comitet director

**Termen:** trimestrul III, 2025

**Obiectiv nr. 3 Organizarea unei politici de personal care să asigure personal suficient, în special medici în toate structurile spitalului, crearea unui mediu optim pentru dezvoltarea profesională a întregului personal, asigurarea coerenței în formarea și dezvoltarea resursei umane.**

3.1. Evaluarea satisfacției angajaților și a nevoii reale de formare și pregătire profesională prin realizarea unor chestionare ancorate în realitate.

3.2. Recrutarea personalului medical superior prin promovarea spitalului și a activităților acestuia.

3.3. Publicarea și mediatizarea periodică a posturilor vacante.

3.4. Organizarea de întâlniri periodice cu personalul cu analizarea problemelor apărute pentru monitorizarea și creșterea capacității de coordonare a activității.

**Resurse necesare:** umane și financiare - 10.000 lei

**Responsabilități:** Comitet director

**Termen:** permanent

**Obiectiv nr. 4 Implementarea unei strategii de comunicare care să asigure transparență în activitatea internă și externă a spitalului pentru măsurarea reală a gradului de satisfacție a pacienților și aparținătorilor acestora.**

4.1. Promovarea și mediatizarea serviciilor medicale oferite de spital.

4.2. Organizarea sistemului de control managerial, a sistemului de comunicare internă și externă.

4.3. Publicarea pe pagina de web a Spitalului de Boli Cronice Câmpeni a informațiilor necesare pacienților, aparținătorilor acestora și personalului angajat în timp real.

4.4. Dezvoltarea sistemului de management al calității.

**Resurse necesare:** umane – informatician, specialist în managementul calității și financiare - 20.000 lei

**Responsabilități:** Comitet director

**Termen:** permanent

Sursele de finanțare, în afara serviciilor contractate cu CJAS Alba, pot fi atrase prin solicitări la Ministerul Sănătății prin UAT Câmpeni, cofinanțare UAT, depunere proiecte de accesare fonduri europene, depunere proiecte PNRR, donații, sponsorizări.

### c. Activități – Încadrarea în timp – Grafic Gantt

An	2021				2022				2023				2024				2025		
Trimestru	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3			
<b>Obiectiv specific/Activitate</b>																			
1. Implementarea unor măsuri capabile să asigure existența unor condiții moderne, funcționale în deplină siguranță în general în spital și în special în zonele unde se desfășoară activitate medicală pentru a crește gradul de adresabilitate a pacienților .																			









	Indicele de complexitate a cazurilor (ICM)	1,1300	1,1320	1,1330	1,330	1,330
<b>Indicatori economico-financiari</b>	Execuția bugetară față de bugetul de cheltuieli aprobat	90%	90%	90%	90%	90%
	Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor	80%	75%	75%	70%	70%
	Procentul cheltuielilor cu medicamentele din totalul cheltuielilor	4%	6%	6%	7%	7%
<b>Indicatori de calitate</b>	Rata mortalității intraspitalicești	1%	0,90%	0,90%	0,85%	0,85%
	Rata infecțiilor asociate asistenței medicale	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Indicele de concordanță între diagnosticul la internare și cel la externare	87%	88%	88%	88%	88%

#### f. Cunoașterea legislației relevante- bibliografie

- 1) Școala Națională de Sănătate Publică și Management Sanitar - Managementul spitalelor, Editura Public Press București, 2006.
- 2) Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, republicată cu modificările și completările ulterioare.
- 3) Legea nr. 185/2017 privind asigurarea calității în sistemul de sănătate.
- 4) Ordinul nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului managerial al entităților publice cu modificările și completările ulterioare.
- 5) Legea 98/2016 privind achizițiile publice.
- 6) Situația economico - financiară ale spitalului și alte date statistice.
- 7) Ordin nr. 914/2006 pentru aprobarea normelor pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației de funcționare
- 8) Legea nr. 46/2003 privind drepturile pacientului cu modificările și completările ulterioare.
- 9) [www.drg.ro](http://www.drg.ro)
- 10) <https://insse.ro>
- 11) <http://anmcs.gov.ro/web/ro>
- 12) OMS nr. 55/2020 privind aprobarea planului de măsuri pentru pregătirea spitalelor în contextul epidemiei de COVID-19.
- 13) OMS nr. 446/2017 privind aprobarea standardelor, procedurii și metodologiei de acreditare a spitalelor.
- 14) Ordinul nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice.