

**PROIECT DE MANAGEMENT
AL SPITALULUI MUNICIPAL CARACAL
PENTRU PERIOADA 2026-2029**



**PLANIFICAREA ȘI ORGANIZAREA
SERVICIILOR DE SĂNĂTATE LA NIVELUL
SPITALULUI MUNICIPAL CARACAL**

19765



CUPRINS

I. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI	pag. 1
I.1. Structura organizatorică a spitalului municipal caracal	pag. 2
I.2. Patrimoniu și dotare	pag. 4
I.3. Resurse umane	pag. 4
I.4. Situația financiară	pag. 4
I.5. Activitatea spitalului municipal caracal	pag. 7
I.5.1 Indicatori economico-financieri	pag. 7
I.5.2 Indicatori de management al resurselor umane	pag. 7
I.5.3 Indicatori de utilizare a serviciilor	pag. 7
I.5.4 Indicatori de calitate	pag. 8
II. ANALIZA SWOT A SPITALULUI (PUNCTE TARI, PUNCTE SLABE, OPORTUNITATI, AMENINTARI)	pag. 8
III. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE ACTUALE ALE SPITALULUI MUNICIPAL CARACAL	pag. 10
IV. SELECTIONAREA UNEI PROBLEME/UNOR PROBLEME PRIORITARE, CU MOTIVAREA ALEGERII FACUTE	pag. 11
V. DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMA PRIORITARA IDENTIFICATA/PROBLEMELE PRIORITARE IDENTIFICATE	pag. 11
V.1 Scopul	pag. 11
V.2 Obiective specifice și activitățile aferente	pag. 12
V.3 Graficul gantt al obiectivelor și activităților	pag. 16
V.4 Rezultate așteptate	pag. 18
V.5 Indicatori	pag. 19
V.6 Monitorizare indicatori	pag. 19
V.7 Identificarea riscurilor	pag. 19
BIBLIOGRAFIE	pag. 20

I. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI

Spitalul Municipal Caracal este un spital de categoria IV (competență bazală), conform OMS nr. 497/13.05.2011 privind clasificarea Spitalului Municipal Caracal în categoria de competență. OM nr. 497/13.05.2011 a fost emis în temeiul OMS nr. 1408/2010 privind aprobarea criteriilor de clasificare a spitalelor în funcție de competență.

Managementul asistenței medicale din cadrul Spitalului Municipal Caracal a fost transferat către autoritățile publice locale în conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 162/2008 privind transferul ansamblului de atribuții și competențe exercitate de Ministerul Sănătății Publice către autoritățile administrației publice locale, a Legii nr. 95/2006 cât și în baza Hotărârii Consiliului Local Caracal nr. 65 din 06.07.2013.

Spitalul Municipal Caracal este unitate sanitară de utilitate publică, cu personalitate juridică, ce furnizează servicii medicale pe specialități, care asigură în principal asistență medicală de urgență, de specialitate, curativă, preventivă și de recuperare pentru pacienții internați precum și îngrijire în caz de graviditate, maternitate și a nou-născutului.

Serviciile pe care le asigură Spitalul Municipal Caracal sunt:

- a) pachetul de servicii de bază stabilit conform normelor de aplicare a contractului cadru și care se suportă din fondul Casei de Asigurări de Sănătate a Județului Olt;
- b) pachet minimal de servicii - pentru neasigurați (situațiile de urgență medico-chirurgicală, cele cu potențial endemo-epidemic, sau consultațiile privind supravegherea evoluției sarcinii și lehoziei);
- c) servicii medicale la cerere.

Misiunea Spitalului Municipal Caracal este de a asigura condiții optime de investigații medicale, tratament, cazare, igienă, alimentație și de prevenire a infecțiilor nosocomiale, cu respectarea prevederilor normative în vigoare, de a fi permanent un spital orientat către necesitățile actuale și așteptările viitoare ale pacienților și de a le furniza servicii medicale integrate și aliniate principiului "îmbunătățirii continue". - de a presta populației servicii medicale spitalicești, ambulatorii și paraclinice în limita competenței și a specialităților de care dispune și la un nivel ridicat de calitate.

Viziunea Spitalului Municipal Caracal este să dobândească și să mențină o bună reputație a spitalului prin calitate, să perfecționeze și să diversifice continuu serviciile medicale pe care le oferă pacienților prin asigurarea unui personal medico-sanitar calificat și profesionist, a unei baze tehnico-materiale moderne, a unor metode de tratament și medicație aliniate prevederilor protocoalelor și ghidurilor terapeutice, de diagnostic și tratament adoptate la nivel național și a unor condiții hoteliere decente.

Valori Principalele valori care constituie pentru Spitalul Municipal Caracal fundatia pe care își bazează viziunea sa pentru viitor, înțelegerea misiunii sale și eforturile planificate pentru atingerea obiectivelor strategice propuse sunt: comunicarea și transparența, centrarea pe pacient în sensul respectării demnității și drepturilor sale, angajamentul și implicarea fermă a personalului privind direcțiile strategice de dezvoltare stabilite în Planul strategic, creșterea accesului la serviciile de sănătate de bază pentru toți înlăturând orice formă de discriminare pe baza de: rasă, gen, etnie, vârstă, condiție socială, orientare sexuală, religie, apartenență politică, criterii subiective, patologie, îmbunătățirea continuă a calității, responsabilizarea și implicarea autorității locale în îmbunătățirea stării de sănătate a populației, etica profesională.

Caracteristici relevante ale populației deservite

Spitalul Municipal Caracal asigură permanent servicii medicale curative pentru populația Municipiului Caracal și a zonelor arondate - Bucinișu, Cezieni, Drăghiceni, Deveselu, Dobrosloveni, Dobrun, Fălcoiu, Fărcașele, Grădinile, Osica de Jos, Osica de Sus, Redea, Rotunda, Studina, Traian, Vlădila.

Populatia judetului este o populatie îmbătrânită, cu mari probleme de sănătate, cu statut socio - economic scăzut. Populația activă este în numar redus, predomină pensionarii din care foarte mulți sunt cu pensie minimă, asigurați cu ajutor social și de asemenea în județ sunt foarte mulți neasigurați care reprezinta cazuri sociale.

Distributia pacientilor pe categorii de varsta, sex si apartenența la mediu este relevată în tabelul de mai jos

An	Total pacienti	Mediu/ Pondere total pacienti	Barbati	Femei	0-1 ani	1-4 ani	5- 14 ani	15-44 ani	45- 64 ani	>65 ani
2023	3899	Urban 34,30%	1694	2205	272	245	123	624	1118	1517
	7467	Rural 65,70%	3338	4129	510	300	221	1218	2137	3081
2024	4247	Urban 32,31%	1928	2319	230	222	181	680	1207	1727
	8894	Rural 67,98%	4057	4837	587	350	269	1397	2583	3708
2025	3025	Urban 27,43%	1306	1719	179	131	92	536	805	1282
	6576	Rural 72,57%	3050	3526	426	221	151	1054	1915	2809

În tabelul de mai sus se observa o pondere mai mare a pacientilor cu varsta peste 45 ani. Procesul de imbatranire demografica se va accentua în urmatorii ani. Spitalul trebuie sa se adapteze acestui fenomen din punct de vedere al asistentei medicale.

Pacientii care se adreseaza Spitalului Municipal Caracal sunt în proportie de aproximativ 30% din mediul urban si 70% din mediul rural.

1.1. STRUCTURA ORGANIZATORICA A SPITALULUI MUNICIPAL CARACAL

Structură organizatorică a Spitalului Municipal Caracal este conform Anexei la Autorizatia de functionare nr. 237/21.06.2024 si Refetului de evaluare nr. 461/13.06.2024 si este avizata conform avizului MS nr. AR 19733/05.12.2024 si Ordinului MS nr. 914/2006, cu modificarile ulterioare, si are urmatoarea structura functionala - 435 paturi din care 15 paturi suspendate temporar.

Spitalul Municipal Caracal este unitate sanitară publică în cadrul căruia funcționează: secții/compartimente cu paturi distincte pentru tratamentul și îngrijirea pacienților având un regim de spitalizare continuă și de zi, bloc operatoriu, laboratoare medicale, servicii medicale, cabinete de specialitate, farmacie si ambulatoriu integrat conform descrierii de mai jos:

Activitatea desfășurată în clădirea monobloc si pavilioanele exterioare:

-Sectia medicina interna - 65 paturi din care: compartiment diabet zaharat,nutritive si boli metabolice – 5 paturi, compartiment nefrologie - 5 paturi, compartiment reumatologie – 3 paturi si compartiment hematologie -3 paturi;-Sectia recuperare, medicina fizica si balneologie - 25 paturi din care comp.recuperare medicala neurologie 5 paturi;-Sectie cardiologie – 25 paturi;-Sectia obstetrica-ginecologie - 47 paturi din care: - compartiment neonatologie - 17 paturi: 13 paturi normo ponderali si 4 paturi prematuri;-Sectia ATI - 25 paturi din care 3 suspendate temporar;-Sectia chirurgie generala 59 paturi din care: -compartiment ortopedie-traumatologie – 12 paturi, comp. chirurgie plastică microchirurgie reconstructivă -3 paturi si compartiment urologie 5 paturi;-Compartiment O.R.L. - 12 paturi; -Sectie oncologie medicala – 25 paturi;-Sectia pediatrie - 43 paturi; -Sectia neurologie - 30 paturi; -Sectia boli infectioase - 30 paturi;-Comp. Dermato – venerice - 6 paturi;-Sectia pneumologie - 35 paturi din care: - Compartiment bolnavi TBC- 20 paturi, comp.recuperare medicala respiratorie – 5 paturi;-Comp. psihiatrie – 8 paturi;-Comp. Primiri Urgente(CPU) – 1% din capacitatea spitalului;

-Spitalizare de zi este organizata astfel: - 5 paturi din care – 4 paturi – specialitati medicale si 1 pat pentru specialitati chirurgicale

- Farmacia cu circuit inchis, cu modul de preparare citostatice
- Bloc nasteri cu 2 unitati: 1 aseptica si 1 septica
- Bloc Operator cu 5 Sali de chirurgie aseptice si 1 sala interventii chirurgicale septice
- Sterilizare
- Unitate de transfuzii sanguine (UTS)
- Laborator Recuperare, medicina fizica si balneologie (baza de tratament)
- Laborator imagistica si radiologie medicala
- Laborator Analize Medicale (biochimie, hematologie, imunologie, serologie)
- Laborator Microbiologie (bacteriologie, parazitologie, micologie)
- Laborator explorari functionale (EKG, Spirometrie, Endoscopie gastrica, cabinet ecografie)
- Laborator BK
- Serviciul de Anatomie Patologica (comp.citologie, comp.histopatologie, prosectura)
- Compartiment de prevenire a infectiilor asociate asistentei medicale
- Serviciul de evaluare si statistica medicala

Activitatea desfășurată în Ambulatoriu integrat spitalului cu cabinete în specialitate:

Medicina interna – nefrologie, reumatologie, hematologie, Cardiologie, ORL, Oftalmologie, Chirurgie generala, Obstetrica-ginecologie, Pediatrie, Chirurgie pediatrica, Ortopedie si traumatologie, Neurologie, Dermatovenerologie, Alergologie/Endocrinologie (fara activitate), Geriatrie si gerontologie, Diabet zaharat, nutritive si boli metabolice, Oncologie medicala, Psihiatrie, Medicina muncii, Planificare familiala, Urologie/chirurgie plastica microchirurgie reconstructiva (fara activitate), Stomatologie (suspendat temporar), Pneumologie, Recuperare, medicina fizica si balneologie, Fisier

Pavilion exterior- Cabinet boli infectioase ambulatoriu

Pavilion exterior - Dispensar TBC

Aparat functional: Bloc alimentar, Spalatorie, Gospodarie de apa, Depozit temporar de deseuri medicale, Centrala termica, Alte servicii

Laboratoarele deservesc atat spitalizarea continua si de zi, paturile cat si ambulatoriul integrat.

Asistența medicală de urgență și continuitatea serviciilor medicale în spitalizarea continuă sunt asigurate prin C.P.U. (Compartimentul de Primire de Urgență), conform Hotararii Comitetului Director nr. 12586/13.07.2021 și următoarele linii de gardă:

- **1 linie de garda medicina de urgenta**, conform O.M.S. nr. 870/2004 si O.M.S. nr. 1706/2007
- **6 linii de garda in specialitati clinice** conform O.M.S. nr.870/2004, O.M.S. 1500/2009 si HG 56/2009, din care:
 - 5 linii de garda, conform OMS nr. 870/2004
 - 1 linie de garda suplimentara, aprobata de ordonatorul principal de credite

Cele 6 linii de garda sunt:

- Interne - asigurând garda pe Secția Medicină internă (medicină internă, diabet și boli de nutriție, nefrologie), Secția Cardiologie, Secția Oncologie Medicală, Secția RMFB.
- Chirurgie - asigurând garda pe Secția Chirurgie generală (chirurgie, ortopediei-traumatologie, urologie, chirurgie plastică, microchirurgie reconstructivă) și Compartiment ORL.
- Obstetrica - Ginecologie;
- ATI;
- Pediatrie - asigurând garda pe Secția Pediatrie
- Exterioară - asigurând garda pe Secția Neurologie, Secția Boli infecțioase, Secția Pneumologie, Compartiment Dermatovenerologie, Compartiment Psihiatrie.
- **2 linii de garda in specialitati paraclinice**, aprobate de ordonatorul principal de credite, respectiv 1 linie de garda radiologie si imagistica medicala si 1 linie de garda medicina de laborator
- **1 linie de garda la domiciliu** Compartiment Neonatologie;

I.2. PATRIMONIUL SI DOTARE

Spitalul Municipal Caracal își desfășoară activitățile (medicale și administrative), în mai multe corpuri de clădiri aflate în proprietatea U.A.T. Caracal și primite în administrare prin Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Caracal nr. 33/26.04.2007, situate la adresa din Caracal, str. Plevnei nr. 36, jud. Olt.

Spitalul deține aparatură medicală performantă dedicată realizării serviciilor medicale prestate, cum ar fi : RMN, CT, aparatură radiologică performantă, aparate de anestezie și ventilație, aparate de ventilație fixe și mobile, ecografe performante, injectomate, perfuzomate, EKG-uri, defibrilatoare, monitoare pacient, laparoscop, endoscop, artroscop, uretroscop, dotări pentru săli de operație, aparatură de laborator pentru analize medicale de sânge, gaze sanguine, urină, alte probe biologice, microbiologice, histopatologice și citologice.

În perioada ultimilor 5 ani a fost achiziționată aparatură medicală de înaltă performanță care contribuie la creșterea calității serviciilor medicale acordate pacientului.

I.3 RESURSE UMANE

Organigrama și statul de funcții ale Spitalului Municipal Caracal, aprobate de organele de conducere și de ordonatorul principal de credite prevăd un număr total de 1087 de posturi la data de 29.07.2024 conform prevederilor H.C.L. Caracal nr. 145/29.07.2024, iar dinamica numărului de personal angajat este prezentată în tabelul de mai jos:

ANUL 2023 (DECEMBRIE)			ANUL 2024 (DECEMBRIE)			ANUL 2025 (SEPTEMBRIE)		
MEDICI	100	153	MEDICI	101	154	MEDICI	99	156
ASISTENT MEDICAL	356	477	ASISTENT MEDICAL	35	478	ASISTENT MEDICAL	356	478
INFIRMIERE	94	166	INFIRMIERE	94	166	INFIRMIERE	95	166
DEZINFECTORI	2	2	DEZINFECTORI	2	2	DEZINFECTORI	2	2
INGRIJITOR CURATENIE	59	87	INGRIJITOR CURATENIE	57	87	INGRIJITOR CURATENIE	55	87
BRANCARDIERI	8	30	BRANCARDIERI	8	30	BRANCARDIERI	8	30
GARDEROBIERI	6	6	GARDEROBIERI	6	6	GARDEROBIERI	6	6
SPALATORESE	5	11	SPALATORESE	5	11	SPALATORESE	5	11
MUNCITORI	43	63	MUNCITORI	41	63	MUNCITORI	41	63
TESA	34	41	TESA	33	41	TESA	36	41
REGISTRATORI	23	24	REGISTRATORI	22	24	REGISTRATORI	22	24
FARMACIST	3	4	FARMACIST	2	4	FARMACIST	2	4
KINETOTERAPE UT	3	3	KINETOTERAPE UT	3	3	KINETOTERAPE UT	3	3
PSIHOLOG	1	4	PSIHOLOG	1	4	PSIHOLOG	1	4
ALT SUPERIOR BILOG/CHIMIST	6	10	ALT SUPERIOR BILOG/CHIMIST	6	10	ALT SUPERIOR BILOG/CHIMIST	6	10
POSTURI APROBATE	1090		POSTURI APROBATE	1087		POSTURI APROBATE	1089	
POSTURI OCUPATE	743		POSTURI OCUPATE	734		POSTURI OCUPATE	737	

Din analiza datelor mai sus prezentate se poate observa o constantă a personalului în ultimii 3 ani fără a se evidenția fluctuații care să încline ponderea personalului medical.

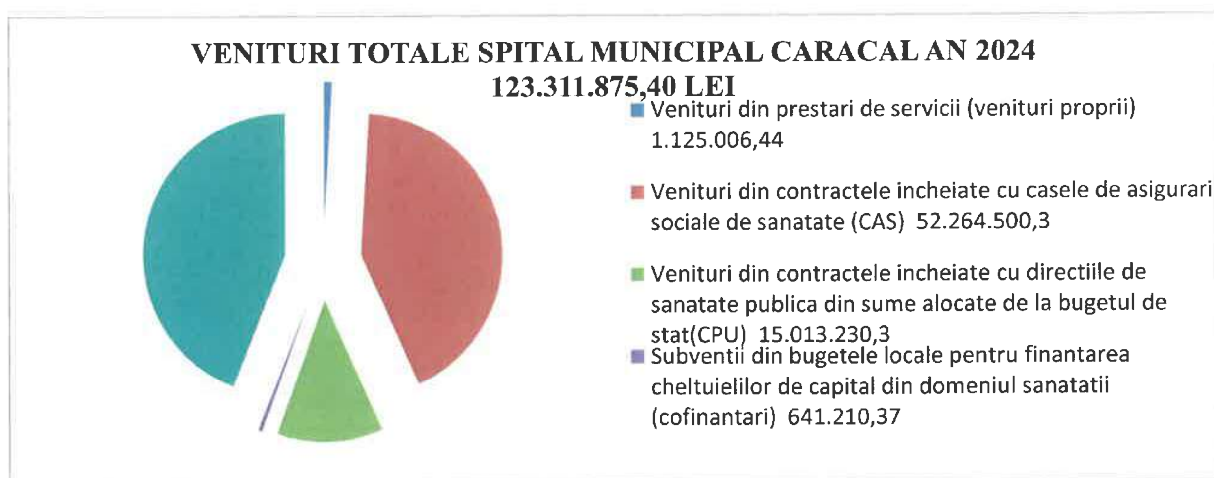
I.4 SITUAȚIA FINANCIARĂ

Finanțarea Spitalului Municipal Caracal este asigurată atât prin sistemul DRG, cât și prin fonduri de la bugetul de stat, bugetul local, venituri proprii altele decât cele din contractul cu CJAS Olt, spitalizări de zi, programe naționale de sănătate, donații și sponsorizări.

Pentru a înțelege structura de buget a Spitalului Municipal Caracal cât și ponderea veniturilor și cheltuielilor în funcție de evoluția acestora și de sursele de finanțare vom analiza execuția

bugetară încheiata la data 31.12.2024 raportată la indicele de complexitate a cazurilor pe spital și pe fiecare secție medicală a acestuia, conform situațiilor mai jos prezentate:

Executie bugetara de venituri si cheltuieli aferenta anului 2024 se prezinta astfel		
Cod	Sursa de finantare	Incasari/Plati
330800	Venituri din prestari de servicii (venituri proprii)	1.125.006,44
332100	Venituri din contractele incheiate cu casele de asigurari sociale de sanatate (CAS)	52.264.500,3
333000	Venituri din contractele incheiate cu directiile de sanatate publica din sume alocate de la bugetul de stat(CPU)	15.013.230,3
431400	Subventii din bugetele locale pentru finantarea cheltuielilor de capital din domeniul sanatatii (cofinantari)	641.210,37
433300	Subventii din bugetul Fondului national unic de asigurari sociale de sanatate pentru acoperirea cresterilor salariale (influenta)	54.267.928
	Total venituri	123.311.875,4
10	TITLUL I CHELTUIELI DE PERSONAL	95.268.753
20	TITLUL II BUNURI SI SERVICII	28.146.048,28
59	TITLUL IX ALTE CHELTUIELI	709.481
71	TITLUL X ACTIVE NEFINANCIARE	1.003.867,95
85	TITLUL XIX PLATI EFECTUATE IN ANII PRECEDENTI	-258020
	TOTAL GENERAL	124.870.130,2
	EXCEDENT/DEFICIT (diferenta fata de contractare CAS – plati restante CAS)	-1.558.254,82



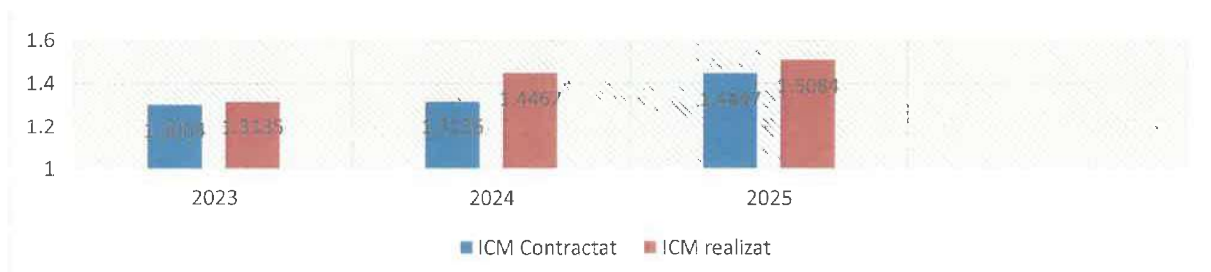
TOTAL CHELTUIELI SPITAL MUNICIPAL CARACAL AN 2024 124.870130,20 LEI



Indicele de complexitate a cazurilor pe spital si pe fiecare sectie evolueaza astfel: ICM la nivel de spital, calculat din Normele contractului cadru de aplicare a serviciilor medicale aferent anului 2025 (la 9 luni), se prezinta conform tabelului de mai jos, astfel:

Nr. Crt.	SECTIA	NR FOI	VR FOI	ICM 9 LUNI 2025	I C M contractat
1	BOLI INFECTIOASE	643	1051,7209	1,6356	1,4447
2	CARDIOLOGIE	587	747,3926	1,2732	1,4447
3	CHIRURGIE GENERALA	1092	2414,7109	2,2113	1,4447
4	CHIRURGIE PLASTICA	0	0	0	1,4447
5	DERMATOVENEROLOGIE	135	210,7184	1,5609	1,4447
6	DIABET ZAHARAT	108	133,0668	1,2321	1,4447
7	MEDICINA INTERNA	1316	1991,119	1,5130	1,4447
8	NEFROLOGIE	157	226,3157	1,4415	1,4447
9	NEONATOLOGIE	285	207,274	0,7273	1,4447
10	NEUROLOGIE	660	962,8706	1,4589	1,4447
11	OBSTETRICA -GINECOLOGIE	935	1113,8056	1,1912	1,4447
12	ONCOLOGIE MEDICALA	730	1143,2764	1,5661	1,4447
13	ORTOPEDIE SI TRAUMATOLOGIE	249	571,1994	2,2940	1,4447
14	OTORINOLARINGOLOGIE	320	262,5091	0,8203	1,4447
15	PEDIATRIE	754	698,6966	0,9267	1,4447
16	PNEUMOLOGIE	299	476,0648	1,5922	1,4447
17	PSIHIIATRIE	230	392,1525	1,7050	1,4447
18	UROLOGIE	352	749,6163	2,1296	1,4447
	TOTAL SPITAL	8852	13352,5096	1,5084	1,4447

Analizand comparativ ICM-ul contractat si realizat in anii precedenti de Spitalul Municipal Caracal, respectiv an 2023 ICM contractat de 1,3004 si realizat de 1,3135 si 2024 ICM contractat de 1,3136 si realizat de 1,4467, in anul 2025, la 9 luni, Spitalul Municipal Caracal, desi a avut un tarif pe caz ponderat relativ redus și anume 1709 lei/caz a realizat un ICM ascendent de 1,5084 fata de 1,4447 contractat, conform reprezentarii grafice de mai jos:



I.5 ACTIVITATEA SPITALULUI MUNICIPAL CARACAL este evidentiata conform indicatori de performanță ai managementului spitalului municipal Caracal realizați în perioada 2023-2025 si raportati conform prevederilor anexei la O.A.P. nr. 1117/2025 privind publicarea datelor si informatiilor referitoare la activitatea spitalului public.

I.5.1 Indicatori economico-financiari

INDICATOR	PERIOADA DE REFERINTA		
	2023	2024	2025 La 9 luni
1. Execuția bugetară față de bugetul de cheltuieli aprobat	81,01%	92,60%	63,72%
2. Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului	72,85 %	74,58%	74,65%
3. Procentul cheltuielilor cu medicamentele din totalul cheltuielilor spitalului	10,03%	10,11%	10,82 %
4. Costul mediu pe zi de spitalizare	375,58	375,66	399.64
5. Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului (sintagma,,venituri proprii" înseamna, în cazul acestui indicator, toate veniturile obținute de spital, exclusiv cele obținute în contractul cu casa de asigurari de sănătate)	1,22%	0,91%	0,90%

I.5.2 Indicatori de management al resurselor umane

INDICATOR	PERIOADA DE REFERINTA		
	2023	2024	2025 La 9 luni
1.Numărul mediu de bolnavi externați pe un medic	117.18	132.72	87.28
2.Numărul mediu de consultații pe un medic în ambulatoriu (53/54 medici cu contract ambulatoriu- conform date RUNOS AITA)	1.762,74 53/93.425 consultatii	1.870,39 54/101.001 consultatii	1.343,98 54/72.575 consultatii
3.Numărul mediu de consultații pe un medic în CPU	2.803	2.989	2.334
4.Proporția medicilor din totalul personalului	13,45%	13,76%	13,39%
5. Proporția personalului medical din totalul personalului angajat al spitalului	63,19% - 467 persoane	63,48% - 466 persoane	63,12% - 469 persoane
6.Proporția personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical	24,62% - 115 persoane	25,10% - 117 persoane	24,94% - 117 persoane

I.5.3 Indicatori de utilizare a serviciilor

INDICATOR	Perioada de referinta an 2024
1. Număr de spitalizări continue	13.140
2. Număr de spitalizări de zi	4.186
3. Durata medie de spitalizare	5,72
4. Ponderea spitalizării de zi din totalul spitalizării	31,86%
5. Rata cazurilor internate ca urmare a prezentărilor drept urgențe medico-chirurgicale	59,73

6. Rata cazurilor internate conform planificărilor ca urmare a prezentărilor în ambulatoriul integrat	35,27
7. Rata cazurilor internate prin transfer dintr-un alt spital	1,41
8. Indice de Complexitate a Cazurilor (ICM)	1,4467
9. Raportul dintre ICM realizat de secție și ICM normat al secției / compartimentului de specialitate	110,13
10. Gradul de operabilitate chirurgical	70,23
11. Utilizarea blocului operator (UBO)	Chirurgie generala 970h 52m
	Obstetrica-ginecologie 631h 11m
	Ortopedie si traumatologie 487h 10m
	Otorinolaringologie (ORL) 123h 55m
	Urologie 485h 0m
14. Număr de consultații efectuate în ambulatoriul integrat	101.001
15. Numărul de expuneri / echipament medical de radiologie / imagistică	CT 9783
	RMN 719
	RX (inclusiv mamografii) 23268
16. Numărul de paturi de spitalizare continuă	435
17. Numărul de paturi de spitalizare de zi	4 paturi pentru sectii medicale(din care 1 pat pediatrie)+1 pat pentru sectii chirurgicale
18. Rata de utilizare a paturilor / indice de utilizare x 100/perioadă	47,21/172,78

I.5.4 Indicatori de calitate

INDICATOR	Periada de referinta an 2024
1.Rata infecțiilor asociate asistenței medicale (IAAM)	1,02
2.Indice de concordanță între diagnosticul la 72 ore de la internare și diagnosticul la externare (ICD)	78,04
3. Procentul de reinternări la 48 ore după externare	0,37
4.Procentul de pacienți internați și apoi transferați într-un alt spital la 72 de ore de la internare	0,14
5. Gradul de satisfacție al pacienților	78,76 foarte multumiti 10,57 multumiti 9,06 nemultumiti

II. ANALIZA SWOT A SPITALULUI (PUNCTE TARI, PUNCTE SLABE, OPORTUNITATI, AMENINTARI)

Principalele PUNCTE FORTE identificate: 1. Amplasare strategică / acces facil / adresabilitate mare ; 2. Structură orzanizatională diversificată de specialități – linii de garda suplimentare 3. Investiții în infrastructura efectuate de catre ordonatorul principal de credite UAT Municipiul Caracal prin absorția de fonduri europene nerambursabile de peste 12.000.000 euro 4. Servicii performante de radiologie si imagistica medicala	Principalele PUNCTE SLABE identificate: 1. Deficit de medici pe specialitățile critice (cardiologie, pediatrie, psihiatrie, boli infectioase, neonatologie, epidemiologie); 2. Deficit de personal de specialitate cu studii medii (asistenți, infirmieri, îngrijitori) ; 3. Personal TESA/ administrativ subdimensionat și slab plătit ; 4. Motivare salarială și pârghii de recompensare insuficiente ; 5. Burn-out în rândul personalului medical; 6. Infrastructură : Clădiri in curs de
---	---

5. Certificate RENAR ale laboratoarelor de analize medicale, ceea ce asigura functionarea la standarde inalte de calitate; 6. Resurse umane : Pregătire profesională continuă/ participarea la cursuri și congrese ; 7. Dotare cu aparatură/echipamente de ultimă generație: RMN, 2 echipamente CT, aparatură radiologică performantă, aparate de anestezie și ventilație, aparate de ventilație fixe și mobile, ecografe performante, injectomate, perfuzomate, EKG- uri, defibrilatoare, monitoare pacient, laparoscop, endoscop, artroscop, uretroscop, dotari pentru săli de operație, aparatură de laborator pentru analize medicale de sânge, gaze sanguine, urină, alte probe biologice, microbiologice, histopatologice și citologice. Bloc operator centralizat; 8. Organizaționale : Certificare ISO 9001:2015- Standardul de bază pentru managementul calității; Certificări suplimentare ISO 14001- Standard privind managementul mediului; 9. Respectarea legislației privind drepturile pacientului; 10. Dezvoltarea continuă a ambulatoriului/ a spitalizării de zi ;	reabilitare sau vechi, în cazul celor pavilionare ; 7. Spațiu insuficient pentru ambulatoriu și spitalizare de zi; 8. Lifturi nefuncționale ca urmare a gradului de uzură și/sau al vechimii; 9. Lipsa parcarilor și a căilor de acces auto adecvate ; 10. Spații administrative improprie (lipsă zonă de relaxare, sală mese etc) ; 11. Dotare cu aparatură/ echipamente : Lipsa aparaturii de înaltă performanță - angiograf; 12. CPU subdimensionat; Circuite epidemiologice neconforme / imposibil de adaptat; 13. Lipsa paturilor de îngrijiri paliative/ recuperare/psihiatrie cronici; Durata de spitalizare crescută din lipsa alternativelor post-spital; 14. Lipsa autorizației I.S.U.; 15. Proceduri și protocoale parțial implementate; 16. Monitorizare inconsistentă a indicatorilor de performanță; 17. Ponderea mare a cheltuielilor de personal în buget ; 18. Rezistență la schimbare in randul personalului
Principalele OPORTUNITAȚI identificate sunt: 1. Acces la fonduri europene (POR, PNRR, POIM, FEDR, Interreg, CNI); 2. Sprijin financiar și logistic din partea autorităților locale; 3. Participarea la Programe Naționale de Sănătate (PNS, Acțiuni Prioritare); 4. Digitalizare și telemedicină finanțate prin PNRR/ C12-Sănătate ; 5. Extinderea serviciilor contra-cost/ a asigurărilor private; 6. Programe de formare continuă/ training finanțat din fonduri europene ; 7. Finanțări verzi: eficiență energetică, surse fotovoltaice, reabilitare termică; 8. Construirea/ extinderea de clădiri noi prin programe de infrastructură	AMENINȚARI identificate sunt: 1. Migrația sau fluctuația personalului către sistemul privat de sănătate/ străinătate; 2. Lipsa locuințelor de serviciu sau a subvenției de cazare pentru medici; 3. Finanțare insuficientă – tarif DRG (Diagnosis Related Group) sub costul real; Subfinanțare sistemului; 4. Instabilitate legislativă și schimbări frecvente de reglementări ; 5. Deficit de specialiști și blocarea posturilor vacante; 6. Creșterea prețurilor la utilități (energie, gaz, apă); 7. Creșterea prețurilor la medicamente/ materiale/ reactivi ; 8. Îmbătrânirea accelerată a populației ; 9. Un număr important de pacienți neasigurați;

spitalicească ; 9. Extinderea programelor de îngrijiri paliative și hospice;	10. Supra-aglomerarea CPU din lipsa medicinei primare eficiente; 11. Monopolul firmelor de service pentru aparatură medicală; 12. Cazuri sociale fără alternative medico-sociale ; 13. Dificultăți în asigurarea co-finanțării pentru proiecte europene; 14. Scăderea natalității ; 15. Rețele comunitare de îngrijiri post-spital și paliative deficitare; 16. Discontinuități pe piața medicamentelor;
--	---

III. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE ACTUALE ALE SPITALULUI MUNICIPAL CARACAL

Pornind de la analiza situației actuale a Spitalului Municipal Caracal din punct de vedere organizatoric și financiar, pe baza datelor și a indicatorilor de performanță ai managementului Spitalului municipal Caracal realizați în perioada 2023-2025, am constatat următoarele probleme critice care pot pune în pericol continuitatea asistentei medicale la nivelul unității prin disfuncționalități sau discontinuități în activitatea curentă și care trebuie abordate cu prioritate de către conducerea unității sanitare și anume:

1. Complexitatea tot mai mare a cazurilor care se prezintă și sunt tratate în cadrul secțiilor Spitalului Municipal Caracal având în vedere calificarea personalului precum și dotarea de înaltă performanță deținută în raport invers proporțional cu, clasificarea spitalului în funcție de competență – clasificare grad IV, conform prevederilor Ordinului M.S. nr. 323/2011, privind aprobarea metodologiei și a criteriilor minime obligatorii pentru clasificarea spitalelor în funcție de competență, ceea ce impune o reorganizare și o adaptare a structurii organizatorice a Spitalului municipal Caracal

2. Spital municipal cu o zonă de adresabilitate extinsă și o susținere financiară doar locală în sensul că, doar o pondere de aproximativ 30% din pacienții care se prezintă la nivelul unității provin din mediul urban, în speță din municipiul Caracal

3. Lipsa decontărilor investigațiilor paraclinice realizate la nivelul CPU Caracal pentru investigațiile efectuate prin personalul și dotările spitalului municipal Caracal pentru pacienții care se prezintă cu urgențe medicale și care nu rămân internați în cadrul spitalului

4. Nerespectarea protocoalelor aplicabile în privința transferului pacientului critic încheiate în conformitate cu prevederile O.M.S. nr.1091/2006, prin amânarea/refuzul nejustificat al unităților primitoare conform competențelor spitalului.

5. Existența unor cabinete din ambulatoriu și secții/compartimente din cadrul spitalului fără personal încadrat (cabinet explorări funcționale, planificare familială, chirurgie pediatrică, reumatologie, hematologie, chirurgie plastică și microchirurgie, endocrinologie, geriatrie și gerontologie) sau insuficient (psihiatrie, secția Boli Infecțioase, Cardiologie, Neonatologie-linie de gardă)

6. Personal excedentar/ineficient la nivelul Compartimentului Dermato-Venerice în sensul că nu se asigură continuitatea asistenței medicale prin activitatea de supraveghere și îngrijire continuă (personal medico sanitar și auxiliar insuficient - 2 asistente și 1 infirmieră, 3 medici la 6 paturi).

7. Linie de gardă neconformă (exterioară), constituită din specialități care nu au corespondent prin raportare la competențele secțiilor în sensul prevederilor OMS nr.870/2004 pentru aprobarea Regulamentului privind timpul de muncă, organizarea și efectuarea garzilor în unitățile publice din sectorul sanitar

8. Sali de operații insuficiente și cu circuite parțial neconforme la nivelul Blocului operator – raportat la numărul de specialități care utilizează aceste săli (Chirurgie generală, Obstetrică și ginecologie, Ortopedie și traumatologie)

9. Insuficiența spațiilor de desfășurare a activității la nivelul ambulatoriului integrat, căi de acces aglomerate, lipsa unor sali de așteptare conforme, lipsa unui sistem de ticketing control-acces, lipsa sistem minitorizare video;

10. Lipsa unui sistem electronic și a unui regulament bine definit privind sistemul de acces în incinta spitalului și a ambulatoriului integrat;

11. Proiecte de reabilitare și modernizare în curs de implementare întârziate din cauze independente de ordonatorul de credite.

12. Procedură de acreditare în curs

13. Personal medical insuficient în liniile de gardă (pediatrie, medicină internă, neurologie, psihiatrie, infecțioase etc.) datorită unei legislații ambigue, personal medical, suprasolicitat, imposibilitatea acordării unor stimulări financiare (fonduri insuficiente alocate cât și a legislației neclare)

14. Lipsa unei continuități în activitatea medicală la nivelul Compartimentului Pediatrie CPU datorită personalului medical insuficient și a numărului de posturi de medic specialist pediatru aprobate în Statutul de funcții al Spitalului Municipal Caracal (în prezent acest compartiment funcționează în 2 ture/lipsa continuitate).

15. Existența unor echipamente medicale/aparatură medicală aflată în patrimoniul spitalului și care în prezent nu este neutilizată (spații neconforme/lipsa personal de specialitate) – PCR, RX CPU, brat C ortopedie, aparatură explorări funcționale- ambulatoriu-ECO, endoscopie

16. Lipsa unor paturi sau a unei secții de paleție

17. Lipsa unor paturi de cronici la nivelul Compartimentului Psihiatrie

18. Lipsa spațiilor necesare amenajării locurilor de parcare din incinta spitalului destinate atât personalului cât și pacienților.

19. Lipsa autorizației I.S.U.

IV. SELECTIONAREA UNEI PROBLEME/UNOR PROBLEME PRIORITARE, CU MOTIVAREA ALEGERII FACUTE

Totalitatea problemelor identificate mai sus au impact direct asupra eficienței și eficacității serviciilor medicale și hoteliere oferite, servicii care în prezent nu satisfac pe deplin nevoile reale ale populației.

Îmbunătățirea managementului economic și financiar, utilizarea mai judicioasă a banilor, dar și creșterea veniturilor proprii, vor avea un impact direct asupra creșterii gradului de satisfacției a beneficiarilor de servicii medicale.

În vederea selecționării problemei prioritare dintre cele 19 probleme critice identificate am aplicat pentru prima problema critica identificata respectiv a necesitatii reorganizarii si adaptarii structurii organizatorice a Spitalului municipal Caracal prin planificarea si organizarea serviciilor de sanatate.

Am ales această problemă deoarece îmbunătățirile aduse structurii organizatorice, sistemului economico-financiar, rigurozitatea respectării legislației dar și gospodăririi resurselor existente poate duce la atingerea scopului și misiunii Spitalului.

Îmbunătățirea gestionării și dezvoltarea patrimoniului spitalului va fi dovada că salariații înțeleg necesitățile și așteptărilor pacienților, aceștia fiind interesați să primească servicii de calitate, nediscriminatorii și cu respectarea integrală a drepturilor lor.

V. DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMA PRIORITARA IDENTIFICATA/PROBLEMELE PRIORITARE IDENTIFICATE

TEMA: PLANIFICAREA ȘI ORGANIZAREA SERVICIILOR DE SĂNĂTATE LA NIVELUL SPITALULUI MUNICIPAL CARACAL

V.1 SCOP - Stabilirea și adaptarea noii structuri organizatorice a spitalului bazată pe nevoile populației și pe principii de eficiență în conformitate cu prevederile legale aplicabile în vigoare.

Prin prezentul proiect de management, **pe termen mediu si lung** se urmărește:

- crearea unui spital performant care furnizează îngrijiri medicale mai eficiente și eficace prin dezvoltarea ambulatoriului integrat al spitalului, a sectorului de spitalizare de zi, a laboratoarelor, îmbunătățirea serviciilor de diagnostic și tratament;
- asigurarea unei finanțări adecvate în vederea asigurării cheltuielilor de capital pentru dotarea spitalului cu echipamente de înaltă performanță;
- restructurarea secțiilor care sunt subutilizate în vederea reducerii pierderilor financiare și utilizarea resurselor economisite pentru dezvoltarea altor priorități de sănătate, bazate pe reducerea numărului de internări și a duratei medii de spitalizare, concomitent cu creșterea ratei de ocupare a paturilor și folosirea spațiilor și dotărilor existente
- dezvoltarea sistemului de monitorizare a managementului calității, îmbunătățirea sistemelor de conducere și management operațional.
- consolidarea procesului de descentralizare și eficiență a managementului în întreaga activitate medicală, economică și administrativ spitalicească, întărirea disciplinei financiare
- evidențierea costurilor reale ale serviciilor medicale versus respectarea prevederilor legale de încadrare în bugetul aprobat, creșterea capacității de control al costurilor pentru realizarea unei alocări echitabile bazate pe raportul cost/eficiență.

În vederea realizării celor mai sus menționate se va elabora și urmări un Plan anual de acțiuni în care vor fi înscrise obiectivele specifice propuse mai jos precum și activitățile care trebuie întreprinse, modul de implementare a acestora, termenele de îndeplinire precum și structura și persoanele responsabile .

V.2 OBIECTIVE SPECIFICE ȘI ACTIVITĂȚILE AFERENTE:

Obiectiv 1 – Reorganizarea și adaptarea structurii organizatorice în concordanță cu nevoia de servicii medicale, legislația în vigoare aplicabilă în raport cu necesitatea optimizării costurilor.

Obiectiv 2 – Adaptarea și diversificarea serviciilor medicale oferite în funcție de nevoile identificate și eficientizarea resurselor disponibile prin reorganizare și crearea de noi structuri.

Obiectiv 3 - Îmbunătățirea continuă a managementului resurselor umane

Obiectiv 4 - Analiza rentabilității pe tipuri de servicii medicale pe specialități oferite în vederea obținerii unui echilibru între venituri și cheltuieli.

Obiectiv specific 1- Reorganizarea și adaptarea structurii organizatorice în concordanță cu nevoia de servicii medicale, legislația în vigoare aplicabilă în raport cu necesitatea optimizării costurilor.

Activitate 1 - Analiza rentabilității pe tipuri de activitate și servicii medicale oferite pe baza indicatorilor statistici furnizați de Serviciul evaluare și statistică medicală și de Direcția financiar contabilă din cadrul Spitalului Municipal Caracal.

Incadrare în timp: trimestrul I - anual

Resurse necesare : umane: personal propriu

materiale: produse de birou

financiare: 50 lei

Responsabili: Manager, Comitet Director, șefi secții, șefi structuri administrative

Activitate 2 - Identificarea cheltuielilor mari și analiza modului în care sunt justificate în vederea luării de măsuri pentru optimizarea acestora.

Incadrare în timp: trimestrul II, anual

Resurse necesare : umane: personal propriu

materiale: produse de birou

financiare: 50 lei

Responsabili: Manager, Comitet Director, Consiliul de Administrație, șefi secții, șefi structuri administrative

Activitatea 3 - Identificarea tipurilor de servicii acordate de spital cu potențial de creștere a veniturilor.

Incadrare in timp: trimestrul IV anual

Resurse necesare : umane: personal propriu

materiale: birotică

financiare: 50 lei

Responsabili: Manager, Comitet Director, Consiliul de Administrație, șefi setii

Activitatea 4 - Analiza stucturilor funcționale componente ale sectiilor/compartimentelor din punct de vedere al personalului, numarului de paturi, gradul de utilizare al acestora urmată de propuneri de modificare, redimensionare/integrare.

Incadrare in timp: semestrul I anual

Resurse necesare : umane: personal propriu

materiale: birotica

financiare: 50 lei

Responsabili: Manager, Comitet Director, Consiliul de Administrație, șefi secții

Activitatea 5 - Analiza conformitatii functionale a liniilor de garda existente din punct de vedere al prevederilor O.M.S. nr. 870/2004 privind timpul de munca, organizarea si efectuarea garzilor in unitatile publice din sectorul sanitar precum si al competentelor profesionale pe specialități medicale și specialități înrudite.

Revizuirea si parcurgerea etapelor procedurale privind aprobarea revizuirii, după caz, a structurilor liniilor de gardă in functie de gradul de competență al spitalului si al competentelor profesionale pe specialități medicale și specialități înrudite.

Incadrare in timp: trimestrul I an 2026

Resurse necesare : umane: personal propriu

materiale: birotică

financiare: 50 lei

Responsabili: Manager, Comitet Director, șefi secții

Activitatea 6 – Formularea unei solicitări, însoțită de documentația de avizare, către Direcția de Sanatate Publică Olt privind schimbarea categoriei de clasificare a spitalului in functie de competență, în urma indeplinirii cumulative a criteriilor minime obligatorii necesare pentru clasificarea intr-o nouă categorie superioară, urmată de supunerea spre aprobare Ministerului Sănătății, conform prevederilor O.M.S. nr. 323/2011 privind aprobarea metodologiei si a criteriilor minime obligatorii pentru clasificarea spitalelor in functie de competenta

Incadrare in timp: an 2026

Resurse necesare : umane: personal propriu

materiale: 1000 lei

financiare: resurse proprii

Responsabili: Manager, Comitet Director

Obiectiv specific 2 - Imbunatatirea continua a managementului resurselor umane

Activitatea 1 - Elaborarea unui plan anual de selecție și recrutare activă a personalului în care va fi luată în calcul dinamica de personal.

Incadrare in timp: trimestrul I an 2026

Resurse necesare : umane: personal propriu

materiale: birotică

financiare: 50 lei

Responsabili: Manager, Comitet Director, RUNOSAITA, șefi de structură

Activitatea 2 - Organizarea unor sesiuni de comunicare cu scop de documentare și recrutare cu invitați cadre universitare, medici specialiști și rezidenți din centrele de pregătire universitară.

Incadrare in timp: an 2026

Resurse necesare : umane: personal propriu

materiale: birotică, spatii desfasurare

financiare: 5000 lei

Responsabili: Manager, Comitet Director, RUNOSAITA, șefi de structura

Activitatea 3 - Identificarea nevoilor de instruire si perfectionare a personalului existent luand in considerare evaluarea obiectiva a nivelului de cunostinte existent, pe categorii de personal si realizarea planului anual de formare profesională pentru toate categoriile de personal prin participări la cursuri, simpozioane, conferințe sau congrese medicale din domenii diverse.

Incadrare in timp: trimestrul IV anual

Resurse necesare : umane: personal propriu

materiale: incheierea unor contracte de prestari servicii

financiare: 250.000 lei

Responsabili: Manager, Comitet Director, RUNOSAITA, Managementul calitatii

Activitatea 4 - Organizarea de instruiți cu participarea formatorilor interni si externi institutiei in scopul consolidarii calitatii actului medical, a sigurantei pacientului precum si a cresterii capacitatii de prevenire a evenimentelor adverse asociate asistentei medicale.

Incadrare in timp: anual

Resurse necesare : umane: personal propriu

materiale: incheierea unor contracte de prestari servicii

financiare: 50.000 lei

Responsabili: Manager, Comitet Director, RUNOSAITA, Managementul calitatii

Activitatea 5 - Elaborarea unei metodologii de evaluare periodica a angajatilor si a performantelor profesionale ale acestora

Incadrare in timp: semestrul I an 2026

Resurse necesare : umane: personal propriu

materiale: birotica

financiare: 50 lei

Responsabili: Manager, Comitet Director, RUNOSAITA, Managementul calitatii

Activitatea 6 - Evaluarea satisfactiei in munca a angajatilor prin aplicarea si analiza chestionarelor de satisfactie profesionala cu scopul identificarii masurilor de imbunatatire

Incadrare in timp: trimestrul IV anual

Resurse necesare : umane: personal propriu

materiale: birotica

financiare: 500 lei

Responsabili: RUNOSAITA, Managementul calitatii

Obiectiv specific 3 - Diversificarea serviciilor medicale oferite si eficientizarea resurselor disponibile prin reorganizarea si crearea de noi structuri care vor contribui la ameliorarea continua a siguranței serviciilor medicale de specialitate.

Activitatea 1 - Infiintarea unui sectii/compartiment de Ingrijiri Paleative prin reorganizarea unității in scopul tratarii patologiilor medicale si chirurgicale cronice/recurente care necesita o durata de spitalizare prelungita si costuri mari. Aceasta reorganizare va eficientiza serviciile medicale oferite la nivelul sectiei de Medicină Internă, Chirurgie Generala prin cresterea ratei de utilizare a paturilor si o crestere a veniturilor prin contractul pentru acest nou tip de serviciu medical cu CJAS Olt.

Incadrare in timp: perioada 2026-2029

Resurse necesare : umane: personal propriu, consultanti externi, proiectanti, experti autorizati

materiale: documentatii tehnice, cursuri de formare profesionala,

financiare: fonduri proprii, alocari de la bugetul local si de stat, fonduri europene

Responsabili: Manager, Comitet Director, Consiliul de Administratie, UAT Municipiul Caracal

Activitatea 2 - Inființarea si punerea in funcțiune a cabinetelor medicale în ambulatoriu integrat pentru specialitățile aprobate în structura organizatorică: reumatologie, hematologie, chirurgie pediatrică, geriatrie si gerontologie, planificare familială, chirurgie plastică și microchirurgie reconstructivă, stomatologie prin amenajarea si doatarea acestora cat si incadrarea personalului aferent.

Incadrare in timp: perioada 2026-2029

Resurse necesare : umane: personal propriu, recrutat, parteneriate, prestatori de servicii

materiale: amenajari si echipamente

financiare: contract CAS Olt, venituri proprii, alocari de la bugetul local/de stat

Responsabili: Manager, Comitet Director, RUNOSAITA,

Activitatea 3 - Extinderea numărului de paturi acugi la Compartimentul de Psihiatrie de la 8 paturi în prezent la 12 de paturi precum și crearea compartimentului de cronici cu un număr de 10 paturi în cadrul aceleiași secții prin amenajarea/construirea unui corp de cladire care sa asigure toate spațiile necesare, cu circuite conform Normelor igienico sanitare în vigoare.

Incadrare in timp: perioada 2026-2029

Resurse necesare : umane: personal propriu, recrutat, prestatori de servicii

materiale: amenajari si echipamente

financiare: contract CAS Olt, venituri proprii, alocari de la bugetul local/de stat

Responsabili: Manager, Comitet Director, RUNOSAITA,

Activitatea 4 - Identificarea unor spatii suplimentare necesare desfasurarii activității blocului operator, secției ATI, Compartimentului Primiri Urgente, cabinetelor medicale din ambulatoriu prin extinderea spitalului si a ambulatoriului.(proiecte depuse de UAT Caracal care in prezent se afla în etapa de evaluare sau contractare , sau care urmeaza a fi depuse de Spitalul Municipal Caracal)

Incadrare in timp: perioada 2026-2029

Resurse necesare : umane: personal propriu, consultanti externi, proiectanti, experti autorizati

materiale: documentatii tehnice, cursuri de formare profesionala,

financiare: fonduri proprii, alocari de la bugetul local si de stat, fonduri europene

Responsabili: Manager, Comitet Director, Consiliul de Administratie, UAT Municipiul Caracal

Activitatea 5 – Extinderea serviciilor acordate in regim de spitalizare de zi prin relocarea paturilor de la sectiile si compartimentele supradimensionate din punct de vedere al structurii organizatorice (rezultat in urma realizarii analizei rentabilitatii pe tipuri de activitate si servicii medicale oferite la nivelul Spitalului Municipal Caracal)

Incadrare in timp: an 2026

Resurse necesare : umane: personal propriu

materiale: amenajari si echipamente, birotica

financiare: venituri proprii, alocari de la bugetul local /de stat

Responsabili: Manager, Comitet Director, Consiliul de Administratie,

Activitatea 6 – Revizuirea, initierea de colaborari medicale complexe, pe baza unor protocoale de colaborare, cu spitalele din regiune pentru a diversifica serviciile medicale contractate si a oferi pacientilor care se adreseaza spitalului nostru continuitatea ingrijirilor medicale.

Incadrare in timp: perioada 2026-2029

Resurse necesare : umane: personal propriu, recrutat, parteneriate, prestatori de servicii

materiale: amenajari si echipamente

financiare: contract CAS Olt, venituri proprii, alocari de la bugetul local/de stat

Responsabili: Manager, Comitet Director, Consiliul de Administratie, Compartiment Juridic

Obiectiv specific 4 - Analiza rentabilității pe tipuri de activitate in vederea obținerii unui echilibru intre venituri și cheltuieli

Analiza rentabilității pe tipuri de activitate implică calcularea profitabilității fiecărei secții sau compartiment pentru a determina care activități generează cel mai mare venit și care au cheltuieli mai mari decât veniturile. Acest proces ajută la identificarea oportunităților de îmbunătățire a performanței financiare, permițând conducerii Spitalului municipal Caracal să ia decizii strategice pentru a echilibra veniturile și cheltuielile, optimizând astfel portofoliul de activități al unității medicale.

Activitatea 1 – În vederea realizării analizei privind rentabilitatea pe tipuri de activitate se vor întreprinde următoarele acțiuni:

- Identificarea tuturor tipurilor de servicii medicale pentru a le analiza individual.
- Calcularea veniturilor pe tip de serviciu medical oferit stabilindu-se veniturile generate pe fiecare tip de serviciu medical în mod separat
- Alocarea costurilor directe și indirecte: atribuirea costurilor direct legate de fiecare serviciu medical oferit precum și alocarea costurilor indirecte (cheltuieli administrative, tesa etc.)
- Calcularea diferențelor dintre veniturile și costurile generate de serviciul medical oferit
- Interpretarea rezultatelor:
- Elaborarea unui plan de acțiune

Incadrare în timp: trimestrul IV anual

Resurse necesare : umane: personal propriu

materiale: birotică

financiare: 500 lei

Responsabili: Manager, Comitet Director, Consiliul de Administrație, șefi secții, șefi structuri administrative

Activitatea 2 - Pe baza analizei, se vor putea lua următoarele măsuri precum:

- Investiții suplimentare în activitățile/serviciile medicale sustenabile
- Reducerea costurilor sau ajustarea tarifelor (ambulatoriu) pentru serviciile medicale fără adresabilitate.
- Abandonarea serviciilor medicale care au costuri ridicate și sunt fără adresabilitate.
- Rebalansarea portofoliului de servicii medicale pentru a optimiza echilibrul venituri-cheltuieli și a atinge obiectivele strategice ale spitalului.

Incadrare în timp: anual

Resurse necesare : umane: personal propriu

materiale: birotică

financiare: 500 lei

Responsabili: Manager, Comitet Director, Consiliul de Administrație, șefi secții, șefi structuri administrative

V.3 GRAFICUL GANTT AL OBIECTIVELOR SI ACTIVITĂȚILOR

OBIECTIVE/ACTIVITATI	Responsabili	2026 Trim.I	2026 Trim.II	2026 Trim.III	2026 Trim.IV	2027 Trim.I	2027 Trim.II	2027 Trim.III	2027 Trim.IV	2028 Trim.I	2028 Trim.II	2028 Trim.III	2028 Trim.IV	2029 Trim.I	2029 Trim.II	2029 Trim.III	2029 Trim.IV
Obiectiv specific 1- Reorganizarea și adaptarea structurii organizatorice în concordanță cu nevoia de servicii medicale, legislația în vigoare aplicabilă în raport cu necesitatea optimizării costurilor.																	
<i>Activitate 1</i> – Analiza rentabilității pe tipuri de activitate și servicii medicale oferite	Manager Comitet Director																

7. Creșterea eficacității, eficienței și siguranței actului medical (scaderea numărului de EAAAM, scaderea nr. IAAM, scaderea numărului de reclamații)
8. Obținerea unui echilibru financiar;
9. Reducerea cheltuielilor nejustificate;
10. Creșterea veniturilor.

Prin această analiză, managementul poate face alocări mai eficiente ale resurselor, poate optimiza structura de costuri și poate maximiza eficiența generală a Spitalului municipal Caracal.

V.5 INDICATORI

În vederea evaluării și monitorizării îndeplinirii obiectivelor și a acțiunilor propuse mai sus se vor avea în vedere următorii indicatori:

- Rata de utilizare a paturilor din secții/compartimente
- Buget pentru spital și ambulatoriu contractat cu CJAS Olt
- Numărul de protocoale de colaborare cu unități sanitare din regiune
- Număr de medici noi angajați
- nr.angajați ai spitalului care au urmat cursuri de perfecționare profesională
- Număr de instruiri ale personalului pe teme de interes
- Număr de evenimente adverse asociate asistentei medicale aparute la nivelul spitalului
- Procentul pacienților satisfăcuți măsurat în urma aplicării chestionarului de feedback
- Număr de reclamații cu privire la comunicarea cu pacientul

V.6 MONITORIZARE INDICATORI

Monitorizarea îndeplinirii obiectivelor prevăzute se va realiza în mod continuu de către fiecare structură responsabilă, în parte, care pot să își stabilească și alte instrumente specifice de monitorizare și care își vor nominaliza o persoană care va răspunde direct de realizarea monitorizării.

Toate aspectele semnificative vor fi aduse la cunoștința Comitetului Director în vederea ajustării intervențiilor pe măsura implementării lor. În urma îndeplinirii activităților prevăzute, structurile responsabile vor întocmi trimestrial câte un raport de evaluare pe care îl vor prezenta spre avizare Comitetului Director.

Acesta, după ce va aviza raportul, îl va prezenta Consiliului de Administrație spre aprobare. Se vor stabili anual o serie de indicatori de performanță cuantificabili și se va monitoriza evoluția acestora, elaborându-se de către fiecare structură responsabilă un raport care să surprindă îmbunătățirea acestora

V.7 IDENTIFICAREA RISCURILOR În realizarea obiectivelor și activităților pot fi identificate unele riscuri care să pună în pericol realizarea lor:

1. Lipsa fondurilor necesare modernizării secțiilor/compartimentelor cât și a cabinetelor ambulatorii;
2. Insuficiența fondurilor pentru dotarea cu echipamente medicale de cea mai înaltă calitate;
3. Inexistență la nivelul spitalului a unui departament care să fie preocupat de a accesa fonduri europene sau alte granturi interne sau externe;
4. Mentalitatea salariaților cu funcții de răspundere pentru perspectiva de a reorganiza secția, compartimentul funcție de cerințele pieței de servicii medicale și nu subiectiv și nefondat;
5. Lipsa unei legislații coerente și clare privind achizițiile publice, angajările;
6. Ritm scăzut de preocupare a responsabililor de la toate nivelele pentru implementarea Managementului calității și Controlului Intern Managerial,
7. Funcționarea Comisiei de Control intern managerial deficitar, având în vedere numărul mare al structurilor

BIBLIOGRAFIE

1. Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății republicată, cu modificările și completările ulterioare.
2. Ordin MS nr. 323/2011, privind aprobarea metodologiei și a criteriilor minime obligatorii pentru clasificarea spitalelor în funcție de competență, cu modificările și completările ulterioare.
3. Ordin MS nr. 1224/2010 privind aprobarea normativelor de personal pentru asistenta medicală spitalicească, precum și pentru modificarea și completarea Ordinului ministrului sănătății publice nr. 1.778/2006 privind aprobarea normativelor de personal, cu modificările și completările ulterioare.
4. Ordin MS nr. 870/2004 pentru aprobarea Regulamentului privind timpul de muncă, organizarea și efectuarea garzilor în unitățile publice din sectorul sanitar, cu modificările și completările ulterioare.
5. Ordinul M.S. nr. 921/2006 pentru stabilirea atribuțiilor comitetului director din cadrul spitalului public.
6. Ordinul MS nr. 1706/2007 privind conducerea și organizarea unităților și compartimentelor de primire a urgențelor, cu modificările și completările ulterioare.
7. Ordinul M.S. nr. 446/ 2017 privind aprobarea Standardelor, Procedurii și metodologiei de evaluare și acreditare a spitalelor, cu modificările și completările ulterioare.
8. Legea nr. 46/ 2003 privind drepturile pacientului, cu modificările și completările ulterioare.
9. Ordinul M.S. nr. 1410/2016 privind aprobarea Normelor de aplicare a Legii drepturilor pacientului nr. 46/2003
10. Legea nr. 185/ 2017 privind asigurarea calității în sistemul de sănătate, cu modificările și completările ulterioare.
11. HG nr. 521/2023 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului-cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale.
12. Ordin MS nr. 1857/2023 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Hotărârii Guvernului nr. 521/2023 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului-cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale, în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate.
13. Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare.
14. Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale.
15. Legea nr. 53/ 2003- Codul muncii, cu modificările și completările ulterioare.
16. Ordinul ANMCS nr. 298/ 2020 pentru aprobarea Metodologiei privind monitorizarea procesului de implementare a sistemului de management al calității serviciilor de sănătate și siguranței pacientului.
17. Ordinul M.S. 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.
18. Ordinul M.S. nr. 1043/ 2010 privind aprobarea Normelor metodologice pentru elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului public cu modificările și completările ulterioare.
19. Ordinul S.G.G. nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice.
20. Ordinul M.S. nr. 1101/2016 privind aprobarea Normelor de supraveghere, prevenire și limitare a infecțiilor asociate asistenței medicale în unitățile sanitare.
21. Ordinul M.S. nr. 1764/ 2006 privind aprobarea criteriilor de clasificare a spitalelor de urgență locale, județene și regionale din punctul de vedere al competențelor, resurselor materiale și umane și al capacității lor de a asigura asistența medicală de urgență și îngrijirile medicale definitive pacienților aflați în stare critică, cu modificările și completările ulterioare.
22. Indicatori de performanță ai managementului Spitalului Municipal Caracal - date statistice furnizate de către Serviciul evaluare și statistică medicală, date centralizate furnizate de către Direcția financiar contabilă a unității și date centralizate furnizate de către serviciul RUNOS AITA din cadrul unității medicale.