



CONSILIUL JUDEȚEAN HUNEDOARA
SANATORIUL DE PNEUMFTIZIOLOGIE GEOAGIU
Str.Sanatoriului, Nr.8, Oras Geoagiu, Jud.Hunedoara, 335400,
CUI 5069258, Tel: 0254248884, Fax: 0254248968
www.sanatoriulgeoagiu.ro, e-mail: info@sanatoriulgeoagiu.ro



PLAN DE MANAGEMENT

2025 - 2029

Cresterea Calitatii si Dezvoltarea Serviciilor la
SANATORIULUI DE PNEUMFTIZIOLOGIE GEOAGIU
Drumul spre Eficienta si Eficacitate

A aduce un spital la un nivel superior de calitate, eficienta si eficacitate este o provocare manageriala complexa, dar esentiala. Nu e vorba doar de a oferi servicii medicale, ci de a le oferi la standarde inalte, optimizand resursele si asigurand cele mai bune rezultate pentru pacienti.

Acest demers necesita o strategie integrata, axata pe inovatie, imbunatatire continua si o viziune clara.

Misiune, viziune

Misiunea Sanatoriului de Pneumoftiziologie Geoagiu este de a asigura servicii optime, de calitate si inalta performanta a dotarilor pentru cresterea calitatii vietii pacientilor.

Viziunea echipei manageriale:

Ne propunem ca Sanatoriul de Pneumoftiziologie Geoagiu sa reprezinte alegerea nr 1 in preferintele pacientilor cu patologii pneumologice, cronice si de recuperare, din regiune

Toate acestea in conditiile unor valori privind,

- **Respectarea dreptului la tratare si imbunatatirea starii de sanatate a tuturor categoriilor de populatie, de alegere a medicului si egalitatii in sanse;**
- **Cresterea calitatii si sigurantei actului medical;**
- **Asigurarea tuturor dotarilor si a competentelor profesionale pentru tratamente de calitate in conditii optime, de eficienta si eficacitate**

In acord cu misiunea si viziunea echipei manageriale,

Prezentul plan se raporteaza la analiza situatiei actuale a Sanatoriului de Pneumoftiziologie Geoagiu, jud Hunedoara si, in functie de problemele identificate prezinta solutii de eficientizare a costurilor in contextul veniturilor, de crestere a calitatii serviciilor, precum si de dezvoltare a acestora.

A. Prezentare si analiza situatiei

B. Plan strategic

A. Prezentare si analiza situatiei

1. Tipul, profilul, amplasarea si clasa spitalului
2. Managementul si organizarea spitalului
3. Caracteristici relevante ale populatiei deservite
4. Structura spitalului, servicii oferite
5. Situatia dotarii
6. Managementul resurselor umane, situatia actuala a resurselor umane
7. Activitatea spitalului
8. Situatia financiara
9. Lucrari de modernizare in derulare
10. Probleme identificate si masuri propuse pentru rezolvare
11. Analiza SWOT

B. Plan strategic

1. Problematica prioritara abordata
2. Scop
3. Obiective
4. Activitatile necesare pentru atingerea obiectivelor propuse; Rezultate / Indicatori
5. Previzionare financiara

A. Prezentare si analiza de situatie

1.Tipul, profilul, amplasarea si clasa spitalului

Sanatoriul de Pneumoftiziologie Geoagiu, este o unitate sanitara cu paturi de utilitate publica, cu personalitate juridica, care se organizeaza si functioneaza in conformitate cu prevederile Legii nr. 95/2006 privind reforma in domeniul sanatatii, cu modificarile si completarile ulterioare, aflata in administrarea Consiliului Judetean Hunedoara.

Este o unitate monobloc, clasificata in **categoria V de competenta asigurand asistenta medicala intr-o singura specialitate.**

Asezat intr-o regiune pitoreasca pe malul drept al Muresului, in unghiul celor doua creste de dealuri din Muntii Apuseni si in mijlocul unei paduri de stejar si brad, izolat de restul lumii, Sanatoriul TBC din Geoagiu, isi traieste de ani de zile viata patriarhala acolo in codrii datatori de Sanatate.

La o altitudine de cca 500 metri, sanatoriul este ferit de curenti, vant si bruste schimbari de temperatura, prin splendidul paravan impadurit al dealurilor din imprejur.

Sanatoriul de TBC din Geoagiu-Hunedoara , a fost construit de stat si inaugurat in primavara anului 1908 avand o capacitate de adapostire de 100 de paturi , clasate intr-o singura grupa.

Menirea sa din acea vreme, era sa adaposteasca muncitorii din serviciul acestor intreprinderi si in special a celor de la topitoriile din Hunedoara , care prezentau usoare leziuni pulmonare.

Dupa scriptele sanatoriului, gasite in arhiva, rezulta ca primul director al acestui laacas a fost dr-ul Carol Mauch , un slovac muncitor si bun organizator.

Sanatoriul a suportat reparatii capital cu fonduri de la Ministerul Sanatatii, astfel fiind complet reabilitat.

Din perspectiva vremurilor actuale, Sanatoriul a beneficiat de lucrari capitale, incepute in anul 2009 si finalizate in anul 2025, cu fonduri alocate de la Ministerul Sanatatii prin Directia de Sanatate Publica si Consiliul Judetean Hunedoara.

Lucrarile au constat in inlocuire invelitoare, fatade si lucrari de amenajare la interioare, instalatii de curent si incalzire, instalatii si obiecte sanitare, practic tot interiorul, fara insa a se executa bai proprii saloanelor, astfel ca din aceasta perspectiva, se impun lucrari de realizare a instalatiilor sanitare proprii saloanelor.

2. Managementul si organizarea spitalului

Din perspectiva gestionarii serviciilor si modului de organizare, este de mentionat faptul ca, autoritatea superioara este Consiliul Judetean Hunedoara si prin urmare, managementul este direct subordonat administrativ si medical, acesteia.

Ca si o schema, organizarea spitalului se prezinta astfel:

Consiliul Judetean Hunedoara ca si autoritate superioara

→Consiliul de administratie

→Manager →Director medical

→sectii spitalicesti

- ambulator
- explorari functionale
- servicii paraclinice (laborator analize medicale si radiologie)
- farmacie cu circuit inchis
- statistica si internari
- nutritie
- bloc alimentar

- Director financiar contabil
- Serviciul tehnic deservire (spalatorie, tehnic intretinere, deservire)
- Compartiment contabilitate
- Compartiment administrativ
- Compartiment SSM, PSI, mediu
- Compartiment achizitii informatica
- Compartiment runos
- Compartiment juridic
- Compartiment IAAM
- Compartiment management al calitatii

→Comitet director

Din perspectiva organizarii manageriale, administrative si medicale, Sanatoriul din Geoagiu este orientat spre pacient si cuprinde componentele, astfel:

Structura Managementului, asa cum este prevazut si in legea sanatatii si anume Legea nr.95/2006, arata astfel:

Comitetul director

Managerul General - pozitie strategica cu responsabilitate in definirea viziunii si misiunii sanatoriului, elaborarea strategiei generale de dezvoltare, coordonarea tuturor departamentelor, managementul resurselor umane si financiare si reprezentarea institutiei in relatia cu autoritatile, partenerii si publicul.

Director Medical - Gestioneaza actul medical in integralitatea sa si este direct responsabil de calitatea actului medical, implementarea protocoalelor de tratament si coordoneaza intregul personal medical (medici, asistenti, terapeuti), asigurandu-se ca serviciile sunt in conformitate cu inalte standarde profesionale.

Director Economic - Gestioneaza aspectele financiare, contabilitatea, achiziitiile, administrarea patrimoniului si a infrastructurii, asigura sustenabilitatea financiara si logistica a sanatoriului.

Din perspectiva medicala, Sanatoriul de Pneumoftiziologie din Geoagiu are organizata activitatea clinic, terapeutic si de diagnostic si investigare.

Clinic - Ambulatoriul are organizate la parterul cladirii, 5 cabinete medicale destinata activitatii de ambulator, astfel:

- 3 cabinete specialitatea pneumologie
- 1 cabinet specialitatea medicina interna
- 1 cabinet specialitatea cardiologie

Asigura evaluarea initiala a pacientilor, stabilirea diagnosticului si elaborarea planurilor personalizate de tratament

Terapeutic – organizate pe secții coordonate de șefi de secție cu atribuții, subordonate directorului medical

Secția pneumologie I

Spitalizare continuă TBC 99 paturi structură 70 paturi contractate

Secția pneumologie II

Spitalizare continuă TBC 115 paturi structură 77 paturi contractate

Compartiment recuperare respiratorie 8 paturi structură 8 paturi contractate

Spitalizare de zi 8 paturi structură 8 paturi contractate

Acestea reprezintă zona unde se efectuează tratamentele specifice, și alte proceduri esențiale pentru recuperarea pacienților.

Diagnostic și investigație

Imagistica Medicală (Radiologie)

Laborator de Analize Medicale

Cabinet explorări funcționale

Furnizează suport diagnostic esențial prin efectuarea analizelor și explorărilor necesare pentru monitorizarea evoluției pacienților și ajustarea tratamentelor

Farmacie cu Circuit Închis

Gestionarea și eliberarea medicamentelor în cadrul spitalului.

Din perspectiva administrativă, activitatea este împartită în:

Servicii și birouri de Suport și Administrative, asigurând buna funcționare a întregii instituții, prin:

→ Director financiar contabil

→ Serviciul tehnic deservire

(spalatorie, tehnic întreținere, deservire)

→ Compartiment contabilitate

→ Compartiment administrativ

→ Compartiment SSM, PSI, mediu

→ Manager

→ Compartiment achiziții și informatică (Achiziții de materiale medicale, echipamente și alte consumabile; Gestionarea sistemelor informatice, a securității datelor medicale și a conectivității)

→ Compartiment runos (Recrutare, formare, gestionarea relațiilor de muncă și a bunăstării angajaților)

→ Compartiment juridic

→ Compartiment IAAM (monitorizarea riscurilor medicale)

→ Compartiment management al calității (Monitorizează și implementează standarde pentru îmbunătățirea continuă a calității serviciilor și gestionarea feed-back-urilor pacienților și personalului angajat)

Principii de Management

Un management eficient al Sanatoriului din Geoagiu ar trebui să se bazeze pe următoarele principii:

Orientarea către Pacient ; Eficiența Operațională ; Dezvoltare Continuă ; Transparență și Responsabilitate ; Motivarea Personalului.

3.Caracteristici relevante ale populatiei deservite / 2024

Populatia deservita

Cei mai multi pacienti vin din judetul: HUNEDOARA (79,48%)

Cei mai multi pacienti vin din localitatea: ORASTIE (17,09%)

Cei mai multi pacienti vin din mediul: Urban (67,14%)

Cei mai multi pacienti au varsta: 55-70 ani (48%)

Cei mai multi pacienti sunt de sex: Masculin (68%)

100% dintre pacienti sunt asigurati CNAS

Potrivit profilului specific de activitate, sanatoriul asigura pacientilor din judetul Hunedoara si nu numai, servicii medicale de specialitate de diagnostic, terapeutice si de preventie, pentru persoanele cu afectiuni respiratorii acute si cronice, servicii care fac obiectul contractului de furnizare incheiat cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Hunedoara.

Conform situatiei aferente anului 2024, dintre pacientii Sanatoriului, structura pe varsta a fost urmatoarea :

Din totalul de 1340 pacienti internati in spitalizare continua si 1853 in spitalizare de zi, structura pe varsta si sexe arata astfel:

Grupe de varsta	Pacienti de sex masculin Externati		Pacienti de sex feminin Externati	
	Nr Cazuri Internare	Nr Cazuri Internare De Zi	Nr Cazuri Internare	Nr Cazuri Internare De Zi
20 - 40	54	110	52	164
40 - 55	181	254	149	257
55 - 70	356	298	213	367
70 - 90	200	202	128	198
90-<95	3	2	4	1
Total pe varste	794	866	546	987

4.Structura spitalului, servicii oferite

Structura medicala a Sanatoriul de Pneumoftiziologie Geoagiu, jud Hunedoara a suferit o serie de modificari si este aprobata prin Ordinul Ministerului Sanatatii nr. 579/26.05.2010 si Nr.XI/A/73108/EN/13128/13.01.2014 completata cu nr. XI/A/73108/EN/13128/13.01.2014, la care se adauga cele mai recente dintre modificari si anume cea din 2024 prin care s-au creat 2 cabinete de ambulator cu noi specialitati si anume Medicina Interna si Cardiologie .

Astfel ca actuala structura are urmatoarea configuratie

- Sectia pneumologie I TBC - 99 paturi
Din care cronici -10 paturi
- Sectia pneumologie II TBC - 115 paturi
Din care cronici -10 paturi
- Compartiment recuperare medicala boli respiratorii - 8 paturi

Total = 222 paturi

- Spitalizare de zi -8 paturi
- Farmacie (circuit închis)
- Laborator de analize medicale
- Laborator radiologie si imagistica medicala
- Laborator explorari functionale
- Compartiment de prevenire a infectiilor asociate asistentei medicale
- Compartiment recuperare, medicina fizica si balneologie (aerosoli, kinetoterapie)
- Ambulatoriul integrat cu cabinete in specialitatea :
 - pneumologie
 - medicina interna
 - cardiologie
- Aparat functional

Laboratoarele de investigatii si tratament deservesc atat pacientii internati cat si pe cei din ambulatoriu.

Este de mentionat insa, faptul ca din cele 222 paturi aflate in structura in forma de asigurare servicii medicale spitalicesti in spitalizare forma continua, doar 155 sunt paturi contractabile, conform adresei nr. 36806/08.07.2021 din partea Casei Judetene de Asigurari de Sanatate a judetului Hunedoara.

5.Situatia Dotarii

Din perspectiva dotarilor, la nivelul Sanatoriului de Pneumoftiziologie Geoagiu, starea dotarilor existente este inechita atat fizic cat si moral, motiv pentru care s-au intocmit proiecte de finantare externa, dintre care 1 se afla in faza de evaluare tehnica si financiara.

Acesta include dotari precum ecograf, ecocardiograf, RX sau CT, ceea ce face parte din nevoia de acoperit, cu conditia obtinerii acestei finantari.

Chiar si asa, raman o serie de echipari din perspectiva nevoii dezvoltarii si eficientizarii costurilor pentru serviciile de laborator, sau nevoia de dotare cu Bronchoscop, raman in atenta noastra, astfel incat obiectivul planului sa fie eficient si eficace.

Este de mentionat faptul ca toate dotarile existente sunt in functiune si cu ele se asigura serviciile catre pacienti.

Nr. crt.	Locatia	Tipul echiparii	Data achizitiei
1	Laborator de analize	Agitator magnetic Vortex	2007
		Hota bioactiva 120 Standard cu accesorii	2009
		Hota incinta aseptica	2003
		Microscop	2012
		Analizor automat biochimie-mentenanta Bivaria	2013
		Analizor automat hematologie- mentenanta Bivaria	2017
		Coagulometru 2 canale Bio Solea - mentenanta Bivaria	2013
		Centrifuga laborator 12 locuri	2013

		Centrifuga laborator cu racire Autoclav vertical Balanta precizie Partner Lampa ultraviolete Lampa bactericida 30 w pe stativ mobil-2 buc Lampa bactericida 15 w	2019 2023 2019 2012 2006 2006
2	Compartiment recuperare medicala	Banda de alergare electrica Baston lemn(2 buc) Bicicleta orizontala(2 buc) Dispozitiv reabilitare respiratorie Minge gimnastica Minge medicinala(2 buc) Greutati 0.5 (saculeti cu nisip-2 buc) Multi gym trainer(extensor brate) Saltea gimnastica Defibrilator Primedic Heratsave AED=M	2019-2023
3	Laborator de imagistica	Instalatie Roentgen Diagnostic Fix Digitizor pentru RX Diagnostic CU CASETE FOSFORICE Lampa bactericida 30 w pe stativ mobil(2 buc)	2019 2020
4	Laborator de explorari functionale	Pletismograf EKG portabil Spirometru Electrocardiograf digital cu 12 canale Spirometru New Spirolab cu turbina Lampa ultraviolete	2010 2011 2014 2021 2021 2023
5	Sectia I Pneumologie	Lampa bactericida 15 w-1buc Lampa bactericida-9 buc(PNS) Nebulizator-7 buc-PNS Tensiometru cu stetoscop Sanaphone 1442 - 3 buc Pulsoximetru- Profesional 3 buc Monitor functii vitale Comtec Defibrilator Primedic cu baterie Trusa resuscitare EKG Portabil Negatoscop-1buc Aspirator chirurgical Aspirator secretii Glocometru Accu-Check- 2 buc	2006 2015 2020 2020 2020 2020 2021 2021
6	Sectia II Pneumologie	Concentrator Invacare perfecto 2 buc Aparat aerosoli Laica-5 buc	2006-2021

gie	Aspirator chirurgical Lampa bactericida -13 buc(PNS) Nebulizator-Aparat aerosoli - 6 buc (PNS) UV Metru - Aparat masurare radiatii(PNS) Glucometru Accuchec-2buc Nebulizator electric spray-1 buc Negatoscop- 2buc Pulsoximetru - 3 buc Stetoscop Duplex-5 buc Tensiometru Riester-5buc Defibrilator Primedic Heratsave AED=M Troler urgenta - 4 buc	
-----	---	--

Situatia prezentata scoate in evidenta nevoia de echipare si dotare, in special pe domeniul diagnostic si investigare si servicii paraclinice. O alta nevoie unde se identifica o lipsa acuta, este in domeniul recuperarii medicale si respiratorii.

Lipsa echipamentelor medicale de ultimă generație – incluzând, dar fără a se limita la, sisteme avansate de imagistică (CT si RX cu rezoluție înaltă) si de Laborator– are un impact direct și negativ asupra:

-Capacitatii de diagnosticare precoce și precisa: Intarzierea diagnosticului compromite sansele de succes ale tratamentului.

-Acuratetii diagnosticului: Echipamente precum bronhoscop de ultima generatie cu functii de navigatie, ecograf pulmonar portabil si sistemele de testare a functiei pulmonare cu softuri actualizate vor permite identificarea rapida si precisa a afectiunilor.

- Optimizarea schemelor terapeutice: Disponibilitatea unor aparate de ventilatie non-invaziva si invaziva avansate, a nebulizatoarelor de inalta performanta si a echipamentelor pentru terapie cu oxigen va asigura un management optim al pacientilor critici si cronici.

Investitia in echipamente moderne pentru pneumologi, investigare si recuperare nu reprezinta doar o cheltuiala, ci o investiție strategica in sanatatea publica si in capacitatea operaționala a spitalului. Aceasta va conduce la îmbunatatirea rezultatelor terapeutice, la reducerea duratei de spitalizare si la optimizarea alocarii resurselor umane. Prin urmare, dotarea urgenta cu aceste echipamente este indispensabila pentru atingerea obiectivelor de performanta si pentru asigurarea unui standard inalt de ingrijire medicala.

Pe langa insa nevoie de echipare cu aparatura medicala am identificat lipsa unor dotari noi pt mobilierul medical, mobilierul hotelier, dotari privind vestiarele pacientilor, dotari cu echipamente periferice si de birou pt cabinetele medicale, lipsa unor actualizari a sistemului informatic ceea ce face ca riscurile umane de identificarea pacientilor sa fie crescut in relationarea cu serviciile paraclinice la laborator (codurile de bare si in schimbul de informatii a rezultatelor cu zona clinica), lipsa unor sisteme de distrugere a deseurilor medicale infectioase si/sau neinfecioase sau lipsa unui stocator de productie permanenta si furnizare continua a oxigenului medical destinat terapiei cu oxigen pacientilor dependenti.

Prin urmare, dotarea si echiparea in vederea cresterii si dezvoltarii serviciilor medicale actuale, reprezinta una din problemele actuale abordata in prezentul plan de management.

6.Managementul Resurselor Umane situatia actuala a resurselor umane

Resurse umane

Sanatoriul are în acest moment aprobate prin Hot. Consiliului Județean Hunedoara nr. 28/ 2025 un număr de 123 posturi din care, **115 sunt posturi ocupate pentru o medie zilnică de 90 pacienți în spitalizare continuă și 10 în spitalizare de zi.**

Comitet Director – 3 posturi

Conducere – 7 posturi

Execuție – 115 posturi

Structura de personal / analiza 2023 - 2024

Structura / 2023 123 posturi aprobate	Total personal angajat	% din total personal	Structura / 2024 123 posturi aprobate	Total personal angajat	% din total personal
9 posturi vacante	114		10 posturi vacante	113	
Medici CIM + PS	4 + 2	5,26	Medici CIM + PS	3 + 2	4,42
Rezidenti	2		Rezidenti	2	
Personal sanitar superior (farmacist, biolog, kineto)	3	2,63	Personal sanitar superior (farmacist, biolog, kineto)	3	2,65
Asistent medical	39	34,2	Asistent medical	40	35,4
Statistician și registratori medicali	3	2,63	Statistician și registratori medicali	3	2,65
Personal auxiliar sanitar (infirmiere, îngrijitoare, spalatoresc)	26	22,81	Personal auxiliar sanitar (infirmiere, îngrijitoare, spalatoresc)	26	23,01
Personal TESA	18	15,8	Personal TESA	18	15,93
Muncitori	19	16,67	Muncitori	18	15,93

Structura de personal / aprilie 2025

Structura / 2025 123 posturi aprobate	Total personal angajat	% din total personal	Compartiv 2024
8 posturi vacante	115		↗
Medici CIM + PS	5 + 2	6,09	↗
Rezidenti	2		→
Personal sanitar superior (farmacist, biolog, kineto)	3	2,61	→
Asistent medical	40	34,78	→
Statistician și registratori medicali	3	2,61	→
Personal auxiliar sanitar (infirmiere, îngrijitoare, spalatoresc)	26	22,61	→
Personal TESA	18	15,65	→

Muncitori	18	15,65	→
-----------	----	-------	---

Conform celor evidentiare, rezulta urmatorul aspect din perspectiva raportului angajat/pacient si distributiei personalului medical:

- personal mediu sanitar (asistente medicale) = 1 asistent pt 2,5 pacienti
- personal de curatenie si ingrijire = 1 personal pt 3,8 pacienti

Ca si constatare, din perspectiva personalului, nu se identifica lipsa sau necesar de personal in zona ingrijire si tratament, insa vor fi necesare incadrari de personal din randul medicilor pentru asigurarea posibilitatii de atingere a obiectivelor planului de management.

7.Activitatea Sanatoriului este evidentiata prin spitalizarea continua, ambulatoriu integrat si spitalizare de zi

8.Situatia financiara

Sursele principale de finantare ale spitalului cu intreaga sa structura, sunt :

-bugetul Casei Nationale de Sanatate prin structura Judeteana Deva si bugetul Consiliului Judetean Hunedoara. La aceste surse de finantare se adauga si veniturile proprii realizate din serviciile contra-cost ale Ambulatoriului.

- bugetul Consiliului Judetean Hunedoara

-bugetul de stat care asigura programele de sanatate,

-alocari bugetare in vederea sustinerii costurilor salariale pentru medici rezidenti incadrati

Tabel 3. Situația **veniturilor realizate** de spital pe tipuri de servicii si surse, an2024....

Nr.	Denumire indicator	Total suma realizată de spital (lei)	% in total
1.1	Venituri din spitalizare continuă TBC	7,545,159	36,66
1.2	Venituri din spitalizarea de zi	761,128	3,7
1.3	Venituri din consultații și tratamente acordate în ambulatoriu	49,362	0,24
1.4	Subvenții din bugetul FNUASS pt. acoperirea creșterilor salariale	8,243,668	40,04
2.	Programe naționale (MS)	65,478	0,32
3.	Subvenții buget Consiliu Judetean	3,484,956	16,93
4.	Venituri din servicii la cerere	86,602	0,42
5.	Alte venituri rezidenti	347,908	1,69
	Total venituri	20,583,961	

Din perspectiva cheltuielilor, situatia aferenta anului 2024, arata astfel:

Tabel 4. Structura **cheltuielilor** spitalului, după principalele titluri, an2024.....

Nr.	Denumire indicator	Total sumă spital (lei)	% in total
-----	--------------------	-------------------------	------------

I	Cheltuieli de personal	13,769,398	69,94
II	Cheltuieli materiale si servicii	5,596,583	28,43
III	Cheltuieli de capital	321,342	1,63
	Total cheltuieli	19,687,323	

Ca si evolutie a surselor de finantare in raport cu CJAS HD, situatia arata astfel:

**SITUATIE CONTRACTE CJAS HD -
EVOLUTIE**

	2022	2023	EVOLUTIE	2024
ALOCATIE DE HRANA				
RECS	437.221	933.410,42		983.271,30
ALOCATIE DE HRANA				
CRONICI	20.279	56.441		69.745,06
INFLUENTE SALARII	6.756.850	6.801.590		8.243.670
SPIALIZARE				
CONTINUA	3.674.044	4.966.700,80		5.554.864,20
COVID	2.098.204,33	38.087,92		0,00
SERVICII				
RECUPERARE	554.195	751.517,62		660.140,18
SERVICII				
SPITALIZARE DE ZI	216.988,81	511.741,60		815.615,00
SERVICII PAC				
ONCOLOGICI				2.890,53
CLINIC AMBULATOR	25.291,23	10.434,92		49.361,62
CONTRACT DSP				
PROGRAME	137.000,00	167.550,00		65.178,20
TOTAL	13.920.073	14.237.474,28		16.444.736,09

Din perspectiva bugetului de venituri si cheltuieli, situatia se prezinta astfel:

**SINTEZA BUGETULUI DE VENITURI SI CHELTUIELI
2022 – 2024**

	2022			2023			2024	
	VENITURI	CHELTUIELI		VENITURI	CHELTUIELI		VENITURI	CHELTUIELI
Buget initial	16.701.620	16.710.480		19.920.200	19.962.270		24.129.000	24.258.490
realizat	15.617.683	16.315.460	↗	17.904.256	17.816.830	↗	20.583.961	20.696.763
Grad executie	93,51%	97,64%		89,88%	89,25%		85,31%	85,32%

9.LUCRARI DE MODERNIZARE IN DERULARE

Ca și lucrări de modernizare, acestea s-au derulat pe parcursul mai multor ani, începând cu 2009 și finalizate în anul 2025, cu fonduri alocate de la Ministerul Sănătății prin Direcția de Sănătate Publică și Consiliul Județean Hunedoara.

Lucrările au constat în înlocuire învelitoare, fatade și lucrări de amenajare la interioare, instalații de curent și încălzire, instalații și obiecte sanitare, practic tot interiorul, fără însă a se executa băi proprii saloanelor, astfel ca din această perspectivă, **se impun lucrări de realizare a instalațiilor sanitare proprii saloanelor.**

De asemenea, s-au derulat lucrări privind realizarea instalației exterioare de alimentare și rețea hidranti, în vederea îndeplinirii obligațiilor în raport cu nevoia de obținere a Autorizației de Funcționare ISU. Astfel ca, la începutul anului 2025 aceste lucrări au fost încheiate și recepționate.

Conform proceselor verbale de control din partea ISU HD, se identifică a fi necesar a obține fonduri și a demara lucrări de compartimentare într-o zonă, numită sala de mese, aceasta nefiind prinsă în niciuna din lucrările încheiate.

Astfel ca, unul din obiective este acela de a fi derulate aceste lucrări în vederea îndeplinirii condițiilor privind obținerea autorizației ISU.

În perioada aceasta nu sunt identificate alte lucrări de modernizare în derulare.

10. PROBLEME PRINCIPALE ALE SANATORIUL DE PNEUMOTIZIOLOGIE GEOAGIU, JUDEȚ HUNEDOARA

Urmare a monitorizării lunare cu privire la gradul de acoperire cu servicii, gradul de realizare a contractelor încheiate cu CJAS HD și analiza economică și financiară privind nivelul de acoperire a cheltuielilor cu veniturile realizate, au putut fi identificate o serie de disfuncționalități, menite a fi analizate mai atent.

Dintre cele identificate enumerăm:

- lipsa unei adresabilități acoperitoare
- scăderea numărului de externari
- fonduri insuficiente pentru acoperirea cheltuielilor
- lipsa dotărilor necesare unor servicii de diagnostic și înaltă performanță de tip CT și radiodiagnostic, ecograf, fibroscan, endoscop pneumo, aparatură de laborator eficientă costuri/beneficii
- structura inadaptată la piața județeană a serviciilor medicale de recuperare
- reorganizarea sistemului de contractare a serviciilor pentru spitalizare continuă vs spitalizare pacienți cronici
- nr mic de servicii și consultații de ambulator și spitalizare de zi
- lipsa unei stații de colectare și distrugere a deșeurilor medicale
- saloane fără băi proprii
- lipsa unui laborator de bronhoscopie menit să contribuie la screening-ul cancerului pulmonar

Problemele identificate, cumulativ au condus la impactul financiar scăzut, tocmai prin reducerea constantă a veniturilor în raport cu cheltuielile, au condus la lipsa investițiilor în dotări necesare și capabile să asigure atât o calitate crescută cât și încasări crescute pentru spital, dar și un impact asupra adresabilității scăzute în raport cu situația și nevoia.

11. ANALIZA DE TIP SWOT A SANATORIUL DE PNEUMOTIZIOLOGIE GEOAGIU, JUDEȚ HUNEDOARA

Analiza SWOT este o metoda eficienta, utilizata in cazul planificarii strategice pentru **identificarea potentialelor, a prioritatilor si pentru crearea unei viziuni comune de realizare a strategiei de dezvoltare a spitalului. Managementului strategic ii este** specifica analiza continua, pe de o parte, a mediului extern pentru a anticipa sau sesiza la timp schimbarile, iar pe de alta parte, a situatiei interne pentru a evalua capacitatea de a face fata schimbarilor.

Prin tehnica SWOT (Strengths / Weaknesses, Opportunities / Threats), pentru o analiza a situatiei generale actuale a Sanatoriul de Pneumoftiziologie Geoagiu, jud Hunedoara, prezentam punctele forte si oportunitatile pe care le poate exploata spitalul, punctele slabe, dar si eventualele amenintari cu care s-ar putea confrunta.

Puncte tari	Puncte slabe
- personal medical de specialitate existent - personal mediu sanitar pregatit, existent - avantajul fata de concurenta de a fi beneficiat de reabilitarea infrastructurii - capacitate administrativa si medicala existenta si suficient pregatita pentru dezvoltarea unor noi servicii medicale - buna colaborare si implicare a esalonului superior in subordinea careia se afla sanatoriul (Consiliul Judetean Hunedoara) - alocare anuala a sumelor necesare acoperirii cheltuielilor cu functionarea - unitate medicala acreditata cu nivel IV – cu incredere redusa - experienta in management a actualului manager cu cultura organizationala si experienta in managementul proiectelor si atragerea fondurilor externe si eficientizarea unitatilor medicale - locatia intr-o zona linistita si propice cresterii calitatii serviciilor medicale pneumologice - 1 proiect de finantare aflat in evaluare, potential de dezvoltare in raport cu nevoia - 1 proiect de eficientizare pentru 1 cladire adiacenta spitalului, aflat in derulare - locuinte posibil a fi oferite personalului medical - cladire reabilitata care permite dezvoltarea de noi servicii medicale - personal mediu sanitar existent pentru dezvoltarea de noi servicii pt a fi acoperitoare ca si sustinere a furnizarii serviciilor - varsta medie tanara a personalului existent - personal medical masculin in detrimentul celui feminin care intra in concediu de	- lipsa dotarilor de inalta performanta, proprie - existenta a 2 sanatorii cu acelasi tip de servicii la nivel de judet - lipsa echipamente medicale de diagnostic (echografe, platismografe, etc) - dotarile existente sunt inechitate - personal de statistica slab pregatita - fonduri proprii insuficiente - dotari hoteliere inechitate - lipsa bailor proprii la nivel de salon - unitate monospecialitate - centrala pe gaz inechitata fizic si moral - cladiri adiacente foarte vechi si lipsite de utilitate - lipsa specialistilor pentru atragerea fondurilor externe - structura medicala existenta necorelata cu activitatea efectiva si nevoia populatiei - lipsa unor servicii medicale bazate pe nevoile zonei - resurse insuficiente pentru dezvoltarea serviciilor - locatia in raport cu forma de eligibilitate a unitatilor medicale in raport cu finantarile externe (unitatea este de interes judetean si national dar in anumite situatii eligibilitatea se bazeaza pe locatie ca si oras, comuna si nivelul de adresabilitate in raport cu aceasta) - locuintele pentru personal aflate in stare avansata de degradare si care necesita lucrari de reabilitare interioara si exterioara - lipsa unui soft de management al indicatorilor si rezultatelor in vederea monitorizarii si eficientizarii - lipsa unui sistem de cod de bare pt trasabilitatea

maternitate - experienta echipei in furnizarea de servicii medicale de calitate, bolnavilor cronici - incadrarea medicului specialist cardiologie cu notorietate si experienta pozitiva si cu adresabilitate crescuta - existenta ambulatorului integrat - posibilitatea reorganizarii paturilor de spitalizare continua aflate in contract - existenta medicului de laborator de analize - posibilitatea cresterii nr de servicii in spitalizare de zi - punerea in functiune a salinei artificiale - existenta unui parc de mici dimensiuni cu panouri fotovoltaice si panouri solare pentru asigurarea apei calde menajere	analizelor de laborator - aparatura de laborator invecitata fizic si moral - lipsa aparaturii de laborator pentru BK - lipsa sistemului propriu de colectare, stocare si distrugere a deseurilor medicale - mobilier medical si hotelier, invecitat fizic si moral - existenta unui soft medical neprietenos cu utilizatorul si inefficient in raport cu nevoile de analiza - lipsa unui sistem actualizat cu cerintele, pentru evacuarea apelor uzate - lipsa unui spatiu de colectare si gestionare a deseurilor de plastic si carton in vederea eficientizarii costurilor cu colectarea deseurilor
Oportunitati - capacitatea operationala si de infrastructura pentru dezvoltarea de noi servicii medicale, la costuri reduse cu personalul existent - lipsa serviciilor de recuperare cardiaca, la nivel judetean - posibilitatea dezvoltarii serviciilor de recuperare cardiaca - lipsa concurentei pentru serviciile noi de recuperare cardiaca si laborator de bronhoscopie - punctul slab prin existenta a 2 sanatorii exista oportunitatea de eficientizare si transformare a spitalului in furnizarea de servicii TBC, boli cronice si de recuperare, o transformare pe termen lung - experienta managerului in atragerea, scrierea si implementarea proiectelor de finantare europeana in posibilitatea accesarii de fonduri pentru spital - posibilitatea contractarii cu Casa de asigurari a serviciilor noi de dezvoltare - posibilitatea dezvoltarii de noi servicii paraclinice de radiologie si de laborator - potentiale servicii neacoperite la nivel de judet - lipsa unor dotari si servicii de hidro-kinetoterapie, terapie hiper-bara si imunostimulare cu terapie cu ozon, la nivelul zonei	Amenintari - posibilitatea modificarilor legislative care sa conduca la reducerea paturilor contractate - modificari legislative privind reducerea unitatilor sanitare - existenta celui de-al doilea sanatoriu la nivel de judet - scaderea paturilor contractabile la nivel de judet - scaderea tarifulor pt serviciile contractate - lipsa fondurilor de finantare in vederea asigurarii dotarilor si dezvoltarii necesare - scaderea adresabilitatii - lipsa predictibilitatii financiare - lipsa predictibilitatii legislative - noi reglementari privind acreditarea - scaderea nr de medici existenti pe piata muncii pentru tipurile de servicii care pot fi dezvoltate - lipsa aprobarii privind modificarile de structura - modificari legislative privind salarizarea personalului - cresterea costurilor cu salariile - cresterea costurilor cu materialele - subtarifarea cazurilor decontate in raport cu costurile efective cu spitalizarea continua - lipsa medicilor de radiologie pentru contractarea serviciilor de radiologie - modificari legislative cu privire la conditii de functionare

Plan strategic

1. Problematica prioritara abordata

Conform etapelor procesului decizional este

1. – definita problema,
2. Sunt colectate date,
3. s-au editat alternative,
4. s-au studiat solutiile, 5
5. se ia decizia,
6. se continua cu initierea actiunilor, urmand etapa de evaluare odata cu implementarea solutiilor.

Prezentul plan isi propune imbunatatirea calitatii serviciilor si dezvoltarea serviciilor existente si crearea altora noi, dar in acelasi timp isi propune crearea unor premise de "independenta financiara" cu privire la cheltuielile de functionare cu posibilitatea de a suporta modificari pentru o perioada de 1-5 ani, in functie de posibilitatile de finantare existente si nou create.

Problemele au fost identificate in urma unor analize privind

- gradul de realizare al contractului de servicii incheiat cu CJAS HD, existent
- bugetul de venituri si cheltuieli
- executia bugetara
- situatia dotarilor
- situatia serviciilor contractate
- analiza privind oportunitatile in raport cu normele de aplicare a Contractului Cadru
- situatia consumurilor de materiale, servicii si utilitati
- situatia costurilor efective cu serviciile
- situatia privind indicatorii realizati si comparativi cu rezultatele ultimilor ani
- analize comparative

2.Scopul planului

Scopul planului de management propus, este acela de a identifica si evidentia cele mai bune solutii, care sa imbunatateasca calitatea serviciilor oferite si dezvoltarea lor pe termen scurt, mediu si lung si asigurarea stabilitatii financiare, astfel incat sanatoriul sa nu se regaseasca in situatii de risc cu privire la functionarea lui pe termen lung.

3.Obiectivele vizate

Au fost stabilite

1 Obiectiv general si anume acela de eficientizare a serviciilor existente in raport cu conditiile de contractare si nevoile, dezvoltarea acestora in raport cu nevoile de pe piata serviciilor medicale adresate pacientilor cronici si de recuperare.

Pentru atingerea obiectivului general am stabilit,

4 obiective specifice si anume

- modificarea structurii actuale prin relocarea unui nr de 70 paturi din cele 147 contractate, din spitalizare continua TB in spitalizare continua boli cronice si cresterea numarului de paturi de recuperare de la 8 la 24 si crearea structurii de imunostimulare prin servicii hiper bara si hemoterapie cu ozon
- crearea laboratorului de bronhoscopie si cresterea capacitatii de spitalizare de zi pentru aceste servicii si a laboratorului de somnologie
- dotarea si echiparea cu aparatura de recuperare, de servicii paraclinice si de investigatii in ambulator

- reabilitarea structurii în vederea creării saloanelor cu baie proprie, a zonelor de recreere din parcul clădirii

4. Activitățile necesare pentru atingerea obiectivelor propuse / Rezultate / Indicatori

Principalele activități:

- eficientizăm serviciile existente în raport cu condițiile de contractare și nevoile
- modificăm structura actuală prin relocarea de paturi din spitalizare continuă TB în spitalizare continuă boli cronice și creșterea numărului de paturi de recuperare de la 8 la 24
- crearea laboratorului de bronhoscopie și creșterea capacității de spitalizare de zi pentru aceste servicii și a laboratorului de somnologie
- dotarea și echiparea cu aparatură de recuperare, de servicii paraclinice și de investigații în ambulator
- reabilitarea structurii în vederea creării saloanelor cu baie proprie, a zonelor de recreere din parcul clădirii
- achiziția a 3 echografe din care 1 este echocord, destinate spitalizărilor de zi pentru cardiologie, medicina internă și pneumologie, a 1 aparat Computer Tomograf și achiziția unui aparat RX

- încadrarea unui medic specialitate radiologie și achiziția unui aparat de bronhoscopie

Pentru implementarea soluțiilor propuse, este necesar să întreprindem anumite pași și anume – obținerea aprobărilor necesare modificării de structură din partea DSP Hunedoara 1 luna

- obținerea aprobării de modificare de structură 3 luni
- creștem vizibilitatea și adresabilitatea prin comunicare în mediul extern permanent
- obținem aprobarea pentru implementarea proiectului de finanțare aflat în evaluare
- se încheie noul contract de finanțare pe noua structură modificată
- creștem nivelul de încasare din servicii în urma utilizării structurii nou aprobate
- se implementează proiectul de finanțare 12 luni de la aprobare
- se fac achizițiile de aparatură din proiect 6 luni de la aprobare
- se obțin autorizațiile CNCAN și se pun în funcțiune aparatele 6-10 luni
- se încadrează medic Imagistică 2 luni de la obținerea autorizării CNCAN
- se îmbunătățesc veniturile odată cu punerea în funcțiune a aparatelor
- cresc veniturile pe spitalizare de zi
- se face achiziția bronhoscop
- se încheie contractul de finanțare pt spitalizare de zi pt bronhoscopie
- se încadrează medic pneumolog și se pregătește profesional pt bronhoscopie
- cu veniturile astfel obținute se face achiziția de aparatură de recuperare
- cu veniturile obținute peste valorile de contract și în plus față de cheltuielile lunare a spitalului se derulează lucrările de amenajare a băilor pt saloane și eficientizarea centralei termice și investițiilor rămase 3 ani de la eficientizarea valorilor de contract și creșterea nivelului de încasare

Resurse necesare

Cea mai importantă resursă pentru realizarea acestor obiective este contractul de finanțare europeană și implementarea acestuia

O altă resursă importantă este cea de timp după care se clasează în ordine

- resursa umană care există, mai puțin 2 medici
- resursa financiară
- resursa materială

Foarte important este aportul Consiliului Județean Hunedoara care, asigură prin bugetul anual, parte din necesarul de finanțare pentru acoperirea cheltuielilor curente ale spitalului, respectiv finanțarea utilitatilor, medicamente și cheltuieli cu serviciile.

Asa cum este reprezentata si in situatia raportului venituri – cheltuieli / 2024 se poate identifica cu usurinta nivelul aportului Consiliului Judetean Hunedoara, precum si nevoia acestui aport, fara de care situatia financiara are de suferit.

Actiunile previzionate, actiunile privind eficientizarea si dezvoltarea serviciilor, sunt creionate si stabilite astfel incat sa poata acoperi deficitul de finantare si asigure necesarul in vederea unei dezvoltari si imbunatatiri continue.

Situatia raportului venituri – cheltuieli / 2024

Sursa Venituri impact%	valoare	impact %	Cheltuaiala	valoare	
	Tot. venit			tot cheltuaiala	
Venituri totale din care	20.713.453,16	100%	Cheltuieli totale din care	20.696.763,00	100%
Venituri CJAS HD	16.599.317,00	80,14%	-Cheltuieli personal	13.006.476,00	62,84%
			-Bunuri si servicii	1.569.726,10	7,58%
			-Reparatii curente	46.210,00	0,22%
			-Hrana	1.080.079,85	5,22%
			-Medicamente si materiale sanitare	482.855,45	2,33%
			-Bunuri de natura obiectelor de inventar	111.664,20	0,54%
			-Deplasari	12.392,00	0,06%
			-Materiale de laborator	15.938,00	0,08%
			-Pregatire profesionala	12.770,00	0,06%
			-Protectia muncii	14.837,00	0,07%
			-Alte cheltuieli	125.189,00	0,60%
			-Despagubiri civile si fond handicapati	104.490,00	0,50%
Venituri DSP	413.085,55	1,99%	Salarii rezidenti	347.907,00	1,68%
			Medicamente si materiale sanitare	65.178,55	0,31%
Venituri CJ Hunedoara	3.484.956	16,83	Utilitati	699.293,67	3,38%
			-Bunuri si servicii	797.846,78	3,85%
			-Hrana	145.400,15	0,70%
			-Medicamente si materiale sanitare	250.000,00	1,21%
			-Bunuri de natura obiectelor de inventar	43.458,80	0,21%
			-Reparatii capitale	1.548.956	7,40%
EXCEDENT + VENITURI	216.094,45	1,04%	-Bunuri si servicii	210.144,45	1,02%

PROPRII			-Cheltuieli de capital	5.950,00	0,03%
---------	--	--	------------------------	----------	-------

5.Previzionare financiara

Ca si previzionare financiara, ne propunem ca odata cu cresterea veniturilor din servicii medicale realizate in contract cu CJAS HD si cresterea nivelului de venituri din servicii la cerere sa acordam o atentie deosebita si echilibrarii prin reducerea costurilor, asigurandu-se nevoile in functie de realitatea efectiva.

Pentru aceasta, am realizat o analiza privind nivelul actual al procesului de eficientizare in raport cu cheltuiuala, comparativ cu anul 2024.

Urmare acestei analize, se poate concluziona ca, o reducere a costurilor globale cu 12%-15% fata de anul 2024, este una realista si se poate aplica, cu atentie asupra monitorizarii.

De asemenea, tot urmare acestor analize, se poate constata ca, in raport cu aceste eficientizari ale costurilor se pot realiza si eficientizari ale veniturilor pe anumite componente de servicii din contractele cu CJAS HD.

De asemenea, tinand cont de planul dezvoltarii cu servicii noi si echipare cu tehnologie de inalta performanta, previzionam ca, incepand cu sfarsitul anului 2026, Sanatoriul Geoagiu va trece in etapa de a avea asigurat intregul buget din servicii medicale, astfel ca, bugetul alocat din partea Consiliului Judetean va putea fi directionat in totalitate obiectivului de a creste calitatea serviciilor hoteliere prin asigurarea lucrarilor de reparatii pt a realiza baie fiecarui salon.

In cele din urma, previzionam ca la finalul anului 2027 (adica la aproximativ 2 ani de la implementarea prezentului plan de management) vor fi indeplinite in totalitate obiectivele si rezultatele propuse.

Ca sursa de finantare pentru sustinerea acestor costuri, pt resursa umana este CJAS HD prin faptul ca se alocă ca si prevedere bugetara influenta salariala care sustine 60% din suma si diferenta este sustinuta din veniturile proprii realizate de spital prin serviciile de ambulator si a celor de spitalizare de zi.

Preconizam faptul ca, incasarile sunt in totalitate cu impact pozitiv pentru veniturile spitalului, tinand cont si de potentialul adus de catre implementarea proiectului de finantare, in care conform fisei proiectului de finantare aflat in evaluare si a listei de dotari se ridica la valoarea de 849.000 Euro inclusiv TVA, bani care se alocă 100% din proiect, Cod apel: PS/191/PS_P1/OP4/RSO4.5/PS_P1_RSO4.5_A2, Titlu Proiect: Investitii privind implementarea programului de screening - Ambulatoriul integrat din cadrul Sanatoriului de Pneumoftiziologie Geoagiu

Pentru masurarea veniturilor realizabile in urma masurilor de eficientizare propuse pentru serviciile spitalicesti, am procedat la operatiuni simulative in raport cu normele de aplicare a CC la nivelul furnizarii servicii medicale si am realizat un tablou inainte si dupa eficientizare si rezultatele arata astfel:

Situatie propusa spre modificare infrastructura / structura medicala

Estimare sume contracte cronici / spitalizare continua

Sectie	Nr paturi	Indicele mediu de utilizare a paturilor la niv nat	DMS	Nr pac /zile/ AN(nr paturi*ziup/DMS)	nr pac (zile)/luna	Tarif	Suma contractata/ luna
RECUPERARE Situatie actuala	8	320	9,81	260,96	22	297,38	64180,55
RECUPERARE DUPA EFICIENTIZARE	24	320	9,81	782,87	65	297,38	190323,20
Spitalizare cont.ACTUALA	147	320		47040	3920	140,2	549584,00
Spitalizare cont. DUPA EFICIENTIZARE	61	320		19520	1627	140,2	228058,67
Cronici	70	320	10,54	2125,24	177	229,82	428747,60
Spitalizare de zi Situatie actuala	8						89780,00
Spitalizare de zi dezvoltare							
Spitalizare de zi Bronhoscopie / pac zi	4 pac / zi					1633	97980
Tratamentul al apneei de somn prin poligrafie	4 pac / zi					400	24000
Total venituri preconizate dupa eficientizare							1058889,46

Toate masurile propuse vor conduce la asigurarea unui echilibru intre veniturile si cheltuielile spitalului, astfel incat rezultatele sa fie benefice si sa conduca permanent la cresterea starii de sanatate a oamenilor.

Provocari si Perspective

Managementul unui spital se confrunta constant cu multiple provocari: de la presiunea bugetara si deficitul de personal medical, la gestionarea epidemiilor si adaptarea la inovatiile tehnologice. Cu toate acestea, exista si oportunitati semnificative: dezvoltarea telemedicinii, integrarea inteligentiei artificiale in diagnostic si tratament, consolidarea parteneriatelor public-private si accentul tot mai mare pe medicina preventiva si recuperatorie.

Ramane insa o provocare data de faptul ca la aceasta data sunt la nivel de judet 2 Sanatorii de pneumoftiziologie, cu servicii asemanatoare si din acest considerent sunt absolut necesare masuri de eficientizare si reorganizarea serviciilor in acord cu nevoile populatiei si cu piata zonala de servicii.