

SPITALUL MUNICIPAL FALTICENI

PROIECT DE MANAGEMENT:

PERFORMANTA CLINICĂ ȘI FINANCIARĂ

A ACTIVITĂȚILOR SPITALULUI



Întocmit:



iunie 2025

CUPRINS:

Structura proiectului de management:	Pagină
A. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI	1
1. Tipul și profilul spitalului	1
2. Misiunea și viziunea	2
3. Caracteristicile relevante ale populației deservite	2
4. Structura spitalului	3
5. Situația resurselor umane	4
6. Situația financiară a spitalului	5
6.1. Structura veniturilor spitalului	5
6.2. Structura cheltuielilor spitalului	6
7. Situația dotării spitalului	7
8. Activitatea clinică a spitalului	8
B. ANALIZA SWOT A SPITALULUI	11
C. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE	13
D. SELECȚIONAREA UNEI PROBLEME PRIORITARE	14
E. DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMA PRIORITARĂ IDENTIFICATĂ	14
a) Scopul proiectului de management	14
b) Obiectivul managerial propus	15
c) Activități necesare	16
❖ Definire	16
❖ Grafic Gantt	18
❖ Resurse necesare	19
❖ Responsabilități	19
d) Rezultate așteptate	19
e) Indicatori – evaluare, monitorizare	20
CONCLUZII	20
f) Bibliografie	21

În toate statele Uniunii Europene precum și în România, sistemele de sănătate se străduiesc să satisfacă nevoile populației în materie de sănătate și de servicii medicale. Este important de știut în ce măsură cererea de sănătate reflectă într-o manieră adecvată nevoile reale ale populației și în ce măsură oferta de îngrijiri medicale și utilizarea serviciilor de sănătate sunt satisfăcătoare.

INTRODUCERE

Spitalul Municipal Fălticeni joacă un rol crucial în peisajul sanitar al județului Suceava, asigurând asistență medicală esențială pentru cetățenii municipiului și pentru aproximativ 140.000 de locuitori din 18 localități arondate. Perioada de analiză a prezentului raport 2022-2025, este de o importanță deosebită, fiind marcată de evenimente și transformări semnificative. Inaugurarea noii clădiri a spitalului în septembrie 2021, dotată cu echipamente moderne, a reprezentat un moment de cotitură, promițând o îmbunătățire substanțială a condițiilor hoteliere și a capacității de diagnostic și tratament. De asemenea, probleme structurale precum deficitul de personal medical calificat și constrângerile financiare au continuat să modeleze performanța și perspectivele de dezvoltare ale spitalului.

În acest context complex, evaluarea riguroasă a performanței clinice și financiare a Spitalului Municipal Fălticeni devine imperativă. O astfel de analiză este esențială pentru a fundamenta deciziile strategice viitoare, pentru a optimiza alocarea resurselor și pentru a răspunde cât mai eficient nevoilor de sănătate ale comunității. Mai mult, înțelegerea detaliată a funcționării actuale și a provocărilor permite identificarea unor direcții de dezvoltare sustenabile, cum ar fi cea analizată în studiul de caz dedicat serviciilor de îngrijiri paliative și pneumologie.

A. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI

1. TIPUL ȘI PROFILUL SPITALULUI

Unitatea sanitară furnizează o gamă largă de servicii medicale, acoperind necesitățile de diagnostic și tratament în regim de spitalizare continuă, spitalizare de zi, servicii pentru afecțiuni cronice și consultații în ambulatoriul de specialitate, urmărind permanent îmbunătățirea stării de sănătate a populației și realizarea unui sistem de sănătate modern și eficient bazat pe servicii medicale de înaltă clasă.

Spitalul asigură de asemenea managementul urgențelor medico-chirurgicale prin Compartimentul de Primiri Urgențe și continuitatea asistenței medicale prin cinci linii de gardă permanente în specialitățile de bază: Medicină Internă, Chirurgie Generală, Obstetrică-Ginecologie, Pediatrie și Anestezie și Terapie Intensivă (ATI).

Spitalul Municipal Fălticeni are o istorie îndelungată în furnizarea de servicii medicale comunității locale, cu o structură pavilionară, își desfasoară activitatea în 4 clădiri dispersate teritorial pe raza municipiului Fălticeni și a comunei Vadu Moldovei. Un punct de cotitură major în evoluția recentă a Spitalului Municipal Fălticeni l-a reprezentat finalizarea și darea în folosință, în septembrie 2021 noii clădiri a spitalului. Această realizare a marcat trecerea la un nou standard de calitate în ceea ce privește condițiile hoteliere, circuitele funcționale și dotarea cu echipamente medicale moderne, având un impact direct asupra capacității spitalului de a oferi îngrijiri medicale la standarde actuale.

În funcție de competență, Spitalul Municipal Fălticeni este o unitate sanitară de categoria IV, având 337 de paturi spitalizare continuă, 43 de paturi spitalizare de zi, 28 paturi de însoțitori, cabinete medicale ambulatorii, precum și alte structuri funcționale. Această structură funcțională asigură condiții de tratament, investigații medicale, cazare, igienă, alimentație și prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale, conform normelor aprobate în vigoare.

Spitalul Municipal Fălticeni este acreditat ANMCS ciclu II din luna iulie 2024, conform Ordinului nr. 222/04.07.2024, îndeplinind standardele de calitate în procent de 89,59 %, precum și acreditat ISO 9001:2015.

Spitalul este o instituție finanțată integral din venituri proprii și funcționează pe baza autonomiei financiare, conform Legii 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, spitalul fiind în subordinea Consiliului Local al Municipiului Fălticeni. Această subordonare implică o responsabilitate directă a

autorităților locale în ceea ce privește managementul, finanțarea investițiilor și dezvoltarea strategică a unității sanitare.

2. MISIUNEA ȘI VIZIUNEA

Conform Planului Strategic pentru anii 2018-2025 , misiunea și viziunea Spitalului Municipal Fălticeni este:



Misiunea Spitalul Municipal Fălticeni este prestarea unui act medical de calitate, într-un mediu sigur și confortabil, astfel încât pacienții să beneficieze de cele mai bune îngrijiri. Misiunea Spitalului Municipal Fălticeni este de a identifica și a soluționa nevoile pacienților prin furnizarea unor servicii medicale de calitate, bazate pe competență, transparență și eficiență, aliniate standardelor europene actuale.



Viziunea Spitalul Municipal Fălticeni urmărește îmbunătățirea calității actului medical și diversificarea serviciilor oferite populației, precum și respectarea drepturilor pacienților.

Aceste declarații de intenție strategică subliniază angajamentul instituției față de excelență și orientarea către pacient.

3. CARACTERISTICILE RELEVANTE ALE POPULAȚIEI DESERVITE

Populația arondată unității sanitare este preponderent din mediul rural, cu vârsta medie peste 60 ani și un nivel de trai modest.

Spitalul Municipal Fălticeni are ca teritoriu principal de deservire județul Suceava cu un procent de 95.2% din totalul pacienților externati, diferența aparținând județelor limitrofe (Iasi , Botosani, Neamt) precum și din alte localități și zone (București, Sibiu, Vaslui, Constanța, etc.).

În funcție de mediul de rezidență, ponderea majoritară în totalul populației o deține populația din mediul rural 72.87%, populația din mediul urban reprezentând 27,13%.

Comparativ cu anii precedenți, se constată o adresabilitate în creștere a populației de sex masculin 54.98% , cea feminina 45.02% în spitalizarea continuă, trend ce se păstrează și pentru spitalizarea de zi (barbati 67.74 % compartiv cu 32.26 % femei) .

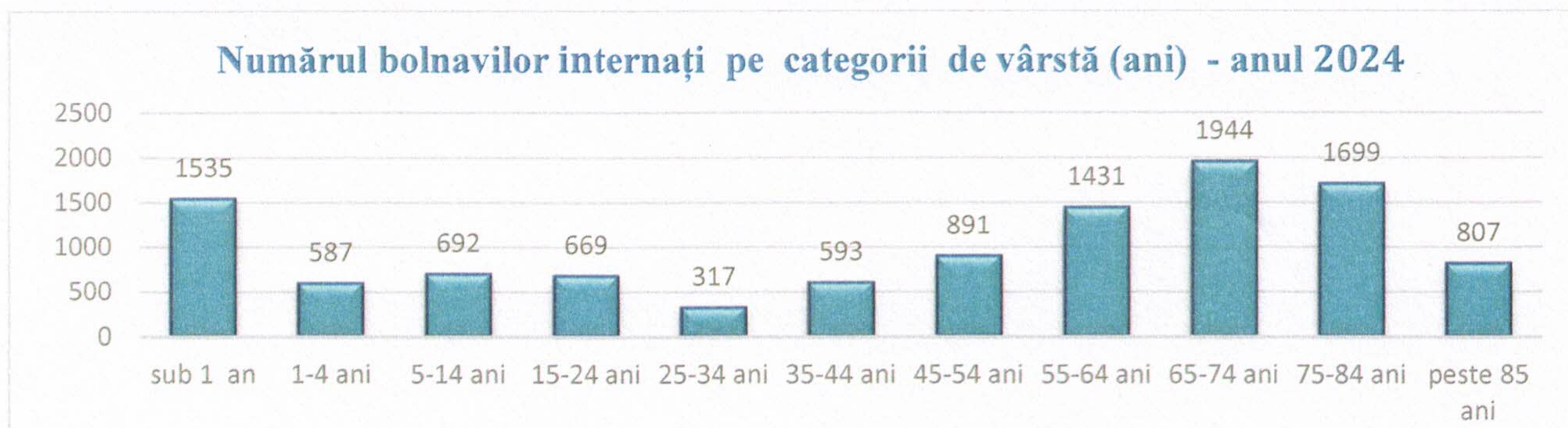
Studiul frecvenței diagnosticelor de externare, în perioada 2022 - 2024 a arătat că principalele 5 afecțiuni tratate în spitalizare continuă au fost:

1. Bolile aparatului respirator ,
2. Bolile aparatului cardio-vascular ,
3. Boli infectioase și parazitare ,
4. Bolile aparatului digestiv ,
5. Sarcina, nașterea și lăuzia .

Din statistica înregistrată de spital, se observă o supramorbiditate a acestora, constatându-se existența a 2-3 afecțiuni cronice/persoana, toate aceste patologii crescând și numărul de zile spitalizare cu afectarea DMS-ului pe spital, motiv întemeiat pentru care se dorește a se lua în calcul suplimentarea numărului de paturi Îngrijiri Paliative și Pneumologie.

Din punct de vedere a vârstei, populația tratată în Spitalul Municipal Fălticeni în anul 2024 , este împărțită în următoarele categorii, conform graficului de mai jos:

An 2024	sub 1an	1-4	5 -14	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-74	75-84	peste 85
11165	1535	587	692	669	317	593	891	1431	1944	1699	807



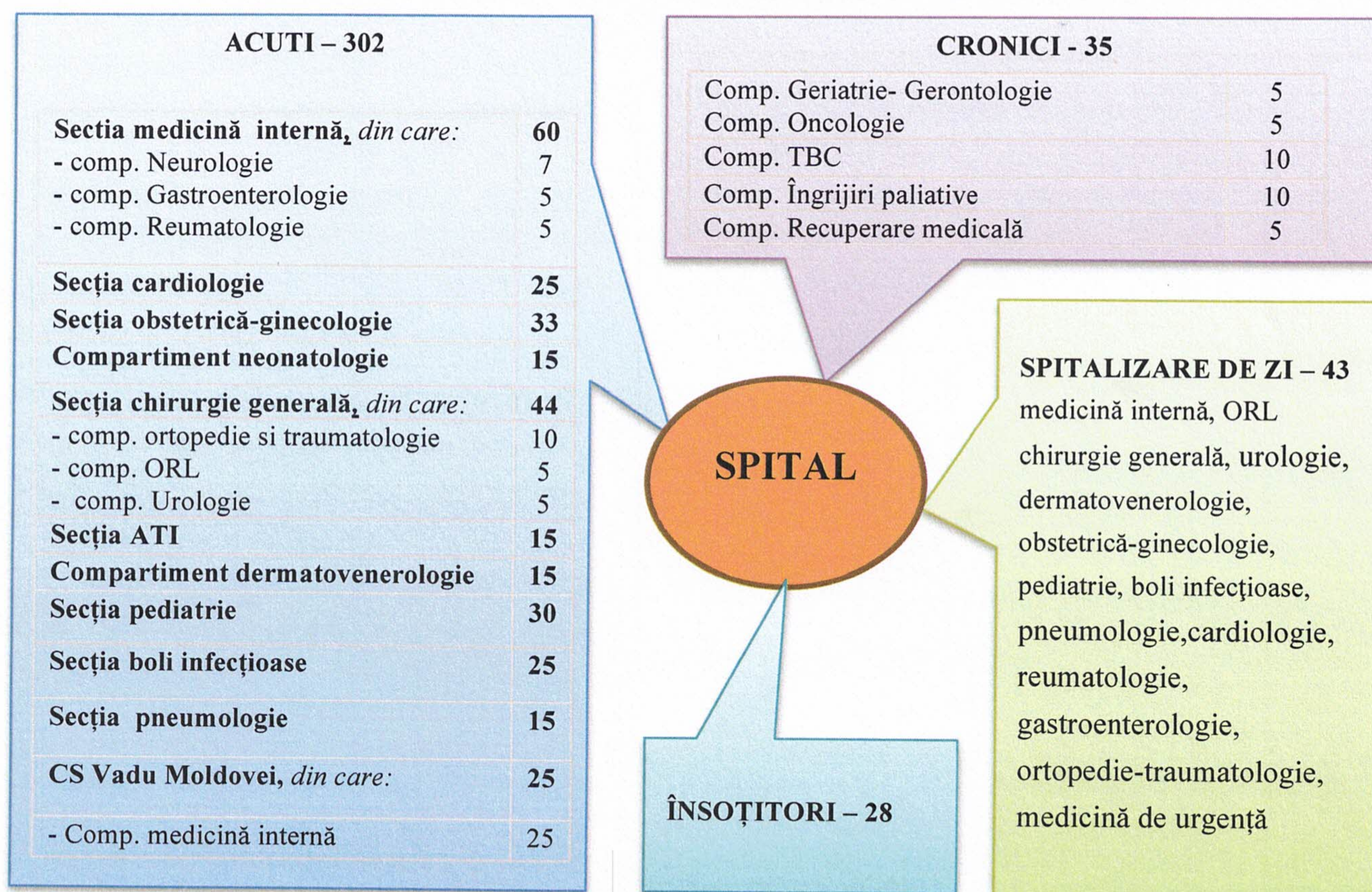
Sursa: Statistică – Spitalul Municipal Fălticeni

4. STRUCTURA SPITALULUI

Structura organizatorică a Spitalului Municipal Fălticeni are o capacitate totală de 408 paturi, distribuită între spitalizarea continuă (337 de paturi), spitalizarea de zi (43 de paturi) și paturi rezervate însoțitorilor (28 de paturi). Această structură este confirmată de hotărâri ale Consiliului Local și avize ale Ministerului Sănătății și DSP Suceava, cele mai recente datând din anul 2022.

Secțiile și compartimentele care definesc structura medicală a spitalului, conform organigramei, includ:

STRUCTURA ORGANIZATORICĂ ACTUALĂ A SPITALULUI



Ambulatoriul de specialitate cuprinde cabinete medicale în specialitățile: medicină internă, chirurgie generală, dermatovenerologie, obstetrică-ginecologie, ORL, pneumologie, endocrinologie, neurologie, psihiatrie, pediatrie, cardiologie, gastroenterologie, ortopedie-traumatologie, geriatrie-gerontologie, urologie, reumatologie, oncologie medicală, BFT, diabet zaharat, nutriție și boli metabolice, boli infecțioase, planificare familială și dispensar TBC.

Pe lângă secțiile clinice spitalul are în structură: Serviciul de radiologie și imagistică medicală, Farmacie, Laborator de analize medicale, Serviciu de anatomie patologică, Compartiment de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale, Bloc operator, Sterilizare, Unitate de transfuzii sânge, Compartimentul de evaluare și statistică medicală.

Aparatul funcțional are în componență : Comitetul director, Compartimentul de evaluare și statistică medicală, Serviciul managementul calității serviciilor medicale, Compartimentul juridic, Serviciul

resurse umane și relații cu publicul, Biroul informatică, Serviciul aprovizionare, transport, achiziții publice-contracte, Serviciul financiar contabilitate .

5. SITUAȚIA RESURSELOR UMANE

Resursa umană reprezintă un factor determinant pentru calitatea și accesibilitatea serviciilor medicale oferite de Spitalul Municipal Fălticeni.

Managementul executiv al spitalului este asigurat de Comitetul Director compus din *Manager, Director Medical, Director Financiar Contabil, Director de Îngrijiri*. Această echipă de conducere este responsabilă pentru implementarea strategiilor spitalului și gestionarea operațională a activităților.

Deficitul de medici reprezintă una dintre cele mai presante probleme ale Spitalului Municipal Fălticeni. În martie 2025 spitalul dispunea de 65 de medici, în condițiile unui necesar estimat la 93 de posturi, ceea ce înseamnă un grad de acoperire de aproximativ 69,89%, specialitățile deficitare fiind Cardiologie, Boli Infecțioase, Medicină de urgență și Radiologie și imagistică medicală.

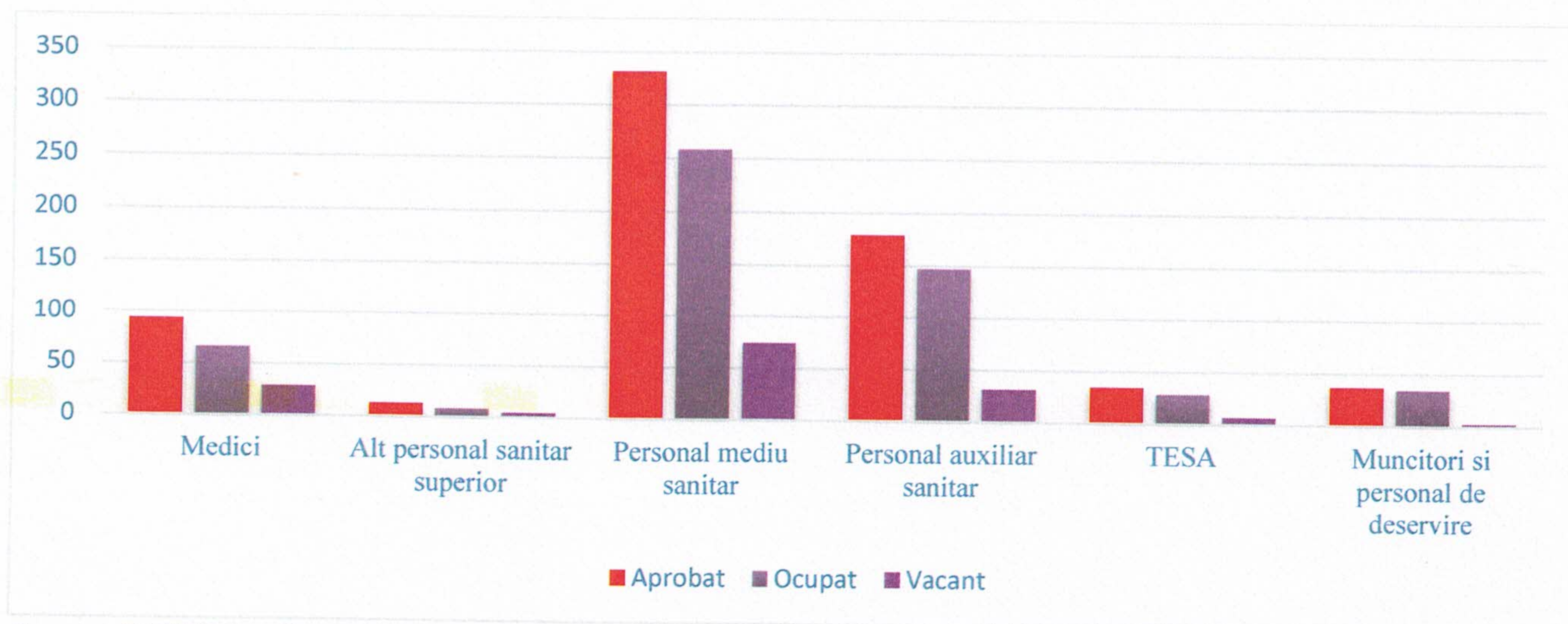
Spitalul dispune de o structură de personal mediu sanitar și auxiliar, cu farmaciști, chimiști, biologi, asistenți medicali, infirmiere, îngrijitoare repartizați pe secții /compartimente și laboratoare.

Conducerea spitalului a întreprins măsuri active pentru atragerea personalului medical, în special a medicilor. Printre acestea se numără oferirea primelor de instalare, apartamente de locuit, asigurarea unor condiții de muncă îmbunătățite în noua clădire și dotarea cu aparatură medicală de ultimă generație. Un proiect important în acest sens este construirea unui bloc de locuințe ANL destinat tinerilor medici, finanțat de către autoritatea locală, cu finalizare estimată în cursul anului 2025, măsură menită să răspundă uneia dintre nevoile esențiale ale personalului medical tânăr. Este evident că, deși infrastructura modernă a noului spital a contribuit la creșterea atractivității unității sanitare, așa cum indică o ușoară ameliorare a gradului de acoperire cu medici, acest factor nu este singular suficient pentru a rezolva criza de personal.

Personalul angajat pe categorii profesionale - an 2024

Categorii de personal	Aprobat	Ocupate	Vacante	Procent de încadrare %
Medici	93	65	28	69,89
din care : medici rezidenți pe post	7	7	-	100
Alt personal sanitar superior	12	8	4	66,67
Personal mediu sanitar	331	258	73	77,95
Personal auxiliar sanitar	178	147	31	82,58
TESA	34	28	6	82,35
Muncitori si personal de deservire	36	34	2	94,44
TOTAL	684	540	144	78,95

Sursa: RUNOS – Spitalul Municipal Fălticeni



Sursa: RUNOS – Spitalul Municipal Fălticeni

6. SITUAȚIA FINANCIARĂ A SPITALULUI

Modul de finanțare a unui spital poate avea repercusiuni importante în calitatea serviciilor medicale acordate pacienților.

Stabilirea politicii de dezvoltare și calitatea actului medical sunt strâns legate de existența resurselor financiare fără de care orice politică oricât de bine ar fi concepută nu poate fi aplicată dacă nu are resurse financiare disponibile.

Spitalul Municipal Fălticeni ca și celelalte spitale își procură resursele financiare din serviciile medicale furnizate populației.

Din punct de vedere financiar, spitalul este finanțat din : venituri proprii realizate din prestări de servicii medicale contractate cu CAS Suceava, venituri din servicii medicale efectuate la cererea pacienților și în completare, unitatea este finanțată cu sume de la Ministerul Sănătății , subvenții de la bugetul local și sume primite de la UE - PNRR și FEDR pentru proiectele depuse aprobate.

Organizarea activității spitalului se face pe baza bugetului de venituri și cheltuieli, astfel încât cheltuielile necesare pentru realizarea serviciilor medicale să fie acoperite din veniturile realizate.

6.1 Structura veniturilor spitalului

Situația veniturilor realizate de spital , pe surse de venit în anul 2024 se prezintă astfel:

Tabel - Sursele de venit ale Spitalului Municipal Fălticeni – an 2024

Denumire indicator venituri	Prevedere bugetare anuale - lei	Venituri realizate -lei	Venituri încasate -lei	Venituri încasate % din total
Alte venituri din prest. serv. și alte activ. (chirii)	15500	26660	22570	0,02
Venituri proprii	1080000	930552	926356	0,98
Venituri din contractele cu CAS	83132600	86031583	82348551	87,47
Venituri din contractele cu DSP -BS	2571500	2654063	2460429	2,61
Venituri din valorificare bunuri	10	14	14	0
Sume alocate de la bugetul local	250000	249900	249900	0,27
Alocări de sume din PNRR aferente asistenței finanțării nerambursabile	25583310	8139001	8139001	8,65
Total	112632920	98027773	94146821	100,00

Sursa: Financiar contabilitate – Spitalul Municipal Fălticeni

După cum se observă în tabelul de mai sus , principala sursă de venit a Spitalului Municipal Fălticeni o constituie veniturile din contractele încheiate cu CAS Suceava, care sunt în procent de 87,47 % din totalul veniturilor realizate de spital, reprezentând venituri încasate din serviciile medicale contractate, alocația de hrană, programe de sănătate cât și din sumele primite pentru creșterile salariale ale personalului din sănătate conform legislației în vigoare.

Pentru anul 2024 au fost contractate cu CAS Suceava următoarele tipuri de servicii medicale: spitalizare continuă - DRG, spitalizare continuă – Cronici, spitalizare de zi, ambulatoriul de specialitate, paraclinice ambulatorii, servicii de recuperare medicală, programe de sănătate (ortopedie).

Veniturile din contractele încheiate DSP Suceava pentru acțiuni de sănătate, respectiv pentru cheltuieli de personal-dispensarul TBC, cabinetul de planing familial, medici rezidenți, cât și pentru programe de sănătate, reprezintă un procent de 2,61% din totalul veniturilor realizate de spital.

Spitalul a accesat și intenționează să acceseze în continuare fonduri externe nerambursabile pentru proiecte de modernizare a infrastructurii și dotare cu echipamente medicale.

Sumele încasate din finanțare PNRR aferente asistenței financiare nerambursabile reprezintă un procent de 8,65% din totalul veniturilor realizate de spital și au fost alocate pentru implementarea a doua proiecte, respectiv:

1. „Reducerea riscului de infecții nosocomiale în Spitalul Municipal Fălticeni”, în baza contractului de finanțare nr. 1240/58/NOSO, încheiat în data de 06.02.2024, cu valoarea totală de 22.647.545,69 lei cu TVA, termen de finalizare 02.10.2025.
2. "Modernizarea sistemelor informatice și infrastructurii digitale în Spitalul Municipal Fălticeni " în baza contractului de finanțare nr. 1873/163/I.3.3, cu valoarea totală de 2.935.766,30 lei cu TVA, termen de finalizare 30.09.2025.

În anul 2023 a fost aprobat cu finanțare PNRR și proiectul „Echiparea Cabinetului de planificare familială din cadrul Spitalului Municipal Fălticeni” în valoare de 274.968 lei cu TVA, pentru care încă nu a fost semnat contractul de finanțare, Ministerul Sănătății va implementa acest proiect în parteneriat cu spitalul.

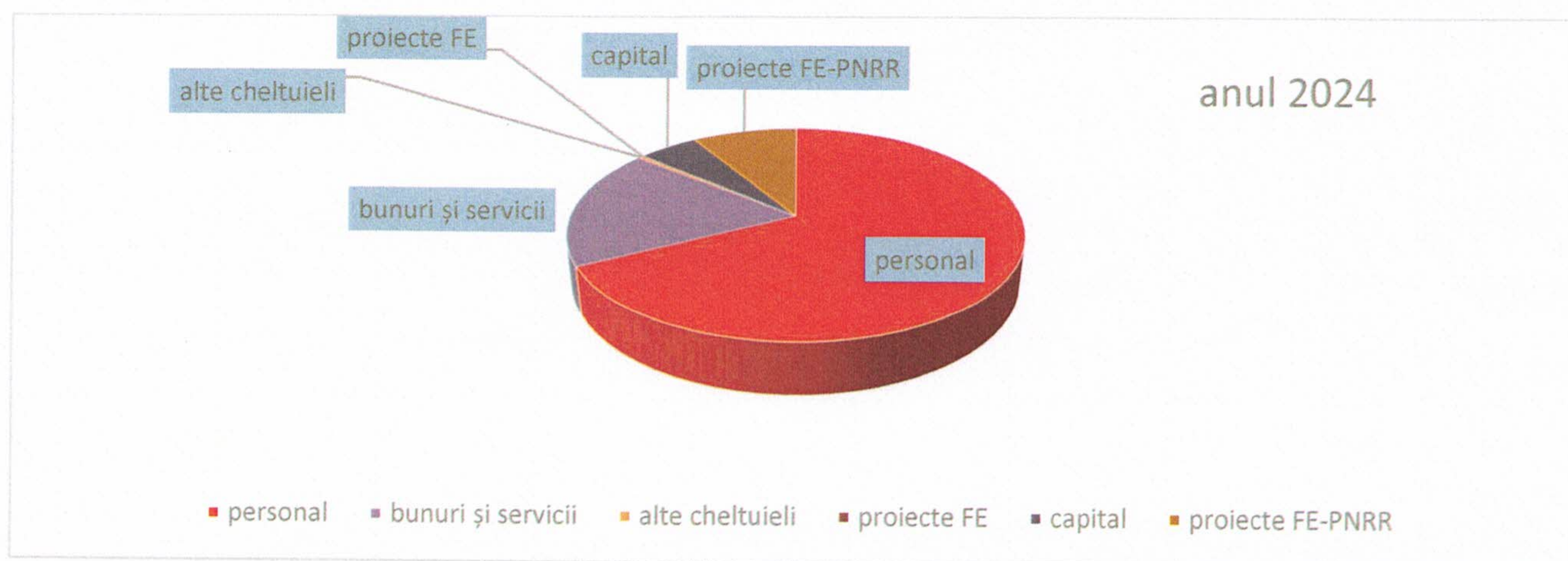
În luna mai 2025 s-a semnat contractul de finanțare nr.51497/06.05.2025 pentru proiectul "Dotarea ambulatoriului Spitalului Municipal Fălticeni", SMIS 332320, din fonduri europene – FEDR, în valoare totală de 14.842.453,50 lei cu TVA, termen de finalizare 05.05.2026.

Deși există o diversificare a surselor de finanțare, dependența covârșitoare de fondurile alocate de CAS Suceava rămâne o caracteristică structurală a bugetului spitalului. Eforturile de atragere a fondurilor externe nerambursabile sunt cruciale pentru realizarea investițiilor majore și modernizarea continuă.

6.2 Structura cheltuielilor spitalului

Analiza structurii cheltuielilor este esențială pentru identificarea principalelor zone de consum de resurse și pentru optimizarea managementului financiar.

6.2.1 Structura plăților efectuate după principalele titluri bugetare în anul 2024, se prezintă astfel:



Denumire indicator	Prevederi anuale	Plati efectuate 2024	% plati raportat la total plati
Cheltuieli personal	65985300	62541434	68.28
Cheltuieli cu bunuri si servicii	22466280	16958613	18.52
Alte cheltuieli	430000	405654	0.44
Proiecte cu finantare FE	2060	2056	0.00
Proiecte cu finantare din sumele reprez.asistenta financiară nerambursabilă aferentă PNRR	25583310	8139001	8.89
Cheltuieli de capital	5342480	4625458	5.05
Plati efectuate in anii precedent si recuperate in anul curent	-1079620	-1079628	-1.18
Total	118729810	91592588	100

Sursa: Financiar contabilitate – Spitalul Municipal Fălticeni

Se poate observa că, execuția bugetului de venituri și cheltuieli în anul 2024 a fost de 77,14 %, indicând o disciplină bugetară și o utilizare a fondurilor în limitele aprobate, ponderea cea mai mare în total cheltuieli o au cheltuielile de personal în procent de 68,28%, urmat de cheltuielile cu bunuri și servicii în procent de 18,52 %. Cheltuieli de capital (Investițiile) sunt finanțate din surse multiple, incluzând bugetul local, fonduri europene (PNRR) și veniturile proprii ale spitalului, cu un procent de 8,89%.

Veniturile și implicit cheltuielile realizate au permis funcționarea în anul 2024 a spitalului în condiții de normalitate și continuitate, Spitalul nu a înregistrat plăți restante către furnizori, plățile fiind efectuate la scadențele prevăzute în contracte încheiate.

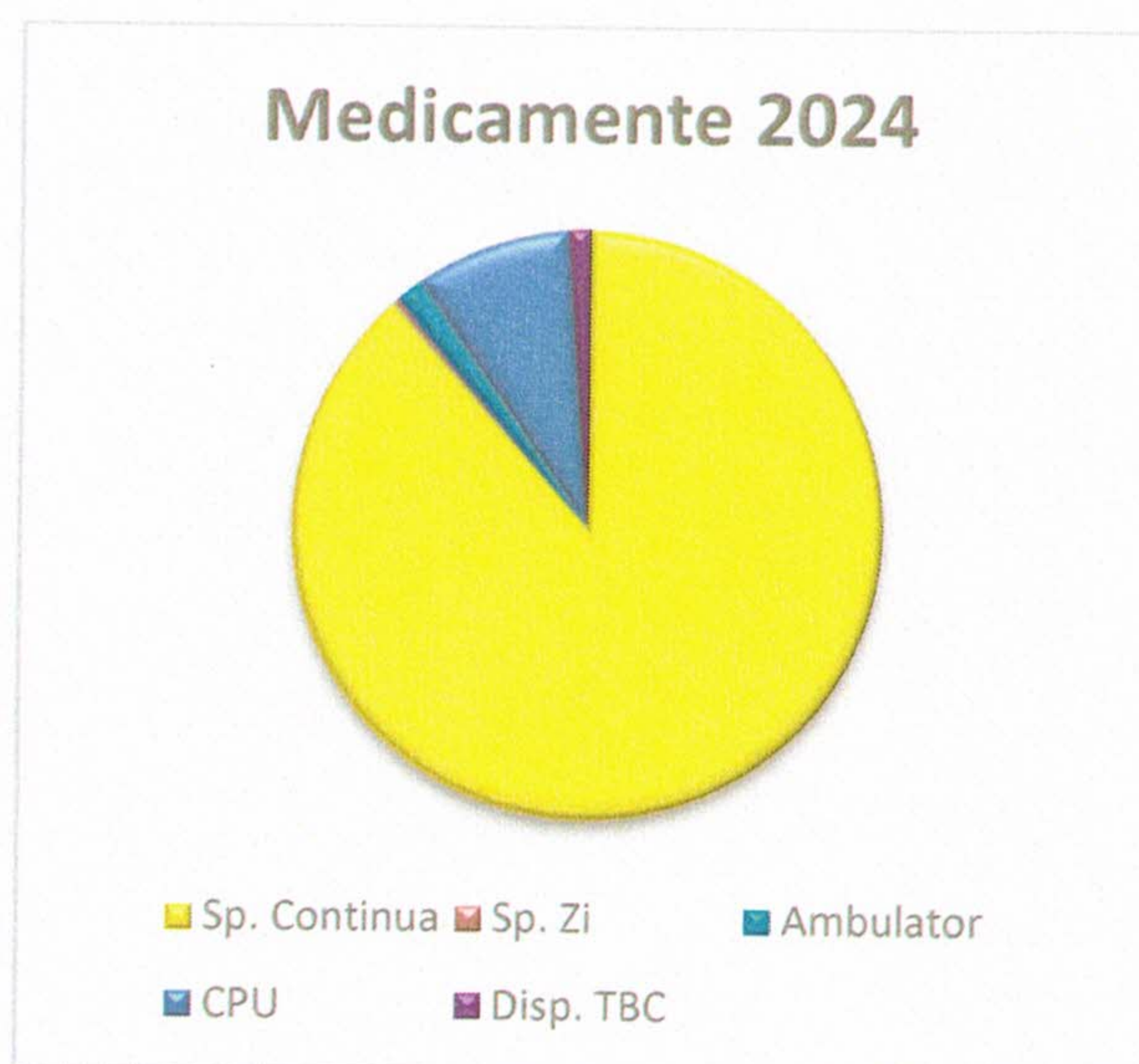
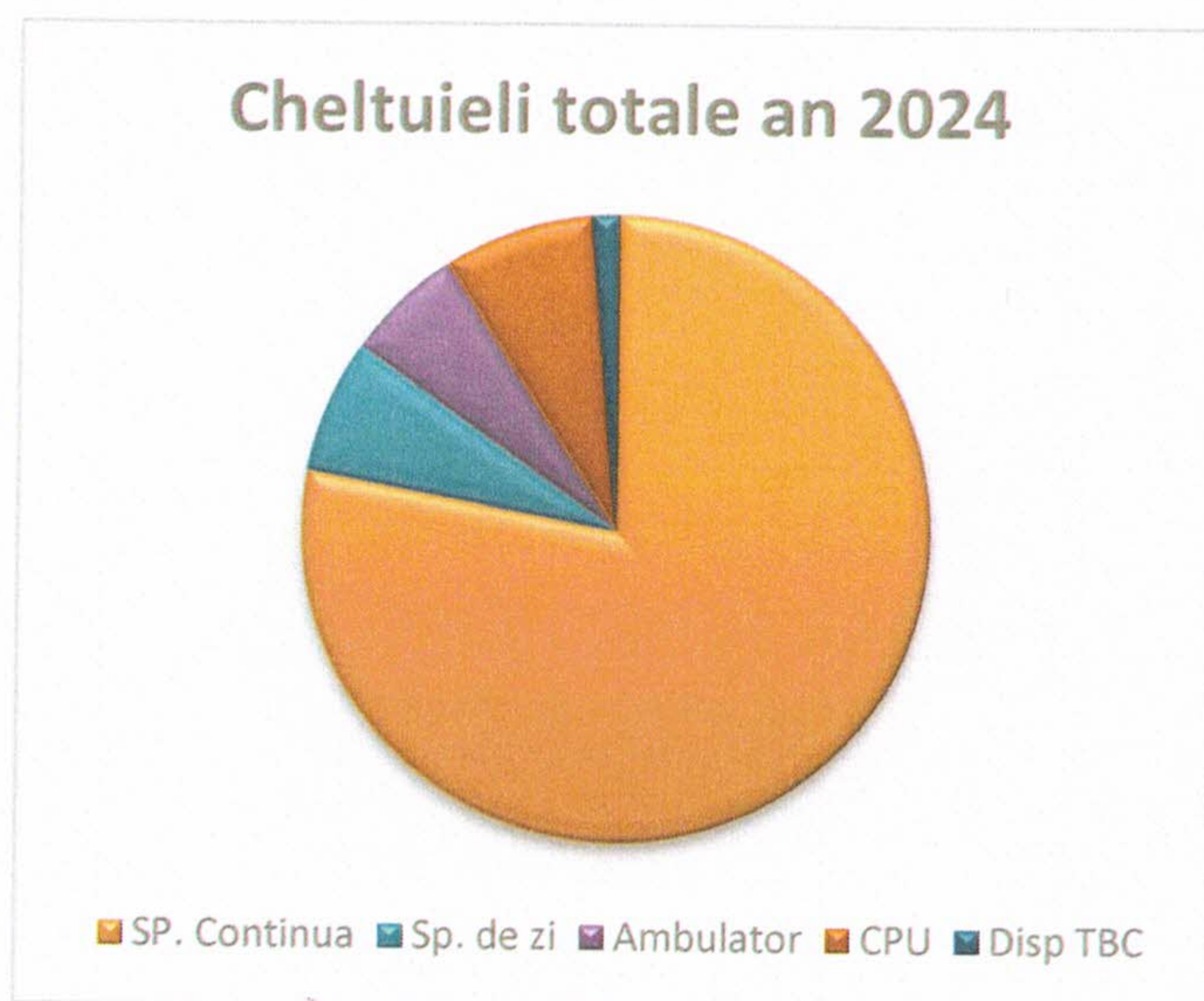
6.2.2 Analiza cheltuielilor realizate pe tipuri de servicii medicale :

Pe tipuri de servicii medicale *cheltuielile totale realizate* și respectiv *cheltuielile cu medicamentele realizate* la nivel de spital, în anul 2024 sunt repartizate astfel:

Servicii medicale	Cheltuieli totale (lei)	Pondere (%)	Medicamente (lei)	Pondere (%)
SPITALIZAREA CONTINUĂ	66908977	78,02	3481844	88,41
SPITALIZARE DE ZI	5849133	6,82	15338	0,39
AMBULATOR	5180752	6,04	57857	1,47
CPU	6664989	7,77	337230	8,56
DISPENSAR TBC	1181226	1,38	45802	1,16
TOTAL	85755077	100.00	3938071	100.00

Sursa: Financiar contabilitate – Spitalul Municipal Fălticeni

Se poate observa că, cheltuielile realizate prin spitalizarea continuă au cea mai mare pondere în total cheltuieli, atât ca valoare totală a cheltuielilor (78,02%) cât și a medicamentelor (88,41%), urmată fiind de serviciile medicale acordate în CPU (7,77%) și medicamente de (8,56%).



7. SITUAȚIA DOTĂRII SPITALULUI

Infrastructura fizică și dotarea cu echipamente medicale moderne sunt piloni esențiali pentru furnizarea unor servicii de sănătate de calitate și pentru atragerea personalului medical calificat. Spitalul Municipal Fălticeni a înregistrat progrese notabile în această direcție în perioada 2021-2025.

Elementul central al modernizării infrastructurii îl constituie noul sediu al spitalului, funcțional din septembrie 2021. Această clădire modernă a adus îmbunătățiri substanțiale în ceea ce privește condițiile hoteliere pentru pacienți, circuitele funcționale și spații corespunzătoare destinate actului medical.

Conducerea spitalului a acordat o atenție deosebită modernizării parcului de echipamente medicale, recunoscând rolul acestora în creșterea calității actului medical și în atragerea specialiștilor.

Dotările spitalului sunt de ultimă generație și cuprind toate capitolele ce stau la baza unui serviciu medical modern, ce permit metode de diagnostic și tratament de înaltă calitate, pentru pacienții care se adresează spitalului, iar procesul de achiziție de aparatură modernă este unul continuu.

În ceea ce privește modernizarea corpurilor de clădiri existente cât și de dotare cu aparatură medicală performantă, spitalul a beneficiat de importante investiții în ultimii ani din veniturile proprii ale spitalului, bugetul local, bugetul de stat - prin Ministerul Sănătății, Fonduri europene PNRR /FEDR și donații.

Dotarea spitalului cuprinde : computer tomograf, aparate digitale grafie/scopie, ecografe multifuncționale, ecocardiografe, osteodensitometru, sistem pacs de date, ventilatoare moderne pentru adulți și nou născuți, aparate de anestezie, monitoare speciale, injectomate, infuzomate, aparate de încălzire a sângelui, stație centrală de sterilizare, mese de operație, lămpi scialitice, sisteme pentru chirurgia laparoscopică, gastrocolonoscop, sistem endoscopie digestivă joasă, instrumentar chirurgical, sistem de resuscitare neonatală, aparat de măsurare a relaxării musculare, aparatură completă de laborator, aparatură de specialitate BFT pentru recuperarea pacienților cronici și postoperator,etc.

Pe lângă investițiile în echipamente, Spitalul Municipal Fălticeni în parteneriat cu cu autoritatea publică locală, au depus spre aprobare , din finanțare europeană - FEDR, doua proiecte cum ar fi :

- Înființarea unui *Centru de Imagistică Medicală* dotat cu un aparat Rezonanță Magnetică Nucleară (RMN), ce va crește semnificativ capacitatea de diagnostic a spitalului ,
- *Extinderea si modernizarea infrastructurii de îngrijire paliativă*, în scopul creșterii accesibilității și a eficacității serviciilor medicale adresate pacienților cu boli cronice, ale căror opțiuni terapeutice sunt depășite.

8. ACTIVITATEA CLINICĂ A SPITALULUI

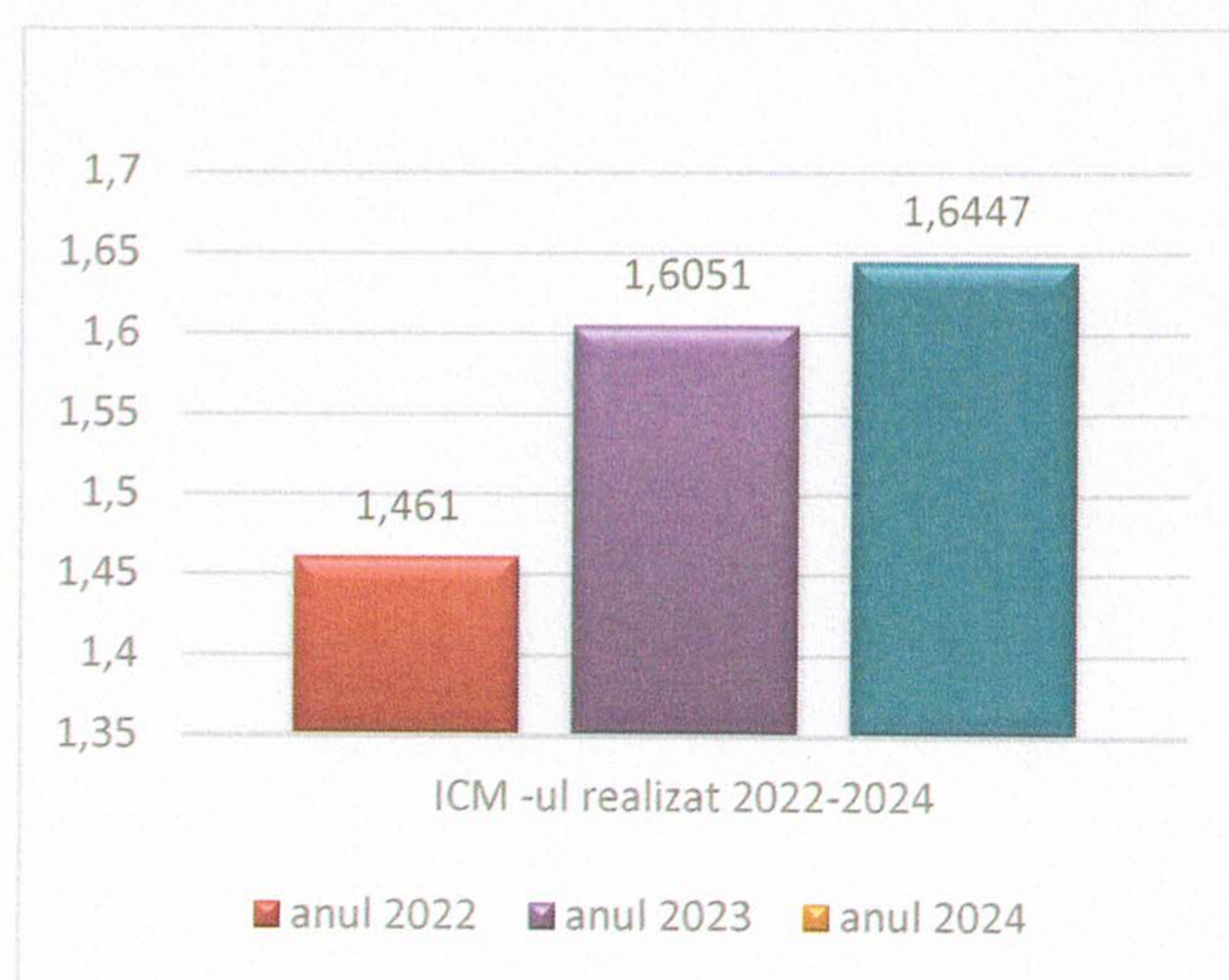
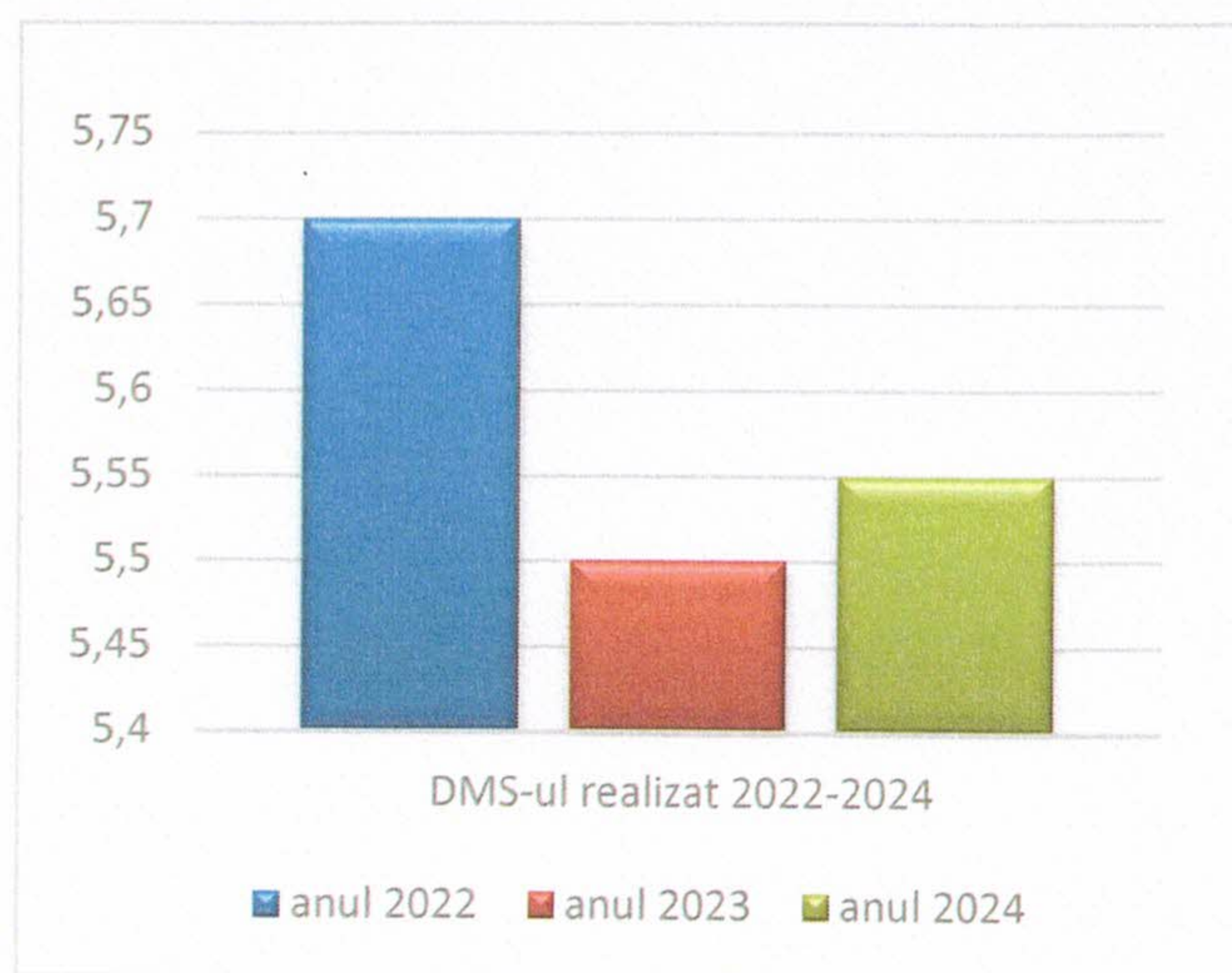
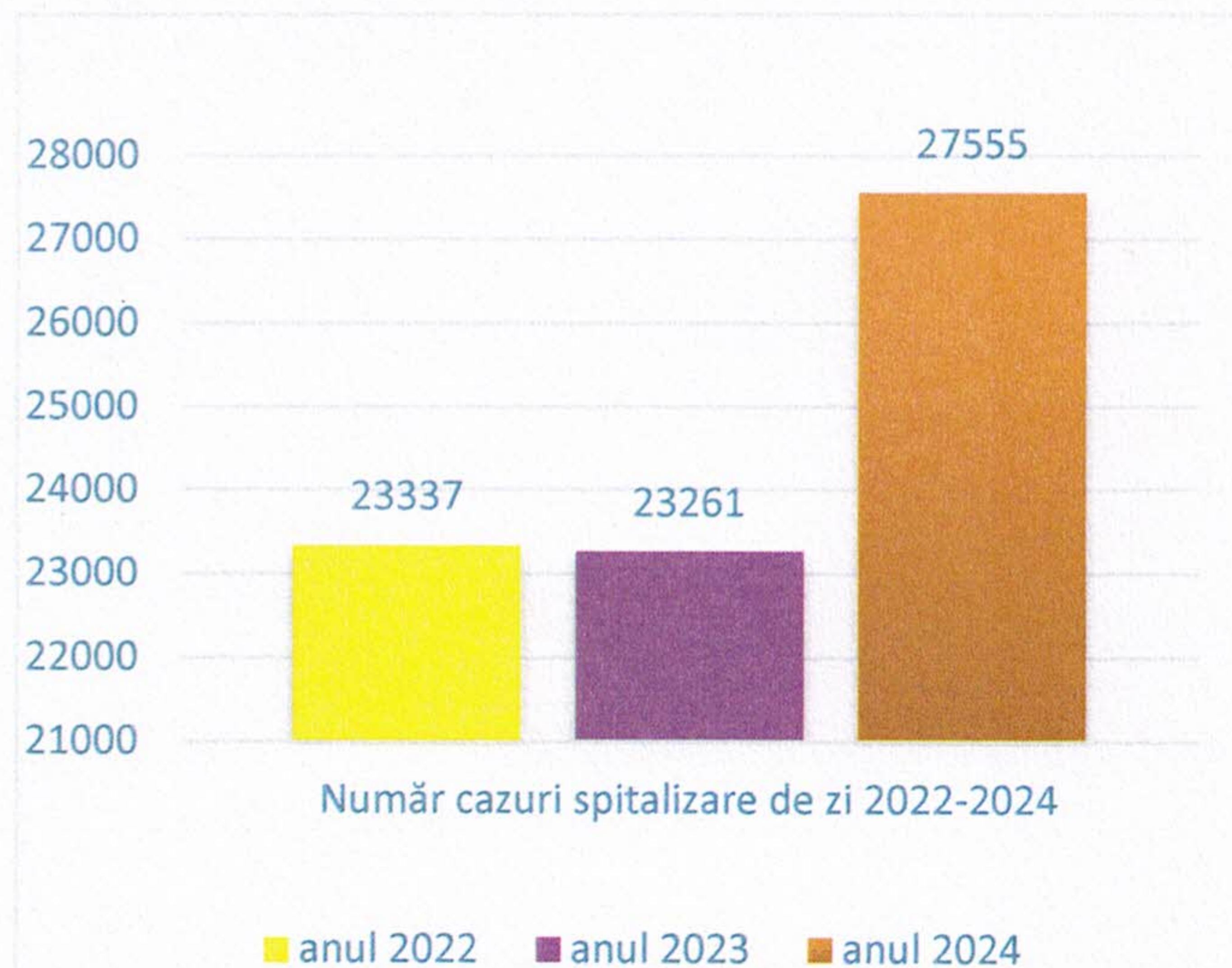
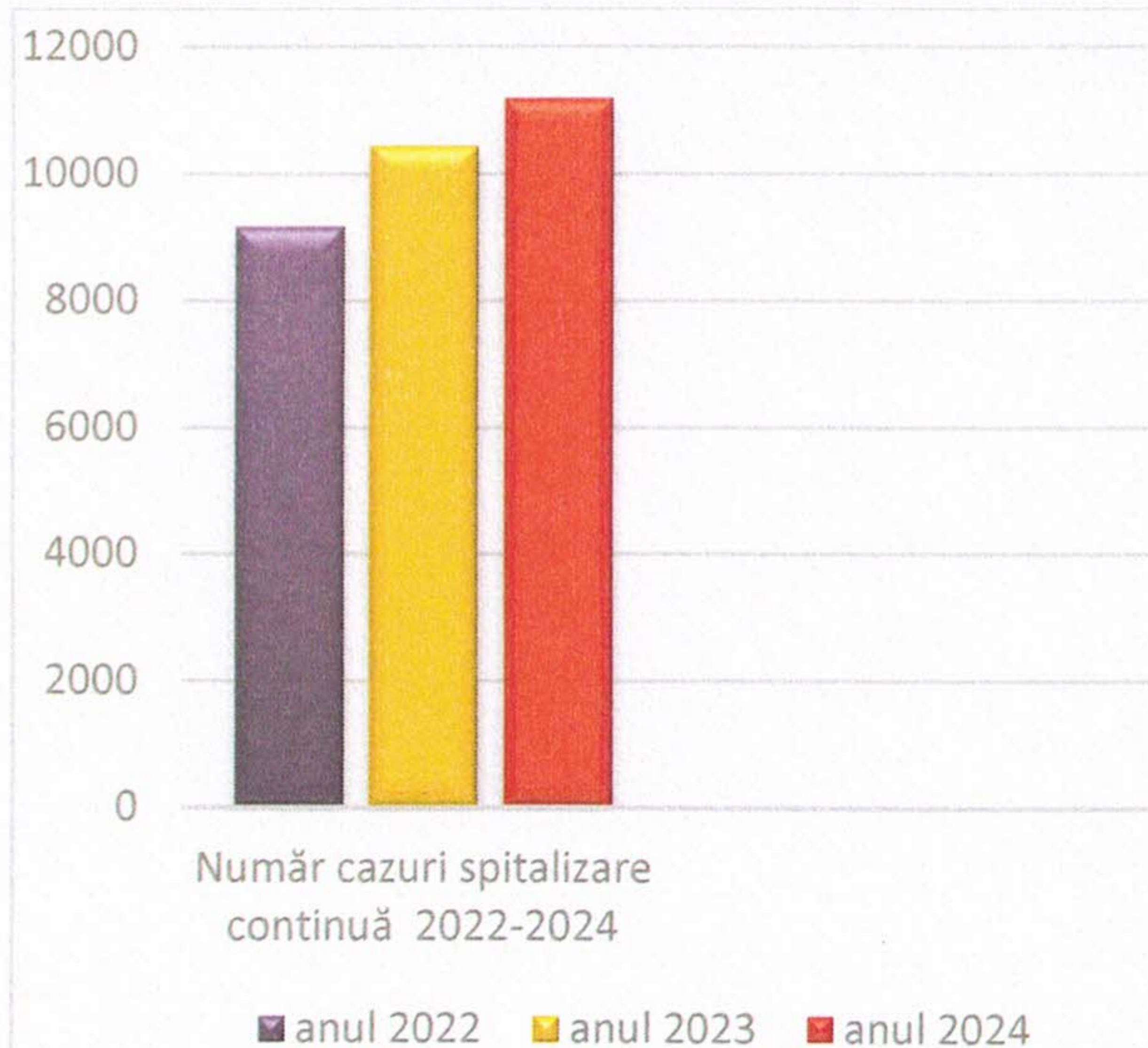
Indicatorii de activitate clinică sunt acei indicatori care reflectă tipul, volumul, intensitatea și calitatea serviciilor spitalicești. Acești indicatori încearcă să ofere o imagine globală asupra activității clinice, urmărind pacientul de la intrarea până la ieșirea lui pe poarta spitalului.

Indicatorii medicali sunt esențiali pentru evaluarea performanței spitalelor, optimizarea resurselor și îmbunătățirea calității îngrijirilor.

Aceștia oferă date concrete pentru luarea deciziilor strategice , asigurând transparența și eficiența în sistemul de sănătate.

Pentru perioada 2022 – 2024 principalii indicatori ai activității clinice ai spitalului se prezintă astfel:

Nr. crt	Denumire indicator de performanță	Anul 2022	Anul 2023	Anul 2024
1	Număr pacienți externați spitalizare continuă - total spital	9150	10432	11165
2	Număr pacienți externați spitalizare de zi - total spital	23337	23261	27555
3	Durata medie de spitalizare - pe spital	5,70	5,50	5,55
4	Număr zile spitalizare	65330	75623	81288
5	Rata de utilizare a paturilor - %	57,47	62,58	67,08
6	Indicele de complexitate a cazurilor pe spital (ICM)	1,4610	1,6051	1,6447
7	Procentul pacienților cu Intervenții chirurgicale din totalul pacienților externati din secțiile chirurgicale	69,07	73,95	71,92
8	Numărul pacienților consultații în ambulatoriu	27381	34807	34093
9	Procentul de internări în regim de urgență din total internari	81,07	74,51	75,08



Sursa: Statistică – Spitalul Municipal Fălticeni

Analizând datele prezentate se poate constata că, numărul cazurilor realizate prin spitalizarea continuă a crescut în fiecare an, de la 9150 pacienți externați în anul 2022 la 11165 pacienți externați în anul 2024, reprezentând o creștere de 22,02 %, respectiv pentru spitalizarea de zi, de la 23337 cazuri în anul 2022 la 27555 cazuri în anul 2024, reprezentând o creștere de 18,07 %.

Durata medie de spitalizare (DMS-ul) în anul 2022 a fost de 5,70 zile comparativ cu 5,55 zile în anul 2024, observandu-se o scădere a zilelor de spitalizare pentru pacienții care se adresează spitalului.

Indicele de complexitate a cazurilor pe spital (ICM-ul) a înregistrat o creștere de 12,57 %, de la 1,4610 în anul 2022 la 1,6447 în anul 2024. Această creștere a acestui indicator relevă diversitatea comorbidităților internate la nivelul secțiilor spitalului, complexitatea cazurilor tratate, ceea ce presupune o implicare sporită a medicilor în procesul de codificare și analiză medicală.

Rata de utilizare a patului de 67,08% în 2024 a crescut față de 57,47 % în anul 2022, valorile optime sunt cuprinse între 60-100%, tendința este una pozitivă, indicând o creștere a adresabilității.

Indicatorii ICM (Indicele de Complexitate a Cazurilor), DMS (Durata Medie de Spitalizare) și RUP (Rata de Utilizare a Paturilor) trebuie monitorizați constant și cu atenție, deoarece aceștia joacă un rol esențial în stabilirea valorii contractului de servicii de spitalizare continuă. În mod specific, acești indicatori influențează direct formula de contractare, contribuind la determinarea sumei maxime pe care spitalul o poate contracta de la Casele de Asigurări de Sănătate. O gestionare eficientă și o optimizare a acestor parametri nu doar că asigură utilizarea corespunzătoare a resurselor, dar și maximizează veniturile potențiale ale spitalului, permițându-i să ofere servicii de calitate superioară și să răspundă mai bine nevoilor pacienților. Monitorizarea periodică și ajustarea în funcție de evoluția acestor indicatori reprezintă, un element-cheie în managementul eficient al spitalului.

Indicatori realizați pe secții și pe total spital în Spitalizarea continuă - anul 2024

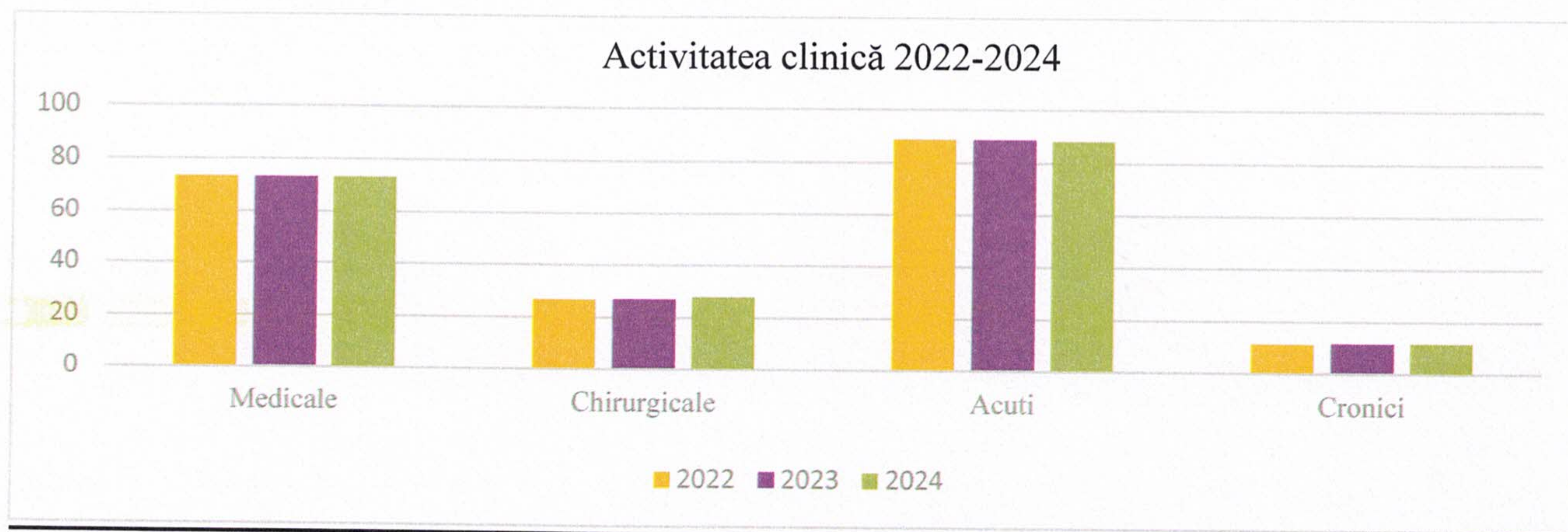
Nr. Crt	Secții /compartimente	Pacienți Externați	Nr. zile spitaliz.	DMS (zile)	ICM spital	ICM național
1	Boli infecțioase, din care COVID:	892 72	6333 510	6.15 6,57	1.6165 1.6544	1.5948 1.5948
2	Cardiologie	626	4877	7.15	1.8089	1.6800
3	Chirurgie generală	688	4727	6.21	2.3232	2.0367
4	Dermatovenerologie	537	3531	5.56	1.6467	1.5376
5	Îngrijiri paliative	230	4170	17.23	-	-
6	Medicină internă CS	455	3503	6.65	1.7815	1.5117
7	Medicină internă	1313	12351	8.80	1.6498	1.5117
8	Geriatric -Gerontologie	79	853	10.66	-	-
9	Gastroenterologie	367	2336	5.67	1.7946	1.7397
10	Neurologie	212	1705	7.41	1.7681	1.8149
11	Reumatologie	107	542	4.00	1.9468	1.5324
12	Neonatologie	640	2695	3.24	1.1061	1.0656
13	Urologie	242	1035	3.30	2.0108	1.6978
14	ORL	106	555	5.13	1.4654	1.7053
15	Obstetrică -Ginecologie	1486	6028	2.92	1.2125	1.1443
16	Ortoped. -traumatologie	587	4385	6.36	3.3885	2.1090
17	Pediatrie din care COVID:	1642 43	8278 184	3.97 4,28	1.1557 1,1414	1.1248 1,1248
18	Pneumoftiziologie	70	2927	36.59	-	-
19	Pneumologie	636	5134	7.26	1.6149	1.6338
20	Recuperare medicală	135	1627	12.05	-	-
TOTAL 2024		11165	81288	5.55	1.6447	-

Distribuția activității clinice în perioada 2022- 2024 (după tipul secțiilor în care au fost spitalizate cazurile):

Sectii	2022	2023	2024
Medicale	6709 cazuri -73,32 %	7628 cazuri -73,12 %	8056 cazuri - 72,15 %
Chirurgicale	2441 cazuri -26,68 %	2804 cazuri - 26,88%	3109 cazuri - 27,85 %

Sectii	2022	2023	2024
Acuți	57925 zile - 88,67 %	65183 zile - 88,57 %	71711 zile - 88,22 %
Cronici	8640 zile - 11,33 %	9577zile - 11,43 %	9577 zile - 11,78 %

Sursa: Statistică – Spitalul Municipal Fălticeni



<u>Secții /compartimente</u>	<u>Pacienți Externati</u>	<u>Secții /compartimente</u>	<u>Pacienți Externati</u>
Boli infecțioase	280	ORL	4
Cardiologie	187	Obstetrică -Ginecologie	76
Chirurgie generală	59	Ortopedie -traumatol.	4
Dermatovenerologie	32	Pediatric	279
Reumatologie	57	Pneumologie	367
Medicină internă	28	Urologie	14
Gastroenterologie	379	-	
CPU	25789	TOTAL 2024	27555

Sursa: Sursa: Statistică – Spitalul Municipal Fălticeni

În *spitalizarea de zi* în anul 2024 au beneficiat de îngrijire medicală un număr de 27555 pacienți, dintre care, în CPU un număr de 25789 pacienți investigați, ce indică o aglomerare semnificativă a CPU, cu un număr mare de pacienți care se prezintă la urgență, ce sugerează o presiune ridicată asupra acestui compartiment.

În anul 2024 în *cabinetele medicale din Ambulatoriului integrat* al spitalului au fost consultați un număr de 34093 pacienți în cele 18 cabinete medicale. S-a constatat o creștere a numărului de pacienți consultați în ambulatoriu în ultimii ani (număr consultații 2024-34093 pacienți), creștere datorată în principal gamei largi de servicii medicale oferite populației deservite precum și contractelor încheiate cu CAS Suceava. Accesul în ambulatoriu se face în baza programărilor, cu excepția urgențelor medicale precum și pe baza programărilor on line. Din totalul de 34093 pacienți prezentați în ambulatoriu, un număr de 1294 pacienți au fost internați în anul 2024. La finalul anului 2024 indicatorul „*numărul de consultații pe medici, în ambulatoriu* are valoarea de 998 consultații, comparativ cu anul 2023 în valoare de 946 consultații pe medic, o creștere de 4,44 %.

B. ANALIZA SWOT A SPITALULUI : PUNCTE TARI, PUNCTE SLABE, OPORTUNITĂȚI ȘI AMENINȚĂRI

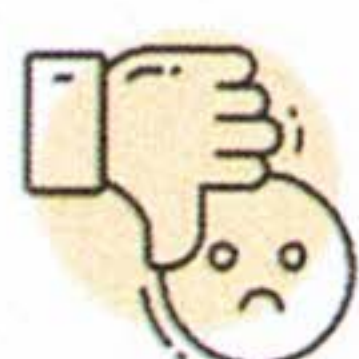
Analiza SWOT este un instrument de planificare ce permite spitalului să-și reprezinte informațiile obținute din evaluarea mediului intern și extern pentru a le putea folosi în planificarea strategică. Prin analiza SWOT se cercetează punctele tari și punctele slabe din spital (mediul intern) și oportunitățile și amenințările (mediul extern).



PUNCTE TARI:

- Cea mai nouă unitate spitalicească din județul Suceava inaugurată în anul 2021, investițiile continue în echipamente medicale de ultimă generație, reprezintă un avantaj competitiv major, îmbunătățind calitatea actului medical și condițiile pentru pacienți și personal,
- Specialități medicale și chirurgicale diversificate în componența structurii spitalului, care se pliază pe nevoile de servicii medicale ale populației arondate și asigurarea continuității serviciilor medicale prin existența a cinci linii de gardă în specialitățile de bază, ceea ce îi conferă un rol important în rețeaua sanitară locală,
- Ambulatoriu de specialitate integrat, benefic în abordarea pre și post spitalicească a pacientului,
- Personal medical cu o vastă experiență profesională care lucrează conform ghidurilor și protocoalelor actuale,

- Sistem unic informat la nivel de spital atât pe parte medicală cât și acces la un soft informatic de codificare a ICM-ului,
- Dotare cu aparatură și tehnologie medicală de înaltă performanță,
- Compartiment de Primiri Urgente echipat la standarde europene,
- Laborator analize medicale și serviciu de radiologie și imagistică medicală, care asigură permanență 24/24,
- Bloc operator centralizat cu săli de operație dotat cu tehnologie modernă,
- Serviciu de sterilizare centralizat ce asigură implimentarea transabilității întregului proces de sterilizare,
- Evoluția pozitivă a ICM-ului demonstrează capacitatea spitalului de a gestiona cazuri medicale complexe, reflectând o posibilă creștere a competențelor și a încrederii pacienților,
- Procent mic al infecțiilor asociate activității medicale la nivel de spital,
- Spital acreditat ANMCS ciclul II în iulie 2024,
- Servicii medicale acreditate ISO 9001:2015- Sisteme de asigurare a calității,
- Stație de oxigen, centrală termică și stație de preepurare a apelor reziduale, proprie,
- Lipsta arieratelor și a plăților restante prin utilizarea unui financiar performant,
- Proiecte europene PNRR și FEDR aprobate și în derulare ,
- Echipa managerială cu vederi progresiste.



PUNCTE SLABE:

- Insuficiența sau lipsa medicilor pe anumite specialități medicale (boli infecțioase, cardiologie, radiologie și imagistică medicală, medicină de urgență), poate afecta capacitatea spitalului de a furniza servicii complete și continue,
- Servicii medicale spitalicești cronice - Îngrijiri paliative, realizate peste numărul contractat și nedecontat de către CAS Suceava,
- Imposibilitatea compartimentului de Îngrijiri paliative de a face față solicitărilor de internare a pacienților aflați în faza terminală,
- Funcționarea spitalului în patru locații dispersate teritorial pe raza municipiului Fălticeni și a comunei Vadu Moldovei, determinând costuri logistice suplimentare și deficiențe în acordarea asistenței medicale de specialitate,
- Circuite deficitare în unele secții exterioare ale spitalului (Pneumologie, Centru de Sănătate Vadu Moldovei),
- Asigurarea serviciilor medicale - Îngrijiri Paliative, se bazează pe activitatea unui singur medic, care a depășit vârsta de pensionare, ceea ce creează incertitudine pe termen lung,
- Rata scăzută de utilizare a paturilor pe specialitatea medicină internă CS Vadu Moldovei,
- Durata de spitalizare crescută pentru anumite afecțiuni datorită lipsei alternative de îngrijiri postspitalizare,
- Lipsa explorărilor imagistice de înaltă performanță (RMN) atât pentru pacienții internați cât și pentru cei prezentați în regim ambulator,
- Reticența unor angajați la schimbările propuse/impuse de noile cerințe,
- Comunicare deficitară a personalului medical cu pacienții și aparținătorii acestora,
- Deficiențe în asumarea responsabilității personalului, colaborarea defectuasă cu anumite categorii de personal și comportament neadecvat unui mediu spitalicesc .



OPORTUNITĂȚI:

- Sprijin logistic și financiar semnificativ și constant din partea administrației publice locale, poate facilita implementarea proiectelor de dezvoltare și obținerea de cofinanțări.
- Acces la finanțare europeană, disponibilitatea fondurilor prin programe naționale (PNRR și FEDR) reprezintă o oportunitate majoră pentru continuarea investițiilor în infrastructură, dotări și formarea personalului,
- Adoptarea soluțiilor de telemedicină, digitalizarea proceselor medicale și administrative pot crește eficiența, reduce costurile și îmbunătăți accesul pacienților la servicii,
- Colaborarea cu alte unități sanitare și instituții de învățământ medical poate contribui la schimbul de experiență, formarea personalului și dezvoltarea unor programe comune,
- Adresabilitate în creștere a populației arondate spitalului datorită condițiilor hoteliere, calității și profesionalismul cadrelor medicale,
- Posibilitatea atragerii de medici prin punerea la dispoziție a locuințelor de serviciu cu titlu gratuit, primă de instalare.



AMENINȚĂRI:

- Spitalele din centre universitare sau unitățile private pot oferi condiții mai atractive pentru personalul medical calificat, accentuând astfel deficitul de personal,
- Modificările frecvente în legislația sanitară sau în mecanismele de contractare și decontare ale CAS pot crea incertitudine și pot afecta negativ bugetul spitalului,
- Inflația, creșterea prețurilor la energie, medicamente și materiale sanitare pot exercita o presiune considerabilă asupra cheltuielilor de funcționare,
- Îmbătrânirea populației și creșterea prevalenței bolilor cronice (cardiovasculare, oncologice, respiratorii) vor genera o cerere tot mai mare de servicii medicale specializate, suprasolicitând resursele existente,
- Fenomenul plecării medicilor și asistenților medicali pentru a profesa în străinătate rămâne o amenințare constantă pentru sistemul sanitar românesc, inclusiv pentru spitalele de nivel municipal,
- Costurile ridicate de operare și mentenanță pentru echipamentele medicale moderne pot deveni o povară financiară pe termen lung, dacă nu sunt asigurate surse de finanțare predictibile și adecvate.

C. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE

Putem afirma că principala misiune a unei unități spitalicești este de a acorda cele mai bune și performante servicii medicale de profil, realizate printr-un management performant și transparent, plecând bineînțeles de la nevoile comunității de îngrijire și prevenție, ținând cont stric de cerințele legale și de reglementările actuale din sistemul medical.

În urma evaluării actuale a situației, am identificat următoarele **probleme critice** care pot afecta calitatea serviciilor medicale și necesită soluții pentru remediere sau îmbunătățire:

1. *Număr de paturi insuficiente* în cadrul compartimentul Îngrijiri Paliative raportat la nevoile identificate ale populației deservite, rata de ocupare a paturilor în acest compartiment fiind de 114,25 %, casa județeană de asigurări de sănătate decontând doar serviciile medicale contractate și nu a celor realizate de către spital,
2. Funcționarea *compartimentului Îngrijiri Paliative* într-o clădire veche, în comuna Vadu Moldovei aflată la o distanță de aproximativ 15 km față de sediul central al spitalului, cu circuite funcționale

deficitare, reabilitată parțial în perioada 2014-2017, determină costuri logistice suplimentare și deficiențe în acordarea asistenței medicale de specialitate,

3. *Asigurarea serviciilor medicale în cadrul compartimentului Îngrijiri Paliative, de către un singur medic pensionar*, ceea ce creează incertitudine pe termen lung, lipsa unui medic specialist cu competențe în îngrijiri paliative, ar putea duce la închiderea compartimentului,
4. *Infrastructura îmbătrânită a clădirii secției Pneumologie (partea veche de clădire)*, care necesită refacerea circuitelor și reorganizarea acesteia, pentru a asigura confortul pacienților și calitatea actului medical,
5. *Rata scăzută de utilizare a paturilor* pe unele specialități medicale din cadrul spitalului respectiv, cum ar fi: specialitatea medicină internă din cadrul Centrului de Sănătate Vadu Moldovei 38,39 %,
6. *Durata de spitalizare crescută* pentru anumite afecțiuni datorită lipsei alternative de îngrijiri postspitalizare,
7. *Deficiența personalului medical superior* în unele specialități cum ar fi : cardiologie , boli infecțioase, radiologie și imagistica medicală, medicină de urgență, cu un impact direct asupra calității și continuității serviciilor medicale acordate pacienților,
8. *Nesiguranța asigurării finanțării pentru realizarea unui Centru de imagistică medicală prin rezonanță magnetică 3.0 Tesla* , absolut necesară pentru realizarea unui act medical performant de înaltă precizie, cu proiectul tehnic întocmit ,licitația publică deschisă finalizată pentru stabilirea constructorului, pentru care s-a depus un proiect spre finanțare din fonduri europene FEDR din luna mai 2024,
9. *Răspândirea teritorială a spitalului* , acest lucru având un impact negativ atât de ordin financiar cât și sub aspect medical .

D. SELECȚIONAREA UNEI PROBLEME PRIORITARE

Având în vedere problemele critice identificate, prioritizarea constă în abordarea următoarelor aspecte pentru optimizarea activității spitalului și îmbunătățirea calității serviciilor medicale. Este esențial să se dezvolte și să se implementeze strategii clare, cu termene și responsabilități bine definite.

Astfel problema prioritară selectată este „**Îmbunătățirea performanței clinice și financiare a spitalului**”, pentru a răspunde mai bine nevoilor pacienților și pentru a crește eficiența financiară a spitalului, prin dezvoltarea și extinderea serviciilor medicale îngrijiri paliative și respectiv pneumologie în concordanță cu nevoile identificate ale populației deservite.

Motivarea acestei probleme prioritare se bazează pe necesitatea de a aborda deficiențele curente și de a răspunde cerințelor moderne în îngrijirea pacienților, contribuind la menținerea unui standard înalt de calitate în serviciile medicale oferite de spital.

Îmbătrânirea populației și creșterea incidenței bolilor cronice progresive, în special a afecțiunilor oncologice, generează o cerere tot mai mare pentru servicii de îngrijiri paliative.

Afecțiunile respiratorii cronice (BPOC, astm bronșic etc.), alături de patologia acută (pneumonii, bronșite) și incidența tuberculozei, reprezintă probleme semnificative de sănătate publică.

Suplimentarea numărului de paturi pentru specialitățile îngrijiri paliative și pneumologie și modernizarea infrastructurii clădirilor exterioare aferente, ar putea contribui la îmbunătățirea accesului pacienților la servicii de specialitate și la reducerea listelor de așteptare sau a necesității de transfer către alte unități sanitare.

E. DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMELE PRIORITARE IDENTIFICATE

a) **Scop:**

Scopul este de a asigura furnizarea de servicii medicale de înaltă calitate, sigure și eficiente, care să îmbunătățească atât siguranța pacientului, cât și satisfacția acestuia, răspunzând nevoilor pacienților cu echitate și utilizând resursele disponibile într-un mod eficient.

Aceasta implică adaptarea și reorganizarea structurii organizatorice a spitalului bazată pe nevoile medicale ale populației deservite, diversificarea serviciilor medicale și îmbunătățirea continuă a calității serviciilor medicale și manageriale din spital.

Pentru a aborda eficient problema prioritară identificată, este esențială elaborarea un plan de management care să organizeze și să coordoneze serviciile de sănătate ale spitalului.

Acest plan va viza doua obiective majore : dezvoltarea și extinderea serviciilor de îngrijiri paliative și pneumologie și respectiv modernizarea infrastructurii clădirilor unde funcționează aceste specialități medicale.

b) Obiective manageriale propuse :

Obiectiv 1 : Dezvoltarea și extinderea serviciilor de îngrijiri paliative și pneumologie, prin reorganizarea paturilor de spitalizare continuă din cadrul Centrului de Sănătate Vadu Moldovei, în concordanță cu nevoile de servicii medicale ale populației arondate.

Acesta vizează creșterea performanței clinice și financiare a spitalului prin implementarea de măsuri menite să optimizeze funcționarea internă a spitalului și să asigure un echilibru financiar. Acest obiectiv urmărește îmbunătățirea eficienței serviciilor medicale, reducerea costurilor și maximizarea resurselor disponibile, pentru a oferi o îngrijire de calitate și sustenabilă, în timp ce se menține stabilitatea financiară a spitalului.

Nevoia de îngrijiri paliative în România este în continuă creștere. Accesul pacienților eligibili pentru acest tip de îngrijire este semnificativ redus. Îmbătrânirea demografică a populației, incidența crescută a cancerului, precum și creșterea constantă a numărului pacienților cu boli cronice subliniază nevoia crescândă de îngrijiri paliative. Îngrijirea paliativă este o pârghe prin care poate fi îmbunătățită calitatea vieții pacienților care suferă de boli cronice progresive.

Din analiza efectuată la nivelul spitalului pentru perioada 2022-2024, s-a identificat necesitatea de *dezvoltare și extindere a paturilor de spitalizare continuă - îngrijiri paliative și pneumologie*, urmare a datelor statistice centralizate la nivelul spitalului, respectiv a listelor de așteptare întocmite pentru pacienții care au nevoie de astfel de îngrijiri medicale.

Situația actuală: Spitalul Municipal Fălticeni dispune în prezent de un compartiment de Îngrijiri Paliative cu 10 paturi, localizat în cadrul Centrului de Sănătate Vadu Moldovei, care are în structura sa și 25 paturi specialitatea medicină internă, fiind coordonat de un medic specialist cu competențe în îngrijiri paliative, asistat de personal mediu sanitar și auxiliar, cu atestat în îngrijiri paliative. Rata de utilizare a paturilor pe cele două specialități medicale sunt diferite ca procent, respectiv 114,25% îngrijiri paliative și 38,39 % medicină internă, ceea ce confirmă faptul că, pentru serviciile medicale îngrijiri paliative există o adresabilitate foarte mare din partea pacienților care au indicație de spitalizare continuă și a aparținătorilor acestora. Întrucât capacitatea de spitalizare a compartimentului îngrijiri paliative este redusă, unii pacienți eligibili, pentru a beneficia de astfel de servicii sunt internați pe alte secții ale spitalului cu implicații negative asupra DMS-ului la nivel de spital, respectiv pentru secțiile de acuți. De asemenea din analiza datelor financiare ale spitalului, s-a constatat că casa județeană de asigurări de sănătate decontează lunar doar contravaloarea serviciilor medicale aferente celor 10 paturi contractabile și nu a serviciilor realizate, cu un impact financiar negativ asupra spitalului.

Secția Pneumologie din cadrul spitalului are cu o capacitate de 25 de paturi, din care 10 sunt alocate pentru tratamentul tuberculozei (TBC). Personalul medical include trei medici specialiști și personal mediu sanitar și auxiliar.

Nevoia comunitară: Îmbătrânirea populației și creșterea incidenței bolilor cronice progresive, în special a afecțiunilor oncologice, generează o cerere tot mai mare pentru servicii de îngrijiri paliative.

Bolile aparatului respirator, atât cronice cât și patologia acută reprezintă principala afecțiune tratată în cadrul spitalului, prin spitalizare continuă.

Ca urmare a celor prezentate anterior, consider că este necesar și justificat **dezvoltarea și extinderea serviciilor de îngrijiri paliative și pneumologie, prin modificarea structurii organizatorice a spitalului**, pentru a asigura bunăstarea pacienților cât și pentru asigurarea unui echilibru financiar stabil.

Obiectiv 2 : Modernizarea infrastructurii clădirilor unde va funcționa compartimentul Îngrijiri paliative și secția pneumologie a spitalului, prin reamenajarea spațiilor existente, dotare cu echipamente medicale și nemedicale, pentru a îmbunătăți calitatea îngrijirii pacienților.

Scopul este de a moderniza infrastructura clădirilor existente, asigurând un mediu de lucru modern și sigur pentru personalul medical, precum și condiții optime de îngrijire pentru pacienți. Prin aceste îmbunătățiri, se intenționează creșterea eficienței diagnosticului și tratamentului, contribuind astfel la o mai bună calitate a serviciilor medicale și la satisfacția pacientului.

c) Activități necesare:

❖ Definire:

În vederea realizării obiectivelor propuse sunt necesare următoarele activități:

Obiectivul nr.1: Dezvoltarea și extinderea serviciilor de îngrijiri paliative și pneumologie, prin reorganizarea paturilor de spitalizare continuă din cadrul Centrului de Sănătate Vadu Moldovei, în concordanță cu nevoile de servicii medicale ale populației arondate.

Activitatea 1.1 Extinderea compartimentului până la un număr de 26 paturi, reorganizarea acestuia ca secție de Îngrijiri Paliative din cadrul Spitalului Municipal Fălticeni, cu spitalizare continuă de tip cronic.

Extinderea compartimentului de Îngrijiri Paliative se va face prin redistribuirea a 16 paturi din cadrul secției de medicină internă din cadrul Centrului de Sănătate Vadu Moldovei, unde rata de utilizare a paturilor a fost sub 40% în anul 2024, astfel compartimentul se reorganizează ca secție consolidată de Îngrijiri Paliative, cu o capacitate totală de 26 de paturi.

Extinderea compartimentului se va face prin relocarea acestuia, într-o cădire existență situată în Municipiul Fălticeni, strada Alea Nucului, FN, care va fi reabilitată și modernizată, dotată cu echipamente medicale și nemedicale, pentru a fi acordate îngrijiri paliative specializate cu nivel de complexitate 3.

Activitatea 1.2. Extinderea secției Pneumologie din cadrul Spitalului Municipal Fălticeni, până la un număr de 34 paturi, cu spitalizare continuă de tip acut (24 paturi) și cronic- TBC (10 paturi).

Extinderea secției Pneumologie se va face prin redistribuirea a 9 paturi din cadrul secției de medicină internă din cadrul Centrului de Sănătate Vadu Moldovei. Astfel, Secția Pneumologie ar ajunge la o capacitate de 34 de paturi.

Această modificare propusă în structura funcțională a spitalului, duce la desființarea Centrului de Sănătate Vadu Moldovei aflat la o distanță de aproximativ 15 km față de sediul spitalului și respectiv la extinderea numărului de paturi pentru cele două specialități medicale.

Pentru implementarea celor două activități sunt necesare următoarele acțiuni :

- Întocmirea notei de fundamentare privind necesitatea extinderii compartimentului Îngrijiri paliative și reorganizarea acestuia ca secție cu paturi pentru spitalizarea continuă de tip cronic,
- Întocmirea notei de fundamentare privind necesitatea extinderii secției Pneumologie până la 34 paturi spitalizare continuă,
- Întocmirea notei de fundamentare privind desființarea Centrului de Sănătate Vadu Moldovei și redistribuirea paturilor către specialitățile Îngrijiri paliative și pneumologie,
- Aprobarea modificării structurii organizatorice de către Consiliul de Administrație al spitalului,
- Solicitarea și obținerea avizului din partea Consiliului Local Fălticeni, a Direcției de Sănătate Publică Suceava și a Ministerului Sănătății, privind aprobarea noii structuri organizatorice.

Activitatea 1.3. Managementul resurselor umane.

În vederea realizării activității sunt necesare implementarea următoarele acțiuni :

- Evaluarea personalului existent în cadrul C.S. Vadu Moldovei și planificarea relocării acestuia.
- Organizarea concursurilor pentru ocuparea posturilor necesare structurilor extinse, cu prioritate pentru atragerea unui medic specialist cu competențe în îngrijiri paliative pentru a asigura funcționarea acestuia în bune condiții.
- Planificarea și organizarea de cursuri de formare profesională (ex: atestat în îngrijiri paliative) pentru personalul mediu și auxiliar.

Activitatea 1.4: Contractarea noii structuri organizatorice cu CAS Suceava.

În vederea realizării activității sunt necesare implementarea următoarele acțiuni :

- Pregătirea și înaintarea documentației către CAS Suceava pentru contractarea noii structuri organizatorice, (cu 26 paturi – cronici – îngrijiri paliative și 34 paturi acuți - pneumologie).
- Negocierea contractului pentru a asigura decontarea pe cât posibil a tuturor serviciilor medicale realizate și a maximiza veniturile spitalului.

Obiectiv 2 : Modernizarea infrastructurii clădirilor unde va funcționa secția Îngrijiri paliative și secția pneumologie a spitalului, prin reamenajarea spațiilor existente, dotare cu echipamente medicale și nemedicale, pentru a îmbunătăți calitatea îngrijirii pacienților.

Modernizarea clădirii situată pe strada Alea Nucului FN, unde va fi relocată secția Îngrijiri paliative, presupune reabilitarea și modernizarea a două corpuri de clădire, C1 – Corp Administrativ (Sc= 386 mp) și C2 – Anexa (Sc = 21 mp). În acest sens s-a întocmit un Studiu de fezabilitate și Proiectul tehnic pentru a analiza oportunitatea realizării acestei investiții. În baza acestora, conducerea spitalului a depus un proiect cu finanțare din fonduri europene FEDR pentru modernizarea clădirii, ce propune consolidarea, reabilitarea și extinderea C1 - Corp Administrativ (secția de paliativă) și reabilitarea C2 – Anexa (centrala termică). Consolidarea clădirii existente C1 - Corp Administrativ va conduce la încadrarea acesteia în clasa de risc seismic Rs IV. Extinderea clădirii presupune realizarea unui nod de circulație vertical nou, compus dintr-un lift și o scară, care va facilita accesul între nivelul parterului și cel al etajului. Modernizarea și extinderea acestui corp de clădire permite crearea de spații care răspund cerințelor actuale pentru îngrijirea paliativă și care promovează starea de bine, după cum urmează: zonă de așteptare, birou de internări, cameră depozitare obiecte personale, spațiu de socializare destinate activităților comune ale pacienților, sală de tratament și prim ajutor, cabinet medical și cabinet pentru asistente, vestiare, băi, oficiu de alimentație, capelă. Saloanele, dotate cu băi adaptate și pentru persoanele cu dizabilități, vor fi amplasate la parter și etaj, câte 3 saloane de 3 paturi și un salon de 4 paturi pe fiecare nivel. Toate spațiile sunt proiectate pentru a asigura confortul și siguranța pacienților, a aparținătorilor, cât și a personalului medical care deservește secția de paliativă. Reabilitarea presupune și izolarea termică a pereților exterior, termoizolarea planșeului peste ultimul nivel și planșeului inferior, înlocuirea tâmplăriei exterioare în totalitate cu tâmplărie performantă energetic, instalarea unor sisteme alternative de producere a energiei termice și a energiei electrice (pompe de căldură/ panouri termice solare, panouri solare fotovoltaice), montarea unui sistem de ventilare mecanică cu recuperare a căldurii în proporție de minimum 75%, reabilitarea/modernizarea instalației de iluminat etc.

Clădirea va respecta standardul NZEB+ (clădiri cu consum energetic aproape zero).

Prin urmare, această investiție va conduce la îmbunătățirea accesului populației la servicii medicale de calitate prin creșterea eficacității serviciilor medicale adresate pacienților cu boli cronice ale căror opțiuni terapeutice sunt depășite.

Modernizarea clădirii situată pe strada Caporal Diaconița nr.1, unde va fi extinsă secția Pneumologie, până la 34 paturi spitalizare continuă, presupune reabilitarea și modernizarea corpului de clădire C1 – secție pneumologie (SC= 322 mp), alături de noul corp de clădire construit, ce urmează a fi recepționat în perioada următoare. Modernizarea acestui corp de clădire constă în recompartimentarea spațiului existent prin crearea de spații care răspund cerințelor actuale, care promovează starea de bine a pacienților spitalizați: saloane dotate cu băi adaptate și persoanelor cu dizabilități, vestiare, sală de tratament, cabinet medical și cabinet pentru asistente, oficiu de alimentație, instalație de oxigen etc. Toate spațiile vor fi modernizate pentru a asigura confortul și siguranța pacienților, a aparținătorilor, cât și a personalului medical care deservește secția pneumologie. Totodată va fi necesară și instalarea unei stații de producere oxigen medical de înaltă puritate (95%) pentru a fi utilizat în tratamentul și resuscitarea pacienților. Această stație este esențială pentru asigurarea unei alimentări continue și sigure cu oxigen a secției pneumologie.

Activitatea 2.1: Asigurarea finanțării pentru modernizarea infrastructurii pentru cele două clădiri în care va funcționa secția Îngrijiri paliative și secția Pneumologie.

În vederea realizării activității sunt necesare implementarea următoarele acțiuni:

- Urmărirea stadiului evaluării tehnice și financiare a proiectului depus spre finanțare FEDR: „Extinderea și modernizarea infrastructurii de îngrijire paliativă în cadrul Spitalului Municipal Fălticeni” în valoare de 12.974.751,45 lei cu TVA.
- Aprobarea proiectului de către Ministerul dezvoltării, lucrărilor publice și administrației (MDLPA), pregătirea documentației pentru semnarea contractului de finanțare și obținerea finanțării.

- Aprobarea de către Consiliul Local Fălticeni din fonduri ale bugetului local, a finanțării pentru reamenajarea, recompactimentarea spațiului din clădirea C1 unde funcționează în prezent secția pneumologie.

Activitatea 2.2: Reabilitarea și modernizarea infrastructurii.

În vederea realizării activității sunt necesare implementarea următoarele acțiuni :

- Finalizarea procedurilor de achiziție publică pentru execuția lucrărilor de reabilitare a clădirii destinate secției de Îngrijiri Paliative (strada Alea Nucului FN).
- Realizarea de către autoritatea publică locală/spital a procedurilor de achiziție publică pentru execuția lucrărilor de modernizare/recompactimentare a secției Pneumologie (Corp clădire C1).
- Execuția și recepția lucrărilor de construcție și reamenajare, conform normativelor Ministerului Sănătății, inclusiv pentru asigurarea circuitelor funcționale.

Activitatea 2.3: Dotarea cu echipamente și mobilier .

În vederea realizării activității sunt necesare implementarea următoarele acțiuni :

- Realizarea procedurilor de achiziție publică pentru echipamente medicale (paturi,noptiere, monitoare,targa transport pacienți, injectomate, stație oxigen etc.) și nemedicale (dulapuri, vestiare).
- Achiziția, recepția, instalarea echipamentelor și dotarea saloanelor și cabinetelor medicale din cadrul clădirilor reamenajate.

Activitatea 2.4: Asigurarea funcționării noilor clădiri modernizate.

În vederea realizării obiectivului propus sunt necesare implementarea următoarele acțiuni :

- Recepția finală a lucrărilor și obținerea autorizațiilor sanitare de funcționare pentru noile structuri.
- Relocarea efectivă a personalului și a activității din CS Vadu Moldovei, în noile locații modernizate din municipiul Fălticeni.
- Obținerea Autorizației sanitare de funcționare pentru noile structuri modernizate.

❖ GRAFIC GANTT

Obiectivul Graficului Gantt este stabilirea timpului necesar desfășurării unui proiect precum și stabilirea ordinii în care trebuie să se desfășoare sarcinile.

La nivelul spitalului , referitor la realizarea celor 2 obiective majore, am identificat un număr de *activități* desfășurate într-o succesiune cronologică pe o perioadă de aproximativ 30 de luni.

Activitate	TRIM/AN 2025		TRIM/AN 2026				TRIM/AN 2027			
	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1. Dezvoltarea și extinderea serviciilor de îngrijiri paliative și pneumologie										
Activitatea 1										
Activitatea 2										
Activitatea 3										
Activitatea 4										
2. Modernizarea infrastructurii clădirilor unde va funcționa secția Ingrijiri paliative și secția pneumologie										
Activitatea 1										
Activitatea 2										
Activitatea 3										
Activitatea 4										

❖ **Resurse necesare:**

Implementarea acestui proiect presupune anumite costuri, fapt pentru care consider că în primul rând, trebuie să știm unde ne situăm în acest moment, de ce infrastructură dispunem și care sunt resursele pe care le putem folosi (umane, materiale și financiare) astfel:

➤ **Resurse umane:**

Personal existent: Relocarea și redistribuirea personalului de la C.S. Vadu Moldovei, precum și personalul existent în cadrul secției pneumologie.

Personal nou: Angajarea prin concurs a personalului necesar pentru acoperirea normativului pentru cele 26 paturi îngrijiri paliative și 34 pneumologie, incluzând:

- 1-2 medici specialiști (prioritar cu competență în îngrijiri paliative).
- asistenți medicali, infirmiere, îngrijitoare, conform normativelor legale.
- personal auxiliar.

➤ **Resurse Materiale :**

- Clădirea existentă în municipiul Fălticeni, strada Alea Nucului, FN, pentru a fi reabilitată total.
- Clădirea actuală a secției pneumologie care va fi modernizată, alături de partea nouă a acestei clădiri ce urmează a fi recepționată de către reprezentanții autorității publice locale.
- Echipamente medicale și nemedicale specifice (paturi medicale adaptate, noptiere, scaune, targa transport, paravane mobile, fotolii rulante transport pacienți, dulapuri, vestiare, canapele, consultații saltele antiescară, monitoare, injectomate, etc.) ce vor fi achiziționate prin proiectul FEDR, buget local și venituri proprii.

➤ **Resurse Financiare:**

- Resursa principală este finanțarea europeană nerambursabilă (FEDR) pentru proiectul depus, în valoare de 12.974.751,45 lei cu TVA, alături de cofinanțarea ce va fi asigurată din veniturile proprii ale spitalului.
- Finanțarea modernizării clădirii secției pneumologie ce va fi asigurată din veniturile bugetului local și veniturile proprii ale spitalului.
- Pentru formarea personalului, buget alocat pentru cursuri de atestare în îngrijiri paliative.
- Pentru funcționare (salarii, consumabile), sursa principală o reprezintă veniturile din contractele încheiate cu CAS Suceava.

❖ **Responsabilități:**

Responsabili de implementarea, derularea și finalizarea obiectivelor propuse sunt: Comitetul director, medicii șefi de secții și sectoare de activitate și alți factori decidenți.

d) Rezultate așteptate:

- ✚ **Creșterea accesului pacienților** la servicii de specialitate esențiale, prin eliminarea listelor de așteptare pentru îngrijiri paliative și optimizarea managementului cazurilor de pneumologie.
- ✚ **Îmbunătățirea calității vieții pacienților** cu boli cronice progresive și a familiilor acestora.
- ✚ **Optimizarea indicatorilor de performanță clinică** la nivel de spital, prin degrevarea secțiilor de acuți, ducând la o eficientizare a întregului spital, prin:
 - a. Reducerea Duratei Medii de Spitalizare (DMS) pe secțiile de acuți, prin transferul pacienților eligibili către secția îngrijiri paliative.
 - b. Creșterea Ratei de Utilizare a Paturilor (RUP) la nivel de spital, prin utilizarea eficientă a paturilor de la Vadu Moldovei care aveau un RUP sub 40%.
- ✚ **Creșterea performanței financiare a spitalului :**
 - a. Eliminarea pierderilor financiare generate de serviciile medicale realizate peste contract pentru serviciile medicale cronice - îngrijiri paliative.
 - b. Creșterea veniturilor prin contractarea cu CAS Suceava a unui număr mai mare de paturi pentru servicii medicale cronice - îngrijiri paliative.
- ✚ **Eficiență operațională:** Reducerea costurilor logistice și a deficiențelor de asistență medicală cauzate de funcționarea într-o locație aflată la cca 15 km față de sediul spitalului.
- ✚ **Mediu de lucru îmbunătățit** și condiții hoteliere superioare pentru pacienți, în clădiri modernizate și conforme.

e) Indicatori- evaluare, monitorizare :

Monitorizarea progresului se va realiza lunar și trimestriale în cadrul ședințelor Comitetului Director, Consiliului medical, pe baza următorilor indicatori și anume:

Nr. Crt.	Indicator de utilizare serviciilor	Evaluare situație an 2024	Valoare Țintă (An 1 post-implementare)	Frecvență Monitorizare
1.	Rata de Utilizare a Paturilor (RUP)	- Compartiment Îngrijiri Paliative: 114,25 % - Medicină Internă CS Vadu Moldovei: 38,39 % - Secția Pneumologie: >93,77 % - Total Spital: 67,08%	- Secția Îngrijiri Paliative: 98-100 % - - Secția Pneumologie: >95-100 % - Total Spital: >72 %	Lunar
2.	Durata Medie de Spitalizare (DMS)	- Compartiment Îngrijiri Paliative: 17,23 zile - Secția Pneumologie: 7,26 zile - Total Spital (acuți) : 5,55 zile	- Secția Îngrijiri Paliative: 14-17 zile - Secția Pneumologie: < 7,0 zile - Total Spital (acuți) : 5,40 zile	Lunar
3.	Număr pacienți externați-lunar	- Compartiment Îngrijiri Paliative: 19 pacienți - Secția Pneumologie: 53 pacienți - Total Spital: 930 pacienți	- Secția Îngrijiri Paliative: > 45 pacienți - Secția Pneumologie: 80 pacienți - Total Spital: > 960 pacienți	Lunar
4.	Timp mediu de așteptare	Compartiment Îngrijiri Paliative: >21-30 zile	Secția Îngrijiri Paliative: < 5-7 zile	Trimestrial
5.	Număr medici cu competență în Îngrijiri paliative	Medic specialist pensionar cu competență	1-2 medici specialiști cu competență în Îngrijiri paliative	Trimestrial
6.	Veniturile din contractul cu CAS Suceava	- Servicii nedecontate cronici Îngrijiri paliative - 122142 lei/an - Servicii decontate cronici Îngrijiri paliative - 72912,36 lei/lună	- Decontarea integrală a serviciilor realizate. - Dublarea veniturilor pe secția Îngrijiri paliative - 145825lei/lună	Lunar

CONCLUZII :

Implementarea acestui proiect de management este esențială și oportună, răspunzând direct problemelor critice identificate în analiză: infrastructura deficitară pe secțiile exterioare ale spitalului, număr insuficient de paturi cronici - îngrijiri paliative și utilizarea ineficientă a paturilor de acuți pe specialitatea medicină internă din cadrul CS Vadu Moldovei.

Propunerea de extindere a serviciilor de îngrijiri paliative și pneumologie, este nu doar oportun, ci și esențial pentru a alinia oferta de servicii, la nevoile reale ale comunității și pentru a asigura sustenabilitatea pe termen lung a spitalului.

Implementarea cu succes a acestui proiect de management depinde în mod critic de doi factori: *asigurarea finanțării complete* prin valorificarea oportunităților oferite de fondurile europene și *rezolvarea deficitului de personal medical*, în special prin atragerea unui medic specialist în îngrijiri paliative.

Doar printr-o abordare integrată, care corelează investițiile în infrastructură cu cele în capitalul uman și cu o gestiune financiară prudentă, Spitalul Municipal Fălticeni își poate consolida rolul de pilon al sistemului de sănătate regional.

f) Bibliografie

- <https://www.spital-Falticeni.ro>,
- <https://www.ms.ro>,
- Școala Națională de Sănătate Publică și Management Sanitar – “Managementul Spitalului”, Editura Public H Press 2006, București,
- Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății; cu modificările și completările ulterioare,
- Ordinul MS/CNAS nr.1857/441/2023 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Hotărârii Guvernului nr. 521/2023 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului-cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale, în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate, cu modificările și completările ulterioare,
- Hotărârii Guvernului nr. 521/2023 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Hotărârii Guvernului nr. 521/2023 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului-cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale, în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate, cu modificările și completările ulterioare,
- Ordinul nr.1096/2016 privind modificarea și completarea Ordinului ministrului sănătății nr. 914/2006 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.253/2018 pentru aprobarea Regulamentului de organizare, funcționare și autorizare a serviciilor de îngrijiri paliative.