

PLAN DE MANAGEMENT

al Spitalului Clinic Județean de Urgență Cluj-Napoca
2025 – 2029

Prof. Dr. Claudia Diana GHERMAN



Cluj-Napoca
2025

PARTEA I

PREZENTARE ȘI ANALIZA SITUAȚIEI ACTUALE

1. Prezentarea și structura spitalului

Spitalul Clinic Județean de Urgență Cluj-Napoca (SCJU-Cluj-Napoca) este cel mai important spital clinic de înaltă performanță, cu profil general și de urgență, din Transilvania. Instituția funcționează sub denumirea Spitalul Clinic Județean de Urgență Cluj-Napoca din anul 2004, o structură complexă, subordonat Ministerului Sănătății.

Conform Legii 95/2006 spitalul este clasificat în categoria spitalelor județene, în baza criteriului teritorial, iar în baza criteriilor Ordinului Ministerului Sănătății nr. 323 din 2011, în funcție de nivelul de competență, este spital de categoria I. Prin prevederile Ordinului M.S. nr. 1764/2007 spitalul este clasificat „spital regional de urgență 1”.

Spitalul Clinic Județean de Urgență Cluj-Napoca (SCJU-Cluj-Napoca) asigură asistența medicală de urgență 24/24h pentru pacienți din municipiu dar și din alte județe. Spitalul oferă servicii în aproape toate specialitățile medico-chirurgicale, cu ajutorul celor peste 3600 de angajați. Funcționează în regim pavilionar, într-un număr de peste 33 clădiri distincte, unele de peste 100 de ani, situate la distanțe între 30 m și 5 km față de clădirea centrală. Sediul administrativ al Spitalul Clinic Județean de Urgență Cluj-Napoca este situat în str. Clinicilor nr. 3-5 din Cluj-Napoca.

Activitatea SCJU Cluj-Napoca este structurată, în prezent, pe următoarele trei segmente:

- asistență medicală de urgență, de diagnostic acut/cronic și programe de sănătate
- învățământ medical universitar și postuniversitar
- cercetare științifică medicală.

Serviciile de spitalizare continuă și de zi sunt oferite în 42 Secții și Compartimente clinice în aproape toate specialitățile medico-chirurgicale (Anestezie-Terapie Intensivă, Cardiologie, Chirurgie generală, Chirurgie orală și maxilo-facială, Chirurgie plastică și microchirurgie reconstructivă, Chirurgie vasculară, Dermatovenerologie, Diabet zaharat, nutriție și boli metabolice, Endocrinologie, Gastroenterologie, Medicină Internă, Medicina Muncii, Nefrologie, Neonatologie, Neurochirurgie, Neurologie, Obstetrică-Ginecologie, Oftalmologie, Oncologie, ORL, Ortopedie-Traumatologie, Psihiatrie, Reumatologie).

În cadrul spitalului funcționează Laboratoare de: analize medicale, radiologie-imagistică medicală (cu servicii de radiologie convențională, ecografie, computer tomografie și rezonanță magnetică nucleară), anatomie patologică, medicină nucleară, cardiologie intervențională, explorări funcționale neinvazive, genetică medicală, imunologie și alergologie, recuperare, medicală medicină fizică și balneologie.

De asemenea, spitalul mai are în structura sa și o Unitate de Primire Urgențe, cu Stomatologie de Urgență și SMURD. Unitatea de Primire Urgențe adulți asigură asistența medicală de urgență pentru un număr semnificativ de pacienți critici din toată regiunea de Nord-Vest (politraumatisme, arsuri, urgențe majore medico-chirurgicale).

Ambulatoriul Integrat de specialitate și Cabinetele de specialitate în toate specialitățile corespunzătoare secțiilor clinice, pentru asigurarea asistenței medicale a pacienților ambulator, Serviciul de Prevenire și Control al Infecțiilor Asociate Actului Medical, precum și un Centru de Sănătate Mintală și pentru Prevenirea Adicțiilor, care acordă asistență de specialitate psihiatrică în regim ambulatoriu și de staționar de zi pentru pacienții cu afecțiuni psihice sau cu dependențe - funcționează în structura spitalului, contribuind la satisfacerea nevoilor pacienților din toată regiunea de Nord-Vest.

Asistența de specialitate de medicină dentară oferă servicii moderne profilactice și curative prin cabinetele Ambulatoriului de stomatologie și Laboratorul de radiologie dentară.

În spital își desfășoară activitatea medici cadre didactice ale Universității de Medicină și Farmacie Cluj-Napoca, cu activitate integrată clinic și medici din rețeaua Ministerului

Sănătății, cu recunoaștere națională și internațională a activității clinice, de învățământ și cercetare științifică medicală și cu preocupări de dezvoltare continuă a acesteia.

Între Spitalul Clinic Județean de Urgență Cluj-Napoca și Universitatea de Medicină și Farmacie "Iuliu Hațieganu" Cluj-Napoca a existat și există o relație de colaborare deosebită, care contribuie la dezvoltarea și promovarea spitalului.

Activitatea de cercetare științifică medicală reprezintă cel de-al treilea segment principal de activitate al unității, dezvoltându-se constant în ultimii ani. În prezent, la nivelul spitalului se desfășoară importante proiecte de cercetare, pe diferite arii și domenii, sub îndrumarea unor cercetători cu vastă experiență în domeniu. Rezultatul final, cum de altfel și scopul cercetărilor în domeniile lor de expertiză, a fost îmbunătățirea stării de sănătate a populației.

În realizarea obiectivelor sale, spitalul este susținut în mod constant, în afară de Ministerul Sănătății, de autoritățile publice locale, Consiliul Județean Cluj și Consiliul Local al Municipiului Cluj-Napoca, care sprijină unitatea prin alocarea de resurse pentru reabilitarea infrastructurii clădirilor spitalului și dotarea cu aparatură.

Beneficiarii serviciilor oferite de unitate sunt; populația județului Cluj - pentru serviciile de asistență medicală de urgență, servicii preventive și curative oferite de către secțiile SCJU-Cluj-Napoca, populația județelor învecinate, cât și pacienți din toată țara - mai ales ca beneficiari ai serviciilor de asistență medicală de înaltă complexitate.

De asemenea, beneficiari importanți ai serviciilor oferite de SCJU Cluj-Napoca sunt și studenții medicinisti care trec pragul spitalului în cadrul stagiilor de practică, medicii rezidenți care aprofundează anumite specializări sau medicii primari și specialiști, precum și personalul de specialitate medico-sanitar care participă în cadrul spitalului la diferite cursuri post-universitare, cursuri de perfecționare și de specializare.

Demn de precizat faptul că pe plan național, Spitalul Clinic Județean de Urgență Cluj-Napoca (SCJU-Cluj-Napoca) - prin dotarea sa, activitățile și cu contribuția specialiștilor (cadre medicale cu competențe deosebite) este printre cele mai prestigioase unități din domeniu.

2. Activitatea spitalului

Strategia de dezvoltare a Spitalului Clinic Județean de Urgență Cluj-Napoca are în vedere toate domeniile principale de activitate ale acestuia (asistență medicală, învățământ medical universitar și postuniversitar și cercetare științifică medicală), precum și dezvoltarea unui management eficient și eficace, cu accent pe creșterea gradului de satisfacție a pacientului, creșterea accesibilității la servicii, îmbunătățirea calității actului medical, îmbunătățirea comunicării, și corelarea cererii și nevoilor de servicii medicale ale populației cu oferta de servicii a spitalului.

Misiunea Spitalului Clinic Județean de Urgență Cluj-Napoca poate fi sintetizată astfel:

1. Prestarea unui act medical de calitate, într-un mediu care oferă siguranță atât pacienților, cât și personalului;
2. Satisfacerea nevoilor pacienților, prin oferirea de servicii integrate de sănătate, performante, cu respectarea principiilor de calitate și controlul costurilor;
3. Implementarea practicilor medicale de ultimă generație într-un mod etic și sustenabil.

Viziunea Spitalului Clinic Județean de Urgență Cluj-Napoca este: *Spre excelență, prin competență, profesionalism și dedicație, în interesul omului.*

În ceea ce privește activitatea desfășurată în cadrul spitalului, avem două componente:

- activitatea medicală și
- activitatea administrativă.

Spitalul Clinic Județean de Urgență Cluj-Napoca asigură asistență medicală pentru populația din municipiul Cluj-Napoca, județul Cluj, alte județe din Regiunea Nord-Vest dar și din alte zone ale țării, astfel:

Tabel 1 - Pacienți externați din spital, după domiciliu

Anul	Pacienți externați (DRG+SZ)	Urban	Rural	Municipiul Cluj-Napoca	Județul Cluj	Alte județe	Cetățeni străini
2021	77542	48193	29349	29123	54956	22511	75
2022	108000	70510	37490	41958	78541	29260	199
2023	117684	74343	43341	46918	84216	33227	241
2024	131573	83154	48419	53021	94420	36896	257

După cum se observă din datele de mai sus, majoritatea pacienților externați sunt din județul Cluj - mediul urban, dar deloc de neglijat numărul pacienților din alte județe. Se mai observă o creștere importantă a acesui număr de pacienți externați în perioada 2021 - 2024 (de aproape 70%) - ceea ce spune multe despre calitatea serviciilor oferite în cadrul spitalului, dar din păcate și despre starea de sănătate a populației.

Tabel 2 - Număr consultații în perioada 2021 - 2024

Număr consultații	2021	2022	2023	2024
Total consultații din care:	203390	226948	237496	250113
Spital (interclinic)	6004	6895	7834	9086
Camera de gardă și UPU	55731	66047	71327	75486
Ambulatoriu de specialitate	41323	42076	44881	47003
Ambulatorii integrate	91016	102008	105936	113944
Centru de sănătate mintală	9316	9922	7518	4594

Din datele de mai sus putem trage câteva concluzii, astfel:

- cel mai mare număr de consultații este înregistrat la ambulatoriile integrate, urmate de camera de gardă și UPU și abia apoi de ambulatoriile de specialitate (considerăm important acest aspect, deoarece structura bugetului de venituri și cheltuieli trebuie dimensionată corespunzător);
- se observă o creștere progresivă a numărului de consultații efectuate, cu începere din 2021.

Tabel 3 - Indicatori de performanță

Indicatorii de performanță ai managementului spitalului

		2021	2022	2023	2024
1	Durata medie de spitalizare, pe spital (zile)	6,26	5,99	5,92	5,74
2	Rata de utilizare a paturilor (%)	53,5	54,82	58,28	55,08
3	Rata mortalității intraspitalicești (%)	2,73	1,96	1,78	1,78
4	Rata infecțiilor nozocomiale (%)	1,32	1,68	1,64	1,70
5	Indice de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare	74,99	73,01	73,15	74,13
6	Numar internari	41781	49144	53527	54140
7	Numar externari	41378	48726	53025	53650
8	Tarif pe caz ponderat (lei)	1850	1850	2144	2144

Informațiile de mai sus evidențiază următoarele aspecte:

- o scădere a duratei medii de spitalizare, pe spital în perioada 2021 - 2024;
- o scădere a ratei de utilizare a paturilor în 2024 față de 2023, deși în perioada 2021 - 2023 aceasta a fost în creștere (situație datorată în mare parte lucrărilor de renovare și reabilitare a spațiilor spitalului);
- o creștere a valorii tarifului pe caz ponderat de la 1850 lei la 2144 lei;

Tabel 4 - Indicele de case mix

EVOLUȚIA INDICELUI DE CASE MIX (ICM)				
	2021	2022	2023	2024
SPITAL	2,0473	2,043	2,1418	2,2194

Din informațiile primite și analizate, ICM-ul a avut o tendință de creștere atât la nivel de spital, cât și pe fiecare secție a acestuia. Acest aspect evidențiază creșterea complexității cazurilor rezolvate și va fi luat în considerare la elaborarea planului de management, alături de alte elemente care contribuie la performanța spitalului.

Evoluția repartizării **resurselor umane** în structura organizatorică a spitalului și pe categorii de personal a fost următoarea:

Tabel 5 - Evoluție și structură - Resurse umane

RESURSE UMANE							
TOTAL UNITATE	Medici*	Alt personal cu studii superioare	Personal sanitar mediu	Personal auxiliar	Comitet Director și TESA	Muncitori	TOTAL
2021							
Existent	1014.5	95	1678	924	140	251	4102.5
Ocupat	916.5	69	1461	734	96	190	3466.5
Vacant	98	26	217	190	44	61	636
*din care 604 medici rezidenți							
2022							
Existent	1089.5	97	1680	921	146	239	4172.5
Ocupat	1006	79	1542	772	103	202	3704
Vacant	83.5	18	138	149	43	37	468.5
*din care 673 medici rezidenți							
2023							
Existent	981	98	1679	919	148	237.5	4062.5
Ocupat	898	81	1524	780	112	208	3604
Vacant	83	17	155	139	35	29.5	458.5
*din care 563 medici rezidenți							
2024							
Existent	905.5	98	1678.5	915.5	151	234.5	3983
Ocupat	825.5	81	1582	801	112	207	3608.5
Vacant	80	17	96.5	114.5	39	27.5	374.5
*din care 483 medici rezidenți							

Resursele umane ale spitalului constituie una dintre cele mai importante dar și mai costisitoare resurse din sectorul de sănătate, ele determinând modul și gradul de utilizare a tuturor celorlalte resurse.

Aceste informații ne oferă o imagine a diferențelor care există față de un standard, dar utilizate prin raportarea de exemplu la numărul de pacienți, ne pot ajuta să identificăm o măsură a eficacității, eficienței sau calității serviciilor oferite.

Principalele **categorii de venituri** la nivelul spitalului sunt următoarele:

- veniturile din contractele încheiate cu CAS Cluj - cu o pondere de peste 40% în fiecare an;
- veniturile din subvenții de la bugetul de stat, MS, inclusiv din accize, subvenții din bugetul Fondului Național Unic de Asigurări Sociale de Sănătate pentru acoperirea drepturilor salariale;
- venituri proprii, din prestări servicii (o pondere destul de redusă în total venituri anuale)

- alte categorii de venituri: venituri din sponsorizări, venituri din studii și cercetări și altele.

Principalele **categorii de cheltuieli** sunt următoarele:

- cheltuieli de personal;
- cheltuielile cu medicamente și materiale sanitare.

Tabel 6 - Evoluție venituri și cheltuieli

Veniturile și cheltuielile spitalului în perioada 2021-2024

A	VENITURI	2021	2022	2023	2024
		Suma - lei -			
1	Venituri proprii, din prestări servicii	7.246.375,58	6.565.733,17	6.179.433,48	10.122.375,15
2	Venituri din contractele încheiate cu CAS Cluj	400.001.740,5	446.044.902	505.872.983,3	630.906.566,1
3	Subvenții de la bugetul de stat MS, inclusiv din accize	113.826.434,9	125.306.312	116.937.846,6	129.718.450,3
4	Subvenții de la Consiliul Local	5.496.195,58	5.137.865,25	94.561,83	13.519.850,69
5	Subvenții de la Consiliul Jud.	2.647.522,00	3.892.757,00	0	-1.663.704,80
6	Venituri din sponsorizări	2.939.997,84	1.706.254,37	2.268.803,33	5.041.826,50
7	Venituri din studii și cercetare	75.000,00	47.089,12	65.667,15	0,00
8	Fonduri stucturale	1.008.381,37	17.714.459,6	27.084.041,40	58.870.475,13
9	Alte venituri (Banca Mondială)	2.455.092,80	738.932,88	589.643,81	4.413.222,56
B	CHELTUIELI				
1	Cheltuieli de personal	366.637.341,0	383.593.055	413.169.268,2	480.507.351,8
2	Bunuri și servicii, din care :	139.503.296,8	166.270.330	194.093.562,8	226.069.862,1
	<i>medicamente</i>	54.680.577,85	69.510.625,5	86.621.550,87	100.895.660,0
	<i>materiale sanitare</i>	37.276.441,70	38.158.592,9	41.702.891,46	47.504.419,80
	<i>reactivi</i>	7.350.156,37	7.003.785,15	5.826.965,13	10.288.643,35
	<i>dezinfecțanți</i>	3.404.906,62	2.928.553,30	2.410.529,86	4.376.451,15
	<i>utilități</i>	7.793.714,65	13.697.420,6	14.934.938,99	14.151.706,00
3	Fonduri stucturale	911.371,72	3.889.465,72	21.962.021,72	54.174.021,28
4	Cheltuieli de capital	23.506.672,51	16.145.339,0	4.575.719,77	22.329.970,81
5	Burse rezidenți	0,00	0,00	0,00	0,00
6	Fond handicapați	2.839.287,00	3.233.729,00	3.700.851,00	3.761.279,87

În toată această perioadă atât veniturile (în special cele încasate de la CAS), cât și cheltuielile au crescut. Creșterea veniturilor de la CAS este datorată creșterii performanței spitalului. În ce privește cheltuielile, s-a încercat optimizarea acestora, a costurilor cu utilitățile, a acoperirii necesarului de medicamente, materiale sanitare, dezinfecțanți, în condițiile creșterii numărului de pacienți, dar și a escaladării prețurilor, a creșterii cheltuielilor de personal, păstrând în permanență balanța între venituri și cheltuieli pozitivă.

Din bilanțurile contabile întocmite la finele fiecărui an s-a extras și Rezultatul patrimonial al Spitalului, ca fiind diferența dintre venituri și cheltuieli, diferit de disponibilul din cont.

Rezultatul patrimonial al SCJU Cluj-Napoca



Ceea ce mi se pare important de evidențiat pentru perioada 2021 - 2024, este media paturilor în funcțiune, care a crescut susținut în această perioadă până la utilizarea integrală a acestora – datorită ieșirii din pandemia COVID, când spitalul a tratat peste 4000 de pacienți, dar și pe seama investițiilor realizate în modernizarea și reabilitarea spațiilor spitalului, astfel:

Tabel 7 - Grad de utilizare a paturilor

	2021	2022	2023	2024
Numărul fizic de paturi	1542	1542	1542	1542
Media paturilor în funcțiune	1340	1471	1490	1542
Grad de utilizare	86,90%	95,40%	96,63%	100%

Pentru că sarcina managementului unei instituții este să asigure (printre altele) resursele financiare dezvoltării, aş dori să evidențiez investițiile realizate din 2021 până în prezent, respectiv proiectele finalizate sau în implementare, astfel:

Tabel 8 - Proiecte implementate (finalizate sau în curs)

Tip Proiect	Durata/stadiu	Domeniu	Suma finanțată
POIM	Mai2021 Dec 2022	Creșterea capacității Spitalului Clinic Județean de Urgență Cluj-Napoca de gestionare a crizei sanitare COVID-19	46.629.881,62 lei
POIM	Sep 2022 Dec 2024	Modernizarea, reabilitarea și extinderea infrastructurii de gaze medicale, a rețelelor de energie electrică și a sistemelor pentru securitatea la incendiu	9.892.600 lei
TOTAL POIM			56.522.481,62
PNRR	Mar 2023	Centru de Patologie Vasculo-cerebrală și Neurochirurgie la Spitalul Clinic Județean de Urgență Cluj-Napoca	230.734.270,54 lei
PNRR	Ian 2024	Îmbunătățirea capacității și capabilității Spitalului Clinic Județean de Urgență Cluj-Napoca de prevenire și reducere a riscului de infecții nosocomiale	35.626.990,42 lei
PNRR	Ian 2024	C.I – Dotarea secției ATI nou-născuți cu echipamente medicale adecvate, C.II – Amenajare și dotare Centru de formare, C.III – Îmbunătățirea programelor de screening pentru nou-născuți	16.902.839,46 lei
PNRR	Sep.2024 Sep.2025	Digitalizare – Dezvoltarea infrastructurii digitale și a sistemului informatic integrat din cadrul SCJU	5.874.446,79 lei
TOTAL PNRR			289.138.610,91 lei
PNS	Contract finantare semnat	Dotarea laboratorului de genetică și anatomie patologică pentru diagnosticul cancerului în vederea tratamentului personalizat în funcție de profilul tumoral identificat, în cadrul SCJU Cluj	9.906.661 lei
PNS	Contract finantare semnat	Dotarea secției de oncologie cu aparatură specifică de diagnostic si tratament a cancerului din cadrul SCJU Cluj-Napoca	25.026.875,37 lei
TOTAL GENERAL			379.657.083 lei
PNS	În curs de evaluare	Investiții în infrastructura publică a ambulatoriilor unităților sanitare/structurilor sanitare publice – dotare.	14.000.000 lei
PNIUS	Depus	Reabilitarea Clinicii de Ortopedie-Traumatologie și extinderea prin construirea unui corp clădire nou	218.000.000 lei

Acronime:

POIM - Program Operațional Infrastructură Mare

PNRR - Planul Național de Redresare și Reziliență

PNS - Programul de Sănătate

PNIUS - Programul Național de Investiții în Infrastructura Unităților Spitalicești

- Doresc să subliniez rolul primului proiect, cel dedicat gestionării crizei COVID-19. Investiția a contribuit semnificativ la îmbunătățirea capacității de îngrijire și tratament a pacienților și, în același timp, a consolidat capacitatea de reacție a spitalului la criza de sănătate publică. În contextul pandemiei, SCJU Cluj-Napoca a fost desemnat **spital suport pentru pacienții testați sau suspecți SARS-COV-2**. Astfel, de la începutul pandemiei până în la finalizarea proiectului, aproximativ **4000 de pacienți COVID-19 pozitivi** au fost internați și tratați aici. Pe de altă parte, spitalul și-a îndeplinit în continuare rolul unui spital regional, implicat în asigurarea urgențelor medico-chirurgicale din regiunea de NV a țării.

- Finalizând cel de al 2-lea proiect, s-a reușit să se asigure necesarul de oxigen, conform normativelor și reducerea riscului de afectare a vieții și sănătății pacienților internați, cauzat de starea de uzură fizică și morală existentă. Pe partea de investiții în instalații electrice, s-au finalizat lucrări de înlocuire a tablourilor electrice și a coloanelor de alimentare în 25 de clădiri aferente la 20 de secții clinice, secții la care s-au refăcut și instalațiile de fluide medicale.

- Centrul de Patologie Vasculo-Cerebrală și Neurochirurgie, obiectiv realizat în proporție de 85%, presupune reamenajarea unei clădiri existente și construcția unui corp nou de clădire, dotarea cu aparatură de ultimă generație și, nu în ultimul rând, asigurarea resursei umane calificate. La finalizare, Centrul va avea un bloc operator cu 6 săli operație și un bloc operator hibrid pentru tratamentul afecțiunilor neuro-vasculare (care va permite introducerea unor noi tehnici terapeutice) și o Terapie Intensivă de 23 de paturi, inclusiv paturi dedicate copiilor.

- Proiectul dedicat reducerii riscului de infecții nosocomiale s-a adresat unui număr de 6 obiective. În toate spațiile aferente obiectivelor de investiții este prevăzută refacearea finisajelor, pardoselilor, zugrăvelilor și tavanelor, înlocuirea tâmplăriilor exterioare și interioare, realizarea instalațiilor specifice de aer condiționat/ventilație, instalații de dezinfectare echipamente, instalații de decontaminare a aerului și echipamentelor prin tehnica UV.

- Proiectul câștigat, care prevede dotarea cu aparatură și echipamente necesare diagnosticării și tratării afecțiunilor oncologice permite achiziționarea a: 1 sistem de RMN cu intensitatea câmpului magnetic de minim 3 Tesla, 1 sistem de RMN cu intensitatea câmpului magnetic de minim 1,5 Tesla, 1 computer tomograf dentar, 1 videoendoscop, 1 video-colonoscop, 1 videogastroscoop, accesorii.

- Eforturi mari s-au depus și se depun în continuare pentru dezvoltarea infrastructurii clinicii de Otropedie-Traumatologie prin îmbunătățirea infrastructurii existente și crearea de spații de lucru noi pentru preluarea și tratamentul pacienților cu afecțiuni traumatice osteoarticulare, în special politraumă, dar și a celor cu afecțiuni tumorale, degenerative sau sechelare după traume, prin crearea spațiilor și circuitelor necesare desfășurării eficiente și în condiții de siguranță a actului medical, creșterea accesului populației la servicii medicale de calitate, eficientizarea serviciilor medicale, asigurare a unor circuite funcționale și adaptarea infrastructurii la cerințele tehnologice actuale. Proiectul depus și care este în curs de evaluare, își propune, pe lângă reabilitarea și ridicarea unui corp nou de clădire, de asemenea, extinderea paletelor de servicii medicale oferite, în complementaritate și sinergie cu activitatea existentă.

Important, de asemenea, de menționat este faptul că în 2024 a fost semnat un Protocol de colaborare între MS, prin Agenția Națională pentru Dezvoltarea Infrastructurii în Sănătate

(ANDIS) și SCJU Cluj-Napoca, alături de DSP și UMF Cluj, în care SCJU este parte activă în derularea proiectului vizând finalizarea viitorului **Spital Regional de Urgență Cluj**, inclusiv în pregătirea și asigurarea resursei umane.

3. Analiza SWOT

Având în vedere situația actuală, atât a spitalului, cât și a mediului socio-economic și a importanțelor investiții realizate în ultimii 4 ani - principalele concluzii ale analizei mediului intern și ale mediului extern, din perspectiva managerială, ar fi următoarele:

Analiza mediului intern:

1. Puncte forte (benefice în atingerea obiectivelor):

- ✓ Clasificarea spitalului în spital de categorie I și certificarea ISO 9001 - 2008 - Sisteme de management al calității;
- ✓ Spitalul este printre puținele unități care asigură linii de gardă de Computer Tomografie și Radiologie Convențională din Cluj, în colaborare cu UPU;
- ✓ Investiții importante realizate în ultimii ani pentru reabilitarea majorității secțiilor și dotarea lor cu aparatura medicală, crearea circuitelor adecvate de funcționare ducând astfel la asigurarea furnizării serviciilor medicale la standardele cerute de legislația în vigoare, dar și aliniate la expectanțele pacienților;
- ✓ Servicii medicale complexe ce asigură servicii integrate de specialitate pentru o gamă foarte largă de patologii;
- ✓ Imagine bună a spitalului (a instituției) în rândul pacienților - aspect datorat în principal medicilor de renume care au activat și activează aici;
- ✓ Servicii medicale foarte diversificate, fiind unul dintre spitalele importante la nivel regional, dar și național;
- ✓ Colaborarea cu UMF Cluj care aduce beneficii atât în ceea ce privește rezolvarea cazurilor medicale, cât și în ceea ce privește activitatea de cercetare - și un anumit prestigiu în mediul universitar național și internațional;
- ✓ Experiența în domeniu a personalului medical care se bucură de notorietate în rezolvarea cazurilor;
- ✓ Utilizarea unui sistem informatic de tip intranet care facilitează și fluidizează comunicarea între secții, în favoarea pacienților;
- ✓ Spitalul asigură asistența de urgență prin unitatea UPU - SMURD (cu dotare performantă);
- ✓ Implementarea unui sistem informatizat al activității medicale care permite analize periodice a indicatorilor;
- ✓ Cercetarea medicală desfășurată de către cadrele medicale din spital - cu rezultate atât în plan științific cât și financiar;
- ✓ Constituirea unor centre de excelență în tratamentul unor boli rare (secția de Reumatologie și Endocrinologie - ambele făcând parte din rețele europene de profil, având medici cu vastă experiență);
- ✓ Inaugurarea **Laboratoarelor de Endoscopie digestivă intervențională**, dar și a celui de **Radiologie intervențională** - ceea ce permite efectuarea unui număr mai mare de investigații, de către personal medical cu înaltă calificare, utilizând aparatură de ultima generație, dar și manopere minim invazive, unele în premieră națională;
- ✓ Introducerea de protocoale medicale pe baza EBM (Evidence Based Medicine) și a procedurilor de îngrijiri.
- ✓

2. Puncte slabe (care pun în pericol atingerea obiectivelor):

- Lipsa unui mecanism funcțional eficient și eficace de urmărire a utilizării alocărilor bugetare pe secții și medici;
- Lipsa posibilităților de motivare a personalului cu rezultate deosebite (singurele criterii de stabilire a salariilor/recompenselor fiind nivelul studiilor și vechimea în muncă);
- Organizarea pavilionară;
- Unități care își desfășoară activitatea în clădiri vechi ce ridică dificultăți tehnice și de circuite (unele insurmontabile chiar și pe fondul reabilitărilor și modernizărilor efectuate);
- Lipsa unei strategii reale și posibil de implementat cu privire la siguranța și satisfacția pacienților;
- Lipsa unor instrumente reale și eficiente de identificare a gradului de satisfacție a pacienților (chestionarele aplicate acum nu sunt foarte relevante, rata de răspuns variază de la o perioadă la alta și de la o secție la alta);
- Migrația personalului medical, mai ales a personalului care are deja experiență și reputație;
- Dotarea încă insuficientă cu aparatură performantă a unor secții;
- Suprasolicitarea unor servicii în detrimentul altora;
- Mecanism greoi de cuantificare, identificare și tratare a infecțiilor asociate asistenței medicale;
- Pagina de internet și sistemul de relații cu publicul (pacienți și aparținători) necesită îmbunătățiri/ actualizări;
- Colaborare încă deficitară cu medicii de familie;
- Lipsa unei strategii de resurse umane pe termen mediu și lung.

Analiza mediului extern:

1. Oportunități (ce trebuie valorificate în scopul atingerii obiectivelor sau a altor beneficii):

- ✧ Posibilitatea accesării și implementării de proiecte finanțate din fonduri nerambursabile;
- ✧ Posibilitatea creșterii finanțării din sponsorizări și donații - inclusiv prin implicarea asociațiilor de pacienți;
- ✧ Obținerea sprijinului comunității locale și a administrației publice locale/naționale - ca surse alternative de finanțare;
- ✧ Organizarea unor cursuri de educație medicală continuă cu accent pe îmbunătățirea comunicării și a competențelor de comunicare ale întregului personal;
- ✧ Posibilitatea de a reorganiza secții/compartimente - atunci când este cazul - în scopul obținerii unei eficiențe economice sporite a costurilor implicate raportate la calitatea serviciilor oferite;
- ✧ Implementarea unui sistem de management prin obiective sau a managementului prin costuri, cu urmărirea permanentă a rezultatelor obținute;
- ✧ Actualizarea procedurilor interne și responsabilizarea tuturor actorilor implicați în prestarea serviciilor la cele mai înalte standarde de calitate;
- ✧ Editarea de broșuri informative pentru pacienți, medici, asistente și implicarea mai puternică a pacienților și aparținătorilor în serviciile medicale - în scopul creșterii satisfacției acestora;
- ✧ Atragerea de fonduri pentru cercetare, studii clinice, etc. - prin implementarea unor programe de sănătate;
- ✧ Creșterea importanței serviciilor medicale de recuperare;
- ✧ Creșterea ponderii spitalizării de zi (conform Strategiei Naționale de Sănătate) prin colaborarea mai eficientă și eficace cu medicii de familie și cu furnizorii de servicii de îngrijire la domiciliu (și desigur, prin comunicarea mult mai bună cu aparținătorii pacienților).

2. Amenințări (circumstanțe posibile care pot dăuna spitalului și a căror influență trebuie atenuată și/sau eliminată prin anumite măsuri):

- ❖ Procedura greoaie de ocupare a posturilor;
- ❖ Suprasolicitarea personalului - sau a anumitor categorii de personal;
- ❖ Subfinanțarea serviciilor medicale decontate în baza contractului cu CAS Cluj;
- ❖ Imposibilitatea elaborării unei strategii financiare;
- ❖ Schimbări ale legislației (nu doar în domeniul sănătății) dar care sunt frecvente, unele contradictorii și restrictive, și dificil de aplicat;
- ❖ Oferta spitalelor private care pot atrage pacienții, uneori prin calitatea serviciilor hoteliere, alteori prin alte facilități;
- ❖ Îmbătrânirea populației pe fondul scăderii natalității și al scăderii puterii de cumpărare sunt aspecte care presupun creșteri ale numărului de pacienți cu boli grave și/sau tratamente de durată;
- ❖ Lipsa sau implementarea defectuoasă a programelor de prevenție a dus la creșterea numărului de pacienți cu boli cronice;
- ❖ Presiunea socială a pacienților - datorată lipsei posibilităților de tratament sau îngrijire la domiciliu, dar și lipsei de informații;
- ❖ Nivelul de educație și cel socio-economic destul de precar al unei proporții însemnate de populație care duce un stil de viață nesănătos și care apelează foarte târziu la serviciile de sănătate (inclusiv la serviciile spitalelor) duc la agravarea efectelor medicale cu consecințe financiare însemnate.

De remarcat în contextul evaluării mediului extern și intern, respectiv al factorilor care influențează satisfacția pacienților (conform Rapoartelor de evaluare a satisfacției pacienților - elaborate în baza chestionarelor de evaluare pe fiecare secție în parte) este și faptul că nivelul general de satisfacție al pacienților internați pe parcursul anilor 2021 - 2024 s-a menținut peste 97%, fiind apreciate în mod deosebit:

- amabilitatea și disponibilitatea personalului;
- calitatea informațiilor privind diagnosticul;
- tratamentul și evoluția afecțiunilor pentru care s-au adresat spitalului;
- calitatea îngrijirilor medicale.

Principalele sugestii formulate de către pacienți (sugestii ce reprezintă surse de îmbunătățire a activității spitalului) au vizat următoarele aspecte:

- Renovarea și/sau reamenjarea saloanelor - acolo unde este cazul; .
- Diversificarea meniurilor de hrană și distribuirea ei la timp/caldă;
- Înlocuirea paturilor și saltelelor în secțiile clinice care încă nu au beneficiat de acest lucru;
- Înlocuirea lenjeriei de pat în toate secțiile clinice;
- Angajarea de personal medical și auxiliar;
- Dotarea saloanelor cu echipamente audio și tv;
- Îmbunătățirea comunicării cu pacienții a personalului medical și auxiliar, prin organizarea de cursuri de comunicare.

De apreciat faptul că nu a existat nici măcar o sesizare cu privire la încălcarea drepturilor pacienților, în perioada 2021 - 2024 (conform acelorași rapoarte de evaluare a satisfacției pacienților), ceea ce spune multe despre responsabilitatea angajaților noștri și felul în care interacționează cu pacienții.

PARTEA a II-a PROIECTUL DE MANAGEMENT

1. Tema aleasă – importanță și justificare

Probleme identificate (critice):

- absența unei culturi organizaționale puternice și coezive, motivantă și pozitivă;
- absența unei politici organizaționale de comunicare eficiente și eficace, atât în cadrul spitalului, cât și în ceea ce privește comunicarea cu pacienții și cu aparținătorii - ceea ce a cauzat disfuncționalități și insatisfacție, în pofida investițiilor realizate în infrastructura spitalului și a performanței serviciilor medicale oferite;
- absența unui sistem eficient de evaluare a siguranței și satisfacției pacienților;
- insuficienta informatizare (încă) în activitatea spitalului care să asigure o comunicare mai eficientă cu publicul;
- dezvoltarea oarecum neechilibrată a unităților din componența spitalului: există structuri ce încă necesită reparații și modernizări;
- dotări (încă) insuficiente, în materie de echipamente și aparaturi medicale, indispensabile asigurării siguranței serviciilor oferite;
- necesitatea unei planificări riguroase a activității din ambulatoriu pentru reducerea timpului de așteptare a pacienților;

Spitalul a urmărit și va urmări permanent dezvoltarea unei comunități spital-pacient, comunitate ce reprezintă un parteneriat esențial în drumul spre vindecare și sănătate. Consider că atât spitalul, cât și pacientul, fac parte dintr-o comunitate mai largă în care interacțiunile dintre profesioniștii din domeniul medical, pacienți și familiile acestora contribuie la îmbunătățirea calității îngrijirii. O astfel de comunitate funcționează mai bine atunci când există colaborare, transparență și empatie din ambele părți.

2. Selecționarea problemei prioritare. Motivarea alegerii făcute.

Ca urmare a analizei tuturor activităților (medicale și nemedicale), a nevoilor comunității și a problemelor complexe identificate la nivelul serviciilor medicale, am considerat că problema prioritară o reprezintă absența unei culturi organizaționale puternice și pozitive - care să pună în centrul preocupărilor sale pacientul, siguranța și satisfacția acestuia.

Existența (crearea, dezvoltarea și apoi menținerea) unei comunități spital - pacienți, comunitate ce reprezintă rezultatul unei astfel de culturi, va spori siguranța și satisfacția pacienților spitalului (ca fiind principalele elemente componente ale calității serviciilor oferite, care sunt dependente și care dau în final valoarea rezultatelor clinice a serviciilor prestate) și va satisface angajaților spitalului, cea mai importantă nevoie umană - *nevoia de apartenență*.

Dacă siguranța pacientului este principala dimensiune a satisfacției acestuia și a calității serviciului medical de care a beneficiat, crearea pentru/și cu angajați/i a unei culturi organizaționale în care să se regăsească, să se identifice, din care să își dorească să fie parte și să fie mândru că aparține ei - reprezintă dezideratele pentru perioada următoare.

Este foarte important ca spitalul să investească în dezvoltarea unei culturi organizaționale care să sprijine atât echipele medicale, cât și pacienții, pentru a promova un sistem de sănătate mai eficient, mai eficace și mai uman.

3. Scopul proiectului elaborat

Scopul final urmărit prin implementarea acestui proiect este reprezentat de *(1) creșterea gradului de încredere al pacienților în calitatea serviciilor medicale oferite în condiții de*

siguranță și (2) crearea în SCJU Cluj-Napoca a unei culturi organizaționale sănătoase și coezive, puternice și pozitive - bazată pe un climat de siguranță și satisfacție - prin implementarea unor măsuri care să contribuie punctual, în etape, la realizarea scopului propus.

Siguranța și satisfacția pacienților va fi o preocupare permanentă a managementului și a tuturor factorilor implicați în prestarea serviciilor din spital, din momentul în care pacientul ajunge în spital și până la externare/transfer, cu asigurarea transmiterii corecte a tuturor informațiilor despre starea de sănătate și tratamentul necesar către următorul furnizor sau către aparținători (cu respectarea normelor GDPR).

4. Obiective propuse

Sunt conștientă că dezvoltarea unei culturi organizaționale care să aibă ca principal obiectiv siguranța și satisfacția pacienților este un proces de durată și trebuie să cuprindă toate nivelele de activitate. Dar asta mă determină să apreciez și mai mult implicarea tuturor, ca echipă/întreg care dorește să atingă un obiectiv comun și care este conștientă că există și vor exista mereu pași mici cu impact enorm asupra beneficiarilor serviciilor prestate de noi:

- încurajarea colaborării și a muncii în echipă;
- implementarea unui sistem eficient de recunoaștere și recompensare non-financiară;
- promovarea unui mediu de lucru pozitiv și al bunăstării;
- îmbunătățirea permanentă a competențelor profesionale ale personalului (mai ales ale personalului medical);
- creșterea abilităților de comunicare ale personalului medical;
- limitarea timpului de așteptare a pacienților la minimum posibil;
- rezolvarea punctuală a tuturor problemelor care apar pe perioada internării;
- respectarea drepturilor pacienților;
- comunicarea eficientă cu pacientul și aparținătorii, și solicitarea, respectiv oferirea de feedback;
- promovarea cooperării între secții pentru a spori calitatea serviciilor medicale (de la diagnostic și până la tratament - ca serviciu medical integrat);
- preocuparea continuă pentru a corecta neajunsurile, pentru a atenua și/sau elimina riscurile care pot să apară în actul medical.

Principalele **obiective** propuse prin proiect, având în vedere tema aleasă, sunt următoarele:

01. Dezvoltarea unei culturi organizaționale puternice în spital pentru crearea unui mediu de lucru pozitiv, care să contribuie atât la satisfacția personalului, cât și la îngrijirea eficientă a pacienților.

02. Creșterea siguranței și satisfacției pacientului prin îmbunătățirea sistemului de management al riscului, prin adoptarea unei politici actualizate de prevenire a evenimentelor adverse asociate asistenței medicale.

03. Creșterea siguranței serviciilor medicale și a accesibilității populației la serviciile oferite de către Spitalul Clinic Județean de Urgență Cluj-Napoca.

04. Modernizarea infrastructurii și dotarea unităților spitalului cu aparatură și echipamente IT, care să fluidizeze procesul de comunicare organizațională (întărește cultura organizațională) și contribuie la creșterea satisfacției pacienților.

5. Activitățile necesare pentru atingerea obiectivelor

Obiectiv 1. *Dezvoltarea unei culturi organizaționale puternice în spital pentru crearea unui mediu de lucru pozitiv, care să contribuie atât la satisfacția personalului, cât și la îngrijirea eficientă a pacienților.*

Activități necesare în vederea atingerii obiectivului	Termen	Responsabili	Rezultat
1. Organizarea de sesiuni de formare și comunicare pentru a discuta despre misiunea spitalului, valorile fundamentale (compasiune, respect, integritate, excelență) și modul în care acestea trebuie reflectate în activitatea zilnică.	Semestrial	Manager Director medical Director îngrijiri Șef serviciu RUNO Șef serviciu managementul calității Șefi de secții, compartimente, laboratoare	Asigurarea că toți angajații din spital (de la conducere până la personalul de îngrijire) înțeleg și adoptă valorile și viziunea organizației.
2. Elaborarea unui material informativ pentru angajați cu privire la valorile fundamentale și modul în care se reflectă în activitățile zilnice	Martie 2026	Manager Director medical Director îngrijiri Șef serviciu RUNO Șef serviciu managementul calității Șefi de secții, compartimente	Promovarea valorilor fundamentale și a viziunii spitalului
3. Crearea de oportunități pentru personalul medical și de suport să colaboreze mai eficient (de exemplu, prin întâlniri de echipă regulate, din aceeași specialitate sau interdisciplinare).	Lunar	Director medical Director îngrijiri Șef serviciu RUNO Șefi de secții, compartimente, laboratoare	Construirea unui mediu colaborativ în care echipele interdisciplinare lucrează împreună pentru a asigura îngrijirea optimă a pacientului.
4. Implementarea unor canale de comunicare deschise, cum ar fi sesiuni de feedback cu angajații, pliante de informare, platforme online interne sau întâlniri periodice între management și personal.	Implementare până în decembrie 2026	Manager Director medical Director îngrijiri Șef serviciu RUNO Șef serviciu relații publice, secretariat Șef serviciu informatică medicală Șefi de secții, compartimente	Îmbunătățirea comunicării între toate nivelele ierarhice ale spitalului, pentru a asigura transparență, claritate și feedback constructiv.
5. Oferirea de programe de formare continuă pentru personalul medical și administrativ, stimularea participării la conferințe, workshopuri, cursuri de specializare, și facilitarea accesului la	Permanent	Manager Director medical Director îngrijiri Șef serviciu RUNO Șef serviciu managementul calității Șef serviciu informatică medicală	Susținerea dezvoltării profesionale continue, crearea unui mediu în care angajații sunt încurajați să învețe și să se dezvolte continuu.

resurse educaționale - inclusiv în format online (e-learning)			
6. Crearea unor mecanisme de feedback pozitiv, precum: evidențierea excelenței în îngrijirea pacientului, recunoașterea publică a performanțelor medicale.	Permanent	Manager Director medical Director îngrijiri Șef RUNO Șef serviciu relații publice, secretariat Șefi de secții, compartimente, laboratoare	Motivarea angajaților prin recunoașterea meritelor și a realizărilor lor
7. Actualizarea procedurii pentru integrarea noilor angajați astfel încât să se evite posibile erori în perioada de acomodare/ integrare	Martie 2026	Manager Director medical Director îngrijiri Șef serviciu managementul calității Șef serviciu RUNO	Eliminarea unor erori și creșterea calității serviciilor prestate
8. Evaluarea satisfacției angajaților și diseminarea rezultatelor obținute și a acțiunilor întreprinse în vederea îmbunătățirii situației	Anual	Șef serviciu managementul calității Șef serviciu RUNO Șef serviciu statistică medicală	Creșterea gradului de siguranță și satisfacție a pacienților Eficientizarea activității prin motivarea personalului
9. Elaborarea unei politici consolidate de resurse umane, care să cuprindă și un plan de formare profesională continuă orientat spre învățarea la locul de muncă	Decembrie 2025	Manager Director medical Director îngrijiri Șefi de secții, compartimente, laboratoare Șef serviciu RUNO Consiliul de administrație	Creșterea gradului de siguranță și satisfacție a angajaților Eficientizarea activității

Obiectiv 2. *Creșterea siguranței și satisfacției pacientului prin îmbunătățirea sistemului de management al riscului, prin adoptarea unei politici actualizate de prevenire a evenimentelor adverse asociate asistenței medicale.*

Activități necesare în vederea atingerii obiectivului	Termen	Responsabili	Rezultat
1. Elaborarea unei situații actualizate a tuturor riscurilor specifice activităților desfășurate în spital: fizice, chimice, biologice, radiologice, infecțioase, erori medicale etc.	Decembrie 2025	Manager Director medical Director îngrijiri Șefi de secții, compartimente Președintele Comisiei de Monitorizare a Controlului Intern Managerial Responsabil managementul calității	Registrul riscurilor - situația actualizată a acestora și a factorilor determinanți
2. Revizuirea tuturor	Anual	Manager	Monitorizarea

procedurilor specifice managementului riscurilor, în vederea îmbunătățirii acestora pe etape specifice: identificare, evaluare, tratare și gestionare		Director medical Director îngrijiri Șefi de secții, compartimente Responsabil managementul calității	permanentă a măsurilor de control pentru limitarea riscurilor
3. Instruirea periodică a personalului în domeniul prevenției și controlului infecțiilor asociate asistenței medicale	Anual	Manager Director medical Director îngrijiri Șef serviciu de prevenire și control al infecțiilor asociate asistenței medicale Șefi de secții, compartimente, laboratoare	Continuitatea managementului riscurilor chiar și atunci când există fluctuații de personal Dezvoltarea competențelor profesionale ale angajaților
4. Analiza periodică a riscurilor asociate activităților desfășurate pe fiecare unitate a spitalului	Trimestrial	Responsabil desemnat pe fiecare secție	Gestionarea eficientă a riscurilor prin analiza cauzelor și identificarea factorilor favorizanți/determinanți
5. Desemnarea unui responsabil cu siguranța pacientului la nivelul fiecărei secții - persoană care va gestiona toate informațiile și datele despre evenimente adverse	Se stabilește o singură dată	Manager Director medical Director îngrijiri Șefi de secții, compartimente Șef serviciu managementul calității	Formularea unui ghid de siguranță al pacientului care să specifice măsurile de prevenire a evenimentelor nedorite
6. Elaborarea și actualizarea permanentă a unui protocol de prevenire a riscurilor asociate administrării medicației	La nevoie - când sunt identificate riscuri și/ sau factori determinanți noi	Responsabili desemnați pe secții Șef serviciu managementul calității Manager Director medical Director îngrijiri	Eficientizarea activității angajaților și creșterea siguranței și a gradului de satisfacție a pacienților

Obiectiv 3. Creșterea siguranței serviciilor medicale și a accesibilității populației la serviciile oferite de către Spitalul Clinic Județean de Urgență Cluj-Napoca.

Activități necesare în vederea atingerii obiectivului	Termen	Responsabili	Rezultat
1. Modernizarea dotărilor existente, în vederea creșterii siguranței serviciilor oferite și introducerea altora noi	2027	Manager Director medical Director financiar-contabil Director îngrijiri Șef serviciu aparatură medicală Șef serviciu achiziții publice Consiliul de Administrație	Eficientizarea activității angajaților și creșterea accesibilității populației, siguranței și a gradului de satisfacție a pacienților

2. Creșterea performanței serviciilor de analize și investigații medicale, în scopul eficientizării serviciilor integrate, centrate pe pacient	Anual	Manager Consiliul de Administrație Director medical Director îngrijiri Șefi de secții, compartimente, laboratoare Șef serv. aparatură medicală	Eficientizarea activității angajaților și creșterea siguranței și a gradului de satisfacție a pacienților
3. Realizarea lucrărilor de reabilitare, finalizarea celor începute, demararea altora noi, inclusiv cu ridicări corpuri noi de clădire	Permanent	Manager Consiliul de Administrație Director financiar-contabil Șef serviciu tehnic Șef serviciu achiziții publice Șef serviciu de prevenire și control al infecțiilor asociate asistenței medicale	Eficientizarea activității angajaților și creșterea siguranței și a gradului de satisfacție a pacienților
4. Îmbunătățirea condițiilor hoteliere în toate spațiile destinate activităților medicale și administrative, în concordanță cu normele legislative în vigoare, alocările bugetare și expectanța pacienților	Permanent	Manager Consiliul de Administrație Director financiar-contabil Director medical Director îngrijiri Șefi serviciu tehnic, administrativ, achiziții publice, aprovizionare Coordonator Bloc alimentar Șefi de secții, compartimente	Creșterea siguranței și a gradului de satisfacție a pacienților

Obiectiv 4. *Modernizarea infrastructurii și dotarea unităților spitalului cu aparatură și echipamente IT, care să fluidizeze procesul de comunicare organizațională (întărește cultura organizațională) și contribuie la creșterea satisfacției pacienților.*

Activități necesare în vederea atingerii obiectivului	Termen	Responsabili	Rezultat
1. Îmbunătățirea funcționalităților sistemului de programări online, comunicare rezultate investigații și analize pacienți	Permanent	Manager Consiliul de Administrație Director medical Director îngrijiri Șef serviciu informatică medicală Șefi de secții, compartimente	Creșterea satisfacției pacienților
2. Achiziția de calculatoare/ tablete pentru personalul medical, îmbunătățirea sistemului informatic, achiziția/înlocuirea, completarea părții hardware cu servere, UPS, switches, dispozitive de stocare date.	2027	Manager Consiliul de Administrație Director medical Director îngrijiri Șef serviciu informatică medicală Șef serviciu achiziții publice	Creșterea satisfacției angajaților
3. Modernizarea modulelor informatice	Decembrie 2025	Manager Director financiar-contabil	Eficientizarea activității

existente și adăugarea de module noi, destinate departamentelor non-clinice: aprovizionare/achiziții, gestionare salariați, stocuri și obiecte de inventar, contabilitate, etc.		Șef serviciu informatică medical Șef serviciu achiziții publice Șef serviciu aprovizionare Șef serviciu RUNO Șef serviciu salarii Șef serviciu administrativ	angajaților, creșterea siguranței pacienților și a gradului de satisfacție a pacienților și angajaților
---	--	---	---

Pentru a construi o cultură organizațională puternică într-un spital, este esențial ca toate aceste obiective să fie integrate într-o strategie coerentă, care să implice toți membrii organizației. Cultura puternică nu se construiește într-o zi, dar prin angajament constant și implicare activă, se pot crea fundații solide pentru ca spitalul nostru să fie mai eficient, să fie mai empatic și axat pe satisfacția pacienților și angajaților, în același timp.

6. Resursele necesare

Resursele necesare concretizării acestui Proiect de management, și care vor sta la baza elaborării viitorului Plan de management al spitalului, constau în potențialul material, financiar, uman și informațional de care SCJU Cluj-Napoca dispune azi, la care se vor adăuga resurse atrase (financiare, umane și informaționale).

1. Resursa umană, pe care o consider indispensabilă în buna derulare a activității și creșterea performanțelor spitalului, este constituită din: întregul corp medical, medici, personal medical auxiliar, precum și totalitatea aparatului administrativ, care, printr-un angrenaj eficient, să contribuie la atingerea obiectivelor propuse, conform unui plan judicios de alocare a resurselor pe activități.

Preocuparea pentru performanță, prin dezvoltarea abilităților personalului medical, va fi susținută prin **programe de colaborare cu Universitatea de Medicină și Farmacie "Iuliu Hațieganu" Cluj-Napoca**. Centrul de Aptitudini Practice și Simulare în Medicină, din cadrul acesteia, oferă oportunități de învățare și antrenament pentru toate nivelurile de practică medicală, contribuind astfel la creșterea siguranței pacientului și a siguranței actului medical. Mai mult, există și soluții interne cu privire la formarea profesională continuă - știut fiind faptul că educația continuă este unul dintre cei mai importanți factori de influență asupra rezultatelor obținute în activitățile profesionale.

2. Resursa materială existentă a spitalului va trebui valorificată profitabil și îmbunătățită în funcție de nevoile și cerințele fiecărei secții, compartiment sau laborator a spitalului. Știm foarte bine că acestea depind în mod direct de resursele financiare atrase.

3. Resursele financiare

Resursele financiare vor fi asigurate prin alcătuirea unor bugete echilibrate cu evidențierea și creșterea surselor și o dimensionare rațională a investițiilor.

Este o provocare azi, pentru managementul oricărui spital - să reușească să fie eficient și eficace atunci când are resurse financiare limitate asupra cărora nu are aproape nici un control (cea mai mare parte fiind resurse atrase - subvenții, sponsorizări, contracte cu CAS Cluj etc.). Dar este în același timp atributul managementului să implementeze o strategie financiară care să ajute la atingerea obiectivelor stabilite în planurile strategice și operaționale.

7. Rezultatele așteptate

1. Construirea unui mediu colaborativ în care echipele interdisciplinare lucrează împreună pentru a asigura îngrijirea optimă a pacientului.
2. Îmbunătățirea comunicării între toate nivelele ierarhice ale spitalului, pentru a asigura transparență, claritate și feedback constructiv.

3. Crearea unui mediu în care angajații sunt încurajați să învețe și să se dezvolte continuu.
4. Reducerea burnout-ului și a stresului prin crearea unui mediu de lucru care sprijină bunăstarea personalului.
5. Asigurarea unui mediu în care pacienții se simt în siguranță, respectați și bine îngrijiți.
6. Încurajarea angajaților să aducă idei noi și să participe activ la optimizarea proceselor din spital.
7. Îmbunătățirea siguranței pacienților prin implementarea și gestionarea unui sistem de management al riscurilor și analiza sistematică a evenimentelor adverse;
8. Reducerea riscului de producere a evenimentelor adverse prin elaborarea și diseminarea ghidului de siguranță a pacientului;
9. Reducerea costurilor înregistrate de către spital cu privire la îngrijirile cauzate de evenimentele adverse;
10. Reducerea ratei infecțiilor asociate asistenței medicale;
11. Reducerea costurilor generate de tratarea unor eventuale complicații legate de evenimentele asociate infecțiilor;
12. Creșterea satisfacției pacienților prin îmbunătățirea comunicării: mesaje clare și menite să creeze un climat suportiv, oferirea de feedback;
13. Creșterea satisfacției pacienților prin reducerea timpilor de așteptare și a facilitării accesului la serviciile medicale;
14. Creșterea gradului de satisfacție a pacienților prin îmbunătățirea condițiilor hoteliere și a alimentației (prin regândirea normei de hrană, a meniurilor și a modalității de furnizare);
15. Creșterea atractivității spitalului în calitate de angajator prin dezvoltarea unei culturi organizaționale puternice și coezive;
16. Creșterea calității serviciilor oferite de către spital și îmbunătățirea imaginii spitalului;
17. Îmbunătățirea calității serviciilor oferite prin actualizarea tuturor procedurilor și prin formarea și educarea personalului;
18. Creșterea gradului de satisfacție a pacienților prin îmbunătățirea comunicării;
19. Creșterea calității serviciilor oferite de către spital și gradului de satisfacție a pacienților prin digitalizarea tuturor activităților spitalului.

Siguranța și satisfacția pacientului trebuie să fie elementul central al culturii organizaționale în SCJU Cluj-Napoca. Furnizarea zilnic a unor servicii medicale orientate și focusate pe pacient trebuie să se reflecte în fiecare acțiune, la toate nivelele spitalului. Calitatea serviciilor medicale oferite într-un climat de siguranță trebuie să rămână preocuparea constantă a managementului și a întregii echipe din spital. Și asta știm cu toții că poate avea efecte asupra sumelor care ajung la dispoziția spitalului, deoarece percepția pacientului asupra calității serviciilor medicale, satisfacția sau insatisfacția sa, în calitate de beneficiar, va influența serios bugetul de venituri și cheltuieli al acestuia.

Un alt aspect pe care cu toții îl cunoaștem și de care trebuie să ținem cont, este faptul că din Aprilie 2024 au început lucrările la Spitalul Regional de Urgență Cluj. Proiect cofinanțat din Fondul European de Dezvoltare Regională prin Programul Operațional Regional, coordonat de Agenția Națională pentru Dezvoltarea Infrastructurii în Sănătate (ANDIS), are ca prim ax prioritar creșterea eficacității sectorului medical prin investiții în infrastructură și servicii. Când proiectul va fi finalizat, este de așteptat ca SCJU să aibă noi roluri:

- în primul rând, va oferi îngrijiri medicale și chirurgicale complexe, complementare sau conexe Spitalului Regional, inclusiv servicii de spitalizare de zi și terapie intensivă și,
- în al doilea rând, va oferi servicii ambulatorii integrate cu asistența medicală spitalicească, cu capacitate îmbunătățită de diagnostic și tratament.

Ținând cont de acest aspect deosebit de important în evoluția vieții medicale din regiunea noastră, opiniez că în planul de dezvoltare pe termen lung a spitalului trebuie pus accent pe îmbunătățirea imaginii spitalului, oferind servicii medicale de calitate, orientate spre

pacient, dar acordând o atenție sporită angajaților spitalului nostru. Iar activitatea medicală trebuie să se integreze armonios cu activitatea universitară și cea de cercetare.

Colaborarea cu *UMF Cluj-Napoca* va continua și se va permanent armoniza - cu atât mai mult cu cât cu medicii noștri ne întrepătrundem în activitatea de cercetare, didactică și medicală.

În esență, o cultură organizațională pentru siguranța și satisfacția pacienților promovează un mediu de îngrijire în care toți membrii echipei colaborează eficient, iar pacienții sunt tratați cu respect și încredere. Acest tip de cultură, nu doar că îmbunătățește rezultatele pentru pacienți, dar contribuie și la satisfacția și bunăstarea personalului medical.

Surse bibliografice (inclusiv legislație relevantă):

1. Glickman S.W., Kelvin A. Baggett A.K., Christopher G. Krubert C.G., Peterson E.D., Schulman K.A.: Promoting Quality: The Health-Care Organization From a Management Perspective, in *International Journal for Quality in Health Care*, 2007
2. John Snow Inc, IHSM –Practice Management in Primary Health Care, 2002
3. Legea 95/14.04.2006 privind reforma în domeniul sănătății, cu modificările și completările ulterioare, republicată
4. Strategia Națională de sănătate pentru perioada 2023-2030
5. Plan național de acțiuni pentru implementarea Strategiei Naționale de sănătate pentru perioada 2023 – 2030
6. Hotărâre nr. 144/23.02.2010 privind organizarea și funcționarea Ministerului Sănătății, cu modificările și completările ulterioare
7. HG nr. 140 din 2018 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului-cadru
8. Ordinul 1410 din 12 decembrie 2016 privind aprobarea Normelor de aplicare a Legii drepturilor pacientului nr. 46/2003
9. Legea nr. 264 din 19 iulie 2007 pentru modificarea și completarea Legii nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sanatații
10. Ordinul 386 din 2004 privind aprobarea Normelor de aplicare a legii drepturilor pacientului 46 din 2003
11. Legea nr. 46 din 2013, actualizată la 10.01.2019, privind drepturile pacienților
12. RECOMANDAREA CONSILIULUI din 9 iunie 2009 privind siguranța pacienților, inclusiv prevenirea și controlul infecțiilor asociate asistenței medicale 2009/C 151/01 (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=celex%3A32009H0703%2801%29>)
13. Carta europeană a drepturilor pacienților (https://constitutii.files.wordpress.com/2015/06/health_services_co108_en.pdf)
14. Ordinul Președintelui ANMCS 639/2016 cu privire la raportarea evenimentelor adverse asociate asistenței medicale
15. Ordinul Ministrului Sănătății 446/2017 privind aprobarea standardelor, procedurii și metodologiei de evaluare și acreditare a spitalelor
16. <http://www.ms.ro/wp-content/uploads/2020/08/plan-general-regional-de-servicii-sanitare-NV.pdf>
17. https://ms.ro/media/documents/Anexa_1_-_SNS.pdf
18. <https://cdn.edupedu.ro/wp-content/uploads/2020/07/HG-masuri-2021-2027.pdf>
19. <https://mfe.gov.ro/minister/perioade-de-programare/perioada-2021-2027/>
20. <https://www.consilium.europa.eu/ro/policies/eu-health-policy/#key%20measures>
21. https://health.ec.europa.eu/index_ro
22. *** documente interne SCJU Cluj

