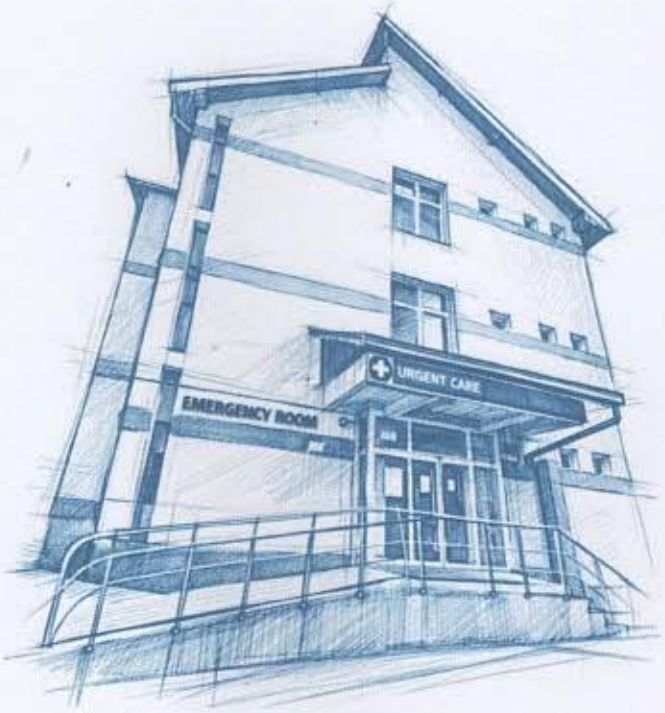
PROIECT
DE MANAGEMENT
SPITALUL MUNICIPAL CâMPULUNG MOLDOVENESC

Managementul resurselor umane



CUPRINS:

Nr. crt.	Conţinut	pg.
A	**DESCRIEREA SITUAŢIEI ACTUALE A SPITALULUI**	3
1	**Tipul şi profilul spitalului**	3
2	**Caracteristicile relevante ale populaţiei deservite**	3
3	**Structura spitalului**	4
4	**Resurse umane**	5
5	**Activitatea spitalului**	6
6	**Situaţia dotării spitalului**	9
7	**Situaţia financiară**	10
B	**ANALIZA SWOT A SPITALULUI**	12
C	**IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE**	13
D	**SELECTAREA UNEI PROBLEME PRIORITARE**	14
E	**DEZVOLTAREA PLANULUI**	14
1	**Scopul proiectului**	14
2	**Obiective**	14
3	**GRAFICUL G ANTT**	18
4	**REZULTATE ASTEPTATE**	19
5	**MONITORIZARE SI EVALUARE –INDICATORI**	19
6	**BIBLIOGRAFIE**	20

A. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI

1. TIPUL ȘI PROFILUL ȘI POZIȚIONAREA SPITALULUI

Spitalul Municipal Câmpulung Moldovenesc, este o unitate sanitară publică cu personalitate juridică, care funcționează în baza autorizației de funcționare și asigură asistență medicală de specialitate, este aflat în subordinea Consiliului Local și funcționează în baza Legii nr.95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, cu modificările și completările ulterioare.

Spitalul este clasificat de către Ministerul Sănătății ca spital de gradul IV si este acreditat de Autoritatea Națională de Management al Calității în Sănătate prin Ordinul 457 din 22.12.2023 în categoria a II-a de acreditare.

Este un spital de tip general cu 246 de paturi dispuse pe 12 secții și compartimente ce asigură asistență medicală multidisciplinară în principalele specialități clinice, furnizând servicii medicale în regim de spitalizare continuă, spitalizare de zi și ambulatorie, iar prin funcționarea a două linii de gardă continui – pe specialități medicale și chirurgie generală – iar recent, prin înființarea a două linii de gardă la domiciliu în specialitățile obstetrică-ginecologie și ATI, se asigură totodată și urgențele medico-chirurgicale ale zonei.

Spitalul Municipal Câmpulung Moldovenesc, aflat la cca. 70 km de Spitalul Județean Suceava, este situat în centrul zonei montane a județului, deservește teritoriul de cca. 54.000 locuitori arondat Unității Administrativ-Teritoriale Câmpulung Moldovenesc, cuprinzând municipiul Câmpulung Moldovenesc cu cca.19.300 locuitori și cca. 35.100 în cele 12 comune arondate.

Spitalul contribuie la asigurarea accesului populației la serviciile medicale și la îmbunătățirea calității vieții locuitorilor din Câmpulung Moldovenesc și localitățile arondate. Importanța sa este accentuată de poziționarea municipiului în plină zonă montană și la distanță față de centrele medicale importante din județ - Spitalul Județean Suceava, Spitalele Municipale Rădăuți și Fălticeni - fapt ce „obligă" spre dezvoltarea capacităților de asigurare cu predilecție a urgențelor medicale sau a stabilizării lor în vederea transferului lor la un spital ierarhic superior.

Un element important în perspectiva dezvoltării spitalului îl reprezintă proiectul european aflat în dezvoltare pentru înființarea unei Secții de Îngrijiri Paliatve.

Implementarea acestui proiect, ce reprezintă o nouă oportunitate de extindere și diversificare a serviciilor medicale oferite populației, va răspinde nevoilor de îngrijire paliativă ale pacienților cu boli cronice progresive și incurabile.

Dezvoltarea noii structuri medicale presupune, pe lângă investiția în infrastructură și dotări, asigurarea resursei umane medicale și auxiliare necesare funcționării acesteia.

2. CARACTERISTICILE RELEVANTE ALE POPULAȚIEI DESERVITE

Populația municipiului Câmpulung Moldovenesc se caracterizează printr-o tendință de scădere numerică, predominația femeilor și accentuarea îmbătrânirii demografice.

Relieful exclusiv montan al teritoriului arondat își pune amprenta și asupra populației deservite, având ca particularități:

- o dispersie geografică mai mare, cu densitate demografică mai mică față de media județului și cu o populație mai redusă numeric față de majoriatea UAT-urilor din județ;
- pondere predominant rurală, cu accesibilitate mai dificilă la serviciile de sănătate prin distanțele mai mari de parcurs, pe o rețea rutieră mai redusă, cu rute ocolitoare;
- dezvoltarea economică încetinită a zonei a produs o accentuare a dezechilibrului social, cu un

nivel de trai mai scăzut, cu migrarea populației tinere și creșterea ponderii populației vârstnice;

- consecință a particularităților populației și zonei reci de munte, și ponderea în patologia generală este mai specifică, dominată de afecțiunile respiratorii, reumatologice, cardiologice.

Prin urmare, caracteristicile demografice, sociale și geografice conferă Spitalului Municipal Câmpulung Moldovenescun rol determiant în asigurarea accesului la servicii medicale. În acest context, deficitul de medici în specialitățile deficitate reprezintă o vulnerabilitate majoră, iar asigurarea continuității serviciilor medicale trebuie să constituie o prioritate managerială.

3. STRUCTURA SPITALULUI

Structura organizatorică permite adresabilitatea către acest spital, permanent prin liniile de gardă pentru specialitățile medicale și chirurgicale

Spital cu 246 de paturi, este organizat în următoarea structură clinică:

Nr. crt.	Secția	Nr. paturi	Compartimente
1	Medicină Internă	59	din care : Compartiment Cardiologie Terapie Acută- 15 paturi Compartiment Gastroenterologie 4 paturi
2	Chirurgie Generală	33	din care : Compartiment Ortopedie-Traumatologie – 8 paturi
3	Obstetrică-Ginecologie	28	din care : Compartiment Neonatologie – 10 paturi
4	Compartiment Pediatrie	21	
5	Boli Infecțioase	25	
6	Compartiment Dermato – Venerologie	10	
7	Neurologie	25	din care : 5 paturi Terapie acută
8	Recuperare Medicină Fizică și Balneologie	25	din care : Compartiment reumotologie - 5 paturi
10	Compartiment Anestezie, Terapie Intensivă	8	
11	Ingrijiri paliative (paturi închise temporar)	12	

Sursa – Birou RUNOS-Contencios Spital Câmpulung Moldovenesc

Secțiilor și compartimentelor cu paturi din cadrul spitalului li se adaugă 10 paturi pentru însoțitori, 24 paturi spitalizare de zi, precum și serviciile/compartimentele funcționale: CPU, Laborator de Radiologie și Imagistică Medicală, Laborator de Recuperare Medicină Fizică și Balneologie, Farmacie cu circuit închis, Laborator de Endoscopie digestivă, Compartiment evaluare și statistică medicală, Compartiment de prevenire și control al infecțiilor nozocomiale, Dispensar TBC, Cabinet Planificare Familială.

Pacienții unității sanitare beneficiază și de funcționarea în cadrul spitalului a Ambulatoriului integrat cu cabinete în specialitatea: Chirurgie generală/ Ortopedie-Traumatologie, Gastroenterologie,

Recuperare Medicină Fizică şi Balneologie.

Atât structura organizatorică a spitalului cât şi structura de personal a acestuia permit acordarea de servicii medicale prin intermediul unei echipe de medici specialişti şi cadre medicale competente şi disponibile, care îşi desfăşoară activitatea în condiţii de siguranţă, beneficiind de aparatură performantă şi utilizând proceduri de vârf.

4. RESURSE UMANE

Managementul resurselor umane este o componentă hotărâtoare pentru succesul unităţii sanitare, de care depinde buna poziţionare a unităţii pe piaţa serviciilor de sănătate.

Planificarea resurselor umane se face în baza solicitărilor şi necesităţilor secţiilor şi compartimentelor, conform bugetului de venituri şi cheltuieli aprobat, în concordanţă cu serviciile medicale efectuate

Nivelul profesional al personalului este menţinut prin participarea permanentă a medicilor şi asistenţilor la programe de specializare şi perfecţionare, conferinţe şi congrese naţionale.

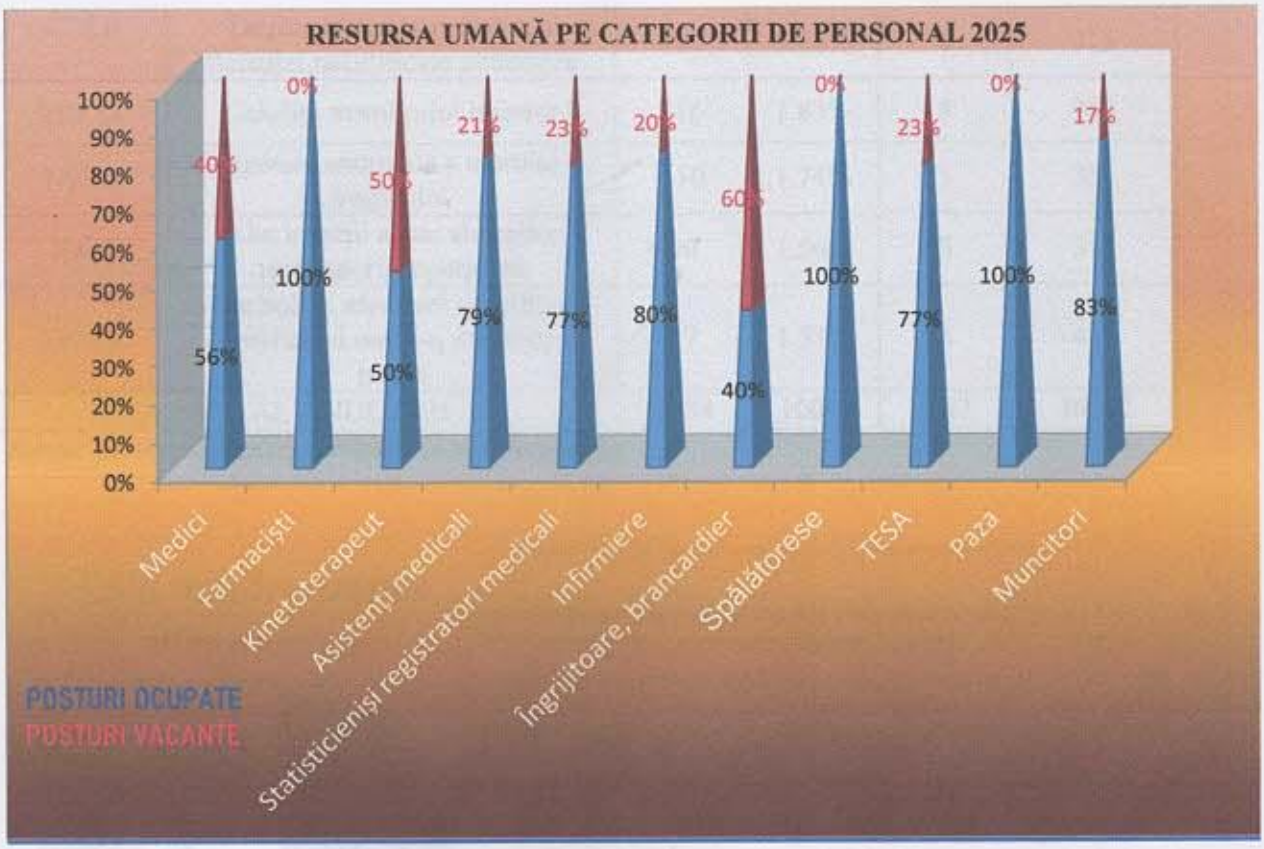
Spitalul se adaptează la schimbările impuse de legislaţia din domeniul sanitar, îşi îmbunătăţeşte calitatea serviciilor acordate pentru a răspunde cerinţelor tot mai ridicate ale pacienţilor şi aparţinătorilor.

În perioada 2024 - 2025 s-a reuşit angajarea de medici pe următoarele specialităţi deficitare: 2 medici ginecologie, 1 medic ATI, 1 medic chirurgie plastică şi reparatorie.

Personalul angajat pe categorii profesionale:

Categorie personal	Posturi ocupate 01.01.2024	Posturi vacante 01.01.2024	Posturi ocupate 31.12.2025	Posturi vacante 31.12.2025
Medici	29	19,25	32	24,75
Farmacişti	2	-	2	-
Psihologi	-	1	-	1
Kinetoterapeut	1	1	1	1
Asistenţi medicali	128	29,75	131	35,75
Statisticienişi registratori medicali	6	-	7	2
Infirmiere	65	16	67	17
Îngrijitoare, brancardier	20,5	34	22	32,5
Spălătorese	5	-	5	-
TESA	19,5	5,5	18,5	5,5
Paza	5	-	5	-
Muncitori	19	5	20	4
TOTAL	300	111,5	310,5	123,5

Sursa – Birou RUNOS-Contencios Spital Câmpulung Moldovenesc



Creşterea numărului de posturi are la baza creşterea calităţii îngrijirii acordate pacienţilor şi a fost făcută treptat, în directă corspondenţă cu creşterea veniturilor pe care unitatea le-a relizat din activităţi medicale.

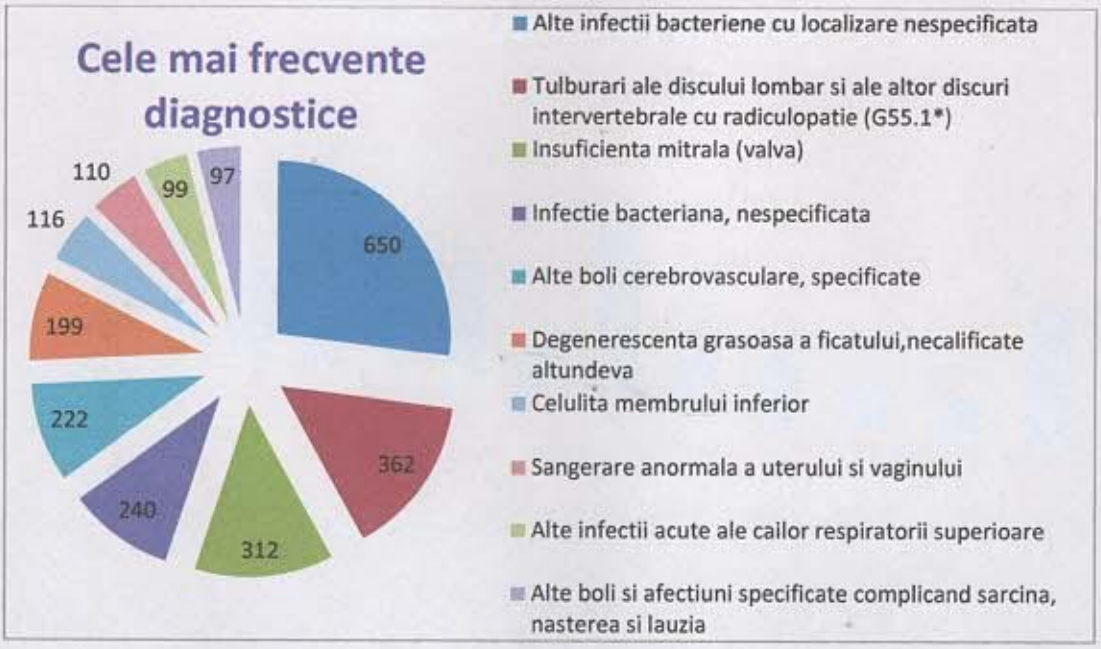
5. ACTIVITATEA SPITALULUI

Cele mai frecvente 10 tipuri de cazuri externate (DRG) - anul 2025

Nr. Crt.	Cod Diagnostic	Denumire diagnostic	Numar cazuri	Procent cazuri	DMS	Nr. Zile spitalizare - DRG
1	A49.8	Alte infectii bacteriene cu localizare nespecificata	650	10.26%	6	4115
2	M51.1+	Tulburari ale discului lombar si ale altor discuri intervertebrale cu radiculopatie (G55.1*)	362	5.71%	9	3534
3	I34.0	Insuficienta mitrala (valva)	312	4.92%	5	1672
4	A49.9	Infectie bacteriana, nespecificata	240	3.79%	4	1055
5	I67.8	Alte boli cerebrovasculare, specificate	222	3.50%	8	1828

6	K76.0	Degenerescenta grasoasa a ficatului,necalificate altundeva	199	3.14%	4	915
7	L03.11	Celulita membrului inferior	116	1.83%	8	949
8	N93.9	Sangerare anormala a uterului si vaginului	110	1.74%	3	356
9	J06.8	Alte infectii acute ale cailor respiratorii superioare	99	1.56%	3	313
10	O99.8	Alte boli si afectiuni specificate complicand sarcina, nasterea si lauzia	97	1.53%	4	413
TOTAL SPITAL ANUL 2025			6334	100%	5.47	36912

Sursa: Serviciul Statistica Medicala si Informatica

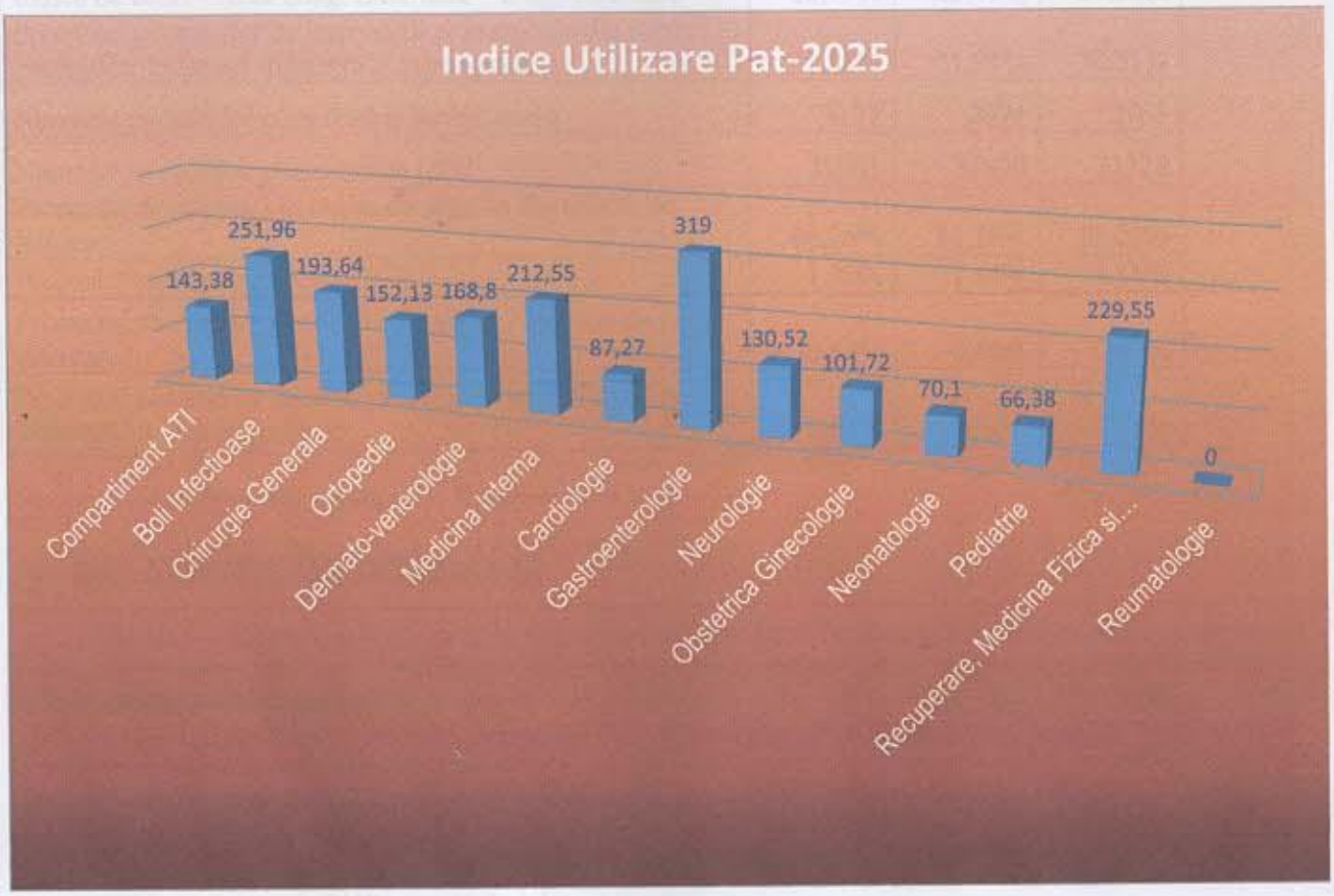


Prezentăm în continuare, situația comparativă a principalilor indicatori ai activității Spitalului Municipal Câmpulung Moldovenesc în anul 2025, la nivelul secțiilor / compartimentelor:

Nr. Crt.	Sectii / Compartimente	Pacienti externati	Nr. Zile spitalizare	Indice Utilizare Pat	DMS	Rata ocupare pat	ICM spital
1	Compartiment ATI		1147	143.38	1.62	39.28%	0
2	Boli Infectioase	1078	6299	251.96	5.84	69.03%	1.4841
3	Chirurgie Generala	848	4841	193.64	5.71	53.05%	2.0114
4	Ortopedie	329	1217	152.13	3.70	41.68%	2.9044
5	Dermato-venerologie	257	1688	168.80	6.57	46.25%	1.4312
6	Medicina Interna	1453	8502	212.55	5.85	58.23%	1.1968

7	Cardiologie	255	1309	87.27	5.13	23.91%	1.1783
8	Gastroenterologie	250	1276	319.00	5.10	87.40%	1.4878
9	Neurologie	385	3263	130.52	8.48	35.76%	1.2914
10	Obstetrica Ginecologie	481	1831	101.72	3.81	27.87%	1.5326
11	Neonatologie	212	701	70.10	3.31	19.21%	0.8682
12	Pediatrie	362	1394	66.38	3.85	18.19%	1.2233
13	Recuperare, Medicina Fizica si Balneologie	424	4591	229.55	10.83	62.89%	0
14	Reumatologie	0	0	0	0	0	0
	Total sectii	6334	38059	151.92	5.47	45.01%	1.5063

Sursa: Serviciul Statistica Medicala si Informatica



Indicatori de performanta	Anul 2023	Anul 2024	Anul 2025
Numar pacienti externati spitalizare continua	5532	6374	6334
Numar pacienti externati spitalizare de zi	10336	15986	14975
Numar zile de spitalizare	31602	36651	36912
Durata medie de spitalizare	5.71	5.45	5.47
Indicele de utilizare pat	67.74	169.70	167.47
Rata de utilizare pat	18.56%	45.79%	46.23%
Rulaj pe pat	25.62	29.53	29.43
Indicele de complexitate a cazurilor pe spital	1.2731	1.5274	1.5065
Indice de concordanta Diag. Externare – Diag. Internare	28.79%	25.09%	24.38%
Procentul pacientilor cu interventii chirurgicale din totalul pacientilor externati din sectiile chirurgicale	67.88%	71.91%	70.51%
Numarul pacientilor consultati in ambulatoriu	3177	2094	2765
Numarul pacientilor prezentati in CPU	17961	21920	21328
Procentul de internari in regim de urgenta din totalul de internari	86.26%	86.10%	88.21%
Procentul pacientilor decedati	1.39%	1.55%	1.88%
Procentul pacientilor decedati in primele 24 de ore de la internare	0.53%	0.40%	0.49%
Procentul pacientilor decedati in primele 48 de ore de la interventiile chirurgicale	0.61%	0.62%	0.78%

Sursa: Serviciul Statistica Medicala si Informatica

6. SITUAȚIA DOTĂRII SPITALULUI

Spitalul Municipal Câmpulung Moldovenesc a beneficiat de investiții în fiecare an, în ceea ce privește renovarea clădirilor existente precum și dotarea cu aparatură medicală. Din investitiile efectuate în perioda 2023-2025 amintim :

- reabilitarea integrală a Laboratorului de Radiologie și Imagistică medicală în anul 2023, inclusiv instalațiile electrice ;
- modernizare integrală a Blocului Operator;
- înlocuire instalații electrice Spălătorie;
- montare covor PVC Corp D;
- montare covor PVC sector administrativ;
- înlocuire acoperiș Corp D;
- înlocuire acoperiș corp B;
- înlocuire acoperiș corp C
- amenajare containere pentru vestiare personal
- asfaltare curte interioară;
- înlocuirea rețelei de apă subterană;
- reabilitare tablou electric general Corp C și tablou intermediar
- înlocuire instalații electrice Laborator BRM

- lucrări de renovare Laborator BRM
- înlocuire tablou Centrală termică
- montare covor PVC secția Medicină Internă
- igienizarea saloanelor, holurilor, grupurilor saniatre, etc.

La acestă dată se derulează în cadrul spitalului următoarele lucrări de investiții:
- Reabilitare Compartiment Pediatrie (Lucrări de renovare , igienizare plus covor PVC și proiectare și înlocuire instalație electrică)
- Lucrări de reabilitare cazane apă caldă (înlocuire cazane apă caldă, cobustibil lemn).

Deasemeni la finalizarea procedurii vor începe lucrările pentru înlocuirea rețelei de termoficare.

In cadrul spitalului s-au realizat proiecte cu finanțare din fonduri externe si prin parteneriate cu UAT Câmpulung Moldovenesc:
- Asigurarea accesului la servicii de sănătate în regim ambulatoriu pentru populația județului Suceava
- Îmbunătățirea accesului populației din județul Suceava la serviciile medicale de urgențe
- Consolidarea capacității Spitalului Municipal Câmpulung Moldovenesc de gestionare a crizei sanitare COVID-19, Proiect depus de UAT Câmpulung Moldovenesc, Buget - 16.380.804,58 lei, spitalul a benificiat de achiziții de aparatură medicală;
- Creșterea capacității Spitalului Municipal Câmpulung Moldovenesc a crizei sanitare Proiect depus de UAT Campulung Moldovenesc, Buget 3.094.882,66 lei, reabilitare Corp D (rețea electrică, fluide medicale, sisteme de detecție gaze și fum).
- Dezvoltarea infrastructurii sanitare de paliație a Spitalului Municipal Câmpulung Moldovenesc. Proiect depus de UAT Campulung Moldovenesc

Spitalul este dotat cu aparatură și dispozitive medicale de ultimă generație (Ex.: CT, aparate radiologie performante, truse laparoscopie, stație de sterilizare, aparate anestezie, ventilatoare, stații centrale de monitorizare, EKG, incubatoare nou-născuți, holtere, electrocautere, aspiratoare chirurgicale, mese de operație, linie endoscopică, ecografe, etc).

7. SITUAȚIA FINACIARĂ

Activitatea financiară a Spitalului Municipal Câmpulung Moldovenesc se desfășoară pe baza bugetului de venituri și cheltuieli, aprobat de Consiliul Local Câmpulung Moldovenesc.

Structura bugetului este ilustrată în tabelul următor :

Structura bugetului de venituri pe surse : 2024-2025

	Anul 2024	Anul 2024 %	Anul 2025	Anul 2025 %
VENITURI CAS	21.908.185,56	45.88%	22.643.019,28	44.23%
CREȘTERI SALARIALE CAS	24.063.379,00	50.39%	26.858.914,00	52.46%
VENITURI DSP	807.308,89	1.69%	986.520,97	1.93%
VENITURI PROPRII	231.734,59	0.49%	351.204,83	0.69%
VENITURI DIN CHIRII	22.409,20	0.05 %	27.436,56	0.05%
DONATII SI SPONSORIZARI	0	0%	14.000,00	0.03%

BUGET LOCAL CHELT DE CAPITAL	600.000,00	1.26%	152.000,00	0.30%
BUGET LOCAL CHELT CURENTE	100.000,00	0.21%	160.000,00	0.31%
FONDURI EXTERNE NERAMBURSABILE	14.110,00	0.03%	0	0
VENITURI DIN VALORIFICARE	1.499,40	0.003%	1.208,34	0.002%
TOTAL	**47.748.626,64**		**51.194.303,98**	

Sursa- Birou Contabilitate , Spitalul Municipal Câmpulung Moldovenesc

După cum se observă, ponderea cea mai mare în structura bugetului de venituri a instituției o are contractul de furnizare de servicii medicale încheiat cu Casa de Asigurări de Sănătate Suceava.

Structura bugetului pe cheltuieli 2024-2025

	Anul 2024	Anul 2024%	Anul 2025	Anul 2025%
SALARII	**35.868.971,00**	**78,35%**	**38.904.158,00**	**77,75%**
BUNURI ŞI SERVICII	**9.193.657,50**	**20,08%**	**10.242.954,92**	**20,47%**
MEDICAMENTE	2.848.732,97	6,22%	3.408.669,65	6,81%
DEZINFECTANTI	78.972,70	0,17%	151.247,52	0,30%
MATERIALE SANITARE	434.367,84	0,95%	555.696,95	1,11%
ENERGIA ŞI APA	943.433,46	2,06%	966.223,85	1,93%
HRANA	977.040,39	2,13%	869.002,16	1,74%
CHELTUIELI CU SERVICII EXECUTATE DE TERŢI	3.241.587,85	7,08%	3.458.229,77	6,91%
CHELTUIELI CU ÎNTREŢINERE ŞI REPARAŢII	184.010,35	0,40%	177,468,76	0.35%
ALTE CHELTULIELI	485.511,94	1,06%	656.416,26	1,31%
FOND EXTERN NERAMBURSABIL	**14.110,00**	**0,03%**	**0,00**	**0,00%**
FOND HANDICAP	**204.804,00**	**0,45%**	**290.339,00**	**0,58%**
INVESTITII	**807.597,88**	**1,76%**	**1.066.055,90**	**2,13%**
PLATI AN CURENT DIN FD ANI PRECEDENTI	**-310.951,00**	**-0,68%**	**-469.150,00**	**-0,94%**

Sursa- Birou Contabilitate , Spitalul Municipal Câmpulung Moldovenesc

Ponderea cea mai mare în structura bugetului de venituri şi cheltuieli o au cheltuielile de personal ajungând în anul 2025 la un procent de **77,75** din totalul cheltuielilor.

B. ANALIZA SWOT A SPITALULUI MUNICIPAL CÂMPULUNG MOLDOVENESC

Puncte tari	Puncte slabe
▪ Acreditare ANMCS 2023 în categoria II de acreditare; ▪ Diversificare serviciilor medicale paraclinice oferite pacienţilor, prin achiziţionarea computerului tomograf si modernizarea Laboratorului de Radiologie si Imagistică medicală; ▪ Structură diversificată; ▪ Condiţii hoteliere bune; ▪ Existenţa serviciului de gardă continuă pe specialităţile medicale şi chirurgicale; ▪ Înfiinţarea recentă a gărzilor la domiciliu în specialităţile obstetrică-ginecologie şi ATI ▪ Compartiment de Anestezie -Terapie intensivă modernizat şi dotat la standarde europene; ▪ Compartiment de Primiri Urgenţe recent modernizat şi cu personal de specialitate; ▪ Bloc operator modernizat şi dotat ▪ Modernizarea unor secţii şi compartimente ce au dus la creşterea calităţii actului medical şi a gradului de satisfacţie al pacientului; ▪ Autonomie termică, ▪ Sistem de supraveghere video; ▪ Sistem de alarmare la incendiu; ▪ Bilanţ financiar pozitiv, fără datorii; ▪ Posibilităţi de extindere (teren şi utilităţi) în funcţie de necesităţile spitalului; ▪ Existenţă ASF, fără plan de conformare.	▪ Deficit de personal medical în anumite specialităţi şi dificultăţi în atragerea medicilor în specialităţile deficitare, prin normare redusă şi suprasolicitare ▪ Număr redus de specialităţi în ambulatoriu, prin deficit de specialişti sau lipsă de spaţiu ▪ Absenţa liniilor de gardă continuă în specialităţile pediatrie (nici măcar la domiciliu) şi obstetrică-ginecologie; ▪ Lipsa fondurilor necesare unei reabilitări coerente a întregii infrastructuri; ▪ Durata de spitalizare crescută pentru anumite afectiuni din cauza lipsei alternativelor de îngrijire postspitalizare (lipsa serviciilor de îngrijiri la domiciliu); ▪ Grad redus de ocupare a structurilor cu paturi ce funcţionează cu câte un medic, ce trebuiesc închise în perioada concediilor sau a situaţiilor neprevăzute ▪ Suprasolicitarea permanentă asupra serviciilor de urgenţă;
Oportunităţi	**Ameninţări**
1. Sprijinul autorităţilor locale pentru modernizare, reabilitare şi investiţii 2. Adresabilitatea comunităţii arondate, dat fiind distanţarea geografică de alte spitale de rang superior, dar şi din	• Deficitul naţional de personal medical superior în unele specialităţi, migraţia către centre universitare/spitale mari/sectorul privat; • riscul de blocare a angajărilor

vecinătate, prin existenţa unor servicii unice în zona de munte 3. Zonă geografică cu potenţial turistic cunoscut, cu aflux de turişti aproape pe tot parcursul anului 4. Posibilităţi de motivare şi atragere a medicilor, prin asigurarea unor facilităţi utilitare şi stimulente pentru gărzi 5. Evaluarea împreună cu autorităţile locale, a tuturor oportunităţilor actuale de finanţare din fonduri europene a unor noi corpuri de clădiri. 6. Implementarea proiectului european - Dezvoltarea infrastructurii sanitare de paliaţie	(austeritate bugetară, legislaţie) • Rigiditate legislativă ce nu include şi alte criterii de reglementare a activităţii din spitale (ex. includerea de criterii demografice, geografice); • Lipsa unor facilităţi legislative cu privire la compensarea absenţelor îndelungate pe durata concediilor de maternitate/creşterea copilului, mai evidente şi perturbatoare la spitalele mici • Procesele de malpraxis venite din partea pacientilor nemultumiţi au devenit o realitate azi în Romania, spitalul fiind nevoit să fie pregătit prin prevenire, servicii de calitate şi o bună completare a documentaţiei medicale • Dificultăţi în politica resurselor umane ce a permis în ultimii ani migrarea personalului calificat de la spitalele mici; • Îmbătrânirea populaţiei şi protecţia socială mascată, ce cresc durata şi costurile de spitalizare; • Standarde noi de calitate ce nu ţin cont de posibilităţile imediate de adaptare şi conformare la noile cerinţe; • Prezenţa centrelor medicale private, care exercită presiune concurenţială în atragerea de pacienţi.

C. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE.

Din analiza situaţiei actuale se conturează următoarele probleme critice :

- Dependenţa unor structuri medicale de un singur medic, ce generează dificultăţi în asigurarea continuităţii serviciilor în perioadele de concediu şi alte situaţii de indisponibilitate.,
- Numărul insuficient de medici în anumite specialităţi medicale, cu impact asupra capacităţii de furnizare a serviciilor şi asupra utilizării eficiente a resurselor existente.
- Întreruperea sau limitarea activităţii unor secţii /compartimente ca urmare a deficitului de personal generează presiune suplimentară asupra Compartimentului Primire Urgenţe (CPU) prin creşterea numărului de pacienţi care necesită evaluare şi după caz, identificarea unor soluţii alternative de tratament sau tranfer.
- Insuficienta corelare dintre dezvoltarea infrastructurii, extinderea serviciilor medicale şi disponibilitatea resursei umane necesare pentru funcţionarea acestora.

C.1 Analiza problemelor identificate

Problemele identificate sunt interdependente, iar deficitul de personal reprezintă cauza principală care poate afecta continuitatea serviciilor, accesul pacienţilor, activitatea CPU şi utilizarea eficientă a capacităţii spitalui.

D. SELECTAREA UNOR PROBLEME PRIORITARE

Insuficienţa resursei umane medicale în specialităţile deficitare şi dependenţa unor structuri medicale de un singur medic, în contextul necesităţii asigurării continuităţii serviciilor existente şi al dezvoltării unor noi servicii.

Fundamentarea alegerii problemei prioritare:

În urma analizei, cea mai importantă problemă identificată este deficitul de medici în specialităţile deficitare, deoarece aceasta generează o serie de efecte asupra întregii activităţi a spitalului. Dependenţa de un singur medic poate duce la întreruperea activităţii unor structuri, cu efect asupra accesului pacienţilor şi presiune suplimentară pe CPU. În acelaşi timp, deficitul de personal poate limita utilizarea eficientă a paturilor şi a infrastructurii existente, reprezentând o provocare pentru dezvoltare viitoare a spitalului.

E. DEZVOLTAREA PLANULUI DE MANAGEMENT AFERENT TEMEI

Managementul resurselor umane în cadrul Spitalului Municipal Câmpulung Moldovenesc

1. **Scopul proiectului:**

Asigurarea continuităţii şi acesabilităţi seviciilor medicale prin consolidarea şi dezvoltarea resursei umane .

2. **Obiective generale :**

1. ***REDUCEREA DEFICITULUI DE MEDICI ÎN SPECIALITĂŢILE MEDICALE DEFICITARE, PRIN DEZVOLTAREA UNOR MĂSURI EFICIENTE DE RECRUTARE, ATRAGERE ŞI RETENŢIE***

2. ***ASIGURAREA CONTINUITĂŢII ŞI ACCESABILITĂŢII SERVICIILOR MEDICALE PRIN DIMINUAREA DEPENDENŢEI STRUCTURILOR MEDICALE DE UN SINGUR MEDIC ŞI DEZVOLTAREA UNOR SOLUŢII PENTRU ACOPERIREA PERIOADELOR DE CONCEDIU, WEEKEND ŞI INDISPONIBILITATE TEMPORARĂ.***

3. ***CORELAREA DEZVOLTĂRII RESURSEI UMANE CU DEZVOLTAREA***

INFRASTRUCTURII ȘI DIVERSIFICAREA SERVICIILOR MEDICALE, ÎN VEDEREA SUSȚINERII PROIECTELOR DE DEZVOLTARE ALE SPITALULUI, INCLUSIV A PROIECTULUI EUROPEAN

Obiective specifice -Activități de desfășurat pentru realizarea obiectivelor

OBIECTIVUL 1 - REDUCEREA DEFICITULUI DE MEDICI ÎN SPECIALITĂȚILE MEDICALE DEFICITARE, PRIN DEZVOLTAREA UNOR MĂSURI EFICIENTE DE RECRUTARE, ATRAGERE ȘI MENȚINERE A PERSONALULUI MEDICAL

Obiectiv specific 1.1 -Evaluarea necesarului de medici în specialitățile deficitare, cu prioritate pentru Neurologie, Pediatrie, Radiologie și Medicină de Urgență, în raport cu volumul de activitate și necesitățile populației deservite;

Activități :

1.1.1. Analiza structurii actuale a personalului medical și a posturilor ocupate/vacante;

1.1.2. Identificarea specialităților cu deficit de medici: Pediatrie, Radiologie, Neurologie, Medicina de Urgență

1.1.3. Analiza volumului de activitate și a necesarului pentru specialitățile identificate - de asigurare a minim doi medici în fiecare specialitate

1.1.4. Analiza situațiilor în care activitatea este limitată din cauza lispsei de personal;

1.1.5. Estimarea numărului de medici pentru următorii 3 ani.

Indicator : Analiză realizată
Termen: Semestrul 1 2027
Responsabil Comitet Director, Serv. RUNOS

Obiectiv specific 1.2 Creșterea numărului de medici specialiști prin dezvoltarea unui program activ de recrutare și atragere a personalului medical.;
Activități :

1.2.1. Promovarea posturilor vacante prin canale profesionale

Indicator : Număr posturi ocupate în specialități deficitare
Termen: Permanent
Responsabil : Comitet Director, Serv. RUNOS

Obiectiv specific 1.3. Creșterea stabilității personalului medical
Activități:

1.3.1 Crearea unui climat de colegialitate, colaborare și întrajutorare la cazurile dificile sau situațiile suprasolicitante

1.3.2. Implementarea unor măsuri de motivare, în limitele legale și bugetare, ca atragerea și implicarea autorităților locale tutelare de a obține facilități locative pentru personalul extern, sau stimulente pentru activități solicitante nemotivate corespunzător (ex. gărzi)

Indicator: Număr măsuri implementate
Termen: Permanent
Responsabil: Comitet Director.

OBIECTIVUL 2 - ASIGURAREA CONTINUITĂȚII ȘI ACCESABILITĂȚII SERVICIILOR MEDICALE PRIN DIMINUAREA DEPENDENȚEI STRUCTURILOR MEDICALE DE UN SINGUR MEDIC ȘI DEZVOLTAREA UNOR SOLUȚII PENTRU ACOPERIREA PERIOADELOR DE CONCEDIU ȘI INDISPONIBILITATE TEMPORARĂ.

Obiectiv specific 2.1 Reducerea dependenței structurilor de un singur medic prin constituirea unor echipe medicale stabile și dimensionate corespunzator;
Activități :

2.1.1. Identificarea structurilor medicale vulnerabile
2.1.2. Identificarea unor soluții de înlocuire pe perioada de indisponibilitate

Indicator : Număr structuri cu pesonal insuficient
Termen: Semestrul 1 2027
Responsabil: Comitet Director, Serv. RUNOS

Obiectiv specific 2.2 Asigurarea continuități în perioadele vulnerabile ;
Activități:

2.2.1. Monitorizarea situațiilor de întrerupere sau limitare a activității
2.2.2 Informarea din timp - publică și a structurilor sanitare - a acestor perioade, cu scopul de a reduce presiunea pe CPU și de a asigura colaborarea altor unități medicale competente în preluarea eventulelor cazuri specifice
2.2.3. Măsuri de asigurare a continuității (contracte prestări servicii)

Indicator : Monitorizare efectuată
Termen: Permanent
Responsabil : Director medical, Șefi secție, Serv. RUNOS

Obievtiv specific 2.3 Reducerea presiunii asupra Compartimentului de Primire Urgențe;
Activități:

2.3.1. Monitorizarea volumului de pacienți și a fluxului acestora în perioadele în care anumite servicii sunt limitate
2.3.2. Îmbunătățirea comunicării și coordonării dintre CPU și structurile medicale:
- pentru medici, suplinirea temporară cu specialiști ATI
- pentru personal mediu și auxiliar, apelarea la resursa umană neutilizată disponibilă: de la blocul operator pe durata nopților, sau din secții momentan închise (concedii)

Indicator Nr cazuri preluate de CPU, ca urmare a indisponibilității serviciilor
Termen Semestrul 2 2027
Responsabil: Director medical, medic CPU

Obiectiv specific 2.4 Reconfigurarea structurii organizatorice în funție de gradul de utilizare a paturilor și necesarul de servicii medicale
Activități

2.4.1 Analiza gradului de utilizare a paturilor pe secții și specialități
2.4.2 Identificarea structurilor cu grad redus , respectiv ridicat de utilizare
2.4.3. Elaborarea unor propuneri de reconfigurare a numărului de paturi, corelată cu ajustarea necesarului de personal medical și cu adresabilitatea
Indicator: Gradul de utilizare a paturilor

Termen: Semestrul 2 2028
Responsabil: Comitet director, Consiliul medical, Şefi secţii/compartimente, RUNOS.

OBIECTIVUL 3. CORELAREA DEZVOLTĂRII RESURSEI UMANE CU DEZVOLTAREA INFRASTRUCTURII ŞI DIVERSIFICAREA SERVICIILOR MEDICALE, ÎN VEDEREA SUSŢINERII PROIECTELOR DE DEZVOLTARE ALE SPITALULUI, INCLUSIV A PROICTULUI EUROPEAN

Obiectiv specific 3.1 Identificarea necesarului de personal pentru dezvoltarea serviciilor
Activităţi:

3.1.1. Analiza serviciilor care urmează a fi dezvoltate
3.1.2. Estimarea necesarului de personal pentru noile structuri

Indicator: Necesar de personal identificat
Termen: Semestrul 1 2028
Responsabil: Director medical, şefi secţie

Obiectiv 3.2 Pregătirea resursei umane pentru structura Îngrijiri Paliative;
Activităţi:

3.2.1. Identificarea categoriilor de personal în vederea funcţionării secţiei
3.2.2. Corelarea calendarului de angajare cu implementarea proiectului european

Indicator: Personal adecvat structurilor
Termen: În funcţie de proiectul european
Responsabil: Comitet Director, RUNOS

Obiectiv 3.3 Asigurarea resursei umane pentru ambulatoriu/compartiment de chirurgie plastică
Activităţi:

3.3.1. Identificarea necesarului de personal;
3.3.2. Completarea structurii organizatorice;
3.3.3. Elaborarea documentaţiei necesare în vederea contractării noilor servicii;
3.3.4. Angajarea/dirijarea personalului necesar.

Indicator: Asigurarea serviciilor de specialitate
Termen: Semestrul 2 2027
Responsabil: Comitet director, Serv. RUNOS

Obiectiv 3.4 Dezvoltarea competenţelor profesionale;
Activităţi:

3.4.1. Facilitarea participării personalului la programe de formare şi perfecţionare
- categorii speciale: moaşe, laborator endoscopie, sterilizare, imagistica CT

3.4.2. Monitorizarea competenţelor necesare pentru furnizarea noilor servicii
3.4.3. Elaborarea Planului anual de instruire.

Indicator: Număr persoane participante la programe de formare
Termen: Permanent
Responsabil: Director medical, Şefi secţie, Serv. RUNOS

Resurse necesare.

Implementarea proiectului presupune utilizarea mai multor categorii de resurse.

Resurse umane: Comitet Director, Serv RUNOS, şefi secţii/ compartimente, personal medical;
Resurse Financiare: Contract CAS Sv, Buget local, Venituri proprii/sponsorizări;
Resurse materiale: Infrastructura şi dotările existente şi cele care vor fi realizate prin proiectele de dezvoltare;
Resurse informaţionale: Date privind personalul, indicatori de activitate, gradul de ocupare a paturilor, adresabilitate

3. Planificarea în timp a activităţilor propuse Graficul GANTT :

Obiective	Obiectiv specific/ Activităţi	Sem 2 2026	Sem 1 2027	Sem 2 2027	Sem 1 2028	Sem 2 2028
Obiectiv 1 REDUCEREA DEFICITULUI DE MEDICI ÎN SPECIALITĂŢILE MEDICALE DEFICITARE, PRIN DEZVOLTAREA UNOR MĂSURI EFICIENTE DE RECRUTARE, ATRAGERE ŞI MENŢINERE A PERSONALULUI MEDICAL	1.1.1					
	1.1.2.					
	1.1.3.					
	1.1.4.					
	1.1.5.					
	1.2.1.					
	1.3.1.					
	1.3.2.					
Obiectiv 2 REDUCEREA DEFICITULUI DE MEDICI ÎN SPECIALITĂŢILE MEDICALE DEFICITARE, PRIN DEZVOLTAREA UNOR MĂSURI EFICIENTE DE RECRUTARE, ATRAGERE ŞI MENŢINERE A PERSONALULUI MEDICAL	2.1.1.					
	2.1.2.					
	2.2.1.					
	2.2.2.					
	2.2.3.					
	2.3.1.					
	2.3.2.					
	2.4.1.					
	2.4.2.					
	2.4.3.					
OBIECTIV 3. CORELAREA DEZVOLTĂRII RESURSEI UMANE CU DEZVOLTAREA INFRASTRUCTURII ŞI DIVERSIFICAREA SERVICIILOR MEDICALE, ÎN VEDEREA SUSŢINERII PROIECTELOR DE DEZVOLTARE ALE SPITALULUI, INCLUSIV A PROICTULUI EUROPEAN	3.1.1.					
	3.1.2.					
	3.2.1.					
	3.2.2.					
	3.3.1.					
	3.3.2.					
	3.3.3.					
	3.3.4.					
	3.4.1.					
	3.4.2.					
	3.4.3.					

4. Rezultate aşteptate:

Îmbunătăţirea capacităţii Spitalului Municipal Câmpulung Moldovenesc de a asigura servicii medicale continue, accesibile şi de calitate, printr-o gestionare eficientă şi sustenabilă a resurselor umane

5. Monitorizare şi evaluare - Indicatori

Evaluarea implementării planului se va realiza prin:

- analiza anuală a indicatorilor de performanţă;
- evaluarea anuală a gradului de realizare a obiectivelor stabilite;
- analiza reclamaţiilor, sesizărilor şi sugestiilor formulate de pacienţi;
- evaluarea periodică a conformării la standardele de acreditare şi la cerinţele legale aplicabile.

Modalitatea de monitorizare. Monitorizarea planului va fi realizată prin:

- rapoarte anuale elaborate de Compartimentul Managementul Calităţii Serviciilor de Sănătate;
- analize periodice în cadrul Comitetului Director şi al Consiliului Medical
- utilizarea unui tablou de bord managerial care să permită urmărirea în timp real a principalilor indicatori;
- elaborarea unui raport anual privind stadiul implementării planului şi rezultatele obţinute;
- actualizarea măsurilor şi a activităţilor în funcţie de rezultatele monitorizării şi de evoluţia nevoilor organizaţionale.

Prin monitorizarea continuă a acestor indicatori, conducerea Spitalului Municipal Câmpulung Moldovenesc va putea evalua eficienţa măsurilor implementate şi va putea adopta decizii fundamentate pentru îmbunătăţirea continuă a calităţii serviciilor medicale .

CONCLUZII

Asigurarea în prezent a resursei umane medicale necesare unei bune funcţionări a unui spital public – în special al personalului medical superior – este marcată de un mare grad de **impredictibilitate, cu cât spitalul este mai mic.**

Dificultăţile sunt datorate:

- blocărilor repetate a ocupărilor posturilor vacante
- lipsei prelungite din sistem a medicilor din unele specialităţi medicale
- nesiguranţei posturilor ocupate prin examenele de rezidenţiat (posturi blocate timp îndelungat, cu renunţarea ulterioară la post fără obligaţii contractuale!)
- lipsei unor reglementări stimulative/motivante pentru spitalele mici/ zonele defavorizate care să diminueze migrarea specialiştilor la spitalele mari sau în mediul privat

Managementul resursei umane se constituie într-o problemă de mare complexitate, în actualul context social şi economic, dat fiind rolul fundamental pe care îl deţine asigurarea sănătăţii publice.

6. Bibliografie

a. Legea sănătăţii nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătăţii, cu modificările şi completările ulterioare
b. Ordin nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităţilor publice
c. Şcoala Naţională de Sănătate Publică şi Management Sanitar, Curs de formare - Management Spitalicesc
d. Situaţii furnizate de Serviciul Statistică, Biroul financiar-contabil, Birou RUNOS
e. Ordinul M.S. nr. 1384/2010, cu modificarile şi completările ulterioare, privind aprobarea modelului-cadru al contractului de management şi a listei indicatorilor de performanţă a activităţii managerului spitalului public, cu modificările şi completările ulterioare;
f. Ordinul M.S. nr. 914/2006, cu modificările şi completările ulterioare, pentru aprobarea normelor privind condiţiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obţinerii autorizaţiei sanitare de funcţionare;
g. Ordinul Ministrului Sănătăţii 446/ 2017 privind aprobarea Standardelor, Procedurii şi metodologiei de evaluare şi acreditare a spitalelor;