

APROBAT,
Primarul Oraşului Târgu Neamţ
APOPEI VASILE

APROBAT,
Consiliul de Administraţie
Spital Orăşenesc Sf.Dimitrie Tg.Neamţ
Preşedinte DRON VASILE

Spitalul Orăşenesc "Sfântul Dimitrie" Tg.Neamţ
Nr. 14332
Data; anul 2025 luna 09 ziua 11

ORAŞUL TÂRGU-NEAMŢ
JUDEŢUL NEAMŢ
REGISTRATURA
N. 2025/089
din ziua 12 luna 12
anul 2025 anexe

PROIECT DE MANAGEMENT PLANIFICAREA ŞI ORGANIZAREA SERVICIILOR DE SĂNĂTATE LA NIVELUL SPITALULUI ORĂŞENESC "SFÂNTUL DIMITRIE" TÂRGU NEAMŢ



DR. ANTOHI MIHAELA

Cuprins

1. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI.....	2
1.1.Scurt istoric.....	2
1.2.Descrierea situației actuale.....	2
1.3.Structura organizatorică.....	2
1.4.Caracteristicile populației deservite.....	3
1.5.Resurse umane.....	4
1.6.Descrierea activității medicale.....	4
A. Indicatori de management ai resurselor umane.....	5
B. Indicatori de utilizare servicii.....	5
C. Indicatori economico-financiari.....	7
D. Indicatori de calitate.....	8
2. ANALIZA SWOT.....	8
2.1.Puncte tari	8
2.2.Puncte slabe.....	9
2.3.Oportunități.....	9
2.4.Amenințări.....	9
2.5.Concluzii ale Analizei SWOT.....	10
3. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE.....	10
3.1.Infrastructura și dotările medicale învechite/insuficiente.....	10
3.2.Deficitul și fluctuația personalului medical specializat.....	10
3.3.Subfinanțarea cronică și dependența exclusivă de fonduri publice.....	10
3.4.Comunicarea internă și externă - bariere și percepția publică.....	10
3.5.Migrarea pacienților către centrele medicale din orașele mari sau private.....	11
4. MOTIVAREA ALEGERII TEMEI.....	11
5. SELECTIONAREA PROBLEMELOR PRIORITARE.....	11
6. DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT	11
6.1. Scopul proiectului de management.....	11
6.2. Obiective generale și specifice.....	12
6.3. Grafic GANT.....	17
7. REZULTATE AȘTEPTATE.....	19
8. EVALUARE SI MONITORIZARE	19
9. CONCLUZII.....	19
10. BIBLIOGRAFIE.....	20

1. Descrierea situației spitalului

1.1. Scurt istoric

Începuturile (secolul al XIX-lea): spitalul din Târgu Neamț a fost înființat cu sprijinul direct al Mănăstirii Neamț. Rădăcinile sale se regăsesc într-o „bolniță” existentă la mănăstire cu mult timp înainte.

Un moment definitoriu a fost construcția unui spital modern pentru acea vreme. Proiectul a început în jurul anilor 1847-1848, sub inițiativa Arhimandritului Neonil Buzilă, starețul Mănăstirii Neamț. Acesta a construit spitalul din fondurile mănăstirii, având ca scop îngrijirea bolnavilor din Târgu Neamț și din zonele învecinate.

Prezent (secolul XXI): Astăzi, Spitalul Orășenesc „Sfântul Dimitrie” Târgu Neamț este o instituție medicală importantă pentru comunitatea locală și pentru zonele învecinate. Oferă o gamă variată de servicii medicale, de la urgențe la consultații de specialitate și internări, având secții precum Medicină Internă, Chirurgie, Pediatrie, Obstetrică-Ginecologie și altele. Personalul medical este dedicat, iar spitalul continuă să se adapteze și să se dezvolte pentru a oferi cele mai bune îngrijiri pacienților săi.

1.2. Descriere situației actuale

Spitalul Orășenesc ”Sf. Dimitrie” Târgu Neamț este unitate sanitară cu paturi aflată în subordine Consiliului local al orașului Târgu Neamț. În conformitate cu Ordinul ministrului sănătății nr. 1.408/2010 privind aprobarea criteriilor de clasificare a spitalelor în funcție de competență, spitalul este clasificat nivel IV, fiind considerat spital cu nivel de competență bazal care deservește populația pe o rază administrativ-teritorială limitată.

1.3. Structura organizatorică

Ultima structură organizatorică a Spitalului Orășenesc ”Sf. Dimitrie” Târgu Neamț a fost aprobată prin Hotărârea Consiliului Local al orașului Târgu Neamț nr. 19/30.01.2025, astfel:

SECȚIA MEDICINĂ INTERNĂ din care:	55 paturi	
Compartiment gastroenterologie		10 paturi
Compartiment diabet zaharat, nutriție și boli metabolice		10 paturi
SECȚIA OBSTETRICĂ-GINECOLOGIE din care:	35 paturi	
Compartiment A.T.I		5 paturi
COMPARTIMENT NEONATOLOGIE	16 paturi	
SECȚIA CHIRURGIE GENERALĂ din care:	35 paturi	
Compartiment A.T.I.		5 paturi
Compartiment ortopedie și traumatologie		10 paturi
SECȚIA BOLI INFECȚIOASE	25 paturi	
SECȚIA CARDIOLOGIE	30 paturi	
SECȚIA REUMATOLOGIE din care:	25 paturi	
Compartiment recuperare, medicină fiiică și balnologie		5 paturi
SECȚIA PEDIATRIE din care:	39 paturi	
Compartiment recuperare pediatrică		5 paturi
COMPARTIMENT PRIMIRE URGENȚE (CPU)		
TOTAL	260 paturi	
ÎNSOȚITORI		5 paturi
SPITALIZARE DE ZI		10 paturi
STERILIZARE		
BLOC OPERATOR		
SALA DE OPERAȚII OBSTETRICĂ – GINECOLOGIE		
SALA DE NAȘTERI		
PROSECTURĂ		

Secțiilor și compartimentelor cu paturi li se adaugă servicii și compartimente funcționale: farmacie cu circuit închis, unitate de transfuzii, laboratoare de analiză și radiologie cu tură continuă și în contract cu CAS, compartiment de prevenire și control al infecțiilor asociate actului medical, compartiment de statistica medicală, dispensar Tbc, cabinet de planing familial, cabinet de diabet zaharat si boli de nutritie, cabinet de oncologie medicala, cabinet boli infectioase, laborator recuperare, medicina fizica și balneologie, capela.

Ambulatoriul integrat cu următoarele cabinete: medicina internă, cardiologie, gastroenterologie, chirurgie generală, chirurgie plastica, urologie, ortopedie și traumatologie, reumatologie și recuperare medicală, endocrinologie, nefrologie, oftalmologie, neurologie. La nivelul spitalului sunt patru linii de garda: specialități medicale, specialități chirurgicale, Pediatrie și medicina de urgență.

1.4 Caracteristicile populației deservite

Spitalul Orășenesc "Sfântul Dimitrie" Târgu Neamț asigură asistență medicală de specialitate populației din orașul Târgu Neamț și din alte 15 comune învecinate cu un total de 87 973 locuitori.¹



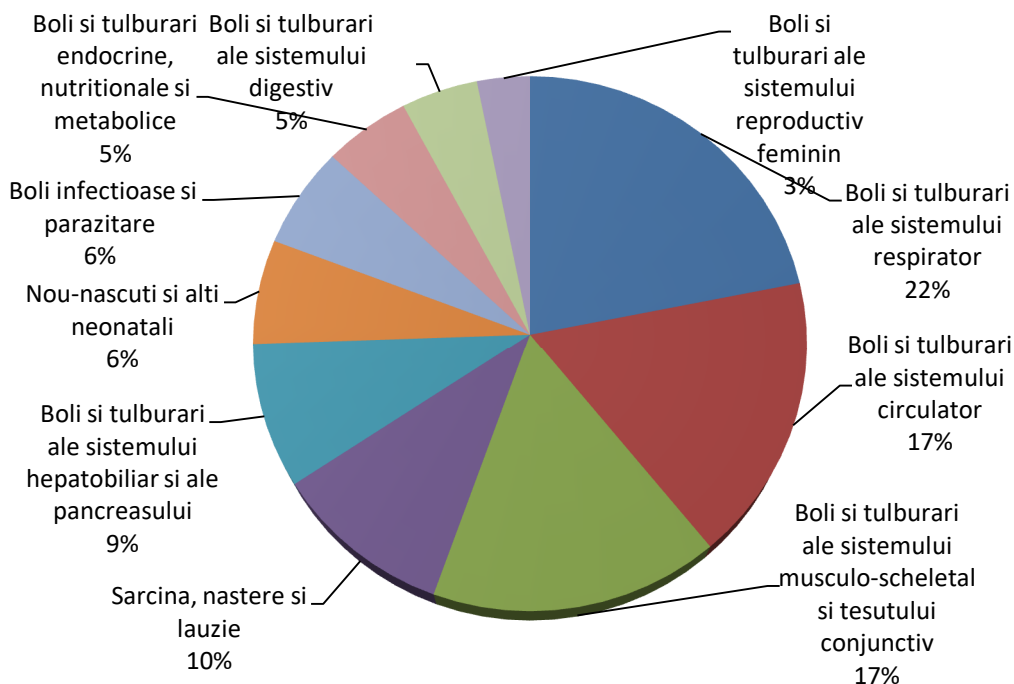
Profilul sociografic al pacienților se prezintă astfel:

	2022	2023	2024	
Categoria de vârstă	0-18 ani	1453	1522	1770
	19-64 ani	2721	3055	3570
	Peste 65 de ani	2302	2523	2845
Sex	Masculin	2709	2906	3364
	Feminin	3807	4149	4821
Calitate de asigurat	Asigurat	6097	6726	7745
	Neasigurat	416	374	440
Mediul de proveniență	Urban	1259	1479	1676
	Rural	5257	5621	6509
	Din alte județe	43	50	57

Analizând profilul sociografic al pacienților se poate constata că pacienții provin din mediul rural (aprox. 80%) și peste 90% sunt asigurați. Peste 35% dintre pacienți sunt din categoria celor care au mai mult de 65 de ani, ceea ce înseamnă că aceștia prezintă cazuri complexe datorită co-morbidităților.

În anul 2024, aproximativ 20,33% din pacienți au prezentat boli ale sistemului respirator, 15,97% boli ale sistemului circulator și 15,25% boli ale sistemului musculo-scheletal. Cele mai importante categorii de diagnostice sunt următoarele:

¹ Conform Anuarului statistic al județului Neamț 2024, <https://neamt.insse.ro/produse-si-servicii/publicatii-statistice/>



1.5. Resurse umane

Resursele umane sunt printre cele mai importante resurse în furnizarea de servicii de sănătate de către spital și influențează în mare măsură calitatea serviciilor oferite.

Categorie de personal	2022		2023		2024		Procent %
	Posturi normate	Posturi ocupate	Posturi normate	Posturi ocupate	Posturi normate	Posturi ocupate	
Medici ,inclusiv rezidenti	94	59	99	54.5	99	53	54%
Alt personal superior (farmaciști ,biologi,psihologi , asistenti sociali, etc)	18	11	18	11	18	11	61%
Personal mediu sanitar	273	185	276	185	276	183	66%
Personal auxiliar sanitar	159	115	162	111	162	112.5	70%
TESA/registratori medicali	53	49.50	55	47.50	55	47.5	86%
Muncitori	37	23	37	23	37	23	62%
TOTAL	634	442.50	647	432	647	430	67%

Se observă o diferență între posturile normate și ocupate, aceasta ducând la suprasolicitarea personalului și scăderea calității serviciilor

1.6. Descrierea activității medicale

Activitatea medicală a Spitalului Orășenesc „Sfântul Dimitrie” Târgu Neamț se realizează, în cea mai mare parte, în baza contractelor de prestări servicii încheiate cu C.A.S. Neamț și Ministerul Sănătății, asigurând astfel:

- internări continue pentru pacienți cu patologie multidisciplinară;
- consultații, tratamente și investigații realizate în regim ambulatoriu;
- servicii medicale de urgență în cadrul Compartimentului primire urgențe.

Indicatorii activității medicale sunt măsuri cantitative și calitative care reflectă volumul, calitatea și eficiența serviciilor medicale oferite. Indicatorii activității medicale sunt esențiali pentru:

- evaluarea performanței permițând identificarea punctelor forte și a celor slabe, precum și monitorizarea progreselor,

- îmbunătățirea calității îngrijirilor medicale oferind informații relevante pentru implementarea de măsuri corective și pentru optimizarea proceselor,
- alocarea eficientă a resurselor ajutând la identificarea nevoilor reale și la distribuirea echitabilă a resurselor financiare, umane și materiale,
- asigurarea accesului echitabil la servicii de sănătate permițând identificarea zonelor grupurilor sociale cu acces limitat și luarea de măsuri pentru a remedia aceste probleme.

A. Indicatori de management al resurselor umane

În anul 2024 spitalul a realizat următorii indicatori de management al resurselor umane:

Nr. Crt.	Denumire indicator	Valoare medie națională conf. Ord.MSP 1567 / 2007	Valoarea indicatorilor realizați pe anul		
			2022	2023	2024
1	Număr mediu de bolnavi externași (spitalizare continuă) pe un medic	418	151,53	157,77	186,02
2	Număr mediu de bolnavi externași la o asistenta medicală	88	36,00	38,37	44,97
3	Proporția medicilor din totalul personalului angajat	8,59%	9,79	10,41	10,32
4	Proporția personalului medical din totalul personalului angajat al spitalului	55,45%	53,08	55,32	55,16
5	Proporția personalului medical cu studii superioare din totalul personalului med.	17,70%	29,18	30,12	30,21
6	Numărul mediu de cons. efectuate în ambulatoriu pe un medic	4082	2265,06	2648,31	2684,18
7	Număr mediu de consultatii pe medic în camera de gardă / UPU	50	1076,47	1066,61	1218,32

B. Indicatori de utilizare servicii

Indicatorii de utilizare a serviciilor spitalicești sunt esențiali pentru evaluarea eficienței și eficacității cu care un spital își folosește resursele (paturi, personal, echipamente) pentru a răspunde nevoilor de sănătate ale populației. Acești indicatori ajută managementul spitalului, autoritățile sanitare și plătitorii (casele de asigurări de sănătate) să înțeleagă volumul activității, gradul de ocupare și modul în care sunt consumate serviciile.

În anul 2024 spitalul a realizat următorii indicatori de utilizarea serviciilor:

SECTII	NR. PATURI	Nr. PACIENTI EXTERNATI	NR ZILE SPITALIZARE	Utilizare pat	Rata ocupare pat	Rulaj	DMS	ICM	procent interv. chirurg. %
BOLI INFECTIOASE	25	935	6037	241,48	66,16	38,56	6,26	1,4498	
CARDIOLOGIE	30	741	3944	131,47	36,02	25,03	5,25	1,5777	
CHIRURGIE GENERALA	20	662	3708	185,40	50,79	49,45	3,75	1,6362	62,33%
COMPART. DIABET ZAHARAT	10	309	1649	164,90	45,18	32,10	5,14	1,3693	
COMPART. GASTROENTEROLOGIE	10	291	1592	159,20	43,62	29,70	5,36	1,7571	
COMPART. ORTOPIEDIE-TRAUMATOLOGIE	10	435	3159	315,90	86,55	77,80	4,06	1,6909	51,61%
MEDICINA INTERNA	35	1350	7793	222,66	61,00	41,09	5,42	1,5417	
NEONATOLOGIE	16	457	1612	100,75	27,60	28,75	3,50	0,5659	
OBSTETRICA GINECOLOGIE	30	1093	3315	110,50	30,27	45,33	2,44	0,7635	55,68%
PEDIATRIE	34	1069	4370	128,53	35,21	32,09	4,01	1,2460	
REUMATOLOGIE	20	843	5422	271,10	74,27	43,75	6,20	1,2153	
TOTAL	260	8.185	43.654	167,9	46,00	31,69	5,30	1,3225	

Din punct de vedere al numărului de pacienți acuti tratați la nivelul anului 2024, Spitalul s-a clasat pe locul 1 la nivel Național din alte 67 de Spitale Orășenești.

Din punct de vedere al duratei medii de spitalizare (DMS) , la nivel Național Spitalul s-a clasat pe poziția 33 din 67 de Spitale Orășenești.

Din punct de vedere al Indicelui de Complexitate (ICM), Spitalul s-a clasat pe poziția 24 din aceleși 67 de Spitale Orășenești, analiza, având ca scop îmbunătățirea calității actului medical, a raportărilor lunare, trimestriale, semestriale, anuale și monitorizarea în perspectivă în vederea obținerii unei bune finanțări printr-un bun management al Spitalului.

Valorile diferite între indicatorii realizați față de valorile mediilor naționale pot fi justificate printr-o serie de factori.

Durata medie de spitalizare pentru anumite secții este peste media națională, sub media națională sau chiar asemănătoare cu aceasta pentru unele secții după cum vom vedea și în efectul final, motiv pentru care monitorizăm anumite aspecte ce pot îmbunătăți acest indicator:

- protocoale pentru diagnosticarea rapidă, tratamentul eficient și externarea pacienților atunci când starea lor medicală o permite,

- anumite afecțiuni, intervenții chirurgicale sau proceduri care anterior necesitau spitalizare continuă-acuti vor putea fi realizate în regim de spitalizare de zi, sau chiar tratate în spitalizare continuă-cronici, având impact asupra duratei medii de spitalizare.

Rata de utilizare a paturilor (zile și procente) este mai mică decât media națională. Acest indicator este în strânsă legătură cu durata medie de spitalizare. Acest lucru poate fi îmbunătățit prin strategii clare de internare, prin servicii de spitalizare zi și spitalizare continuă-cronici. De asemenea, poate indica lipsa personalului medical pe anumite specialități fapt ce poate limita numărul de pacienți care pot fi internați și tratați, chiar dacă există paturi libere.

Indicele de complexitate a cazurilor este o măsură care reflectă severitatea, intensitatea resurselor și complexitatea generală a cazurilor medicale tratate într-o unitate sanitară. În cazul spitalului din Târgu Neamț acestea se situează ușor peste media națională. Spitalul deservește o populație cu o incidență mai mare a bolilor cronice, cu nivel socioeconomic mai scăzut sau cu acces limitat la îngrijiri preventive, pacienți într-un stadiu mai avansat al bolii sau cu multiple complicații care adaugă complexitate la tratamentul bolii principale și cresc ponderea relativă a cazului. Acest lucru este evidențiat și de indicatorul Procentul pacienților cu complicații și co-morbidități din totalul pacienților externați.

C. Indicatori economico-financiari

Categorie de indicatori	Denumire indicator	Valoarea indicatorilor realizați pe anul		
		2022	2023	2024
1	Execuția bugetara fata de bugetul de cheltuieli aprobat	95,46	92,24	88,42
2	Structura cheltuielilor pe tipuri de servicii si in functie de sursele de venit	99,30	90,26	85,83
2.a	Proporția cheltuielilor cu servicii de urgență în total cheltuieli (%)	9,15	4,27	4,24
2.b	Proporția cheltuielilor pentru servicii paraclinice în total cheltuieli (%)	6,63	4,95	4,95
2.c	Proporția cheltuielilor pentru servicii de spitalizare continuă în total cheltuieli (%)	70,23	68,08	62,95
2.d	Proporția cheltuielilor pentru servicii de spitalizare de zi în total cheltuieli (%)	4,22	6,29	6,99
2.e	Proporția cheltuielilor pentru servicii în ambulatoriul de specialitate în total cheltuieli (%)	9,07	6,67	6,67
3	Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului (%)	15,59	7,02	8,74
4	Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului (%)	85,16	78,75	74,88
5	Procentul cheltuielilor cu bunuri și servicii din totalul cheltuielilor spitalului (%)	13,80	21,24	24,0
6	Procentul cheltuielilor cu medicamente din totalul cheltuielilor spitalului (%)	2,49	3,77	4,54
7	Procentul prevederilor de cheltuieli cu medicamente în total prevederi cheltuieli cu bunuri si servicii (%)	18,05	17,73	18,92
8	Procentul cheltuielilor de capital în total cheltuielilor spitalului (%)	1,04	0,01	1,1
9	Costul mediu pe zi de spitalizare, pe spital	972,90	1008,79	1041,09

Pentru scăderea costului mediu de spitalizare este nevoie analiza utilizării investigațiilor sau tratamentelor. Totodata el este influentat și de gradul mic de ocupare al spitalului.

D. Indicatori de calitate

Categorie de indicatori	Denumire indicator	Valoare medie națională conf. Ord.MSP 1567 /2007	Valoarea indicatorilor realizați pe anul		
			2022	2023	2024

1	Rata mortalității generale % pacienți externați prin deces *	0,53	0,75	0,62	0,64
	% pacienți decedați la 24 ore de la internare* (cf anexei 2)		0,09	0,05	0,14
2	Proporția pacienților decedați la 48 de ore de la intervenția chirurgicală	0,00	0,00	0,01	0,00
3	Rata infecțiilor nozocomiale - pe total spital	specific	0,52	0,73	0,51
4	Rata pacienților reinternați (fără programare) intervalul de 30 de zile de la externare	4,00	4,95	3,91	4,49
5	Indice de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare*	specific	67,35	65,86	63,37
6	Procentul pacienților internați și transferați către alte spitale (%)*	0,59	2,49	1,92	1,73
7	Număr reclamații/ plângeri ale pacienților	specific		12	3

Infecțiile Asociate Asistenței Medicale (IAAM) fac parte dintre problemele prioritare de sănătate prin consecințele pe care le generează, ca urmare a morbidității și mortalității specifice, dar și prin crearea premiselor pentru manifestarea fenomenului de urgență a microorganismelor multiplu rezistente. Infecțiile asociate asistenței medicale constituie evenimente nefavorabile care, așa cum o arată indicatorul Rata infecțiilor nozocomiale - pe total spital și pe fiecare secție, sunt încă mult subdiagnosticate și subraportate. Este necesară cunoașterea dimensiunilor reale ale incidenței IAAM, precum și a rezistenței la antibiotice și a utilizării antibioticelor pentru a dimensiona intervențiile în vederea limitării efectelor nedorite ale IAAM. În acest sens asigurarea unui sistem de supraveghere eficient și studiul de prevalență de moment reprezintă unul din elementele care sprijină furnizarea de date pentru o evaluare justă a problemelor.²

Indicele de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare este un indicator de calitate și acuratețe a procesului diagnostic.

2. Analiza SWOT a situației spitalului

Analiza SWOT (Strengths - Puncte forte, Weaknesses - Puncte slabe, Opportunities - Oportunități, Threats - Amenințări) reprezintă un instrument strategic esențial pentru evaluarea poziției actuale a Spitalului Orășenesc "Sf. Dimitrie" Târgu Neamț. Prin identificarea factorilor interni (puncte forte și slabe) și externi (oportunități și amenințări), această analiză oferă o bază solidă pentru planificarea strategică și formularea soluțiilor concrete, așa cum se solicită în proiectul de management.

2.1. Puncte tari

Acestea sunt atribute interne pozitive care conferă spitalului un avantaj competitiv și capacitatea de a atinge obiectivele propuse.

- Spitalul beneficiază de prezența unor medici și asistenți medicali cu o vastă experiență clinică și o dedicare remarcabilă față de profesie. Acest capital uman reprezintă pilonul central al calității serviciilor medicale.
- Există specialități medicale care, prin investiții țintite și o strategie adecvată, pot fi consolidate și extinse, atrăgând un număr mai mare de pacienți și diversificând gama de servicii.
- Deși unele echipamente pot fi învechite, spitalul dispune de o bază materială funcțională care poate fi valorificată și modernizată progresiv.
- Experiență în implementarea proiectelor finanțate prin fonduri europene:
- Spitalul deservește o zonă extinsă, având un bazin semnificativ de pacienți din Târgu Neamț și localitățile învecinate, ceea ce asigură un flux constant de cazuri.
- Relațiile bune cu autoritățile locale și cu alte instituții publice pot facilita obținerea de sprijin și resurse pentru dezvoltarea spitalului.
- Acreditarea națională ANMCS și certificările internaționale obținute demonstrează că Spitalul Orășenesc "Sf. Dimitrie" Târgu Neamț face eforturi să acorde îngrijiri medicale care să satisfacă așteptările

² Ghid pentru prevenirea și limitarea fenomenului de rezistență la antimicrobiene (AMR) și a infecțiilor asociate asistenței medicale (IAAM) – Epidemiologie

pacienților, atât din punct de vedere al rezultatelor, cât și din punct de vedere al condițiilor în care se acordă certificări pentru recunoașterea Sistemului de management al calității în conformitate cu cerințele ISO 9001:2015 ISO 22000:2018 ISO/TS 22002-02:2013 ISO 15189:2023

2.2. Puncte slabe

- O parte semnificativă a clădirilor și a echipamentelor medicale prezintă un grad avansat de uzură, afectând confortul pacienților și eficiența actului medical. Spitalul este multipavilionar în perpetua realbilitare. Pavilionul central, clădire istorică, care nu mai corespunde cerințelor actuale de asigurare a circuitelor funcționale și confortului hotelier.

- Există lacune la nivelul schemelor de personal pentru anumite specialități critice, ceea ce poate duce la suprasolicitarea personalului existent și la limitarea capacității de diagnostic și tratament.

- Resursele financiare insuficiente și dependența majoră de fondurile publice restricționează autonomia spitalului în implementarea proiectelor de dezvoltare.

- Lipsa unor canale de comunicare eficiente între compartimente și niveluri ierarhice poate duce la erori, întârzieri și o slabă coordonare a activităților.

- Comunicare cu pacienții și aparținătorii acestora neprofesionalizată și nepersonalizată.

2.3. Oportunități

- Există multiple programe de finanțare dedicate modernizării infrastructurii sanitare, achiziției de echipamente și formării personalului, reprezentând o oportunitate majoră de dezvoltare.

- Colaborarea cu entități private poate aduce investiții substanțiale și expertiză managerială, contribuind la dezvoltarea spitalului fără a apela exclusiv la resurse publice.

- Extinderea și modernizarea ambulatoriului, alături de implementarea soluțiilor de telemedicină, pot reduce presiunea asupra secțiilor cu paturi și pot îmbunătăți accesul pacienților la consultații și monitorizare.

- Accesul la programe de formare și specializare pentru personalul medical reprezintă o oportunitate de a menține un nivel înalt de competență profesională.

- Includerea în programe noi de sănătate desfășurate și finanțate de către Ministerul Sănătății.

- Dezvoltarea infrastructurii rutiere în apropierea orașului ceea ce impune o abordare comprehensivă a serviciilor medicale, axată pe accesibilitate, rapiditate și diversitate, pentru a asigura bunăstarea și siguranța populației.

2.4. Amenințări

- Inconstanța finanțării și modificările frecvente ale legislației în domeniul sănătății pot îngreuna planificarea pe termen lung și pot afecta stabilitatea operațională.

- Tendința medicilor și asistenților de a migra către spitale mai bine dotate sau către alte țări reprezintă o amenințare majoră la adresa sustenabilității serviciilor medicale.

- Apariția sau consolidarea altor clinici sau spitale private în zonă poate deturna pacienți și resurse umane.

- Crizele sanitare (așa cum a fost cea a COVID-19) pot suprasolicita capacitatea spitalului, necesitând adaptări rapide și resurse suplimentare.

- Scăderea încrederii publicului în sistemul medical sau în spitalul local, ca urmare a unor incidente sau a calității percepute a serviciilor, poate afecta reputația și numărul de pacienți.

2.5. Concluzii ale Analizei SWOT

Analiza SWOT relevă o imagine complexă a Spitalului Orășenesc "Sf. Dimitrie" Târgu Neamț. Pe de o parte, spitalul deține puncte forte semnificative, reprezentate de personalul dedicat, potențialul de dezvoltare și poziția sa strategică în comunitate. Acestea constituie fundația pe care se poate construi o strategie de succes.

3. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE

Pe baza analizei valorilor indicatorilor realizați în anul 2024, a analizei SWOT și a experienței generale în managementul sanitar, am identificat o serie de probleme critice cu care se confruntă Spitalul Orășenesc "Sf. Dimitrie" Târgu Neamț.

3.1. Infrastructura și dotările medicale învechite/insuficiente

Aceasta este, probabil, una dintre cele mai vizibile și presante probleme. Clădirile vechi, cu sisteme de utilități depășite (instalații electrice, sanitare, de încălzire, lifturi, rezerva de apă), și unele echipamente medicale învechite sau insuficiente afectează direct calitatea actului medical și siguranța pacienților. Astfel,

nu există posibilități concrete de dezvoltare a compartimentelor de internare de zi, compartiment bolnavi cronici sau paliație, atât de solicitate în prezent.

Impact: Risc crescut de infecții nosocomiale, diagnostice întârziate sau imprecise, imposibilitatea de a efectua anumite proceduri, disconfort pentru pacienți și personal, costuri mari de întreținere a vechilor instalații.

Exemple concrete: Saloane care nu respectă standardele actuale de igienă și confort. Dificultatea asigurării circuitelor epidemiologice în Secția Medicină internă și Secția Obstetrică ginecologie în principal. În același context este necesară dotarea Compartimentului de ATI cu echipamente complete, precum și a celorlalte secții cu tehnică de investigație: CT, Reongen digital cu scopie, ecografe multidisciplinare.

3.2. Deficitul și fluctuația personalului medical specializat

Spitalul se confruntă cu o lipsă de medici pe anumite specialități cheie, dar și cu o fluctuație a asistenților medicali. Acest lucru duce la suprasolicitarea personalului existent și la limitarea capacității de a oferi servicii complete.

Impact: Reducerea accesului pacienților la anumite specialități, epuizarea personalului, scăderea calității actului medical din cauza oboselii, dificultăți în acoperirea turelor de gardă, timpi lungi de așteptare.

Exemple concrete: Posturi vacante rămase neocupate după concursuri repetate (Recuperare medicală, Medicină de laborator, Anatomie patologică, U), medici care aleg să plece către spitale din orașe mai mari sau în străinătate.

3.3. Subfinanțarea cronică și dependența exclusivă de fondurile publice

Bugetul spitalului este adesea insuficient pentru a acoperi nevoile de dezvoltare, modernizare și chiar pentru o funcționare optimă, având în vedere că reabilitările și realizarea circuitelor presupune consumul unor resurse importante, la care spitalul nu are acces.

Impact: Limitarea investițiilor în infrastructură și echipamente, dificultăți în atragerea și motivarea personalului (prin salarii sau beneficii suplimentare), lipsa fondurilor pentru traininguri și dezvoltare.

Exemple concrete: Bugete restrictive pentru achiziții de consumabile și medicamente, imposibilitatea de a finanța proiecte mari de modernizare fără accesarea de fonduri externe.

3.4. Comunicarea internă și externă: bariere și percepție publică

Există posibile deficiențe în comunicarea între departamente, ceea ce poate duce la lipsa de coeziune și eficiență. Pe de altă parte, percepția publică asupra spitalului poate fi influențată negativ de aspecte legate de condițiile hoteliere, timpii de așteptare sau alte aspecte legate de experiența pacientului.

O percepție publică negativă, fie că este generată de evenimente izolate sau de o calitate fluctuantă a serviciilor, reprezintă o problemă critică majoră pentru Spitalul Orășenesc "Sf. Dimitrie" Târgu Neamț. Într-o epocă a comunicării rapide și a accesului nelimitat la informație (și dezinformare), reputația unei instituții medicale poate fi construită sau distrusă într-un timp scurt.

Impact: Moral scăzut al personalului, erori cauzate de lipsa informațiilor, scăderea încrederii comunității în serviciile spitalului, dificultăți în atragerea pacienților. Pierderea încrederii comunității, scăderea numărului de pacienți, dificultăți în atragerea și retenția personalului medical.

Exemple concrete: Informații neclare pentru pacienți la internare/externare, lipsa unui feedback structurat de la pacienți, zvonuri negative care nu sunt gestionate proactiv, numărul în creștere a reclamațiilor.

3.5. Migrarea pacienților către centrele medicale din orașele mari sau private

Aceasta este, probabil, cea mai semnificativă problemă de concurență. Pacienții, în special cei cu patologii mai complexe sau cei care caută servicii de nișă sau condiții hoteliere superioare, aleg adesea spitale din orașe mai mari (ex: Iași, Piatra Neamț) sau clinici private. Această tendință este amplificată de lipsa anumitor specialități sau echipamente de înaltă performanță și de percepția calității superioare.

Impact: Scăderea numărului de cazuri tratate și a veniturilor, reducerea experienței personalului: Cu mai puține cazuri complexe, medicii și asistenții pot avea mai puține oportunități de a-și exersa și dezvolta abilitățile, dificultăți în justificarea investițiilor.

Exemple concrete: numărul mare de clinici și/sau cabinete medicale deschise în anii anteriori în zona orașului Târgu Neamț, inclusiv laboratoarele de analize medicale.

4. MOTIVAREA ALEGERII TEMEI

Am ales tema "Planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la nivelul Spitalului Orășenesc 'Sf. Dimitrie' Târgu Neamț" nu doar pentru că este o cerință a concursului, ci dintr-o convingere profundă că

reprezintă cea mai importantă pârghie pentru transformarea și modernizarea acestei instituții medicale esențiale pentru comunitate.

Scopul esențial al oricărui proiect de management într-un spital este de a servi mai bine comunitatea. O planificare și organizare superioare se traduc direct în:

- experiență îmbunătățită pentru pacienți: accesibilitate sporită, timpi de așteptare reduși, etc.
- un mediu de lucru stimulat pentru personal: alocarea eficientă a resurselor, oportunități de dezvoltare profesională și un sentiment de apartenență la o echipă bine coordonată.

În concluzie, tema "Planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la nivelul Spitalului Orășenesc 'Sf. Dimitrie' Târgu Neamț" nu este doar o opțiune potrivită, ci o necesitate strategică. Ea reflectă înțelegerea mea aprofundată a provocărilor spitalului și angajamentul meu ferm de a implementa soluții concrete, transformând spitalul într-o instituție medicală modernă, eficientă și centrată pe nevoile comunității.

5. SELECTIONAREA PROBLEMELOR PRIORITARE

Pentru Spitalul Orășenesc "Sf. Dimitrie" Târgu Neamț am selectat următoarele probleme ca fiind de importanță capitală și necesitând o intervenție imediată și susținută:

- Probleme legate de poziționarea pe piața a serviciilor medicale oferite de spital prin pierderea pacienților către alte unități medicale din lipsa anumitor specialități sau servicii medicale.
- Probleme de calitate și siguranță a actului medical.
- Probleme de infrastructură și dotări medicale.
- Probleme în managementul resurselor umane.
- Probleme legate de cultura organizațională.

6. DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT

6.1. Scopul proiectului de management

Scopul fundamental al acestui proiect de management, centrat pe "Planificarea și Organizarea Serviciilor de Sănătate la Nivelul Spitalului Orășenesc 'Sf. Dimitrie' Târgu Neamț", este de a transforma provocările actuale în pârghii de dezvoltare, prin adresarea directă și strategică a problemelor critice identificate, asigurând accesul pacienților la îngrijiri medicale eficiente, sigure și empaticе, într-un mediu modern și performant.

6.2. Obiective generale și specifice

Obiectiv general nr. 1 Consolidarea poziției Spitalului orașenesc "Sf. Dimitrie" Târgu Neamț ca furnizor principal de servicii medicale în zona orașului Târgu Neamț.

Obiectiv specific nr. 1.1. Dezvoltarea și diversificarea gamei de servicii medicale

Nr. crt.	Activitate	Termen realizare	Responsabili	Resurse necesare	Indicatori
1.1.1.	Dezvoltarea serviciilor medicale performante (endoscopie digestivă superioară /inferioară ambulatorie) prin completarea și darea în funcție a cabinetului de endoscopie și specializarea personalului medical pentru efectuarea procedurilor medicale specifice.	3 luni	manager, director medical, serviciul achiziții, serviciul resurse umane	- umane: medici și asistenți medicali, - materiale: aparatură medicală, - financiare: 10.000 lei din venituri proprii și bugetul local.	Numărul de pacienți care beneficiază de aceste servicii; Veniturile generate de noile servicii.
1.1.2.	Operaționalizarea mamografului existent și achiziționarea unui ecograf de modul de elastografie și specializarea personalului medical pentru efectuarea procedurilor medicale specifice.	6 luni	manager, director medical, serviciul achiziții, serviciul resurse umane	- umane: medici și asistenți medicali, - materiale: aparatură medicală, - financiare: 100.000 lei din venituri proprii și bugetul local.	Numărul de pacienți care beneficiază de aceste servicii; Veniturile generate de noile servicii.
1.1.3.	Dotarea, operaționalizare și încadrarea cu medici și personal mediu a cabinetelor de oftalmologie, urologie, oncologie și chirurgie plastică	12 luni	manager, director medical, serviciul achiziții, serviciul resurse umane	- umane: medici și asistenți medicali, - materiale: aparatură medicală, - financiare: 120.000 lei din venituri proprii și bugetul local.	Numărul de pacienți care beneficiază de aceste servicii; Veniturile generate de noile servicii.
1.1.4.	Înființarea unui cabinet de psihiatrie infantilă, având identificat deja un spațiu în cadrul Ambulatoriului	12 luni	manager, director medical, serviciul achiziții, serviciul resurse umane	- umane: medic și asistent medical, - financiare: 20.000 lei din venituri proprii și bugetul local.	Numărul de pacienți care beneficiază de aceste servicii; Veniturile generate de noile servicii.
1.1.5.	Operaționalizarea unui Laborator de anatomie patologică cu scopul de a include spitalul în programe de screening oncologic și pentru acuratețea diagnosticului pacienților internați.	24 luni	manager, director medical, serviciul achiziții, serviciul resurse umane	- umane: medic și asistent medical, - materiale: aparatură medicală,	Medic angajat;

				- financiare: 70.000 lei din venituri proprii și bugetul local.	
1.1.6.	Dotarea Compartimentului ATI cu ventilatoare, linii de fluide cu scopul înființării liniei de gardă ATI.	12 luni	manager, director medical, serviciul achiziții, serviciul resurse umane	- umane: medici și asistenți medical, - materiale: aparatură medicală, - financiare: 150.000 lei din venituri proprii și bugetul local.	Număr de echipamente medicale achiziționate
1.1.7.	Înființarea unui Compartiment pacienți cronici adresat secțiilor cu durată lungă de spitalizare: recuperare medicală, medicină internă, cardiologie prin: - identificarea, amenajarea și dotarea spațiilor dedicate pacienților cronici conform normelor în vigoare - recrutarea și formarea personalului medical și auxiliar necesar pentru îngrijirea specializată a pacienților cronici	18 luni	manager, director medical, serviciul achiziții, serviciul resurse umane.	umane: medici și asistenți medical, - materiale: aparatură medicală, mobilier medical - financiare: 50.000 lei din venituri proprii și bugetul local.	Numărul de pacienți care beneficiază de aceste servicii; Veniturile generate de noile servicii.
1.1.8.	Operaționalizarea și contractarea serviciilor de internare de zi pe fiecare secție.	6 luni	manager, director medical, medic epidemiolog, serviciul achiziții, serviciul resurse umane	- umane: medici și asistenți medical, - financiare: 10.000 lei din venituri proprii și bugetul local.	Numărul de pacienți care beneficiază de aceste servicii; Veniturile generate de noile servicii.
1.1.9.	Înființarea unui compartiment de îngrijiri paliative de minim 5 paturi, cu medic atestat, fiind o solicitare majoră în zonă pentru astfel de servicii	12 luni	manager, director medical, medic epidemiolog, serviciul achiziții, serviciul resurse umane	- umane: medici și asistenți medical, - materiale: aparatură medicală, mobilier medical - financiare: 80.000 lei din venituri proprii și bugetul local.	Numărul de pacienți care beneficiază de aceste servicii; Veniturile generate de noile servicii.

Obiectiv general nr. 2 Creșterea calității și siguranței actului medical

Obiectiv specific nr. 2.1. Încurajarea unei culturi deschise și transparente a raportării infecțiilor asociate asistenței medicale (IAAM)

Nr. crt.	Activitate	Termen realizare	Responsabili	Resurse necesare	Indicatori
-----------------	-------------------	-------------------------	---------------------	-------------------------	-------------------

2.1.1.	Creșterea ratei de raportare a IAAM	permanent	manager, director medical, medic epidemiolog	- umane: medici și asistenți medicali, - financiare: 90.000 lei din venituri proprii	Numărul total de IAAM raportate lunar/trimestrial; Creșterea conformității raportării în toate secțiile
2.1.2.	Instruirea personalului medical privind recunoașterea și metodologia de raportare a IAAM-urilor	permanent	manager, director medical, medic epidemiolog	- umane: medici și asistenți medicali, - financiare: 10.000 lei din venituri proprii	Numărul total de IAAM raportate lunar/trimestrial; Creșterea conformității raportării în toate secțiile

Obiectiv specific nr. 2.2 Asigurarea funcționării optime a sistemului de alertare în toate secțiile și zonele esențiale ale spitalului (inclusiv saloane, băi pacienți, CPU, ATI).

Nr. crt.	Activitate	Termen realizare	Responsabili	Resurse necesare	Indicatori
2.2.1.	Modernizarea sistemului de alertare nefuncțional printr-un sistem digital și extins la nivelul tuturor punctelor vulnerabile	6 luni	manager, director medical, serviciul achiziții, șef serviciu administrativ, inginer IT	- umane: medici șefi secție, personal administrativ, - materiale: sisteme de alertare, - financiare: 200.000 lei din venituri proprii și bugetul local.	Procentul de butoane de alertă funcționale; Procentul de zone cu acoperire completă

Obiectiv specific nr. 2.3 Asigurarea funcționării optime a sistemului de protecție fizică

Nr. crt.	Activitate	Termen realizare	Responsabili	Resurse necesare	Indicatori
2.3.1.	Modernizarea sistemului de protecție fizică, inclusiv de control acces (bariere) în spital, sistem de protecție împotriva incendiilor.	24 luni	manager, director medical, serviciul achiziții, șef serviciu administrativ, inginer IT	- umane: personal administrativ, - financiare: 600.000 lei din venituri proprii și bugetul local.	Operaționalizarea sistemului de siguranță la incendiu și sistemului de barieră.

Obiectiv specific nr. 2.4. Reabilitarea și modernizarea secțiilor

Nr. crt.	Activitate	Termen realizare	Responsabili	Resurse necesare	Indicatori
2.4.1.	Realizarea expertizei tehnice a stării actuale a tuturor secțiilor, elaborarea studiilor de	36 luni	manager, director medical, serviciul	- umane: medici șefi secție, personal administrativ,	Recepția expertizei tehnice.

	fezabilitate și a proiectelor tehnice precum și identificarea și accesarea surselor de finanțare (fonduri europene, fonduri guvernamentale, buget local, sponsorizări). Construcția unui lift-pavilion de boli infectioase și a rezervei de apă.		achiziții e, șef serviciu administrativ	- financiare: 500.000 lei din venituri proprii și bugetul local.	Recepția studiilor de fezabilitate. Indetificarea surselor de finanțare. Recepția liftului.
2.4.2.	Execuția lucrărilor de reabilitare	36 luni	manager, director medical, serviciul achiziții, șef serviciu administrativ	- umane: personal administrativ, - financiare: 10.000.000 lei.	Procese verbale de recepție a lucrărilor.
2.4.3.	Igienizarea anuală a spațiilor medicale, prioritar Secția medicină internă și OG datorită riscurilor crescute	permanent	manager, director medical, serviciul achiziții, șef serviciu administrativ	- umane: personal administrativ, - financiare: 1.000.000 lei.	Procese verbale de recepție a lucrărilor

Obiectiv specific nr. 2.5 Extinderea infrastructurii prin construirea și dotarea unui corp nou de clădire pentru secțiile chirurgicale, A.T.I și neonatologie.

Nr. crt.	Activitate	Termen realizare	Responsabili	Resurse necesare	Indicatori
2.5.	Elaborarea studiilor de fezabilitate și a proiectelor tehnice precum și identificarea și accesarea surselor de finanțare (fonduri europene, fonduri guvernamentale, buget local, sponsorizări).	24 luni	manager, director medical, serviciul achiziții, șef serviciu administrativ	- umane: personal administrativ, - financiare: 500.000 lei din venituri proprii și bugetul local.	Recepția studiilor de fezabilitate

Obiectiv general nr. 3 Optimizarea managementului resurselor umane

Obiectiv specific nr. 3.1. Atragerea și retenția medicilor specialiști în domenii deficitare

Nr. crt.	Activitate	Termen realizare	Responsabili	Resurse necesare	Indicatori
3.1.1	Atragerea specialiștilor în domenii deficitare prin acordarea de bonusuri financiare, locuințe de serviciu, facilități de transport	permanent	manager, director medical, Serviciul RUONS	- umane: medici și asistenți medicali, - financiare: 10.000 lei.	Scăderea fluctuației personalului.

Obiectiv specific nr. 3.2. Creșterea numărului de ore de formare profesională pentru personalul medical și auxiliar.

Nr. crt.	Activitate	Termen realizare	Responsabili	Resurse necesare	Indicatori
-----------------	-------------------	-------------------------	---------------------	-------------------------	-------------------

3.2.1	Dezvoltarea și organizarea de cursuri și workshop-uri susținute de medici specialiști din cadrul spitalului sau de personal cu expertiză (ex: cursuri de igienă, utilizarea noilor echipamente, managementul urgențelor medicale, etică medicală, comunicare).	permanen t	manager, director medical, Serviciul RUONS	- umane: medici și asistenți medicali, - financiare: 20.000 lei.	Număr programe de training și workshop-uri.
3.2.2	Promovarea activă a programelor de dezvoltare profesională continuă și a oportunităților de avansare în carieră în cadrul spitalului.	permanen t	manager, director medical, Serviciul RUONS	- umane: medici și asistenți medicali, - financiare: 20.000 lei.	Număr programe de training și workshop-uri.

Obiectiv general nr. 4. Dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe performanță, inovație și empatie

Obiectiv specific nr. 4.1. Implementarea unor programe de training și workshop-uri dedicate comunicării eficiente, eticii medicale și empatiei față de pacient și aparținători

Nr. crt.	Activitate	Termen realizare	Responsabili	Resurse necesare	Indicatori
4.1.1	Instruirea a 100% din personalul medical și auxiliar cu atribuții directe în relația cu pacientul și aparținătorii în comunicare eficientă și empatie	permanen t	manager, director medical, Serviciul RUONS, consilierul de etică	- umane: medici și asistenți medicali, - financiare: 20.000 lei.	Procentul de personal care a participat la training-uri, Scăderea numărului de reclamații legate de comunicare sau atitudine.
4.1.2	Creșterea percepției pacienților și aparținătorilor privind calitatea comunicării și a empatiei personalului, măsurată prin chestionare de satisfacție.	permanen t	manager, director medical, Serviciul RUONS, consilierul de etică	- umane: medici și asistenți medicali, - financiare: 20.000 lei.	Număr programe de training și workshop-uri.
4.1.3	Elaborarea și implementarea unui ghid de bune practici în etica medicală și comunicare, accesibil și cunoscut de personalul medical.	6 luni	manager, director medical, consilierul de etică	- umane: medici și asistenți medicali,	Existența ghidului aprobat.

6.3. Termene de realizare – Grafic GANTT

Termenele de realizare vor fi detaliate pentru fiecare acțiune în parte, cu împărțire pe termen scurt (0-12 luni), mediu (12-36 luni) și lung (peste 36 luni), în concordanță cu obiectivele SMART.

Obiective	Termen	2026				2027				2028			
		T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Obiectiv general nr. 1 Consolidarea poziției Spitalului orașenesc "Sf. Dimitrie" Târgu Neamț ca furnizor principal de servicii medicale în zona orașului Târgu Neamț.													
Obiectiv specific nr. 1.1. Dezvoltarea și diversificarea gamei de servicii medicale													
Dezvoltarea serviciilor medicale de înaltă performanță (endoscopie digestivă superioară /inferioară ambulatorie) prin completarea și darea în funcție a cabinetului de endoscopie și specializarea personalului medical pentru efectuarea procedurilor medicale specifice.													
Dezvoltarea serviciilor medicale de înaltă performanță darea în funcție a mamografului existent și achiziționarea unui ecograf de modul de elastografie și specializarea personalului medical pentru efectuarea procedurilor medicale specifice.													
Dotarea, operaționalizare și încadrarea cu medici și personal mediu a cabinetelor de oftalmologie, urologie, oncologie și chirurgie plastică													
Înființarea unui cabinet de psihiatrie infantilă, având identificat deja un spațiu în cadrul Ambulatoriului													
Extinderea portofoliului de analize paraclinice prin dotarea unui Laborator de anatomie patologică cu scopul de a include spitalul în programe de screening oncologic și pentru acuratețea diagnosticului pacienților internați.													
Dotarea Compartimentului ATI cu ventilatoare, linii de fluide cu scopul înființării liniei de gardă ATI.													
Înființarea unui Compartiment pacienți cronici adresat secțiilor cu durata lungă de spitalizare: recuperare medicală, medicin internă, cardiologie prin: - identificarea, amenajarea și dotarea spațiilor dedicate pacienților cronici conform normelor în vigoare: fie câte 3 paturi în fiecare secție mai sus menționată, fie prin comasarea paturilor în cadrul pavilionului L5 - recrutarea și formarea personalului medical și auxiliar necesar pentru îngrijirea specializată a pacienților cronici													
Operaționalizarea și contractarea serviciilor de internare de zi pe fiecare secție.													
Înființarea unui compartiment de îngrijiri paliative de minim 5 paturi, cu medic atestat, fiind o solicitare majoră în zonă pentru astfel de servicii													
Obiectiv general nr. 2 Creșterea calității și siguranței actului medical													
Obiectiv specific nr. 2.1. Încurajarea unei culturi deschise și transparente a raportării infecțiilor asociate asistenței medicale (IAAM)													
Creșterea ratei de raportare a IAAM													
Instruirea personalului medical privind recunoașterea și metodologia de raportare a IAAM-urilor													
Obiectiv specific nr. 2.2 Asigurarea funcționării optime a sistemului de alertare în toate secțiile și zonele esențiale ale spitalului (inclusiv saloane, băi pacienți, CPU, ATI).													

7. Rezultate așteptate

I. Rezultate legate de calitatea și siguranța actului medical

- Creșterea numărului de servicii medicale
- Creșterea siguranței pacienților
- Îmbunătățirea preciziei diagnosticului și a eficienței tratamentului
- Adecvarea la standardele medicale actuale

II. Rezultate legate de infrastructură și dotări

- Modernizarea și extinderea spațiilor medicale; toate saloanele dotate cu grup sanitar
- Îmbunătățirea dotării cu echipamente medicale

III. Rezultate legate de resursele umane

- Atragerea și retenția personalului medical
- Creșterea competențelor și a satisfacției personalului

IV. Rezultate legate de pacienți și relația cu comunitatea

- Creșterea satisfacției pacienților
- Consolidarea poziției spitalului

8. Evaluare și monitorizare

Impactul va fi și financiar, prin reducerea DMS-ului, vor fi scăzute cheltuielile pe zi de spitalizare continua acuți cu 3-5%, complexitatea cazului pe secții ar putea ajunge la media națională cu impact semnificativ în vederea finanțării, respectiv a decontării unui caz din spitalizare continuă acuți care ar putea aduce o creștere financiară de peste 2.000.000 ron / an.

Paturile transformate din acuți în cronici, vor putea aduce o finanțare anuală de peste 1.000.000 lei, însă acest lucru este discutabil și va trebui negociat cu CJAS NT.

În concluzie, măsurile luate și îndeplinirea planului de management, ar trebui să genereze rezultate imediate, iar începând cu anul 2026, creșterea veniturilor anuale cu peste 2.000.000 lei /an.

Monitorizarea indicatorilor propuși se va face cu implicarea nucleului de calitate al spitalului, consiliul medicilor, statisticii medicale și a serviciului de contabilitate care vor analiza lunar indicatori ca înscrierea în bugetul de cheltuieli, ICM pe spital și fiecare secție, timpii de așteptare la CPU și în ambulator, rata reinternărilor, rata IAAM-urilor, nivelul de satisfacție ale personalului și pacienților

9. Concluzii

Proiectul de management propus pentru Spitalul Orășenesc "Sf. Dimitrie" Târgu Neamț este o foaie de parcurs complexă și realistă, menită să aducă o schimbare pozitivă semnificativă în modul de planificare și organizare a serviciilor de sănătate. Prin implementarea riguroasă a obiectivelor și acțiunilor detaliate, Spitalul orășenesc "Sf. Dimitrie" Târgu Neamț va fi capabil să își îmbunătățească vizibil calitatea serviciilor medicale, să modernizeze infrastructura și dotările, să optimizeze resursele umane și financiare și să răspundă eficient nevoilor de sănătate ale comunității.

O viziune clară, o misiune bine definită și valori solide vor ghida spitalul spre excelență, transformându-l într-o instituție medicală modernă, centrată pe pacient și pe siguranța actului medical.

Acest proiect nu este doar un document formal, ci un angajament ferm pentru un viitor mai bun al sănătății în Târgu Neamț.

Bibliografie

1. Legea nr.95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
2. Legea nr.46/2003 privind drepturile pacientului, cu modificările și completările ulterioare;
3. Legea finanțelor publice locale nr. 273/2006, cu modificările și completările ulterioare;
4. Legea nr.185/2017 privind asigurarea calității în sistemul de sănătate, cu modificările și completările ulterioare;
5. Legea nr. 53/2003 - Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare.
6. H. G. Nr. 521 din 26 mai 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;
7. ORDIN 1857/4412023 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;
8. Ordinul ministrului sănătății nr. 1410/2016 privind aprobarea Normelor de aplicare a Legii dreptului pacientului nr.46/2003;
9. Ordinul ministrului sănătății nr.1101/2016 privind aprobarea Normelor de supraveghere, prevenire și limitare a infecțiilor asociate asistenței medicale în unitățile sanitare;
10. Ordinul ministrului sănătății publice 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;
11. Ordinului ministrului sănătății nr.1470/2011 pentru aprobarea criteriilor privind angajarea și promovarea în funcții, grade și trepte profesionale a personalului contractual din unitățile sanitare publice din sectorul sanitar, cu modificările și completările ulterioare;
12. Anuarul statistic al județului Neamț 2024, <https://neamt.insse.ro/produse-si-servicii/publicatii-statistice/>
13. Ghid pentru prevenirea și limitarea fenomenului de rezistență la antimicrobiene (AMR) și a infecțiilor asociate asistenței medicale (IAAM) – Epidemiologie, <https://srepi.ro/media/2024/01/Ghid-Epidemiologie.pdf>
14. Școala Națională de Sănătate Publică și Management Sanitar - Managementul spitalului, editura Public H Press, 2006, București; https://oldsite.ms.ro/wp-content/uploads/2020/02/manual_pentru_cursul_de_management_spitalicesc_2006.pdf