

PROIECT DE MANAGEMENT

PLANIFICAREA ȘI ORGANIZAREA SERVICIILOR DE SĂNĂTATE LA NIVELUL SPITALULUI

CUPRINS

| | |
|--|-----------|
| I. Descrierea situației actuale a Spitalului Municipal Dorohoi..... | 1 |
| 1. Prezentarea instituției și analiză de situație..... | 1 |
| 1.1. Tipul, profilul și amplasarea spitalului..... | 1 |
| 1.2. Caracteristici relevante ale populației deservite..... | 1 |
| 1.3. Structura spitalului..... | 1 |
| 1.4. Resurse umane..... | 3 |
| 1.5. Indicators de management ai resurselor umane..... | 3 |
| 1.6. Activitatea spitalului..... | 4 |
| 1.7. Indicators ai morbidității..... | 4 |
| 1.8. Evoluția numărului de cazuri externate la Spitalul Municipal Dorohoi..... | 5 |
| 1.9. Indicators de utilizare a serviciilor medicale pentru anul 2019..... | 5 |
| 1.10 Indicators realizați la nivelul spitalului perioada 01.01.2020 – 30.09.2020..... | 7 |
| 1.11 Situația dotării spitalului..... | 7 |
| 2. Situația financiară a Spitalului Municipal Dorohoi..... | 8 |
| 2.1. Evoluția tarifului contractat 2017 – 2019..... | 9 |
| 2.2 Structura bugetului de venituri 2017-2019..... | 9 |
| 2.3 Structura bugetului de cheltuieli 2017-2019..... | 9 |
| 2.4. Cost zi de spitalizare 2017-2019..... | 10 |
| 2.5. Cheltuiala efectivă realizată pe un pat/bolnav/cost zi spitalizare..... | 11 |
| II. Analiza swot a Spitalului Municipal Dorohoi | 11 |
| III. Identificarea problemelor critice..... | 12 |
| IV. Selecționarea problemei prioritare..... | 13 |
| V. Dezvoltarea proiectului..... | 13 |
| • Scop..... | 13 |
| • Obiective..... | 13 |
| • Activități: Definiție, Grafic Gant, Resurse necesare : umane, materiale, financiare, Responsabilități..... | 13 |
| • Rezultate așteptate..... | 17 |
| • Indicators: evaluare, monitorizare, concluzii..... | 17 |
| VI. Bibliografie..... | 20 |

I. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI MUNICIPAL DOROHOI

1. Prezentarea instituției și analiză de situație.

Spitalul Municipal Dorohoi este instituție subordonată administrației publice locale, cu personalitate juridică, finanțată din venituri proprii, fiind ordonator terțiar de credite.

SPITALUL MUNICIPAL DOROHOI

- Formă juridică: Instituție Publică
- Cod Identificare Fiscală (CIF/CUI): 13727320
- Obiect de activitate: servicii medicale
- Reprezentant legal: MANAGER
- Adresă sediul social al furnizorului: Județ Botoșani, Localitate Dorohoi, Bulevardul Victoriei, nr.75.
- Telefon :0231613240 Fax: 0231610178
- E-mail: office@spitaldorohoi.ro.
- Adresă web: www.spitaldorohoi.ro
- Date bancare: BANCA Trezoreria Sucursala Dorohoi Cont RO41TREZ11721F332100XXXX
- Operator date cu caracter personal 16115

1.1. Tipul, profilul și amplasarea spitalului.

Spitalul Municipal Dorohoi este un spital general, pavilionar, în subordinea Consiliului Local Dorohoi, situat la 40 de km de Spitalul de Urgență «Mavromati» Botoșani, precum și de celelalte spitale din județul Botoșani.

Spitalul funcționează în aceeași locație în baza autorizației de funcționare și asigură asistență medicală de specialitate din zonă (spitalicească și ambulatorie) pentru afecțiuni acute la peste 83.000 de locuitori, din care circa 29.000 din municipiul Dorohoi și circa 54.000 locuitori din comunele arundate, într-o zonă cu o populație în general săracă, îmbătrânită, cu patologie variată.

Spitalul Municipal Dorohoi a fost clasificat în categoria IV prin Ordinul Ministerului Sănătății nr.441/13.05.2011 și este acreditat A.N.M.C.S., nivel III, din luna noiembrie 2019.

1.2. Caracteristici relevante ale populației deservite.

Adresabilitatea populației este crescută, predominant din mediul rural **63% din totalul externărilor**, cu un procent **de internări în urgență 73,93%** în anul 2024. Județul Botoșani este regiunea cu cel mai mare procent de populație care locuiește în zone rurale marginalizate reprezentând o medie de 11,1% din populația totală comparativ cu media anuală de 6,2%.

Datorită migrării tinerilor către zonele urbane și către țările dezvoltate, populația este îmbătrânită, săracă, ocupația preponderentă fiind agricultura.

1.3. Structura spitalului.

Spitalul are aprobată o structură cu 10 secții, 6 compartimente, compartiment primire urgențe (C.P.U.), însumând 338 paturi de spitalizare continuă cu finanțare pe bază de caz rezolvat (DRG), și 30 paturi spitalizare de zi.

Structura include și ambulatorul de specialitate integrat spitalului cu următoarele cabinete: medicină internă, chirurgie generală, reumatologie, pediatrie, cardiologie, obstetrică ginecologie, psihiatrie, neurologie, otorinolaringologie (ORL), oftalmologie, dermato-venerologie, endocrinologie, psihologie, nefrologie, urologie, psihiatrie pediatrică și ortopedie traumatologie, gastroenterologie și pneumologie.

Pentru realizarea serviciilor medicale spitalicești clinice și paraclinice, în cadrul instituției funcționează activități conexe actului medical, administrative și gospodărești: farmacie, laborator analize medicale, laborator radiologie și imagistică medicală, laborator explorări funcționale, laborator recuperare medicală și balneofizioterapie, laborator anatomie patologică, C.P.L.I.A.A.M., transfuzii, sterilizare, spălătorie, bloc alimentar, centrală termică, stație de oxigen și sector administrativ.

1.4. Resurse umane.

Structura categoriilor de personal.

În ultimii trei ani, Spitalul Municipal Dorohoi și-a desfășurat activitatea cu următoarea structură de personal:

| Categorie de personal | 2022 | | 2023 | | 2024 | |
|-----------------------|------------|------------|------------|--------------|------------|------------|
| | Aprobat | Existent | Aprobat | Existent | Aprobat | Existent |
| Medici | 88,5 | 65,5 | 92,5 | 52 | 98,5 | 51,5 |
| Alt personal superior | 16 | 15 | 16 | 16 | 18 | 18 |
| Asistent medical | 230 | 209 | 268 | 226 | 284 | 236 |
| Personal auxiliar | 140 | 125 | 154 | 127 | 173 | 131 |
| TESA | 34,5 | 30,5 | 34,5 | 32,5 | 34,5 | 28,5 |
| Muncitori | 35 | 32 | 39 | 31 | 31 | 26 |
| Total | 544 | 474 | 604 | 484,5 | 639 | 491 |

Normarea s-a făcut în baza O.M.S. nr.1224/2010 privind aprobarea normativelor de personal.

Centralizator stat de funcții pe categorii de personal LUNA DECEMBRIE 2024.

| Denumire post | Aprobat Asigurari | Aprobat Buget | Total unitate | Existent Asigurari | Existent Buget | Total unitate |
|-----------------------|-------------------|---------------|---------------|--------------------|----------------|---------------|
| Medici | 95.5 | 3 | 98.5 | 48.5 | 3 | 51.5 |
| Alt personal superior | 18 | 0 | 18 | 18 | 0 | 18 |
| Asistenți medicali | 278 | 6 | 284 | 230 | 6 | 236 |
| Personal auxiliar | 172 | 1 | 173 | 130 | 1 | 131 |
| Garderobieră | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| TESA | 34.5 | 0 | 34.5 | 28.5 | 0 | 28.5 |
| Muncitori | 31 | 0 | 31 | 26 | 0 | 26 |
| Total | 629 | 10 | 639 | 481 | 10 | 491 |

Deși se recunoaște o creștere a numărului de personal angajat, se constată deficitul major de personal medical - medici - pe diferite specialități.

1.5. Indicatori de management ai resurselor umane.

| Indicatori | Spitalul Municipal Dorohoi - anul 2023 | Spitalul Municipal Dorohoi - anul 2024 | Media națională - spitale municipale |
|---|--|--|--------------------------------------|
| Nr. mediu de bolnavi externați pe un medic | 166/an | 182/an | 418/an |
| Nr. mediu de bolnavi externați pe o asistentă medicală | 43/an | 47/an | 88/an |
| Proporția medicilor din totalul personalului | 11,81% | 12,11% | 8.59% |
| Proporția personalului medical din total personal angajat | 61,71% | 62,81% | 55.45% |

Ordinul nr.1567/2007 privind aprobarea valorilor mediei naționale ale indicatorilor de performanță ai managementului spitalului.

Cu toate că numărul medicilor și al personalului medical din totalul personalului angajat este mai mare față de mediile naționale, observăm că numărul de bolnavi externați pe un medic și o asistentă medicală este mai

mic decât valorile mediilor naționale, deoarece medicii lucrează program integrat în ambulatoriu și realizează și servicii în spitalizare de zi.

1.6. Activitatea spitalului.

Spitalul are încheiate contracte cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Botoșani pentru următoarele servicii medicale: spitalizare continuă (DRG), spitalizare de zi, servicii medicale paraclinice: laborator de analize medicale, laborator radiologie și imagistică medicală, laborator anatomie-patologică, ecografie, precum și pentru derularea Programul Național de diabet zaharat.

De asemenea, spitalul are încheiate contracte cu Direcția de Sănătate Publică Botoșani pentru derularea Programului Național de prevenire, supraveghere și control al tuberculozei, precum și pentru acțiuni de sănătate (rezidenți, dispensar TBC) și Programul de sănătate a femeii și copilului – Screening auditiv nou-născuți.

1.7. Indicatori ai morbidității.

Spitalizate în anul 2024 în funcție de adresabilitate în concordanță cu rapoartele anuale eliberate de către Școala Națională de Sănătate Publică, Management și Perfecționare în domeniul sanitar.

Cele mai frecvente cazuri tratate în spitalul nostru sunt: probleme respiratorii, boli infecțioase, accidentele vasculare, insuficiență cardiacă, diabet, hipertensiune arterială, traumatisme și leziuni, problemele prenatale și obstetricale, nou-născuți cu greutate mică la naștere, etc.

| Nr. Crt. | Cod DRG | Denumire DRG | Tip DRG (M/C) | Valoare relativă | Nr. cazuri | % cazuri | DMS |
|----------|---------|---|---------------|------------------|------------|----------|------|
| 1 | E3151 | Boala interstițială pulmonară cu CC catastrofale | M | 1.6760 | 612 | 6.61 | 5.46 |
| 2 | T3051 | Alte boli infecțioase sau parazitare cu CC catastrofale severe | M | 1.8146 | 524 | 4.80 | 5.85 |
| 3 | F3031 | Insuficiența cardiacă și șoc fără CC catastrofale | M | 1.6886 | 458 | 4.20 | 6.02 |
| 4 | E3152 | Boala interstițială pulmonară cu CC severe | M | 1.1530 | 422 | 3.82 | 5.16 |
| 5 | B3113 | Accident vascular cerebral fără CC catastrofale sau severe | M | 1.0585 | 338 | 3.10 | 6.41 |
| 6 | I3081 | Tulburări nechirurgicale ale coloanei cu CC | M | 1.3294 | 322 | 2.95 | 5.73 |
| 7 | F3161 | Alte diagnostice ale sistemului circulator cu CC catastrofale | M | 2.0414 | 304 | 2.78 | 5.83 |
| 8 | K3011 | Diabet cu CC catastrofale sau severe | M | 1.2790 | 285 | 2.61 | 7.67 |
| 9 | P3083 | Nou-născut, greutate la internare > 2499 g., fără procedură semnificativă în sala de operații, cu alte probleme | M | 0.7309 | 279 | 2.56 | 3.55 |
| 10 | O3051 | Internare prenatală și pentru alte probleme obstetrice | M | 0.3654 | 246 | 2.25 | 2.54 |

1.8 Evoluția numărului de cazuri externate la Spitalul Municipal Dorohoi.

| Denumirea secției/compartimentului | 2022 | | 2023 | | 2024 | |
|------------------------------------|------------|----------------------|------------|----------------------|------------|----------------------|
| | Nr. paturi | Nr. cazuri externate | Nr. paturi | Nr. cazuri externate | Nr. paturi | Nr. cazuri externate |
| Interne I | 20 | 694 | 20 | 885 | 20 | 1.039 |
| Diabet | 10 | 215 | 10 | 279 | 10 | 296 |
| Reumatologie | 10 | 261 | 10 | 261 | 10 | 255 |
| Interne II | 40 | 805 | 40 | 650 | 40 | 732 |
| Cardiologie | 25 | 148 | 25 | 524 | 25 | 811 |
| Neurologie | 25 | 685 | 25 | 757 | 25 | 879 |
| Chirurgie | 35 | 1.269 | 35 | 1.781 | 35 | 1.838 |
| ORL | 5 | 51 | 5 | 53 | 5 | 31 |
| Oftalmologie | 3 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 |
| Ortopedie | 5 | 159 | 5 | 253 | 5 | 345 |
| Obstetrică ginecologie | 40 | 696 | 40 | 879 | 40 | 933 |
| Neonatologie | 15 | 273 | 15 | 267 | 15 | 318 |
| Pediatrie | 20 | 969 | 20 | 1.504 | 40 | 1.793 |
| Psihiatrie | 25 | 746 | 25 | 944 | 25 | 930 |
| Boli infectioase | 45 | 609 | 45 | 619 | 25 | 716 |
| A.T.I. | 15 | 0 | 15 | 0 | 15 | 0 |
| TOTAL | 338 | 7.580 | 338 | 9.656 | 338 | 10.916 |

Se constată o creștere semnificativă a numărului de pacienți externați din spitalizare continuă (DRG), comparativ cu anul 2023 și anul 2022, având în vedere contextul pandemiei cu virusul SARS-COV 2, în acești doi ani.

1.9. Indicatori de utilizare a serviciilor medicale pentru anul 2024.

În ceea ce privește indicatorii de performanță ai managementului realizați în anul 2024 pentru fiecare secție a spitalului, aceștia sunt prezentați în tabelul de mai jos:

| Nr. crt. | Secții /compartimente aprobate prin Ord. M.S. | Nr. paturi aprobate | Rata de utilizare a paturilor % | Nr. cazuri realizate | Nr. de zile de spitalizare | DMS efectivă an 2024 | ICM realizat | Indice de operabilitate % | Nr. cazuri spitalizate de zi |
|----------|---|---------------------|---------------------------------|----------------------|----------------------------|----------------------|--------------|---------------------------|------------------------------|
| 1. | Boli infecțioase | 25 | 45,99 | 716 | 4.208 | 5,63 | 1.2957 | 0 | 121 |
| 2. | Cardiologie | 25 | 39,87 | 811 | 3.648 | 4,17 | 1.3452 | 0 | 58 |
| 3. | Chirurgie generală | 35 | 60,73 | 1.838 | 7.779 | 3,23 | 2.1152 | 57,73 | 311 |

| | | | | | | | | | |
|-------|----------------------------|-----|-------|--------|--------|------|--------|-------|--------|
| 4. | ORL | 5 | 6,72 | 31 | 123 | 3,84 | 1.7757 | 22,58 | 73 |
| 5. | Ortopedie și traumatologie | 5 | 94,32 | 345 | 1.726 | 4,03 | 1.3064 | 40,58 | 1.827 |
| 6. | Oftalmologie | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7. | Medicină Internă I | 20 | 84,60 | 1.039 | 6.193 | 5,51 | 1.4968 | 0 | 486 |
| 8. | Diabet și boli nutriție | 10 | 49,67 | 296 | 1.818 | 5,96 | 1.3083 | 0 | 435 |
| 9. | Reumatologie | 10 | 41,50 | 255 | 1.519 | 5,71 | 1.5214 | 0 | 165 |
| 10. | Medicină Internă II | 40 | 25,38 | 732 | 3.716 | 4,73 | 1.6908 | 0 | 187 |
| 11. | Neurologie | 25 | 64,81 | 879 | 5.930 | 6,32 | 1.1626 | 0 | 146 |
| 12. | Obstetrică ginecologie | 40 | 19,04 | 933 | 2.787 | 2,66 | 0.7182 | 54,23 | 731 |
| 13. | Pediatrie | 40 | 55,74 | 1.793 | 8.160 | 4,53 | 1.2920 | 0 | 819 |
| 14. | Neonatologie | 15 | 19,25 | 318 | 1.057 | 3,29 | 0.7285 | 0 | 0 |
| 15. | Psihiatrie | 25 | 73,83 | 930 | 6.755 | 7,20 | 1.1947 | 0 | 1.195 |
| 16. | C.P.U. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7.349 |
| 17. | A.T.I. | 15 | 0 | 0 | 2.263 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL | | 338 | 47,61 | 10.916 | 57.682 | 5,26 | 1.4045 | 0 | 13.903 |

La acest raport valorile ICM (indice de complexitate mediu) sunt calculate la pacienții externai, ICM contractat, reprezintă ICM-ul din noile norme valabile pe 2024, DMS (durata medie de spitalizare) contractat, reprezintă DMS-ul din noile norme valabile pe 2024.

| Nr. crt. | Anul | ICM realizat spital | ICM contractat | Diferențe +/- % | DMS realizat spital | DMS contractat | Diferențe +/- % |
|----------|------|---------------------|----------------|-----------------|---------------------|----------------|-----------------|
| 1. | 2023 | 1.3796 | 1.3088 | +5.41% | 5.24 | 5,69 | -7.91% |
| 2. | 2024 | 1.4087 | 1.3803 | +2.02% | 5.30 | 5.26 | +0.76% |

După cum se observă ICM-ul realizat de spital în anul 2024 a fost 1.4087 față de ICM-ul contractat 2024 de 1.3803, diferența fiind de 2.02%, iar durata medie de spitalizare DMS realizată de spital în anul 2024 de 5.30 față de DMS contractat 2024 de 5.26, diferența fiind de 0.76%.

După cum se observă s-a înregistrat o creștere a valorilor ICM-ului în anul 2024, atât a valorilor ICM-ului realizat, cât și a valorilor ICM-ului contractat, perioada anterioară (2020-2022), fiind influențată de pandemia SARS-COV2, iar DMS a fost peste durata contractată.

1.10 Indicatori realizați la nivelul spitalului în anul 2024

| DENUMIRE INDICATOR | | VALOARE |
|--------------------|--|---------|
| AMBULATORIU | | |
| 1. | Ponderea pacienților internați prin ambulatoriu din total pacienți internați în spital (%) | 27.60 |
| 2. | Număr mediu consultații în ambulator/ medic ambulator | 2124.56 |

| SECȚII | | |
|---------------|---|--------|
| 1. | Nr. externări spitalizare continuă | 10916 |
| 2. | Nr. externări spitalizare continuă | 10880 |
| 3. | Nr. externări spitalizare de zi | 13903 |
| 4. | DMS (durata medie de spitalizare) | 5.26 |
| 5. | ICM (indice de complexitate a cazurilor) | 1.4045 |
| 6. | RUP (rata de utilizare a paturilor/zile) | 174.27 |
| 7. | Rata medie de ocupare a paturilor pe secții (%) | 47.61 |
| 8. | Rulaj pe pat | 32.42 |
| 9. | Indice de concordanță între diagnosticul principal stabilit la internare și diagnosticul principal de externare (%) | 72.30 |
| 10. | Transferuri către alte unități sanitare (%) | 235 |
| 11. | Nr.examenе imagistică nucleară (CT) pacienți externați | 520 |
| 12. | Nr.mediu de pacienți externați /asistentă medicală | 46.85 |
| 13. | Nr.mediu de pacienți externați/medic | 181.93 |
| 14. | Proporția urgențelor din totalul pacienților internați (%) | 72.40 |
| 15. | Pacienți cu comorbidități/pacienți internați (%) | 95.25 |
| 16. | Pacienți cu intervenții chirurgicale/pacienți externați din secțiile chirurgicale (%) | 54.46 |
| 17. | Pacienți externați prin deces (%) | 1.47 |
| 18. | Pacienți decedați la 24 ore de la internare/ pacienți internați (%) | 0.38 |
| 19. | Pacienți decedați la 48 ore de la internare /pacienți internați (%) | 0.58 |

Având în vedere adresabilitatea și dotarea spitalului cu aparatură performantă de ultimă generație a spitalului și eforturile susținute de a avea cât mai multe specialități în contract cu casa de asigurări și personal calificat, se reflectă și în indicatorii spitalului realizați în anul 2024.

1.11 Situația dotării spitalului.

Veniturile proprii ale spitalului provenite din încasarea serviciilor medicale la cerere se utilizează preponderent pentru dotarea spitalului cu mijloace fixe, în special cu aparatura medicală, pentru a crește calitatea serviciilor medicale și implicit a gradului de adresabilitate a pacienților.

Spitalul are în dotare aparate și echipamente medicale ce asigură buna funcționare a activității, performanțe ce conferă spitalului o notă de credibilitate în fața pacientului: computer tomograf, electrocardiografe, ecografe 3D, trusă laparoscopic, endoscop, aparatură de fizioterapie și recuperare medicală, aparatură medicală achiziționată și din proiectele desfășurate la nivelul spitalului: POIM, POR, PNRR, etc.

Spitalul nu are program de restructurare în derulare, lista de investiții fiind destinată achiziționării de aparatură medicală, precum și reabilitării și modernizării spitalului.

Aparate și echipamente medicale.

| Nr. Crt. | Denumire aparat/echipament medical | Nr. buc. |
|-----------------|---|-----------------|
| 1 | Electrocardiograf | 8 |
| 2 | Ecograf Doppler color | 6 |
| 3 | Oscilometru Doppler | 1 |
| 4 | Combină oftalmologică 3 componente | 1 |
| 5 | Endoscop flexibil ORL cu cameră video | 1 |
| 6 | Combină endocolonoscopie | 1 |
| 7 | Dispozitiv de măsurare indice gleznă-brăț | 1 |
| 8 | Computer Tomograf | 1 |
| 9 | Monitor funcții vitale | 39 |
| 10 | Holter EKG | 12 |
| 11 | Holter TA | 1 |
| 12 | Oscilometru Doppler | 1 |
| 13 | Pachet electroencefalograf | 1 |
| 14 | Mamograf | 1 |
| 15 | Aparat RX digital | 1 |
| 16 | Osteodensitometru | 1 |
| 17 | Analizator automat hematologie | 1 |
| 18 | Linie automată urini cu sedimente | 1 |

| | | |
|----|--|----|
| 19 | Analizator automat (biochimie, hematologie, electroforeză, VSH) | 7 |
| 20 | Sistem de diagnosticare point of care | 1 |
| 21 | Analizator imunologie | 1 |
| 22 | Aparat fototerapie DERMALIGHT | 1 |
| 23 | Sistem de dermatologie digitală și cartografie corporală totală | 1 |
| 24 | Aparat pentru tratarea hiperhidrozei | 1 |
| 25 | Analizator automat de microbiologie și antibiograma | 1 |
| 26 | Dispozitiv pentru dezinfectia aerului cu flux concentrat de radiație UV | 1 |
| 27 | Robot autonom de dezinfecție cu UV | 1 |
| 28 | Linie de distribuție și servire hrană pacienți | 1 |
| 29 | Dispozitiv mobil automat de decontaminare de nivel înalt al sondelor cu UV | 1 |
| 30 | Analizator automat imunologie | 1 |
| 31 | Aparat anestezie | 4 |
| 32 | Aparat radiologie digital cu 2 posturi Opera T90 | 1 |
| 33 | Aparat radioscopie cu brat C | 1 |
| 34 | Aparat terapie combinata | 7 |
| 35 | Autoclave – statie sterilizare | 9 |
| 36 | Defibrilator | 15 |
| 37 | Incubator nou-nascuti | 11 |
| 38 | Lampă scialitică | 7 |
| 39 | Concetrator de oxigen | 15 |
| 40 | Masă de operație hidraulică | 5 |
| 41 | Sistem videolaringoscopie | 5 |

2. SITUAȚIA FINANCIARĂ a Spitalului Municipal Dorohoi.

Finanțarea Spitalului Municipal Dorohoi este asigurată integral din venituri proprii, ponderea cea mai mare fiind asigurată de veniturile din contractele de furnizare de servicii încheiate cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Botoșani. Veniturile și cheltuielile unității sunt fundamentate, prezentate și aprobate în bugetul de venituri și cheltuieli. Bugetul de venituri și cheltuieli este principalul instrument de conducere, prognozare și analiză a activității economico-financiare.

Spitalul Municipal Dorohoi are doar un numar de 307 paturi finanțate de Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Botoșani, ca urmare a Planului național de paturi pentru perioada 2023 - 2025 cu menținerea numărului de paturi finanțate de la nivelul anului 2023.

Prin intermediul sistemului DRG, putem evalua eficiența / performanța spitalului. Așa cum se observă, ICM-ul arată creșterea complexității cazurilor extenat, iar tariful pe caz rezolvat ne furnizează date despre cum a evoluat finanțarea spitalului în perioada analizată. Astfel s-a ajuns ca spitalul să trateze doar pacienții cu adevărat bolnavi (cu ICM mare), care să petreacă cât mai puțin timp în spital (cu DMS redusă).

2.1. Evoluția tarifului contractat 2022 – 2024.

| Nr.crt. | Anul | ICM contractat | ICM realizat | TCP | Tarif/caz rezolvat |
|---------|------|----------------|--------------|------|--------------------|
| 1 | 2022 | 1.0315 | 1.3094 | 1475 | 1919.17 |
| 2 | 2023 | 1.3088 | 1.3836 | 1709 | 2236.74 |
| 3 | 2024 | 1.3808 | 1.4046 | 1709 | 2359.79 |

După cum se observă ICM-ul realizat face diferența, TCP (tarif caz ponderat) fiind același pe ultimii doi ani, iar tariful pe caz rezolvat fiind influențat de ICM-ul realizat.

Formulă de calcul pentru tarif caz rezolvat:

$$\text{Număr cazuri externate} \times \text{ICM (anual contractat)} \times \text{Tarif pe caz ponderat}$$

2.2 Structura bugetului de venituri 2022-2023-2024.

| Nr. crt. | Structura bugetului de venituri | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------|---------------------------------------|-------|-------|-------|
| | | (%) | (%) | (%) |
| 1 | Venituri CAS BT | 46.55 | 47.95 | 49.31 |
| 2 | Venituri influențe financiare | 44,75 | 41.79 | 46.63 |
| 3 | Venituri proprii (servicii la cerere) | 1.96 | 1.70 | 1.44 |
| 4 | Acțiuni de sănătate (DSP) | 5.00 | 3.14 | 2.15 |
| 5 | Buget local | 1.66 | 2.75 | 0.38 |
| 6 | Donații și sponsorizări | 0.01 | 0.02 | 0.07 |
| 7 | Venituri programe MS | 0.04 | 2.61 | 0 |
| 8 | Alte venituri | 0.03 | 0.04 | 0.02 |

După cum se observă ponderea cea mai mare în structura bugetului de venituri a instituției o are contractul de furnizare de servicii medicale încheiat cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Botoșani (DRG + spitalizare de zi), inclusiv influențele financiare, au scăzut ușor veniturile proprii (servicii la cerere, fișă medicală auto, fișă medicală angajare, etc), de asemenea au crescut veniturile din donații și sponsorizări, în timp ce veniturile din acțiuni de sănătate, de la bugetul local și alte venituri au înregistrat diminuări.

2.3 Structura bugetului de cheltuieli 2022-2023-2024.

| Titlul | Structura bugetului de cheltuieli | 2022 (%) | 2023 (%) | 2024 (%) |
|--------|---|----------|----------|----------|
| I | Cheltuieli de personal | 77.92 | 72.40 | 71.12 |
| II | Cheltuieli cu bunuri si servicii, din care: | 18.10 | 21.40 | 24.00 |
| II.1 | Cheltuieli medicamente | 3.62 | 3.83 | 3.99 |
| II.2 | Cheltuieli materiale sanitare | 1.57 | 1.58 | 1.83 |
| X | Alte cheltuieli | 0.28 | 0.30 | 0.34 |
| XII | Cheltuieli de capital | 3.70 | 5.90 | 4.54 |

Ponderea cea mai mare în structura bugetului de cheltuieli o au cheltuielile de personal, ajungând în anul 2024 la un procent de 71.12 % din totalul cheltuielilor, înregistrându-se o creștere a cheltuielilor cu medicamente, materiale sanitare și în contextul evoluției prețurilor și a pieței, în timp ce cheltuielile de capital au înregistrat o ușoară scădere.

2.4. Cost zi de spitalizare 2022-2023-2024.

| Nr. Crt. | Secția/Compartimentul | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------|-------------------------------------|----------------|---------------|-------------|
| 1 | Boli Infecțioase | 1201 | 723 | 623 |
| 3 | Cardiologie | 764 | 693 | 709 |
| 4 | Chirurgie generală | 1343 | 1295 | 1620 |
| 5 | ORL | 605 | 1112 | 1241 |
| 6 | Ortopedie-traumatologie | 777 | 934 | 757 |
| 7 | Medicină Internă I | 733 | 707 | 754 |
| 8 | Diabet, nutriție și boli metabolice | 338 | 356 | 389 |
| 9 | Reumatologie | 483 | 508 | 567 |
| 10 | Medicină Internă II | 640 | 801 | 837 |
| 11 | Neonatologie | 1112 | 1573 | 1465 |
| 12 | Neurologie | 549 | 571 | 563 |
| 13 | Obstetrică ginecologie | 1397 | 1598 | 1738 |
| 14 | Pediatrie | 623 | 554 | 526 |
| 15 | Psihiatrie | 399 | 419 | 459 |
| TOTAL | | 1072.28 | 999,09 | 1135 |

Creșterea costului pe zi de spitalizare se datorează creșterii cheltuielilor cu salariile personalului, creșterea prețului la medicamente și materiale sanitare, creșterea tarifelor la utilități, creșterea prețului la alimente (hrana pacienților), creșterea tarifului hotelier.

| Tarif spitalizare de zi 2023 - 2024 după cum urmează: | |
|--|-----|
| Alte boli specificate ale vezicii biliare | 305 |
| Unghia încarnată | 344 |
| Debridarea excizională a părților moi | 753 |
| Incizia și drenajul hematomului tegumentar și al țesutului subcutanat | 602 |
| Repararea plăgilor tegumentare și ale țesutului subcutanat în alte zone implicând și țesuturile profunde | 644 |
| Alte îngrijiri medicale specificate | 383 |
| Hepatita activă cronică C | 470 |
| Alte sângerări anormale specifice ale uterului și vaginului | 451 |
| Cardiopatie ischemică cronică, nespecificată, fără coronografie | 350 |
| Pneumonie, nespecificată | 484 |
| Boala pulmonară obstructivă cronică cu infecție acută a căilor respiratorii inferioare | 435 |
| Hemoroidectomia | 731 |
| Boala pulmonară interstițială, nespecificată | 442 |
| Gastrita cronică, nespecificată | 363 |
| Gastro-duodenita, nespecificată | 250 |
| Hepatita activă cronică, neclasificată altundeva | 470 |
| Lumbago cu sciatică | 402 |
| Dorsalgie joasă | 438 |

Tarifele contractate pentru serviciile medicale în regim de spitalizare de zi sunt specifice fiecărei secții.

2.5. Cheltuiala efectivă realizată pe un pat/bolnav/cost zi spitalizare an 2022-2023-2024.

| Nr. crt. | Anul / cheltuiala | Total, din care: | Spitalizare continuă (DRG) | Spitalizare de zi | Pe un pat | Pe bolnav | Cost zi spitalizare | Nr. cazuri DRG | Nr. zile de spitalizare | Nr. cazuri spitalizate de zi |
|----------|-------------------|------------------|----------------------------|-------------------|-----------|-----------|---------------------|----------------|-------------------------|------------------------------|
| 1 | 2022 | 59.521.315 | 50.087.822 | 2.379.975 | 178743 | 4.025 | 1072.28 | 7647 | 43.114 | 7142 |
| 2 | 2023 | 65.111.833 | 54.735.376 | 2.685.978 | 197.309 | 3.343 | 999.09 | 9735 | 50.582 | 9743 |
| 3 | 2024 | 79.163.901 | 69.271.974 | 2.344.589 | 197.792 | 5.974 | 1135.00 | 10.959 | 57.682 | 13.903 |

Se observă o creștere semnificativă a cheltuielilor cu serviciile medicale în regim de spitalizare continuă, numărul de cazuri DRG crescând semnificativ, după perioada pandemică, creșterea cheltuielilor cu spitalizarea de zi dar și numărul cazurilor de spitalizare de zi este în creștere și o creștere semnificativă se înregistrează la costul de spitalizare pe un pat/bolnav/zi de spitalizare.

II. ANALIZA SWOT A SPITALULUI MUNICIPAL DOROHOI

2. Analiza Swot.

Principalele aspecte ale mediului intern și extern ale spitalului sunt prezentate în cadrul **analizei SWOT**.

| MEDIUL INTERN | |
|--|--|
| PUNCTE TARI | PUNCTE SLABE |
| <ul style="list-style-type: none"> - Cea mai importantă instituție în asigurarea asistenței medicale ambulatorii și spitalicești pentru afecțiuni acute cu complexitate crescută și adresabilitate mare, pentru locuitorii municipiului Dorohoi și ai comunelor arondate (90 km), inclusiv zona Darabani, circa 120.000 locuitori. - Clădiri și spații cu dotare tehnico-edilitară bună și circuite conform standardelor. - Dotarea cu aparatură și dispozitive medicale noi. - Personal competent și calificat. - Creșterea paletei de servicii medicale acordate în ambulator: urologie, pneumologie, etc. - Experiența profesională a corpului medical. - Structură diversificată. - Implementarea, certificarea și menținerea pe ISO 9001, ISO 18001, ISO 14001. - Laborator de analize modernizat și acreditat RENAR. - Stație distribuție gaze medicale. - Modernizarea și dotarea UTS. - Stație de strelizare nouă, conform legislației în vigoare. - Spălătorie modernizată și utilată. - Acreditat în conformitate cu standardele de acreditare ANMCS. - Implementarea regulamentului UE privind protecția datelor cu caracter personal, Regulamentul 679/2016. - Dispune de sistem informatic medical integrat, care permite informatizarea integrală a activității (atât clinică, cât și activitatea administrativă și financiară). | <ul style="list-style-type: none"> - Structură pavilionară, deficiență în realizarea circuitelor funcționale și costuri ridicate cu utilitățile și întreținerea. - Număr insuficient de medici de specialitate: Cardiologie, A.T.I., Neurologie, C.P.U., S.M.C., Laborator analize medicale, Pediatrie. - Personal insuficient, fără a se putea îndeplini normarea personalului conform legii; - Lipsa posibilităților financiare de motivare a personalului și de perfecționare, ceea ce face dificil să atragi forța de muncă bine pregătită și cu dorința de afirmare în acest domeniu deosebit de dinamic, cum este domeniul sanitar. - Durata de spitalizare crescută pentru anumite afecțiuni datorită lipsei alternativelor de îngrijire postspitalizare (lipsa firmelor de îngrijiri la domiciliu) sau îngrijiri paleative. - Lipsa aparaturii de înaltă performanță (RMN, etc.) care implică transportul interspitalicesc al pacienților până la Botoșani sau Suceava. - Insuficienta implicare a membrilor diverselor comisii în îndeplinirea atribuțiilor stabilite prin decizii. - Colaborare nesatisfăcătoare cu medicii de familie din zonă, în ceea ce privește urmărirea bolnavilor (inclusiv la internări și externări).. - C.P.U. în structura spitalului, nefinanțat de către Ministerul Sănătății, adresabilitatea ridicată a pacienților constituie un efort financiar. - Organizarea spațiului pentru spitalizare de zi. - Sisteme de operare PC utilizate, incompatibile cu noile versiuni de software sau de upgrad-uri. - Derularea concomitentă a proiectelor de modernizare și reabilitare a pavilioanelor din cadrul unității. |

| <p>Spitalul are implementat DES (fișa electronică a pacientului), cardul de sănătate și implicit semnătura digitală pe fiecare medic și compartiment administrativ (acolo unde este necesar), prescripția electronică de rețete și concedii medicale.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicii de securitate cibernetică. - Efectuarea zilnică de back-upuri pe HDD special destinat și NAS (Network Attached Storage). - Aparatură diversificată și modernă în conformitate cu standardele legislative, prin derularea de proiecte și atragerea de fonduri, dar și investiții proprii. | |
|--|--|
| MEDIUL EXTERN | |
| OPORTUNITĂȚI | AMENINȚĂRI |
| <ul style="list-style-type: none"> - Sprijin logistic și financiar din partea Ministerului Sănătății prin D.S.P. Botoșani, precum și din partea autorităților locale (Consiliul Local Dorohoi și Primaria Municipiului Dorohoi). - Sprijin din partea Primăriei Municipiului Dorohoi pentru atragerea de medici tineri în specialitățile deficitare prin acordarea de locuințe de serviciu. - Atragere finanțare prin accesare Fonduri Structurale în colaborare cu Primaria Municipiului Dorohoi. - Schimburi de experiență cu spitale din UE. - Parteneriate cu ONG-uri și spitale înfrățite. - Perspectiva contractelor cu casele private de asigurări de sănătate. - Posibilitatea creșterii veniturilor prin sporirea numărului de servicii medicale acordate la cerere. - Posibilitatea interacțiunii cu operatori privați, prin externalizare sau asociere. - Colaborarea cu firme de îngrijiri la domiciliu în contract cu CJAS Botoșani. - Posibilități de atragere de fonduri suplimentare (donații, sponsorizări, transferuri cu titlu gratuit, etc). - Participarea la activități medico-sanitare în colectivități defavorizate. - Imbunătățirea colaborării cu medicii de familie. - Derularea de către Consiliul local a programului operațional regional 2014-2020, aflate în desfășurare și anume - Axa Prioritară 3, Prioritatea de Investiții 3.1. Operațiunea B Clădiri publice, Proiect contractat cod SMIS 118599, contract de finanțare nr.3081/07.09.2018, titlu – Eficientizarea energetică a clădirilor. Secției Materno-infantil și bloc alimentar, spălătorie. -Axa Prioritară 8. Prioritate de investiții 8.1 – Obiectivul Specific 8.1/ Operațiunea A- Ambulatorii, Modernizarea Ambulatoriului din cadrul Spitalului Municipal Dorohoi. - POIM P819/P9P1/ Consolidarea capacității de gestionare a crizei sanitare COVID 19/1, Proiect cod SMIS 140664 -Dotarea Spitalului Municipal Dorohoi cu echipamente specifice pentru gestionarea crizei sanitare cauzate de SARS-COV2. - Proiect POIM Fluide și Gaze Medicinale, “Creșterea siguranței pacientului în pavilioanele secției Chirurgie și Interne” cod MySMIS 155558. | <ul style="list-style-type: none"> -Instabilitate legislativă. -Concurență puternică datorată apropierii de Botoșani și Suceava, unde funcționează Spitalul Județean și unități private de asistență medicală. -Populație săracă, cu resurse limitate, pe fondul ofertei de locuri de muncă redusă. -Modificări demografice nefavorabile. -Subfinanțare. -Acordarea unui tarif pe caz nesatisfăcător. -Cheltuieli de spitalizare de zi și DRG nedecontate de CAS Botoșani și instabilitatea regulilor de finanțare din Contractul Cadru de furnizare de servicii medicale. -Apariția de perturbări în aprovizionarea cu medicamente și materiale sanitare. -Tendința de îmbătrânire a populației. -Exodul populației tinere. -Deteriorarea unor indicatori demografici (scăderea natalității). -Îmbătrânirea personalului de specialitate și lipsa medicilor. -Exodul medicilor tineri. -Legislație mai puțin favorabilă spitalelor municipale. -Contextul socio-politic prin creșterea costurilor pentru medicamente, materiale sanitare, hrană, utilități, echipamente de protecție, dezinfectanți, necesare pentru tratarea pacienților. -Creșterea nivelului de informare a pacienților/aparținătorilor, concomitent cu progresul și diversificarea tehnologiilor de diagnosticare și terapeutice vor conduce la creșterea așteptărilor acestora. -Atacuri cibernetice din exteriorul țării asupra bazelor de date, atât a bazei de date cu caracter personal, starea de sănătate a pacienților, cât și asupra personalului și a bazei de date financiar contabile. - Creșterea tarifelor la energie electrică și gaze naturale. - Discontinuități în aprovizionarea cu medicamente reprezintă o problemă nu doar la nivel național, ci și european. - Stare conflictuală și instabilă la granițele țării, conflict armat în Ucraina. - Tendința generală de creștere a costurilor și în contextul conflictului armat de la granița țării, dar și în evoluția economică pe plan european. |

-POIM/96/10/1 Derularea de către UAT a municipiului Dorohoi "Creșterea siguranței pacienților în clădirile secției Chirurgie și secției Interne din cadrul Spitalului Municipal Dorohoi" cod SMIS 155558.

-PNRR/2022/ C12/MS/I1.3/ Unități de asistență medical ambulatorie.

-Creșterea capacității de asistență medicală a Ambulatoriului din cadrul Spitalul Municipal Dorohoi.

-PNRR/2022/C12/ MS/ I2.4 Îmbunătățirea serviciilor medicale a Spitalului Municipal Dorohoi prin dotarea cu echipamente și materiale destinate reducerii riscului de infecții nosocomiale.

-PNRR/2022/C12/MS/I1.5/ Cabinet de planificare familială.

- Dotarea cabinetului de planificare familială.

-Proiect Desființare corp clădire C6 (secția Psihiatrie+magazie) și construire Pavilion Psihiatrie+magazie în cadrul Spitalului Municipal Dorohoi și refacere împrejurimi.

- Digitalizarea Spitalului Municipal Dorohoi - UAT Dorohoi în cadrul componentei C.

- Reabilitare, modernizare și recompartimentare corp clădire C3 (Pavilionul Interne).

- Proiect - Desființare corp C4 și construire corp nou clădire spital.

III. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE

3.1. Identificarea problemelor critice.

Din analiza situației actuale a evoluției indicatorilor, resurselor și cheltuielilor se conturează următoarele probleme critice:

- Infrastructură deficitară;
- Lipsa personalului calificat pentru toate specialitățile din structura spitalului;
- Investiție permanentă în aparatură medicală performantă pentru stabilirea rapidă a diagnosticului inițial;
- Lipsă secții / compartimente pentru specialitățile cu adresabilitate în ambulatoriul integrat pentru asigurarea continuității asistenței medicale.

IV. SELECȚIONAREA PROBLEMEI PRIORITARE

În urma analizei de situație a tuturor problemelor critice identificate și având și experiența celor doisprezece ani de manager a spitalului, consider că problema prioritară de rezolvat a unui manager în stadiul în care se află Spitalul Municipal Dorohoi, o constituie organizarea și planificarea activităților - inclusiv organizarea și planificarea serviciilor medicale, asigurarea resurselor umane și materiale și nu în ultimul rând comunicarea în vederea creșterii eficienței și îmbunătățirii calității actului medical ce duce implicit la creșterea siguranței și gradului de satisfacție al pacientului.

V. DEZVOLTAREA PROIECTULUI

a. Scopul acestui proiect este organizarea și planificarea serviciilor de sănătate la nivelul Spitalului Municipal Dorohoi și presupune o privire de ansamblu, cu accent pe optimizarea resurselor, asigurarea calității și implementarea tehnologiei.

Calitatea se referă în egală măsură la creșterea satisfacției pacientului, la auditul profesional și la îmbunătățirea eficienței sau reducerii costurilor. Satisfacția pacientului înseamnă evaluare cognitivă și reacție emoțională la elementele structurii (resurse umane, materiale, financiare și mediul spitalicesc, aspecte tehnice și impersonale), precum și rezultatele serviciilor medicale furnizate.

Aspecte cheie în planificarea serviciilor de sănătate,

1. **Nevoi ale pacienților:** identificarea nevoilor specifice, inclusiv afecțiuni comune, grupuri de vârstă și servicii solicitate.

2. **Resurse disponibile:** evaluarea resurselor, cum ar fi personalul medical, echipamentele și infrastructura.

3. **Obiective și strategii:** stabilirea obiectivelor clare și strategii specifice pentru atingerea lor, de la îmbunătățirea calității la creșterea eficienței.

b. Obiective:

1. Optimizarea resurselor umane în cadrul spitalului: recrutare și reținere, planificarea forței de muncă, managementul performanței.

2. Managementul eficient al structurii organizatorice în concordanță cu serviciile medicale: înființarea de cabinete în specialități noi în cadrul ambulatoriului integrat și compartimente noi în cadrul secțiilor, având în vedere adresabilitatea pacienților și dotarea spitalului.

3. Completarea necesarului de aparatură medical pentru diagnosticarea precoce, asigurarea monitorizării adecvate și /sau tratament.

4. Asigurarea calității serviciilor de sănătate: standarde de îngrijire, monitorizare și evaluare, acreditare și certificare.

5. Dezvoltarea infrastructurii spitalului.

6. Implementarea unei politici de management clinic și de identificare a riscurilor clinice și non clinice, monitorizarea aplicării standardelor de siguranță a pacienților și angajaților și a evenimentelor adverse prin audit clinic periodic.

7. Rolul tehnologiei în îmbunătățirea serviciilor de sănătate: tehnologie medicală, sisteme de informare, comunicare digitală, dezvoltarea de noi strategii de informare și promovare a serviciilor oferite.

c. Activități de desfășurat pentru realizarea obiectivelor.

Definiție, responsabil, termen de evaluare și finalizare.

| Nr. crt. | Obiectiv | Activități | Responsabil | Termen de evaluare | Termen de finalizare |
|----------|---|---|--|--------------------|----------------------|
| 1. | Optimizarea resurselor umane în cadrul spitalului | Recrutarea și păstrarea unui personal de certă valoare în cadrul tuturor specialităților medicale, inclusiv programe de mentorat și training. | Comitet director Consiliul medical RUNOS | Trimestrial | Permanent |
| | | Dezvoltarea și implementarea unei strategii de RUNOS. Atragerea de medici în specialități noi: oncologie, alergologie, geriatrie, psihiatrie pediatrică, chirurgie infantile, etc. | RUNOS Comitet director Consiliul medical | Trimestrial | Permanent |
| | | Plan complet de instruire al personalului, pentru a ne asigura că acesta este capabil să ducă la îndeplinire sarcinile | RUNOS Comitet director | Trimestrial | Permanent |
| | | Managementul performanței: evaluări periodice și feedback pentru a identifica ariile de îmbunătățire și a promova dezvoltarea profesională. | RUNOS Comitet director | Trimestrial | Permanent |

| | | | | | |
|----|---|---|--|--------------------|---------------------|
| 2. | Managementul eficient al structurii organizatorice în concordanță cu serviciile oferite. | Înființarea de cabinete în specialități noi în ambulatoriu de specialitate: Geriatrie, Alergologie, Chirurgie pediatrică. | RUNOS Comitet director Consiliu medical | Trimestrial | Trim.IV 2027 |
| | | Înființarea compartimentului de Nefrologie, 4 paturi, în cadrul secției Medicină Internă II | RUNOS Comitet director | Trimestrial | Trim.IV 2026 |
| | | Înființarea compartimentului de Pneumologie, 4 paturi, în cadrul secției Medicină Internă II | RUNOS Comitet director | Trimestrial | Trim.IV 2026 |
| | | Înființarea compartimentului de Gastroenterologie, 4 paturi, în cadrul secției Medicină Internă II | RUNOS Comitet director | Trimestrial | Trim.IV 2026 |
| | | Extinderea gamei de analize medicale de laborator oferite, atât prin contractul cu CAS Botoșani, cât și la cerere. | Șef laborator analize Comitet director | Trimestrial | Permanent |
| 3. | Completarea necesarului de aparatură medicală pentru diagnosticare precoce, asigurarea, monitorizarea adecvată și/sau tratament de calitate | Achiziționarea celui de-al doilea aparat CT și achiziționarea RMN-ului. | Comitet director Birou achiziții | Semestrial | Trim.IV 2028 |
| | | Înființarea laboratorului de analize medicale pentru deservirea activității medicale din cadrul C.P.U. | Comitet director Sef Laborator RUNOS, CPU Birou achizitii | Trimestrial | Trim.IV 2026 |
| | | Evaluarea sistematică a performanței echipamentelor medicale, implementând protocoale avansate de mentenanță predictive. | Comitet director Responsabil echipamente medicale | Trimestrial | Permanent |
| | | Reorganizarea spațiilor tehnice pentru integrarea eficientă a echipamentelor medicale complexe și optimizarea fluxurilor de lucru. | Comitet director Responsabil echipamente medicale CPLIAAM | Trimestrial | Permanent |
| | | Investiții strategice în tehnologii medicale de vârf, cu focus pe echipamente care îmbunătățesc precizia diagnosticării și eficiența tratamentului. | Comitet director Consiliu medical CMC | Trimestrial | Permanent |
| 4. | Asigurarea calității serviciilor de sănătate: standarde de îngrijire, monitorizare și evaluare, acreditare și certificare. | Implementarea standardelor de îngrijire, bazate pe cele mai bune practice medicale și ghiduri naționale și internaționale | Consiliu medical Comitet director CMC | Trimestrial | Permanent |
| | | Sistem de monitorizare continuă a calității serviciilor medicale, inclusiv feedback de la pacienți și personalul angajat. | Consiliu medical Comitet director CMC | Trimestrial | Permanent |
| | | Obținerea de acreditări și certificări pentru a demonstra calitatea serviciilor oferite. | Comitet director Consiliu medical CMC | Trimestrial | Permanent |

| | | | | | |
|----|--|---|--|--------------------|----------------------|
| 5. | Dezvoltarea infrastructurii spitalului. | Proiect Desființare corp clădire C6 (secția Psihiatrie+magazie) și construire Pavilion Psihiatrie+magazie în cadrul Spitalului Municipal Dorohoi și refacere împrejurimi. | Comitet director Tehnic administrativ Birou achiziții | Trimestrial | Trim.IV 2028 |
| | | Sistematizarea curții spitalului pe vertical, circuitelor dintre pavilioane, zona de parcare. | Comitet director Tehnic administrativ Birou achiziții | Trimestrial | Trim.IV 2028 |
| | | Construirea unei platforme de colectare a deșeurilor, modernă, conform legislației în vigoare, cu management eficient și eficace în gestionarea deșeurilor. | Comitet director Tehnic administrativ Birou achiziții CPLIAM | Trimestrial | Trim.IV 2026 |
| | | Reabilitarea și automatizarea punctului destinat accesului în spital (clădire poartă, barieră senzori). | Comitet director Tehnic administrativ Birou achiziții | Trimestrial | Trim.IV 2025 |
| | | Brașamentul tuturor pavilioanelor cu fluide medicale - extindere la pavilionul C3 și C4 | Comitet director Tehnic administrativ Birou achiziții | Trimestrial | Trim.IV 2025 |
| | | Organizarea secției exterioare de îngrijiri paleative. | Comitet director Tehnic adm. Birou achiziții | Trimestrial | Trim.IV 2028 |
| | | Renovare și reorganizare corp clădire C3 și C4 (Pavilionul Interne+ Pavilion Chirurgie) | Comitet director Tehnic adm. Birou achiziții | Trimestrial | Trim.IV 2025 |
| | | Finalizare cale de acces CPU | Comitet director Tehnic adm. Birou achiziții | Trimestrial | Trim. II 2025 |
| | | Inscripționare secții și circuite cale de acces conform cerințelor ANMCS | Comitet director Tehnic adm. Birou achiziții | Trimestrial | Trim.IV 2025 |
| | | Modernizarea laboratorului de anatomie patologică și prosectură | Comitet director Tehnic adm. Birou achiziții | Trimestrial | Trim.IV 2028 |
| | | Proiect - Desființare corp C4 și construire corp nou clădire spital | Comitet director Tehnic adm. Birou achiziții | Trimestrial | Trim.IV 2028 |
| 6. | Implementarea sistemelor de evaluare și monitorizare | Colectarea datelor - sistem de colectare a datelor privind performanța, satisfacția pacienților și eficiența serviciilor. | Comitet director Consiliu medical CMC | Trimestrial | Permanent |
| | | Analiza datelor colectate pentru identificarea tendințelor, punctele forte și punctele slabe ale serviciilor | Comitet director Consiliu medical CMC | Trimestrial | Permanent |
| | | Aplicarea măsurilor corective și îmbunătățirea continuă a serviciilor bazate pe rezultatele analizei. | Comitet director Consiliu medical | Trimestrial | Permanent |
| | | Implicarea comunității în procesul de planificare și organizare a serviciilor de sănătate | Comitet director Consiliu medical | Trimestrial | Permanent |

| | | | | | |
|----|--|--|--|-------------|-----------|
| | | Promovarea programelor de sănătate publică și a campaniilor de conștientizare a sănătății. | Comitet director Consiliu medical | Trimestrial | Permanent |
| | | Organizarea evenimentelor comunitare pentru a promova relații de încredere cu pacienții. | Comitet director Consiliu medical Administrația locală. | Trimestrial | Permanent |
| 7. | Rolul tehnologiei în îmbunătățirea serviciilor de sănătate | Investiții în tehnologie medicală de ultimă generație pentru diagnosticul și tratament precis. | Comitet director Consiliu medical | Trimestrial | Permanent |
| | | Implementarea sistemelor informatice pentru o gestionare eficientă a datelor medicale și a programărilor. | Comitet director Consiliu medical | Trimestrial | Permanent |
| | | Platforme online pentru comunicarea cu pacienții, programări și eliberarea rezultatelor investigațiilor medicale online. | Comitet director Consiliu medical | Trimestrial | Permanent |
| | | Digitalizarea spitalului - arhivare electronică a datelor pacienților, precum și a tuturor operațiunilor de la nivelul unității. | | | |

GRAFICUL GANT – Încadrarea în timp a activităților

| Nr. Crt. | Activitati propuse | 2025 | | | | 2026 | | | | 2027 | | | | 2028 | | | |
|----------|---|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| | | T1 | T2 | T3 | T4 | T1 | T2 | T3 | T4 | T1 | T2 | T3 | T4 | T1 | T2 | T3 | T4 |
| 1 | Înființarea de cabinete în specialități noi în ambulatoriu de specialitate: Geriatrie, Alergologie, Chirurgie pediatrică. | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| 2 | Înființarea compartimentului de Nefrologie, 4 paturi, în cadrul secției Medicină Internă II | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 3 | Înființarea compartimentului de Pneumologie, 4 paturi, în cadrul secției Medicină Internă II | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 4 | Înființarea compartimentului de Gastroenterologie, 4 paturi, în cadrul secției Medicină Internă II | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 5 | Achiziționarea celui de al doilea aparat CT și achiziționarea RMN-ului. | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 6 | Înființarea laboratorului de analize medicale pentru deservirea activități medicale din cadrul CPU | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 7 | Proiect Desființare corp clădire C6 (secția Psihiatrie+magazie) și construire Pavilion Psihiatrie+magazie în cadrul Spitalului Municipal Dorohoi și refacere împrejurimi. | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 8 | Sistematizarea curții spitalului pe vertical, circuitelor dintre pavilioane, zona de parcare. | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 9 | Construirea unei platforme de colectare a deșeurilor, modernă, conform legislației în vigoare, cu management eficient și eficace în gestionarea deșeurilor. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | Reabilitarea și automatizarea punctului destinat accesului în spital (clădire poartă, barieră senzori). | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | Brașamentul tuturor pavilioanelor cu fluide medicale – extindere la pavilionul C3 și C4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | Organizarea secției exterioare de îngrijiri paleative. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | Renovare și reorganizare corp clădire C3 și C4 (Pavilionul Interne+ Pavilion Chirurgie) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | Modernizarea laboratorului de anatomie patologică și prosectură | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | Finalizare cale de acces CPU | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | Proiect- Desființare corp C4 și construire corp nou clădire spital | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 17 | Inscripționare secții și circuite, cale de acces conform cerințelor ANMCS | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Planul de management are caracter tactic - operațional și la previzionarea activităților am luat în considerare resursele existente și dezvoltarea acestora.

- **Resursele umane** sunt asigurate de către personalul angajat, încercându-se angajări noi pentru poziții deficitare reale (medic A.T.I., cardiolog, urolog, oncolog, alergologie), personal medical și auxiliar, dar și instruirea și perfecționarea personalului existent.

- **Resursele financiare** - se va urmări eficientizarea resurselor existente, identificarea soluțiilor de creștere a veniturilor proprii prin diversificarea serviciilor clinice și paraclinice.

Dotarea cu echipamente medicale va duce la creșterea calității serviciilor și implicit la siguranța și satisfacția pacientului și prin implementarea diverselor proiecte aflate în curs de derulare sau implementare.

- **Resursele materiale** sunt de asemenea din patrimoniul unității, ceea ce permite ca obiectivele să fie atinse prin activități menționate, îmbunătățirea circuitelor funcționale precum și din proiectele aflate în curs de derulare.

- **Responsabilitati** - pentru realizarea activităților, responsabilitățile au fost stabilite pentru fiecare activitate, dar se vor realiza și cu contribuția întregului personal, știind că munca în echipă și comunicarea eficientă duce la rezultate pe măsură.

- **Rezultate asteptate.**

- Eficientizarea serviciilor.
- Crearea unui climat de încredere și respect reciproc între pacienți și personalul unității;
- Asigurarea unui act medical de calitate bazat pe orintarea către pacient;
- Acces echitabil la servicii esențiale cu acces primordial în serviciile și intervențiile cu caracter preventiv, dar și paleativ;
- Realizarea indicatorilor de performanță;
- Creșterea gradului de siguranță și satisfacție a pacientului.

Monitorizare.

În perioada derulării proiectului se va monitoriza trimestrial modul de implementare și realizare a obiectivelor și respectarea termenelor propuse, în vederea evaluării finale.

Monitorizarea rezultatelor proiectului se face începând cu prima lună de la implementare. În primele trei luni monitorizarea se face prin evaluări de etapă, cu scopul de a sesiza o eventuală necesitate a intensificării eforturilor de realizare a obiectivelor propuse.

La sfârșitul fiecărui an se va face evaluarea proiectului, și în funcție de rezultatele obținute se va decide continuarea sau după caz modificarea acestuia.

În paralel se va monitoriza și gradul de satisfacție al pacienților, cu scopul de a monitoriza gradul de creștere a satisfacției pacienților conform chestionarului privind gradul de satisfacție al pacienților, dar și creșterea și optimizarea veniturilor și cheltuielilor.

Monitorizarea obiectivelor, activităților și resurselor planificate se va face cu implicarea tuturor factorilor respectivi.

- Conducerea spitalului.

Conducerea stabilește unitatea dintre obiectivul și direcția unității. Ea trebuie să creeze și să păstreze un mediu intern în care persoanele devin perfect implicate în obținerea obiectivelor unității. În mod concret, conducerea unității la toate nivelurile, trebuie să coordoneze ședințele de revizuire a proceselor pentru ca sistemul de management al calității serviciilor să funcționeze corespunzător.

- Implicarea personalului.

Personalul din cadrul tuturor nivelurilor ierarhice reprezintă esența unității și implicarea lor totală permite ca abilitățile lor personale să fie utilizate în beneficiul unității.

- Abordarea procesuala.

Pentru realizarea obiectivelor și activităților trebuie utilizate toate resursele (angajați, echipamente tehnice,etc) pentru a transforma elementele de intrare în rezultate finite.

- Abordarea sistemică.

Identificarea, înțelegerea și gestionarea tuturor proceselor în vederea realizării obiectivelor și activităților în condiții de eficiență și eficacitate.

- Îmbunătățirea continuă.

Îmbunătățirea continuă a performanței generale a unității trebuie să fie obiectivul unității.

- Abordarea factuală la luarea deciziilor.

Deciziile eficace sunt bazate pe analiza datelor și informațiilor. Este important să se facă corecții și să se ia acțiuni corective și preventive.

În paralel se va monitoriza și gradul de satisfacție al pacienților cu scopul de a monitoriza gradul de creștere și de satisfacție a pacienților conform chestionarului, dar și a personalului unității.

Evaluarea.

Rezultatele proiectului sunt evaluate trimestrial. Evaluările trimestriale sunt utilizate cu scopul de monitorizare a perioadei de început a proiectului, ele stând la baza unor măsuri de intensificare a eforturilor în cazul în care nu se obțin rezultatele așteptate.

Evaluare finală a proiectului se face la sfârșitul termenului prevăzut.

Fiecare șef de secție / compartiment, responsabil de realizarea obiectivelor și activităților, periodic, vor cuprinde în rapoartele de activitate privind autoevaluarea activităților și analiza gradului de realizare a activităților, vor analiza modul de îndeplinire a obiectivelor, activităților, a indicatorilor de performanță asumați în concordanță cu resursele financiare acordate. Se vor face propuneri de îmbunătățire a activității astfel încât întreaga activitate a unității să se desfășoare în transparentă, comunicare și implicare efectivă.

CONCLUZII

Desfașurarea unei activități medicale calitative și profitabile în condițiile economiei de piață cu rezultate medicale și financiare pozitive, realizarea și încasarea veniturilor prognozate, astfel încât să acopere cheltuielile cu buna funcționare a spitalului și să existe posibilitatea dezvoltării continue prin reabilitare, modernizare și dotare. **Creșterea veniturilor** prin lărgirea gamei de servicii medicale și practicarea de prețuri concurențiale, cu respectarea tarifelor stabilite prin Contractul Cadru, maximizarea serviciilor medicale prestate în raport cu resursele financiare alocate și urmărirea justificării consumurilor. **Creșterea calității serviciilor medicale** prin dotarea cu aparatură medicală performantă după definitivarea priorităților și necesităților fiecărei secții, derularea și dezvoltarea de noi parteneriate în vederea îmbunătățirii serviciilor medicale de specialitate și reducerii numărului de pacienți trimiși către alte spitale. **Analizarea statului de funcții și a structurii de personal** în funcție de structura de paturi, normativele minimale de personal necesare și volumul serviciilor medicale prestate, comasarea de funcții și atribuții în domeniul medical, în sectorul de întreținere și administrativ, și implicare în atragerea de personal cu studii superioare printr-o mai bună publicitate și promovare a necesarului de medici. **Reducerea costului pe zi spitalizare** prin urmărirea indicatorilor din contractele de administrare cu șefii de secții, analiză decadală și lunară a veniturilor realizate pe fiecare secție/compartiment în parte. **Îmbunătățirea relației medic-pacient**, și în general între cadrele medicale și pacienți, luarea de măsuri în vederea reducerii duratei de spitalizare în condiții de creștere a calității serviciilor către pacienți prin planificarea externărilor. Îmbunătățirea relației medic-pacient, cadre medicale-pacient și păstrarea confidențialității datelor furnizate.

Planificarea și organizarea eficientă a serviciilor de sănătate la nivelul spitalului este esențială pentru furnizarea de îngrijire de înaltă calitate și pentru satisfacerea nevoilor pacienților.

Implementarea tehnologiei, colaborarea cu comunitatea și adoptarea standardelor naționale și internaționale sunt factorii cheie pentru succesul pe termen lung.

BIBLIOGRAFIE

- Legea 95/ 2006 privind reforma în domeniul sănătății, cu modificările și completările ulterioare.
- Școala Națională de Sănătate Publică și Management sanitar – Managementul spitalului, 2006.
- Ordinul Ministerului Sănătății nr.323/2011 privind aprobarea Metodologiei și a criteriilor minime obligatorii pentru clasificarea spitalelor în funcție de competența, cu modificările și completările ulterioare.
- Ordinul Ministerului Sănătății nr.1043/2010 privind aprobarea Normelor Metodologice pentru elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului public, cu modificările și completările ulterioare.
- Ordinul Ministerului Sănătății nr.914/26 iulie 2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare cu modificările și completările ulterioare.
- Ordinul nr.1384/2010 privind aprobarea modelului cadru al contractului de management și a listei indicatorilor de performanță a activității managerului spitalului public, cu modificările și completările ulterioare.
- Ordinul Ministerului Sănătății nr.39 din 16 ianuarie 2008 privind reorganizarea ambulatoriului de specialitate al spitalului.
- Ordin MSP nr.921/2006 pentru stabilirea atribuțiilor comitetului director din cadrul spitalelor publice.
- Legea nr.82/1991 – legea contabilității, republicată.
- Legea nr.98/2016 privind achizițiile publice, cu modificările și completările ulterioare.
- Ordinul S.G.G. nr.600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice
- <https://drgpedia.ro>
- www.spitaldorohoi.ro