



CONSILIUL LOCAL ORĂȘENESC CÂMPENI
SPITALUL DE BOLI CRONICE CÂMPENI
JUDEȚUL ALBA, STR. CRIȘAN, NR. 11, TELEFON 0258771582, FAX. 0258771582
E-mail : sanatoriultbc@yahoo.com, Site: www.spitaluldebolicronicecimpeni.ro
Operator de date cu caracter personal 27980

PLAN DE MANAGEMENT 2022-2024

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**.

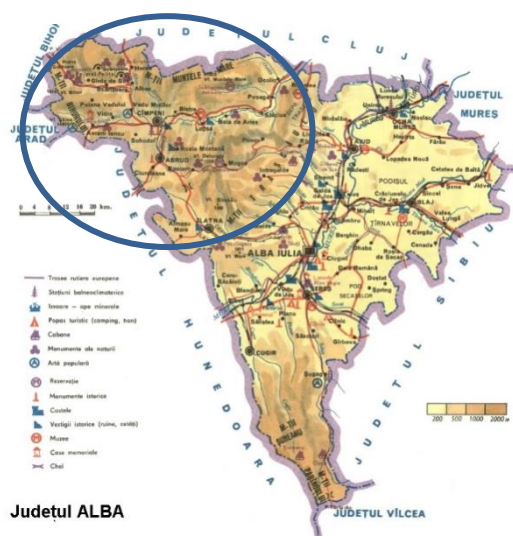
Structura de înființare și modificările apărute în urma solicitării de reorganizare a spitalului și avizate/aprobate de către Ministerul Sănătății sunt următoarele: Ordinul M.S. nr. 1389/04.11.2009 cu 100 paturi; Adresa M.S. nr. 11340/1.11.2010 cu 90 paturi; Adresa M.S. nr. 4001/15.12.2011 cu 90 paturi; 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>
Secția Pneumologie acută din care	45
- Compartiment TBC	15
- Zona tampon, izolare cazuri suspecte COVID -19	2
Secția de Boli Cronice	30
Spitalizare de zi – Pneumologie	2
Total	77 paturi

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 este următoarea:

<i>Tip personal</i>	<i>Număr posturi</i>	<i>Posturi vacante</i>
---------------------	----------------------	------------------------

	<i>ocupate</i>	
Comitet director	3	0
Medici(inclusiv camera de gardă)	7,5	12
Medici rezidenți	3	0
Farmacисти	1	0
Asistenți medicali cu studii sup.	7	19
Asistenți medicali cu studii medii	21	
Personal auxiliar sanitar	13	18,5
Personal administrativ	9	12
Personal tehnic, economic	3	4
Alte tipuri de personal	4	4
TOTAL	71,5	69,5

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, principalii indicatori clinici au suferit modificări datorită scăderii adresabilității pacienților pentru serviciile medicale.

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

<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>
Secția Cronici	30	67,37	724	7.615	10,19	-	-
Secția Pneumologie	30	34,71	506	3.794	7,40	1,1311	-
Secția TBC	25	16,26	65	1.522	22,48	-	-
Spitalizare de zi	2	-	-	-	-	-	121
Spital	87	40,78	1.295	12.931	9,74	1,1311	121

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

<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	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 ale sistemului hepatobiliar și ale pancreasului	21	1,62	192	-	9,14
7		Alte afecțiuni	31	2,40	248	-	8,00
Total spital			1.295	100	12.931	7,50	11,58

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>
Secția Cronici	30	30,73	331	2.936	9,93	-	-
Secția Pneumologie	30	20,10	289	2.201	7,59	1,1278	-
Secția TBC	25	22,32	38	2.466	45,27	-	-
Spitalizare de zi	2	-	-	-	-	-	49
Spital	87	24,51	658	7.603	11,11	1,1278	49

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,	16	2,43	165	-	10,31

		nutriționalele sistemului nervos					
6	07	Boli și tulburări ale ale sistemului digestiv	13	1,98	115	-	8,85
7		Alte afecțiuni	21	3,18	201	-	9,57
		Total spital	658	100	7.603	7,59	14,64

Situația valorilor realizate la principalii indicatori clinici pe secții și spital, an 2021

<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>
Secția Cronici	30	34,71	380	3.801	10,01	-	-
Secția Pneumologie	30	22,15	263	2.425	9,19	1,1032	-
Secția TBC	15	58,83	56	3.221	48,80	-	-
Spitalizare de zi	2	-	-	-	-	-	209
Spital	77	34,51	699	9.447	13,31	1,1032	209

Indicatori ai morbidității spitalizate în funcție de categoria majoră de diagnostic în anul 2021

<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	385	55,08	6452	9,19	31,31
2	01	Boli și tulburări ale sistemului nervos	92	13,16	919	-	9,99
3	05	Boli și tulburări ale sistemului circulator	74	10,59	849	-	11,47
4	08	Boli și tulburări ale sistemului musculo- scheletal și țesutului conjunctiv	59	8,44	490	-	8,30
5	10	Boli și tulburări endocrine, nutriționalele sistemului nervos	31	4,43	336	-	10,83
6	07	Boli și tulburări ale ale sistemului digestiv	10	1,43	128	-	12,8
7		Alte afecțiuni	48	6,87	273	-	5,68
		Total spital	699	100	9.447	9,19	16,10

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>	<i>2021</i>
Indicatori generali de volum și intensitate	Număr de cazuri externate	1.404	1.295	658	699
	Durata medie de spitalizare %	11,28	10,34	9,75	13,31
	Indicele de complexitate a cazurilor ICM (Acuți)	1,0522	1,1311	1,1278	1,1032
	Rata de utilizare a paturilor pe spital	47,10	40,78	24,51	34,51
	Indicele de utilizare a paturilor/spital	146,54	148,84	89,45	125,96
	Număr pacienți consultați în ambulator	3.499	2.598	1.807	2.375
Indicatori ai comorbidității	% Cazuri cu diagnostice secundare	97,58	98,38	99,24	98,14
Indicatori ai circumstanțelor spitalizării-internare	% Internări în urgență	2,27	3,57	2,83	3,31
	% Internări cu trimitere de la medicul de familie	52,78	49,65	39,82	30,62
	% Internări cu trimitere de la medicul specialist	10,54	15,83	20,36	18,88
	% Internări prin transfer interspitalicesc	0,21	0,77	3,80	2,00
Indicatori ai circumstanțelor spitalizării-externare	% cazuri decedați	0,64	0,85	1,06	2,29
	Indice de concordanță a diagnosticelor de internare și externare	81,48	74,59	87,39	90,41
Indicatori socio-demografici	% Cazuri asigurați	99,64	99,92	97,87	98,14
	% Cazuri din același județ	96,87	96,37	93,92	94,71
	% Cazuri din alt județ	3,13	3,63	6,08	5,29
	% Cazuri între 18-44 ani	5,20	4,17	8,36	7,15
	% Cazuri între 45-65 ani	42,88	39,92	40,73	43,64
	% Cazuri peste 65 ani	51,92	55,91	50,91	49,21
Indicatori de calitate	Rata mortalității intraspitalicești	0,64	0,85	1,06	2,29
	Rata infecțiilor asociate asistenței medicale	0,00	0,15	0,00	0,29
	Procentul bolnavilor transferați la alte spitale din totalul bolnavilor internați	0,71	0,93	0,89	1,87

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 Pneumologie TBC

- 16 concentratoare de oxigen
- 2 aparate de aerosoli
- 4 lămpi bactericide cu ultraviolete
- 2 nebulizatoare
- 1 electrocardiograf Comen

Secția de Boli Cronice

- 1 ecograf Echo Blaster 64
- 1 electrocardiograf cu 12 canale
- 1 monitor funcții vitale
- 1 defibrilator semiautomat I-Pad
- 1 ecograf Doppler Color SonoAce R5
- 7 concentratoare de oxigen
- 2 lămpi bactericide
- 1 nebulizator
- 1 electrocardiograf cu 6 canale
- 1 aspirator de secreții
- 1 aparat de aerosoli

Laboratorul de Radiologie și Imagistică Medicală- autorizat CNCAN și Certificare ISO 9001:2005

- 1 echipament radiologic digital DRGEMGXR-SD
- 1 ecograf Samsung HR50
- 1 lampă bacterică cu ultraviolete

Laboratorul de analize medicale și bacteriologie BK

- 1 analizor biochimie Star-Fax 1904 Plus
- 1 autoclav 16 litri Sturdy
- 1 centrifugă CM4
- 1 etuvă sterilizare April
- 2 hote flux laminar
- 1 analizor hematologie Mytic
- 1 analizor urini
- 1 analizor electroliți și gaze sanguine
- 1 termostat 120 l
- 3 frigidere
- 3 lămpi bactericide cu ultraviolete
- 1 distilator apă
- 2 microscop

Din dotarea spitalului lipsește o stație de distribuire a oxigenului performantă, cea veche este depășită tehnic cu costuri foarte mari, 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 trimiterii 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 Spitalul 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 si surse, anii 2019, 2020, 2021

<i>Nr.</i>	<i>Denumire</i>	<i>Total venituri 2019(lei)</i>	<i>Total venituri 2020(lei)</i>	<i>Total venituri 2021(lei)</i>
1	Venituri din contractul cu CJAS Alba	2.819.576,23	2.929.228,56	3.900.256,09
2	Subvenții din bugetul FNUASS pt. acoperirea creșterilor salariale	2.802.989,00	2.995.468,00	2.981.878,00
3	Programe naționale (CNAS)	0	0	0
4	Programe naționale (MS)	22.500,00	46.000,00	23.800,00
5	Subvenții buget local pentru cheltuieli curente	180.000,00	90.000,00	104.800,00
6	Subvenții buget local pentru investiții	119.704,50	21.271,78	0
6	Venituri din prestări servicii	22.998,00	6.640,00	18.452,00
7	Venituri din proiecte de cercetare, studii clinice	0	0	0
8	Donații, sponsorizări	0	4.300,00	0
9	Venituri din contracte încheiate cu DSP pentru sume de la bugetul de stat	1.111.491,00	1.194.592,00	1.111.800,00
10	Buget de Stat -M.S. investitii ap. medicala-	1.065.000,00	0	0
	Total venituri	8.144.258,73	7.241.500,34	8.117.186,09

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 acută, cronici, spitalizare de zi și ambulatorii de specialitate. Numărul de paturi finanțate pe spital a fost în anii-2018, 2019, 2020, 2021 de 57 prin contractarea cu CJAS Alba și s-a menținut pentru toți trei anii 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 2019, 2020, 2021

Ca și	Nr .	Denumire	Total	Total	Total
			cheltuiială 2019(lei)	cheltuiială 2020(lei)	cheltuiială 2021(lei)
	I	Cheltuieli de personal	6.171.511,00	6.503.628,00	6.445.027,00
	II	Cheltuieli materiale si servicii	863.019,70	954.267,74	1.468.078,31
		Bunuri și servicii	446.041,95	592.260,03	594.183,29
		Reparații curente	2.872,10	5.300,45	74.312,64
		Hrană	107.446,11	80.339,01	105.508,36
		Medicamente și materiale sanitare	156.173,00	240.959,25	310.679,05
		Alte cheltuieli materiale și servicii	150.486,54	35.409,24	350.358,14
	III	Cheltuieli de capital	181.605,39	286.905,06	201.176,55
	IV	FondHandicap+Bur se rezidenți	52.034,00	78.033,00	78.637,00
		Total cheltuieli	7.268.170,09	7.822.833,80	8.192.918,86

cheltuieli ale unității pot fi remarcate următoarele:

- Ponderea cea mai mare o reprezintă cheltuielile cu salariile personalului, în procent de 75,77% în anul 2019, 89,23% în anul 2020 și 79,82% în anul 2021.

- 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 și TBC 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 eșalonare la plată progresivă pe o perioadă de 12 luni, care împovărează și mai mult unitatea, prin datoriile acumulate în ultimii ani. În luna septembrie 2021 s-a obținut o nouă eșalonare pentru 12 luni, încercând plata definitivă a acesteia

Plăți restante la 2019, 2020, 2021 în lei către furnizori, creditori din operații comerciale

Plăți restante	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
-sub 30 zile	48.648	33.148	50.680	139.307
-peste 30 zile	195.325	294.397	69.955	110.709
-peste 90 zile	-	-	28.612	-
-peste 120 zile	-	-	151.858	-
TOTAL	243.973	327.545	301.105	250.016

Analizând situația, observăm că de la 31.12.2018, plățile restante s-au acumulat 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 conform legii, acestea fiind la 31.12.2020, în cuantum de 180.470 lei. În anul 2021 s-a reușit ca unitatea să plătească arieratele financiare, menținându-se în echilibru și reducând datoria.

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
- unitatea beneficiază de medici specializați în pneumologie, medicina internă, neurologie, dar și de personal medical și auxiliar sanitar bine pregătit profesional; - 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); - existentă circuite funcționale separate pentru fiecare secție în parte; - funcționarea instituției într-o clădire monobloc asigură acces rapid între servicii;	- clădire din anul 1937, care necesită lucrări de reparații capitale precum și reparații curente permanente; - 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; - nerealizarea serviciilor medicale contractate cu CJAS Alba duce implicit la finanțare redusă și creșterea datoriilor unității; - deficit de personal; - lipsa acreditării ISO a unității sanitare; - lipsa medicilor; - program în ambulatoriile de specialitate doar în cursul dimineții și doar în ambulatoriile de medicină internă și

- existența a două parcuri pentru pacienți și personal; - ambulatorii de specialitate care asigură servicii de bună calitate; - renume bun al instituției în rândul membrilor comunității locale și zonale; - singura unitate de tratare a bolilor cronice din județ.	- pneumologie, ambulatoriul de neurologie fiind închis din lipsa medicului; - cheltuieli care depășesc veniturile; - disconfortul pacienților datorat absenței grupurilor sanitare în 5 saloane din unitate; - disconfortul personalului datorat circuitelor deficitare (lipsa liftului); - multitudinea de procese aflate pe rolul instanțelor de judecată între angajați și angajator (aproximativ 20 în ultimii ani).
--	--

b. Analiza mediului extern:

Oportunități	Amenințări
- unitatea deservește toată populația Munților Apuseni (aprox. 48.000 loc.) pe segmentul boli cronice și TBC; - contracte de colaborare încheiate și funcționale cu spitalele din zonă pentru soluționarea cazurilor; - relații bune de colaborare cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Alba, Direcția de Sănătate Publică Alba, Unitatea Administrativ Teritorială Câmpeni; - existența unui proiect depus pentru accesarea de fonduri europene pentru extinderea și modernizarea spitalului precum și dotarea cu aparatură medicală necesară funcționării acestuia; - amplasarea spitalului într-o zonă cu factori naturali benefici și curativi în tratamentul bolilor pulmonare.	- existența unui cadru legislativ în continuă schimbare cu limitări legislative ce fac imposibilă acordarea unor facilități semnificative; - lipsa de perspectivă în dezvoltarea socio-economic a zonei în principal prin lipsa infrastructurii duce la migrarea medicilor către alte unități sanitare din alte județe sau în afara țării; - finanțare insuficientă a serviciilor medicale; - birocrație excesivă; - neactualizarea tarifelor decontate de către Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Alba cu rata inflației; - creșterea permanentă și constantă a prețurilor la utilități, medicamente, alimente, etc.

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 incoerența legislației în privința muncii.

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 identificată/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 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. 3 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.

Obiectiv nr. 4 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.

c. Activități – Definire, 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. 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. Reproiectarea, 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	2022				2023				2024				2025			
Trimestru	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Obiectiv specific/Activitate																
<i>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 .</i>																
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. Reproiectarea, 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 a Bisericii Greco Catolice.																
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																
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 analiza problemelor apărute pentru monitorizarea și creșterea capacității de coordonare a activității.																
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.																

d. Rezultate așteptate

1. Creșterea gradului de satisfacție al pacienților, prin creșterea confortului și siguranței în timpul spitalizării, creșterea calității serviciilor medicale, accesibilitatea la servicii medicale diversificate îmbunătățirea protocoalelor și procedurilor.
2. Creșterea veniturilor proprii prin diversificarea serviciilor medicale.
3. Îmbunătățirea managementului resurselor umane, prin atragerea și menținerea unei resurse umane calificate și competente.
4. Optimizarea indicatorilor la nivelul spitalului, maximizarea decontării serviciilor medicale prin ocuparea posturilor vacante de medici, prin monitorizarea indicatorilor financiari și a execuției bugetului de venituri și cheltuieli.
5. Dezvoltarea spitalului și promovarea imaginii acestuia.
6. Menținerea acreditării ANMCS și reacreditarea spitalului.

e. Indicatori – evaluare, monitorizare

Pentru realizarea obiectivelor acestui proiect de management vor fi evaluați și monitorizați în permanență mai multe categorii de indicatori: indicatori de management ai resurselor umane, indicatori de utilizare a serviciilor, indicatori economico-financiari și indicatori de calitate cuprinși în următorul tabel:

<i>Categorie indicator</i>	<i>Denumire indicator</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
Indicatori de management a resurselor umane	Proporția medicilor din totalul personalului angajat	13%	14%	14%	15%
	Proporția personalului medical din total angajați	85%	85%	88%	88%
Indicatori de utilizare a serviciilor	Număr mediu de cazuri externe	1.400	1.400	1.550	1.550
	Durata medie de spitalizare pe spital	9,75%	9,75%	9,75%	9,70%
	Rata de utilizare a paturilor	60%	60%	70%	70%
	Indicele de complexitate a cazurilor (ICM)	1,1320	1,1330	1,330	1,330
Indicatori economico-financiari	Execuția bugetară față de bugetul de cheltuieli aprobat	98%	98%	98%	98%
	Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor	75%	75%	70%	70%
	Procentul cheltuielilor cu medicamentele din totalul cheltuielilor	6%	6%	7%	7%
Indicatori de calitate	Rata mortalității intraspitalicești	0,90%	0,90%	0,85%	0,85%
	Rata infecțiilor asociate asistenței medicale	0,00	0,00	0,00	0,00

Indicele de concordanță între diagnosticul la internare și cel la externare	88%	88%	88%	88%
---	-----	-----	-----	-----

Manager: Ec. Mecea Valentina Ileana

Director Medical: Dr. Jurj Cristina Paraschiva

Director Financiar: Ec. Budae Adrian Remus