

PROIECT DE MANAGEMENT

PLANIFICAREA ȘI ORGANIZAREA SERVICIILOR DE SĂNĂTATE LA NIVELUL SPITALULUI MUNICIPAL VATRA DORNEI

Întocmit,

CUPRINS

I. PREZENTAREA SITUAȚIEI EXISTENTE A SPITALULUI	3
1. CARACTERISTICI RELEVANTE ALE POPULAȚIEI DESERVITE.....	3
2. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A SPITALULUI	3
3. SERVICII MEDICALE	4
4. DOTĂRI ȘI INVESTIȚII.....	7
5. RESURSE UMANE - ANUL 2025	8
6. SITUAȚIA FINANCIARĂ A SPITALULUI.....	9
II. ANALIZA SWOT A SPITALULUI MUNICIPAL VATRA DORNEI	10
III. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE	10
IV. SELECTAREA PROBLEMELOR PRIORITARE ȘI JUSTIFICAREA ALEGERII.....	11
V. ELABORAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMELE PRIORITARE SELECTATE	11
5.1. SCOPUL PROIECTULUI	11
5.2.OBIECTIVE PROPUSE	12
5.2.1.OBIECTIVE GENERALE (PERMANENTE)	12
5.2.2. OBIECTIVE PRINCIPALE.....	12
5.2.3 OBIECTIVE SPECIFICE	12
5.3. PLANIFICAREA ACTIVITĂȚILOR	13
5.3.1.GRAFICUL GANTT	17
5.3.2. RESURSE	18
5.4. REZULTATE AȘTEPTATE	18
5.5. INDICATORI DE EVALUARE ȘI MONITORIZARE.....	18
VI. BIBLIOGRAFIE.....	19

I. PREZENTAREA SITUAȚIEI EXISTENTE A SPITALULUI

1. CARACTERISTICI RELEVANTE ALE POPULAȚIEI DESERVITE

Municipiul Vatra Dornei este situat în județul Suceava și face parte din Regiunea de Dezvoltare Nord-Est. Creată în 1998, aceasta este cea mai întinsă regiune de dezvoltare a României, o unitate teritorial-statistică de nivelul al doilea (NUTS 2)*, conform clasificării EUROSTAT. Grupează 6 județe - unități administrativ teritoriale de nivelul al treilea (NUTS 3): Bacău, Botoșani, Neamț, Iași, Suceava și Vaslui. Are o suprafață de 36.850 kmp, reprezentând 15,46% din suprafața totală a țării, iar granițele externe ale regiunii sunt cu Ucraina și Republica Moldova. Județul Suceava cu o suprafață de 8553,5 km², reprezentând al doilea județ ca întindere din țară, după județul Timiș, are în componență 11 orașe (din care 5 municipii) și 98 de comune cu 379 sate.

Spitalul Municipal Vatra Dornei se situează la o distanță de 47 KM de Spitalul Municipal Câmpulung Moldovenesc, 110 KM de Spitalul Județean Suceava, 87 KM de Spitalul Județean Bistrita, 230 km de spitalele clinice si universitare din Iasi, 175 KM de cele din Targu Mures fiind oarecum izolat în zona de munte a judetului și acoperind cea mai mare suprafață din teritoriul judetului Suceava (cu exceptia Spitalului Județean Suceava care preia cazuri din tot judetul si de la toate spitalele din judet), asigurând servicii medicale pe o raza ce se apropie sau depășește 50 Km: Cotargasi - granita cu judetul Neamt 60 KM, Pasul Tihuta – granita cu judetul Bistrita Năsăud 40 KM, Pasul Prislop – granita cu judetul Maramures 71 KM .

Spitalul Municipal Vatra Dornei reprezintă principalul furnizor de servicii medicale pentru populația din municipiu și zonele învecinate din Bazinul Dornelor. Acesta deservește peste 40.000 de locuitori, atât din mediul urban, cât și din localitățile rurale montane. La populația rezidentă se adaugă turiștii stațiunii balneare Vatra Dornei.

NUTS(Nomenclatura unităților teritoriale pentru statistică)*

Structura demografică a populației

- ✓ Preponderența persoanelor vârstnice: o proporție ridicată de locuitori în vârstă, ceea ce generează o cerere mare pentru servicii medicale legate de boli cronice și îngrijire geriatrică.
- ✓ Scăderea natalității și migrația tinerilor către orașe mari sau în străinătate reduc numărul pacienților tineri și pot crea dezechilibre în necesarul de servicii medicale.
- ✓ Prezența populației tinere și familiilor este redusă, însă nu neglijabilă

2. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ A SPITALULUI

Secție /compartiment	Nr. paturi spitaliz. continuă	Nr. paturi spit. de zi
Secția Medicină Internă, din care:	79	8
- Compartiment Neurologie	11	
- Boli Cronice	8	
Secția Chirurgie Generală, din care:	32	5
- Compartiment ATI	5	
- Compartiment ORL	4	
- Compartiment Ortopedie și Traumatologie	7	
Secția Obstetrică Ginecologie, din care:	28	2
- Neonatologie	2	
Compartiment Pediatrie	18	1
Secția Boli Infecțioase	26	4
Compartiment primiri urgențe	-	5

Spitalul mai are în structura **10 paturi destinate însoțitorilor** și :

- ✓ Laborator de analize medicale
- ✓ Laborator radiologie si imagistica medicala
- ✓ Laborator de recuperare, medicina fizică și balneologie – activitate suspendată
- ✓ Farmacie cu circuit închis
- ✓ Compartiment de prevenire și control al infecțiilor asociate
- ✓ Compartiment prosectură
- ✓ Birou de evaluare și statistică medicală
- ✓ Cabinet planificare familială
- ✓ Cabinet diabet zaharat, nutriție și boli metabolice
- ✓ Dispensar TBC organizat în: Cabinet consultații, cabinet TSS, bacterologie și recoltări spute, cabinet asistente de teren
- ✓ Compartiment informatic
- ✓ Aparat funcțional
- ✓ Cabinet ambulatoriu integrat boli infecțioase
- ✓ Cabinet ambulatoriu integrat pneumologie
- ✓ Cabinet ambulatoriu integrat medicină internă
- ✓ Cabinet ambulatoriu integrat neurologie
- ✓ Cabinet ambulatoriu integrat pediatrie
- ✓ Cabinet ambulatoriu integrat obstetrică ginecologie
- ✓ Cabinet ambulatoriu integrat îngrijiri paliative/îngrijiri paliative la domiciliu
- ✓ Cabinet ambulatoriu integrat chirurgie generală
- ✓ Cabinet ambulatoriu integrat ortopedie traumatologie

3. SERVICII MEDICALE

3.1. Serviciile medicale acordate de Spitalul Municipal Vatra Dornei sunt următoarele:

- Servicii medicale spitalicești (acută și cronici);
- Servicii medicale acordate în Ambulatoriul integrat pentru specialitățile de mai sus
- Furnizare de medicamente prin farmacia spitalului cu circuit închis;
- Servicii medicale asigurate prin programele naționale de sănătate;
- Asistență medicală de urgență.

3.2. Date statistice

3.2.1. Spitalizare continuă

An	Internări	Zile spitalizare	DMS	IU	RU %	ID	IM%
2022	4158	25208	6.0	137.7	37.64	6.1	1.9
2023	5578	32645	5.8	178.4	48.74	5.9	1.8
2024	5475	32036	5.8	175.1	47.83	5.8	2.3
2025	5148	28854	5,5	157.7	43.08	5.6	1.6

DMS - durata medie de spitalizare; IU - indice de utilizare; RU - rata de utilizare a paturilor; ID - indice de durata; IM - indice de mortalitate.

Evoluția Spitalizării Continue 2022-2025

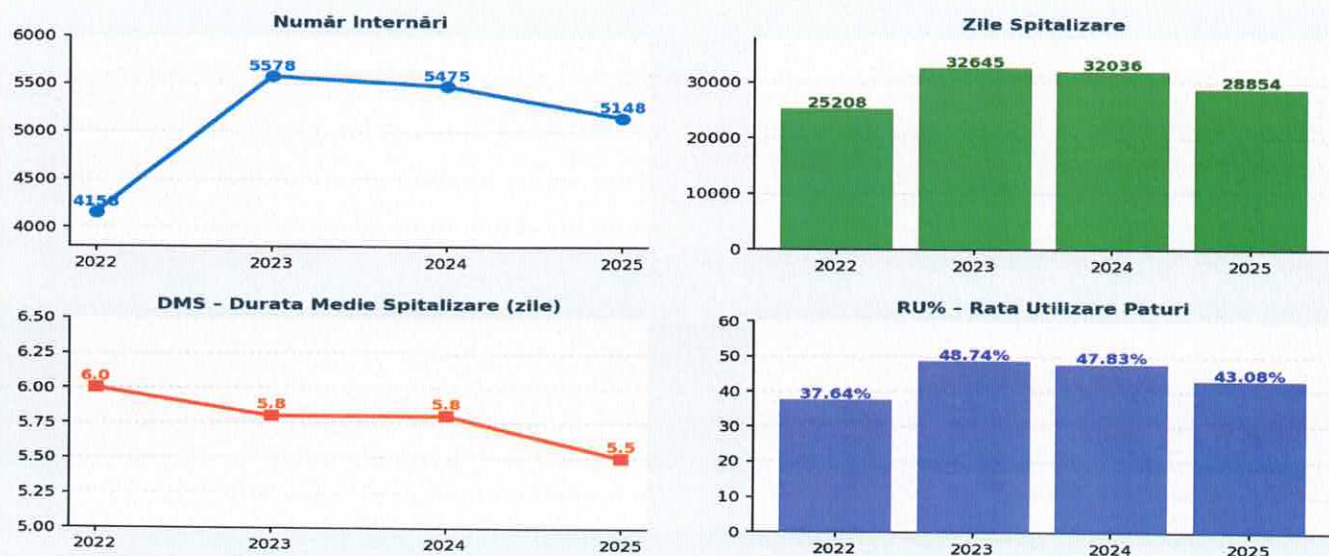


Fig. nr. 1 Evoluția internărilor pe spitalizare continuă 2022-2025

3.2.1.1. Rata de utilizare a paturilor (RU %) 2022-2025, pe secții

Nr.crt.	Secția/compartiment	2022	2023	2024	2025
1.	Boli infecțioase	31.37	41.75	48.22	47.21
2.	Chirurgie	26.13	42.37	58.56	52.15
3.	A.T.I.	0.00	0.00	0.00	0.00
4.	O.R.L.	27.87	37.49	53.01	39.67
5.	Ortopedie	54.58	94.33	49.52	58.33
6.	Medicină internă	59.67	69.35	64.46	57.99
7.	Neurologie	12.62	25.48	16.63	33.77
8.	Cronici	-	-	-	26.55
9.	Obstetrică-Ginecologie	19.19	25.75	28.26	25.31
10.	Neonatologie	23.93	27.81	27.65	24.86
11.	Pediatrică	44.55	61.02	47.83	31.51

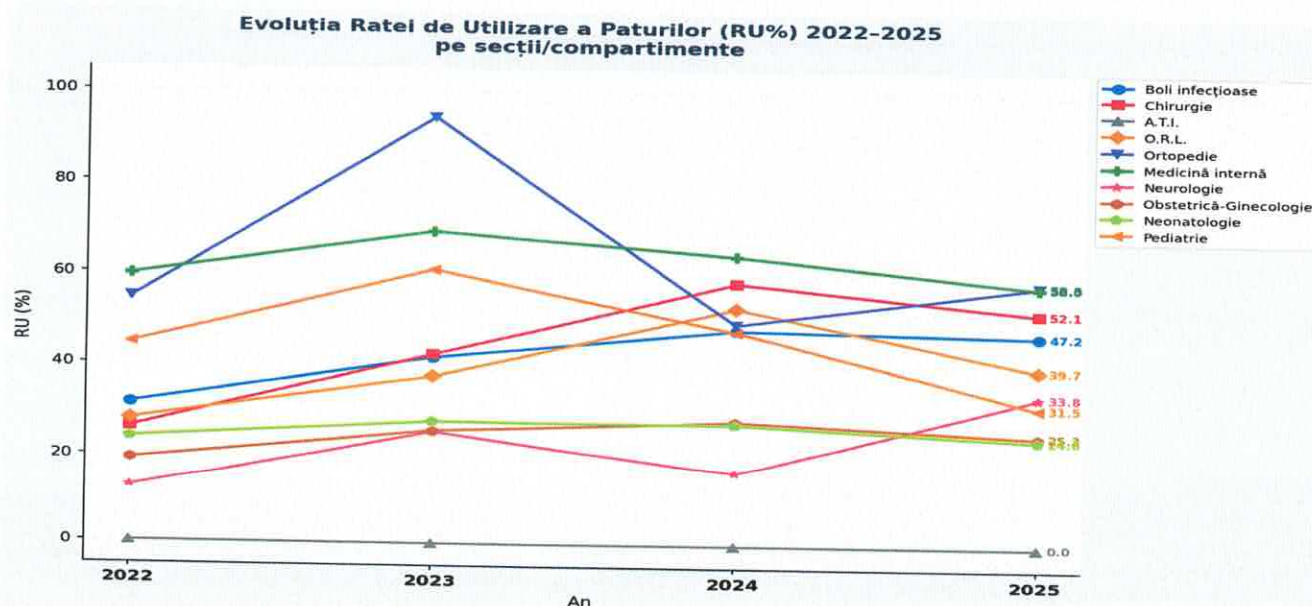


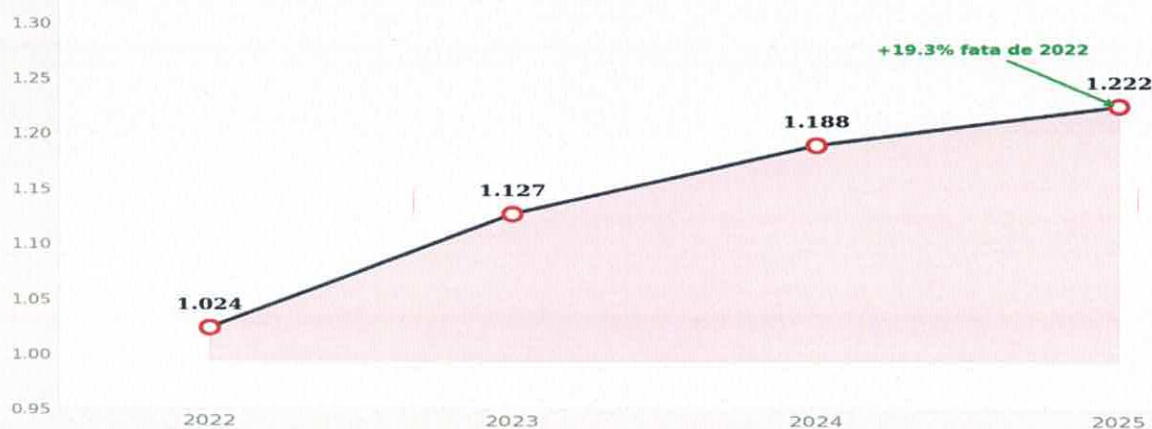
Fig. nr. 2 Evoluția RU - total spital 2022-2025

3.2.1.2. Indicele de complexitate al cazurilor pe spital si pe fiecare sectie (2022-2025)

Nr. crt.	Secția / compartimentul	2022	2023	2024	2025
1.	Total spital	1.024	1.127	1,188	1.222
2.	Boli infecțioase	1.103	1.116	1.250	1.304
3.	O.R.L.	2.366	1.585	2.235	2.311
4.	Chirurgie	0.963	1.186	1.119	1.128
5.	Medicină internă	0.961	1.075	1.093	1.097
6.	Neurologie	1.245	1.337	1.292	1.235
7.	Obstetrică-Ginecologie	1.076	1.183	1.332	1.510
8.	Nou-născuți	0.795	0.764	0.777	1.235
9.	Pediatrie	0.983	1.056	1.141	1.371
10.	Ortopedie	1.082	1.253	1.198	1.108

Indicele de Complexitate - Total Spital

Evoluția indicelui de complexitate al cazurilor internate · 2022-2025



Sursa: Raport activitate spital 2022-2025

Fig. nr. 3 Evoluția ICM – total spital 2022-2025

3.2.2. Spitalizare de zi- număr internări

Nr. crt.	Secția	2022	2023	2024	2025
1.	Medicală	456	353	339	390
2.	Chirurgie	838	926	1308	1552
3.	Obstetrică-Ginecologie	708	1127	1123	956
4.	Pediatrie	434	604	503	488
5.	Boli infecțioase	179	219	190	291
6.	Total spitalizare de zi <i>fără CPU</i>	2615	3229	3463	3677
7.	CPU	4435	4397	4418	5244
8.	Total spitalizare de zi <i>cu CPU</i>	7050	7626	7881	8921

3.2.3 Ambulatoriu - număr consultații

Specialitate	2022 (Consultații)	2023 (Consultații)	2024 (Consultații)	2025 (Consultații)
Pneumologie	1303	755	1333	1344
Medicină Internă	969	1031	1203	1021
Pediatrie	872	914	998	962
Obstetrică Ginecologie	204	809	863	239
Neurologie	158	335	196	345
Boli Infecțioase	134	321	281	295
Chirurgie	-	-	-	524
Îngrijiri Paliative	-	8	77	381
TOTAL GENERAL	3640	4173	4951	5111
	-	+533 (12,8 %)	+ 778 (+18,6%)	+ 160 (+3,2%)

Spitalizare de zi fără CPU vs Ambulatoriu

Evoluția numărului de internări/consultații · 2022-2025

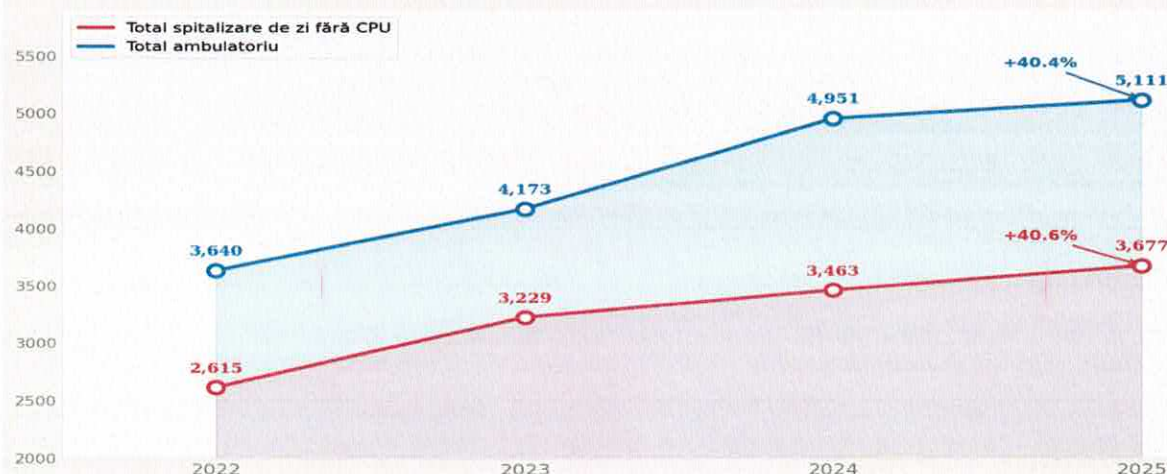


Fig. nr. 4 Evoluția internărilor pe spitalizare de zi și a consultațiilor în ambulatoriu 2022-2025

4. DOTĂRI ȘI INVESTIȚII

Spitalul Municipal Vatra Dornei este dotat cu aparatura medicală performantă:

- ✓ CT, aparat molecular RT-PCR, ventilatoare ATI, monitoare pacienți ATI, ecografe, aparate de radiologie fixă și mobilă, etc.

Modernizarea blocului operator

Sălile de operații din cadrul Secției de Chirurgie Generală au fost recent modernizate. Lucrările au inclus refacerea circuitelor funcționale, înlocuirea instalațiilor electrice și de gaze medicale, aducând spațiul la standarde moderne de siguranță și confort pentru pacienți și personal medical.

Ambulatoriu integrat

Este finalizat, noul Ambulatoriu Integrat construit sub forma unui corp nou (D+P+2E) conectat la clădirea existentă. Acesta are cabinete moderne dotate corespunzător pentru diverse specialități medicale.

Dotările includ:

- ✓ Computer tomograf (funcțional)
- ✓ Aparat de radiologie mobil
- ✓ Uretroscop
- ✓ Ultrasonograf performant pentru medicina internă
- ✓ Sterilizatoare moderne
- ✓ Mobilier medical specializat

Ambulatoriul găzduiește numeroase cabinete: medicină internă, neurologie, boli infecțioase, obstetrică-ginecologie, chirurgie generală, pediatrie, ortopedie și traumatologie, pneumologie, îngrijiri paliative, urologie, endocrinologie, cardiologie, ORL, diabet și boli de nutriție, radiologie, kinetoterapie, psihologie/psihiatrie.

Investiția în ambulatoriu și aparatură asigură acces local la investigații și tratamente complexe, reducând dependența de spitale din județul reședință, ceea ce duce la așteptări de creștere a adresabilității în perioada imediat următoare.

5. RESURSE UMANE - ANUL 2025

Nr. crt	Categoria de personal	Normate și aprobate	Ocupate	Vacante	% deficit personal
1	Medici și <i>medici</i> rezidenți	62	37	25	40,32%
2	Alt personal superior	15	7	8	53,33%
3	Asistenți medicali	156	126	30	19,23%
4	Statisticieni și registratori medicali	6	6	0	0%
5	Infirmiere	55	36	19	34,54%
6	Îngrijitoare, spălătorese, autopsier	57	35	22	38,59%
7	Brancardieri	6	5	1	16,66%
8	Auditor	2	0	2	100%
9	Comitet director	3	3	0	0%
10	TESA	20	11	9	45%
11	Managementul calității	3	2,5	0,5	16,67%
12	Asistență religioasă	1	1	0	0%
13	Muncitori	15	14	1	6,67%
14	Pază	5	4	1	20%
15	Total	406	288	118	29,06%

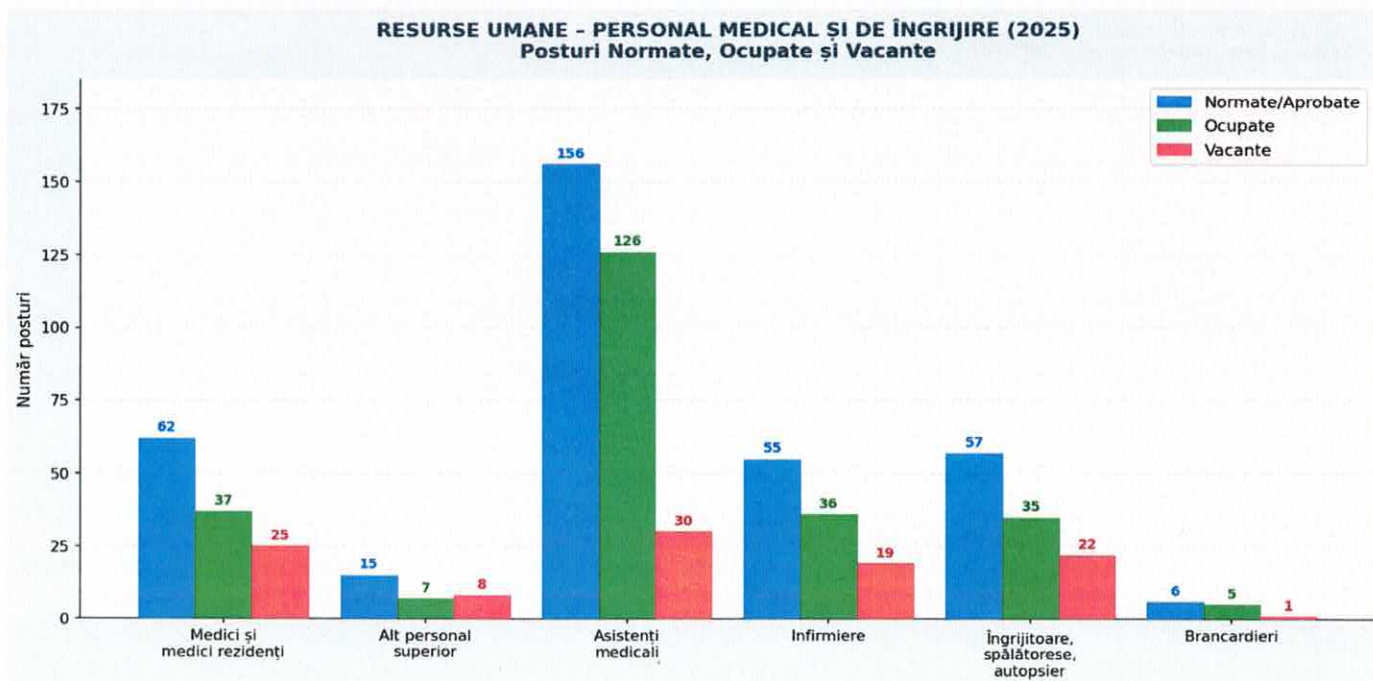


Fig. nr. 5 Distribuția personalului medical și de îngrijire – 2025

6. SITUAȚIA FINANCIARĂ A SPITALULUI

VENITURI ȘI CHELTUIELI	2022	2023	2024	2025
VENITURI - total, din care	41736986	32498050	39188304	40.349.057
Venituri proprii total, din care:	14020717	13238517	14834342	14408006
Venituri din contractele cu CAS	13819778	13113399	14720168	14312292
Venituri din servicii efectuate contra cost	200939	124568	114174	95714
Venituri din contractele cu DSP	3906231	1887369	2331236	2452780
Buget de stat	21644	2600000	6679000	-
Buget local	102556	260000	600000	900 000
Fonduri externe nerambursabile	8020654	65399	-	-
Donații și sponsorizări	84175	241996	67800	363
Subvenții din FNUASS pentru creșterile salariale	15581009	16804769	20682526	225879076
Alte surse				
CHELTUIELI - total, din care	41537787	32894100	39201646	40.423.247
Cheltuieli de personal - total	26220893	27695385	33730572	34.590.263
Cheltuieli cu bunuri și servicii - total, din care:	6587995	4729562	5032497	5.233.183
- medicamente	1481981	769905	1124879	869.663
- materiale sanitare	671986	300165	317488	352.906
- reactivi	1237284	678162	691060	630.325
- dezinfectanți	65772	65983	71828	99.843
Cheltuieli de capital - total, din care:	8728899	469153	438577	599.801
- construcții	501775	62831	123508	352.564
- mașini echipamente și mijloace de transport	8227124	406322	315069	146.382
- Mobilier, aparatură birotică și alte active corporale				
Alte active fixe				

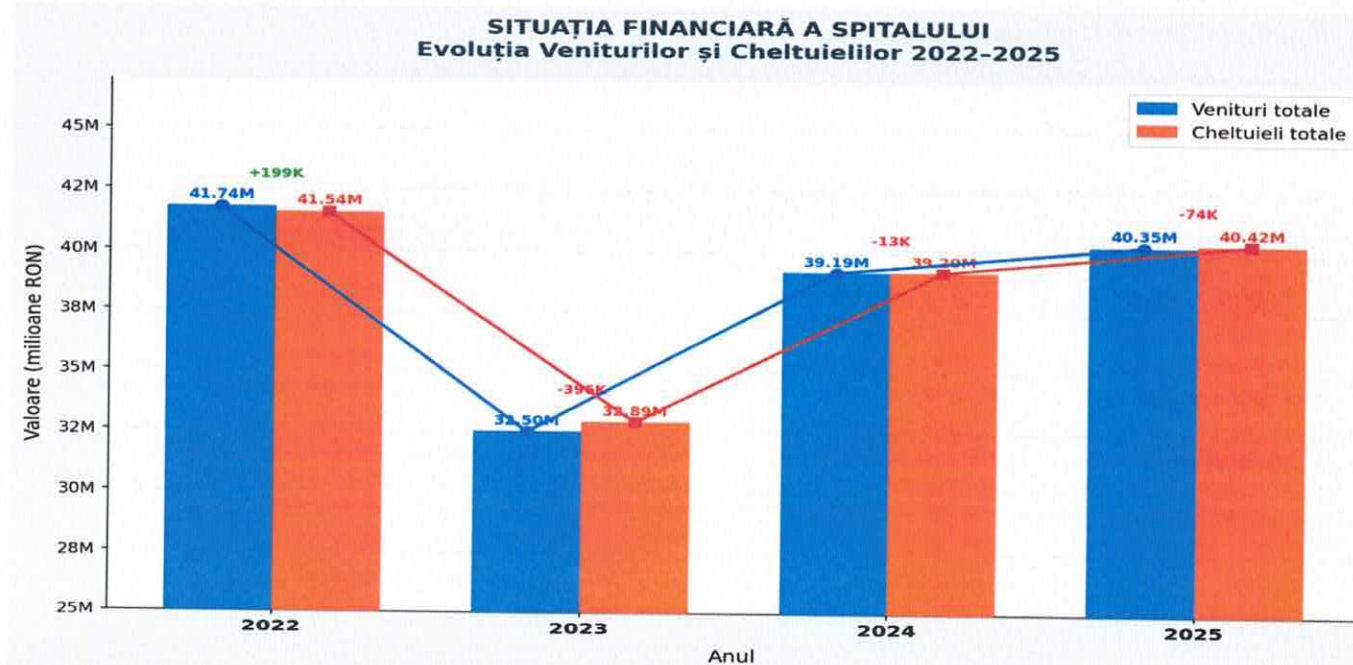


Fig. nr. 6 Evoluția veniturilor și a cheltuielilor 2022-2025

II. ANALIZA SWOT A SPITALULUI MUNICIPAL VATRA DORNEI

Puncte tari: -Spitalul este acreditat ANCMS nivel II și are servicii medicale certificate ISO: 9001/2015- Sisteme de asigurare a calității; -Reabilitarea Secției de Obstetrică-Ginecologie (an 2022) contribuie semnificativ la îmbunătățirea condițiile de spitalizare; -Ambulatoriului Integrat (cu numeroase specialități) a fost extins și modernizat (clădire nouă, finalizată în 2025) înregistrând o adresabilitate în continuă creștere; -Spitalul reprezintă cea mai importantă instituție medicală în asigurarea asistenței de specialitate pentru locuitorii municipiului Vatra Dornei, ai orașului Brosteni și comunelor arundate; -Posibilitatea asigurării tratamentului de urgență în cazul pacienților prin CPU cu diverse patologii.	Puncte slabe: - Structura pavilionară a spitalului cu clădiri foarte vechi, și dispersate, generatoare de costuri mari cu întreținerea, și dificultăți în asigurarea circuitelor funcționale; -Structura organizatorică actuală nu acoperă complet nevoile de servicii medicale ale populației, existând lipsa unor specialități medicale; - Aparatura medicală depășită fizic și moral în unele secții, cu lipsa echipamentelor de înaltă performanță; -Personal medical insuficient, sub normativ, în special număr redus de medici în anumite specialități; -Ponderea redusă a veniturilor proprii în totalul veniturilor spitalului; - Insuficienta diversificare a surselor de finanțare .
Oportunitati -Posibilitatea dezvoltării de noi specialități medicale în funcție de nevoile populației deservite; -Crearea unor parteneriate educaționale cu universități medicale (UMF) pentru atragerea tinerilor specialiști; -Valorificarea oportunităților de finanțare europeană nerambursabilă; -Posibilitatea atragerii de fonduri de la Bugetul de Stat si Bugetul Local și din donații/sponsorizări -Parteneriate cu autoritățile locale (primăriile din Bazinul Dornelor) și ONG-uri; -Poziția geografică avantajoasă, în centrul unei suprafețe cu diametrul de cca 100 Km -Posibilitatea atragerii de pacienți proveniți din rândul turiștilor stațiunii Vatra Dornei, stațiune de interes național; -Finanțarea separată a paturilor de îngrijiri paliative, excluse din Planul național de reducere a capacității de spitalizare 2026–2028, reprezintă o oportunitate de dezvoltare a unui compartiment dedicat, fără riscul diminuării capacității contractabile cu CAS.	Amenințari - Deprecierea rapidă a aparaturii medicale; - Servicii medicale acordate peste numărul contractat cu CAS Suceava, nu beneficiază de acoperire financiară corespunzătoare. -Concurența puternică din partea Centrelor din Iasi, Cluj, Targu Mures unde functioneaza numeroase spitale publice cat si a sistemului privat; -Migrarea specialiștilor – medici si asistenți către alte țări din Uniunea Europeană sau sistemul privat; - Subfinanțarea sistemului public de sănătate; - Creșterea costurilor pentru utilități, medicamente, materiale si consumabile sanitare; -Instabilitate legislativă; -Planul național de reducere a paturilor 2026-2028.

III. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE

Sursa datelor pentru depistarea problemelor:

- activitatea de manager interimar trim. 1 2026
- experiența și activitatea proprie ca RMC-ist începând din anul 2022 până în prezent
- concluziile si recomandările formulate în cadrul sedințelor Consiliului Medical
- activitatea desfășurată în cadrul Secției de chirurgie generală din anul 2022 până în prezent

- informații portalul intranet
- rapoarte anuale de calitate, indicatori de performanță, etc.
- analiza SWOT

Prin analiza datelor din sursele precizate am identificat următoarele probleme:

1. Lipsa unui compartiment de îngrijiri paliative cu paturi
2. Rata de utilizare a paturilor suboptim, mai ales în unele secții
3. Personal insuficient pentru unele secții, în special medici
4. Deficiențe de infrastructură și spații neadecvate cerințelor actuale
5. Insuficienta diversificare a surselor de finanțare

IV. SELECTAREA PROBLEMELOR PRIORITARE ȘI JUSTIFICAREA ALEGERII

Identificarea și prioritizarea problemelor de calitate identificate folosind matricea de prioritizare

Problema identificată	Importanța pt. spital	Importanța pt. pacient	Raport cost/beneficiu	Total
Lipsa unui compartiment de îngrijiri paliative cu paturi	4	4	4	12
Insuficienta diversificare a surselor de finanțare	4	4	4	12
Rata de utilizare a paturilor suboptim, mai ales în unele secții	4	3	4	11
Personal insuficient pentru unele secții, în special medici	3	3	3	9
Deficiențe de infrastructură și spații neadecvate cerințelor actuale	2	3	4	9

4 – prioritate maximă; 3 – prioritate medie; 2 – prioritate mică; 1 – neprioritar.

V. ELABORAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMELE PRIORITARE SELECTATE

5.1. SCOPUL PROIECTULUI

În perioada 2022–2025, indicele de complexitate al cazurilor la nivelul spitalului a înregistrat o evoluție pozitivă și constantă, crescând de la 1.024 în anul 2022 la 1.222 în anul 2025, confirmând că tot mai mulți pacienți necesită îngrijiri medicale avansate, inclusiv îngrijiri paliative pentru cei cu boli cronice în stadii terminale.

Conform datelor din Planul General Regional de Servicii Sanitare 2021-2027 Regiunea Nord-Est, județul Suceava înregistrează o pondere a populației de 65 de ani și peste de 17,4%, cu tendință de creștere, iar zona Bazinului Dornelor, cu specific montan și rural, se caracterizează printr-un grad de îmbătrânire demografică cel puțin la fel.

Ordinul nr. 253/2018, prevede 25 de paturi de îngrijiri paliative la 125.000 de locuitori. Raportat la populația deservită, rezultă un necesar estimat de 8-10 paturi, număr care fundamentează dimensionarea compartimentului propus cu 10-11 paturi.

Nevoia reală și crescândă este confirmată și de evoluția consultațiilor paliative în ambulatoriul integrat al spitalului, care au crescut de la 8 în anul 2023 la 381 în anul 2025.

Scopul principal al acestui proiect este înființarea unui compartiment de îngrijiri paliative cu 10-11 paturi, susținută prin accesarea fondurilor europene nerambursabile, valorificând experiența acumulată în cadrul proiectului pilot național PAL-PLAN POCA 2020-2023, la care a participat și Spitalul Municipal Vatra Dornei.

Realizarea acestui obiectiv este susținută și de disponibilitatea unui spațiu adecvat în incinta spitalului — fosta spălătorie (286 mp), eliberată ca urmare a externalizării acestui serviciu — care poate fi

reabilitat și amenajat conform cerințelor legislative. Cele 10-11 paturi ale compartimentului vor fi redistribuite din secțiile cu rată scăzută de utilizare, optimizând astfel resursele existente ale spitalului. Prin aplicarea acestor măsuri se dorește:

- îmbunătățirea calității vieții pacienților cu boli cronice în stadii terminale prin acordarea de îngrijiri paliative dedicate;
- asigurarea sustenabilității financiare a investiției prin accesarea fondurilor europene nerambursabile.

5.2.OBIECTIVE PROPUSE

5.2.1.OBIECTIVE GENERALE (PERMANENTE)

- ✓ Menținerea calității și siguranței actului medical, conform standardelor ANMCS.
- ✓ Creșterea continuă a siguranței pacienților și a calității serviciilor oferite.
- ✓ Sprijinirea pregătirii și perfecționării profesionale a personalului medical și auxiliar.
- ✓ Diversificarea surselor de finanțare prin creșterea capacității instituționale de accesare a fondurilor europene nerambursabile
- ✓ Creșterea vizibilității spitalului prin mijloace de comunicare moderne.

5.2.2. OBIECTIVE PRINCIPALE

A. ÎNFIINȚAREA UNUI COMPARTIMENT DE ÎNGRIJIRI PALIATIVE CU PATURI

B. ASIGURAREA FINANȚĂRII PRIN FONDURI EUROPENE NERAMBURSABILE PENTRU ÎNFIINȚAREA COMPARTIMENTULUI DE ÎNGRIJIRI PALIATIVE

5.2.3 OBIECTIVE SPECIFICE

A. ÎNFIINȚAREA UNUI COMPARTIMENT DE ÎNGRIJIRI PALIATIVE CU PATURI

A1 - Modificarea structurii spitalului

A2 - Amenajarea spațiului fostei spălătorii

A3 - Dotarea cu echipamente

A4 - Asigurarea personalului

Activități - definirea activităților

A1 - Modificarea structurii spitalului

- a) Identificarea secțiilor cu rată scăzută de utilizare și redistribuirea paturilor către paliative
- b) Întocmirea documentației
- c) Obținerea aprobării Consiliului Local
- d) Obținerea avizului DSP
- e) Obținerea avizului Ministerului Sănătății pentru modificarea structurii

A2 - Amenajarea spațiului fostei spălătorii

- a) Evaluarea spațiului (286 mp)
- b) Întocmirea proiectului tehnic
- c) Obținerea avizelor/autorizațiilor necesare
- d) Lucrări de reabilitare/amenajare
- e) Recepția lucrărilor

A3 - Dotarea cu echipamente

- a) Stabilirea necesarului
- b) Întocmirea documentației de achiziție (caiet de sarcini, procedură achiziție publică)
- c) Achiziționarea echipamentelor specifice paliative
- d) Recepția echipamentelor
- e) Punerea în funcțiune

A4 - Asigurarea personalului

- a) Modificarea statutului de funcții
- b) Obținerea aprobării Consiliului Local
- c) Redistribuirea personalului propriu instruit PAL-PLAN
- d) Recrutarea personalului nou necesar
- e) Instruirea personalului
- f) Obținerea autorizației DSP

B. ASIGURAREA FINANȚĂRII PRIN FONDURI EUROPENE NERAMBURSABILE PENTRU ÎNFIINȚAREA COMPARTIMENTULUI DE ÎNGRIJIRI PALIATIVE

Obiective specifice

B1 - Stabilirea colaborării cu Primăria Vatra Dornei - Compartimentul management proiecte

B2 - Identificarea programului de finanțare eligibil

B3 - Constituirea echipei de proiect

B4 - Elaborarea documentației de depunere

B5 - Implementarea și monitorizarea

Activități - definirea activităților

B1 - Stabilirea colaborării cu Primăria Vatra Dornei - Compartimentul management proiecte

B2 - Identificarea programului de finanțare eligibil

a) - Analiza programelor europene disponibile

b) - Selectarea programului eligibil

B3 - Constituirea echipei de proiect

a) - Desemnarea responsabililor din spital

b) - Constituirea echipei mixte spital + UAT

B4 - Elaborarea documentației de depunere

a) - Întocmirea cererii de finanțare

b) - Pregătirea documentelor administrative

B5 - Depunerea proiectului

a) - Depunerea pe platforma finanțatorului

b) - Urmărirea procesului de evaluare

c) - Aprobarea proiectului

B6 - Implementarea și monitorizarea

a) - Implementarea activităților finanțate

b) - Raportări periodice către finanțator

c) - Monitorizarea cheltuielilor

5.3. PLANIFICAREA ACTIVITĂȚILOR

Activități	Responsabil	Resurse	Termen de realizare	Indicatori de evaluare
A. Înfăințarea unui compartiment de îngrijiri paliative cu paturi				
A1 - Modificarea structurii spitalului				
a) Identificarea secțiilor cu rată scăzută de utilizare și redistribuirea paturilor către paliație	Comitet director/	Umane - personal propriu / Materiale - nu necesită / Financiare - nu necesită	Trim III 2026	Decizie de redistribuire
b) Întocmirea documentației	Comitet director/ Pers. administrativ	Umane - personal propriu / Materiale - nu necesită / Financiare - nu necesită	Trim III 2026	Încadrarea în termen
c) Obținerea aprobării Consiliului Local	Manager	Umane - personal propriu / Materiale - nu necesită / Financiare - nu necesită	Trim III-IV 2026	Hotărâre CL aprobată
d) Obținerea avizului DSP	Manager, Personal administrativ	Umane - personal propriu / Materiale - nu necesită / Financiare - nu necesită	Trim IV 2026	Aviz DSP obținut
e) Obținerea avizului Ministerului Sănătății pentru modificarea structurii	Manager, Personal administrativ	Umane - personal propriu / Materiale - nu necesită / Financiare - nu necesită	Trim IV 2026 - Trim I 2027	Aviz MS obținut
A2 - Amenajarea spațiului fostei spălătorii				
a) Evaluarea spațiului (286 mp)	Comitet director/ Pers. administrativ	Umane - personal propriu / Materiale - nu necesită / Financiare - nu necesită	Trim I 2027	Raport evaluare întocmit
b) Întocmirea proiectului tehnic	Pers. administrativ/ firmă externă	Umane - personal propriu + expert cooptat / Materiale - nu necesită / Financiare - buget local	Trim I-II 2027	Proiect tehnic aprobat
c) Obținerea autorizațiilor necesare	Manager, Personal administrativ	Umane - personal propriu / Materiale - nu necesită / Financiare - nu necesită	Trim II 2027	Autorizații obținute
d) Lucrări de reabilitare/amenajare	Personal administrativ	Umane - firme externe / Materiale - conform proiect tehnic / Financiare - buget local, buget stat	Trim III-IV 2027	Încadrarea în termen
e) Recepția lucrărilor	Comisie recepție	Umane - personal propriu / Materiale - nu necesită / Financiare - nu necesită	Trim IV 2027	Proces verbal recepție semnat
A3 - Dotarea cu echipamente				
a) Stabilirea necesarului	Director medical, Pers. administrativ	Umane - personal propriu / Materiale - nu necesită / Financiare - nu necesită	Trim IV 2027	Referat necesar întocmit, Plan de achiziții
b) Întocmirea documentației de achiziție (caiet de sarcini, procedură achiziție publică)	Pers. administrativ, Director financiar	Umane - personal propriu / Materiale - nu necesită / Financiare - nu necesită	Trim IV 2027 - Trim I 2028	Caiet sarcini aprobat și licitație

c) Achiziționarea echipamentelor specifice paliative	Personal administrativ, Director financiar	Umane - personal propriu / Materiale - nu necesită / Financiare - buget local, buget stat, fonduri europene	Trim I-II 2028	Contract achiziție semnat
d) Recepția echipamentelor	Comisie recepție	Umane - personal propriu / Materiale - nu necesită / Financiare - nu necesită	Trim II 2028	Proces verbal recepție semnat
e) Punerea în funcțiune	Director medical, Personal administrativ	Umane - personal propriu / Materiale - echipamente achiziționate / Financiare - nu necesită	Trim II-III 2028	Echipamente funcționale
A4 - Asigurarea personalului				
a) Modificarea statutului de funcții	Comitet Director, RUNOS	Umane - personal propriu / Materiale - nu necesită / Financiare - nu necesită	Trim I-II 2028	Stat funcții modificat, aprobat
b) Obținerea aprobării Consiliului Local	Manager, RUNOS	Umane - personal propriu / Materiale - nu necesită / Financiare - nu necesită	Trim I-II 2028	HCL aprobată
c) Redistribuirea personalului propriu instruit PAL-PLAN	Manager, Director medical, RUNOS	Umane - personal propriu / Materiale - nu necesită / Financiare - nu necesită	Trim III-IV 2028	Decizii redistribuire
d) Recrutarea personalului nou necesar	Manager, Director medical, RUNOS	Umane - personal propriu / Materiale - nu necesită / Financiare - nu necesită	Trim III-V 2028	Posturi ocupate
e) Instruirea personalului	Director medical, RUNOS	Umane - personal propriu + furnizori formare / Materiale - nu necesită / Financiare - buget local	Trim IV 2028-2029	Plan instruire realizat anual
f) Obținerea autorizatiei DSP	Manager, Personal administrativ	Umane - personal propriu / Materiale - nu necesită / Financiare - nu necesită	Trim IV 2028	Autorizație DSP obținută
B. Asigurarea finanțării prin fonduri europene nerambursabile pentru înființarea compartimentului de îngrijiri paliative				
B1 - Stabilirea colaborării cu UAT Vatra Dornei – Comp. management proiecte	Manager, Comitet Director	Umane - personal propriu + reprezentanți UAT / Materiale - nu necesită / Financiare - nu necesită	Trim III 2026	Acord de colaborare semnat
B2 - Identificarea programului de finanțare eligibil				
a) Analiza programelor europene disponibile	Manager, Comp. Management Proiecte UAT	Umane — personal propriu + specialiști UAT / Materiale — nu necesită / Financiare — nu necesită	Trim III-IV 2026	Listă programe eligibile întocmită
b) Selectarea programului eligibil	Manager, Comp. Management Proiecte UAT	Umane — personal propriu + specialiști UAT / Materiale — nu necesită / Financiare — nu necesită	Trim IV 2026	Program selectat, decizie documentată
B3 - Constituirea echipei de proiect				
a) Desemnarea responsabililor din spital	Manager, Comitet Director	Umane — personal propriu / Materiale — nu necesită / Financiare — nu necesită	Trim IV 2026	Echipă internă desemnată

b) Constituirea echipei mixte spital + UAT	Manager, Comp. Management Proiecte UAT	Umane — personal propriu + specialiști UAT / Materiale — nu necesită / Financiare — nu necesită	Trim IV 2026 — Trim I 2027	Echipă de proiect constituită
B4 - Elaborarea documentației de depunere				
a) Întocmirea cererii de finanțare	Echipă proiect, Comp. Management Proiecte UAT	Umane — personal propriu + specialiști UAT / Materiale — nu necesită / Financiare — buget local	Trim I-II 2027	Cerere de finanțare finalizată
b) Pregătirea documentelor administrative	Echipă proiect	Personal administrativ Umane — personal propriu / Materiale — nu necesită / Financiare — nu necesită	Trim I-II 2027	Documente administrative finalizate
B5 - Depunerea proiectului				
a) Depunerea pe platforma finanțatorului	Echipă proiect, Manager	Umane — personal propriu / Materiale — nu necesită / Financiare — nu necesită	Trim III 2027	Proiect depus, număr înregistrare obținut
b) Urmărirea procesului de evaluare	Echipă proiect	Umane — personal propriu / Materiale — nu necesită / Financiare — nu necesită	Trim III 2027 — Trim I 2028	Comunicări finanțator urmărite
c) Aprobarea proiectului	Echipă proiect, Manager	Umane — personal propriu / Materiale — nu necesită / Financiare — nu necesită	Trim I-II 2028	Contract finanțare semnat
B6 - Implementarea și monitorizarea				
a) Implementarea activităților finanțate	Echipă proiect, Comitet Director	Umane — personal propriu / Materiale — conform proiect / Financiare — fonduri europene, buget local	Trim II 2028- Trim IV 2029	Activități implementate conform contractului de finanțare
b) Raportări periodice către finanțator	Echipă proiect	Umane — personal propriu / Materiale — nu necesită / Financiare — nu necesită	Trim II 2028- Trim IV 2029	Rapoarte depuse în termen
c) Monitorizarea cheltuielilor	Echipă proiect, Director financiar	Umane — personal propriu / Materiale — nu necesită / Financiare — nu necesită	Trim II 2028- Trim IV 2029	Rapoarte financiare periodice

5.3.1. GRAFICUL GANTT

[illegible]

5.3.2. RESURSE

Resurse umane:

Personal propriu instruit în îngrijiri paliative prin proiectul pilot național POCA 2020-2023 (medic, asistent medical, cleric, psiholog) - redistribuire parțială

Personal nou specializat - kinetoterapeut, asistent social, conform legislației

Echipă de proiect desemnată

Responsabil administrativ

Consultanți pentru autorizare și acreditare

Resurse materiale:

Spațiu 286 mp (fosta spălătorie)

Echipamente specifice conform legislației

Resurse financiare :

Buget local; Buget de stat prin Ministerul Sănătății; Fonduri europene nerambursabile;

Donații/sponsorizări;

Venituri CAS.

5.4. REZULTATE AȘTEPTATE

- Îmbunătățirea calității vieții pacienților cu boli cronice în stadii terminale din zona Bazinului Dornelor
- Creșterea adresabilității populației prin diversificarea gamei de servicii medicale oferite
- Optimizarea ratei de utilizare a paturilor prin redistribuirea acestora către compartimentul de îngrijiri paliative
- Creșterea veniturilor spitalului prin introducerea de noi tipuri de servicii
- Creșterea numărului de pacienți consultați în ambulatoriu de paliatie
- Îmbunătățirea indicatorilor de performanță
- Creșterea satisfacției pacienților

5.5. INDICATORI DE EVALUARE ȘI MONITORIZARE

- 5.5.1 Indicatori:**
- Număr de pacienți externați (îngrijiri paliative) / an
 - Număr de pacienți consultați în ambulatoriu de paliatie / an
 - Grad de ocupare a paturilor în paliatie — minim 60%
 - Creșterea veniturilor prin cazuri decontate CAS /an
 - Număr personal instruit în paliatie — conform normativ Ord. 253/2018
 - Număr reclamații/plângeri ale pacienților înregistrate/ an

5.5.2. MODALITATEA DE MONITORIZARE ȘI EVALUARE

Nivelul de implementare a acțiunilor și termenul de realizare depind de resursele disponibile.

În fiecare an se va întocmi un Plan operațional care va include activitățile ce trebuie realizate în anul respectiv, persoanele responsabile de fiecare activitate, perioada de desfășurare a activităților, resursele financiare necesare implementării.

Evaluarea planului se va realiza anual, pentru a verifica gradul de îndeplinire a activităților planificate. Activitățile care nu au fost finalizate în anul curent vor fi replanificate pentru anul următor, în funcție de decizia managementului.

Posibile bariere în implementarea proiectului

Legislative: modificări legislative sau ale procedurilor de avizare pe parcursul implementării

Financiare: întârzieri în alocarea fondurilor de prefinanțare sau în rambursarea celor europene

De personal: migrarea personalului instruit în paliatie

Operaționale: dificultăți tehnice neprevăzute la reabilitarea spațiului

VI. BIBLIOGRAFIE

Legea 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, cu modificările și completările ulterioare

Legea 46/2003 privind drepturile pacienților

Ordinul nr. 253/2018 pentru aprobarea Regulamentului de organizare, funcționare și autorizare a serviciilor de îngrijiri paliative, cu modificările și completările ulterioare (Ord. 3514/2023)

Ordinul nr. 446/2017 privind aprobarea Standardelor de evaluare și acreditare a spitalelor

Ordinul nr. 298/2020 privind monitorizarea sistemului de management al calității

Ordinul nr. 914 / 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.

Surse statistice:

INS — Recensământul Populației și Locuințelor 2021, Tabelul 1.03.2, recensamantromania.ro

Plan General Regional de Servicii Sanitare 2021-2027, Regiunea Nord-Est

Surse interne: Date statistice și financiare ale Spitalului Municipal Vatra Dornei