

SPITALUL MUNICIPAL "SF. DOCTORI COSMA ȘI DAMIAN" RĂDĂUȚI



PROIECT DE MANAGEMENT

PLANIFICAREA SI ORGANIZAREA SERVICIILOR DE SĂNĂTATE LA NIVELUL SPITALULUI

Candidat



CUPRINS

1. Descrierea situației actuale a spitalului	pag.1
2. Analiza SWOT a spitalului (puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări).....	pag.6
3. Identificarea problemelor critice.....	pag.8
4. Selectarea unei probleme/unor probleme prioritare, cu motivarea alegerii făcute.....	pag.9
5. Dezvoltarea proiectului de management pentru problema prioritară identificată/problemelor prioritare identificate.....	pag.10
a).Scop.....	pag.10
b).Obiective.....	pag.10
c).Activități.....	pag.12
- definire.....	pag.12
- incadrare in timp – grafic Gantt.....	pag.12
- resurse necesare: umane, materiale, financiare.....	pag.13
- responsabilități.....	pag.14
d).Rezultate așteptate.....	pag.15
e).Indicatori-evaluare, monitorizare.....	pag.16
f).Cunoașterea legislației relevante.....	pag.19

1. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI

1.1 Profilul spitalului

Spitalul Municipal „Sfinții Doctori Cosma și Damian” din Rădăuți este una dintre cele mai importante unități medicale din județul Suceava, cu o tradiție de peste 160 de ani în furnizarea serviciilor de sănătate. Încă din anul **1860**, când a fost înființat primul spital militar sub administrație austro-ungară, Rădăuțiul a fost un punct de referință pentru asistența medicală din regiune.

Se spune că, la sfârșitul secolului al XIX-lea, în vechiul spital militar din Rădăuți, aflat sub administrație austriacă, era adesea tratat nu doar regimentul de cavalerie, ci și... caii acestora, în același corp de clădire! Legenda locală spune că uneori, cazurile umane și cele veterinare se încurcau în registrul de gardă, iar medicii erau nevoiți să „trateze la două capete” — o realitate a vremurilor, care arată cât de mult s-au schimbat lucrurile în medicina modernă.

De-a lungul timpului, unitatea sanitară s-a dezvoltat constant, adaptându-se cerințelor moderne ale sistemului de sănătate. În anul 1976 s-au pus bazele clădirii actuale a spitalului principal, inaugurată în 1983, cu o structură civilă și o capacitate inițială de 430 de paturi.

În prezent, spitalul funcționează în **două locații distincte**, care acoperă un spectru larg de servicii medicale:

- **Clădirea principală** situată pe Calea Bucovinei nr. 34A, unde sunt organizate secțiile de bază – Pediatrie, Medicină Internă, Compartiment Diabet și Boli de Nutriție, Cardiologie, Nefrologie, Reumatologie, Obstetrică-ginecologie, Neonatologie, Chirurgie, Compartiment Ortopedie, ATI, Neurologie, Oncologie, Urologie, Ambulatoriul Integrat, precum și serviciile administrative.
- **A doua locație**, situată în Str.Spitalului nr.9, este destinată unor specialități complementare și funcțiuni extinse și contribuie la creșterea capacității de răspuns la nevoile populației și la decongestionarea fluxului de pacienți. Aici funcționează secțiile Pneumoftiziologie, Boli Infecțioase, Dermatovenerologie, Psihiatrie.

1.2 Structura organizatorică

Cu o capacitate actuală de **460 de paturi** de spitalizare continuă din care 397 paturi de acuti, 28 de paturi de cronici, 15 paturi ATI și 20 de paturi de însoțitori și **691 de angajați**, spitalul oferă servicii medicale complexe de diagnostic, tratament și recuperare medicală, fiind o instituție acreditată A.N.M.C.S. în **categoria a III-a**, cu un nivel ridicat de competență. Dezvoltarea continuă, atragerea de fonduri europene și modernizarea infrastructurii plasează Spitalul Municipal „Sfinții Doctori Cosma și Damian” Rădăuți ca un pilon esențial al sănătății publice în nordul județului Suceava. Structura de tip pavilionar, este formată din patru corpuri de clădiri împărțite în cele două locații indicate anterior, iar în cadrul acestora funcționează 18 secții și compartimente de sine stătătoare.

1.3 Caracteristicile populației deservite

Spitalul Municipal „Sfinții Doctori Cosma și Damian” Rădăuți deservește o populație de peste 100.000 de locuitori din municipiul Rădăuți și din localitățile rurale învecinate. Este principala unitate spitalicească din nord-vestul județului Suceava, într-o zonă cu acces limitat la alte servicii medicale cu internare.

Populația are un profil demografic îmbătrânit și o rată ridicată a migrației în rândul tinerilor. Nivelul socio-economic este mediu, cu o mare parte din comunitate dependentă de agricultură și de sistemul public de sănătate. Prevalența bolilor cronice — cardiovasculare, oncologice, diabet, boli neurologice și afecțiuni osteoarticulare — este ridicată, iar adresabilitatea către spital este constant crescută, atât pentru tratamente de urgență, cât și pentru îngrijiri cronice.

1.4 Resurse umane

În perioada 2022–2025, structura personalului din cadrul Spitalului Municipal „Sfinții Doctori Cosma și Damian” Rădăuți, care numără în total 691 angajați, reflectă caracteristicile sistemului sanitar public românesc, cu o predominanță a personalului medical mediu și auxiliar. Această configurație este rezultatul necesităților operaționale specifice unei instituții medicale complexe, care

asigură servicii integrate de diagnostic, tratament și recuperare, în condiții ce impun prezența continuă și specializată a echipelor medicale.

Distribuția procentuală a personalului se prezintă astfel: medici – 12%, asistenți medicali – 40%, infirmieri și îngrijitori – 25%, iar personalul administrativ și tehnic reprezintă 23% din total. Această structură pune în evidență rolul esențial al personalului mediu și auxiliar în asigurarea funcționării eficiente a secțiilor cu activitate continuă, a unităților de terapie intensivă, a blocurilor operatorii, precum și a altor compartimente critice ale spitalului.

Deși personalul mediu și auxiliar reprezintă o pondere semnificativă, deficitul de medici specialiști rămâne o provocare majoră, cu implicații directe asupra calității și accesibilității serviciilor medicale. Factorii care contribuie la acest dezechilibru includ migrația profesională, dificultățile în recrutarea și retenția cadrelor medicale, precum și normele stricte impuse de standardele naționale și europene de acreditare. Acești factori generează o presiune suplimentară asupra personalului existent, amplificând riscurile de epuizare profesională și afectând climatul organizațional.

Pentru a răspunde acestor provocări, se impune adoptarea unei strategii integrate de resurse umane care să vizeze mai multe direcții prioritare:

- **Stimularea recrutării și retenției medicilor specialiști**, prin crearea unor condiții atractive de muncă, posibilități de dezvoltare profesională și un mediu de lucru motivant.
- **Implementarea programelor de formare profesională continuă** pentru toate categoriile de personal medical și auxiliar, care să asigure actualizarea cunoștințelor și competențelor, adaptarea la noile tehnologii și metode terapeutice, precum și dezvoltarea abilităților de comunicare și lucru în echipă.
- **Îmbunătățirea condițiilor de muncă și a suportului logistic**, prin modernizarea infrastructurii, optimizarea fluxurilor de lucru și asigurarea unor standarde ridicate de siguranță și confort pentru angajați.
- **Fidelizarea personalului existent**, prin programe de motivare, recunoaștere profesională și gestionarea eficientă a stresului ocupațional, prevenind astfel fluctuațiile de personal și pierderea resurselor valoroase.

Aceste măsuri sunt esențiale pentru menținerea unui climat organizațional sănătos, centrat pe pacient, dar și pe colaborarea multidisciplinară, care să susțină performanța instituției și să răspundă eficient nevoilor comunității. În plus, consolidarea resurselor umane contribuie la creșterea calității actului medical, la reducerea timpilor de așteptare și la creșterea satisfacției pacienților.

În concluzie, resursa umană reprezintă pilonul fundamental al Spitalului Municipal „Sfinții Doctori Cosma și Damian” Rădăuți, iar strategia de dezvoltare și management trebuie să acorde o atenție prioritară acesteia, pentru a asigura sustenabilitatea și excelența serviciilor medicale oferite pe termen lung.

1.5 Activitate medicala 2022-2025

În perioada 2022–2025, activitatea Spitalului Municipal „Sfinții Doctori Cosma și Damian” Rădăuți a fost influențată de factori multipli, printre care impactul pandemic și dinamica resurselor umane. Totodată, instituția a continuat să furnizeze servicii medicale esențiale, adaptându-se condițiilor în schimbare.

Numărul de pacienți internați și externați

Numărul pacienților internați și externați a cunoscut următoarele valori pe parcursul perioadei analizate, după cum urmează:

An	Număr pacienți internați	Număr pacienți externați
2022	14.190	14.146
2023	15.543	15.534
2024	16.424	16.459
2025*	4.079	4002

* Date până la 31 mai 2025.

Numărul de intervenții chirurgicale

Intervențiile chirurgicale au menținut un trend stabil, cu o ușoară creștere anuală, după cum indică datele:

An	Număr intervenții chirurgicale
2022	2.521
2023	2.807
2024	3.091
2025*	1.249

* Date până la 31 mai 2025.

Această stabilitate reflectă capacitatea spitalului de a asigura continuitatea serviciilor chirurgicale, chiar și în condiții fluctuante.

Numărul consultațiilor în ambulatoriu

Consultațiile ambulatorii au cunoscut o creștere ușoară, după cum arată cifrele:

An	Număr consultații ambulatorii
2022	64.929
2023	69.165
2024	69.313
2025*	15.683

* Date până la 31 mai 2025.

Aceste cifre indică un grad ridicat de acces și adresabilitate a populației către serviciile spitalului, ceea ce confirmă rolul instituției ca principal furnizor medical pentru comunitatea deservită.

Concluzii

Pe ansamblu, analiza datelor din perioada 2022–2025 reflectă o activitate medicală dinamică, cu o adaptare rapidă la provocările contextuale, menținând un nivel stabil al intervențiilor chirurgicale și o creștere ușoară a consultațiilor în ambulatoriu. Evoluția numărului de pacienți internați arată, totodată, capacitatea spitalului de a-și ajusta serviciile conform necesităților și condițiilor exterioare.

1.5.1 Analiză comparativă a indicatorilor de utilizare a serviciilor medicale (2022–2025)

Pentru o evaluare pertinentă a eficienței și performanței serviciilor medicale oferite de Spitalul Municipal „Sfinții Doctori Cosma și Damian” Rădăuți, au fost analizați principalii indicatori de utilizare a resurselor pe parcursul anilor 2022–2025.

1. Gradul de ocupare a paturilor

Gradul de ocupare a paturilor reprezintă un indicator-cheie al utilizării eficiente a capacității spitalicești. În anul 2022, acesta a fost de 47,54%, semnalând o utilizare moderată a paturilor disponibile. Anul următor a adus o ușoară creștere, gradul de ocupare atingând 50,07%. În 2024, se observă o continuare a acestui trend ascendent, cu o medie de 51,76%. Pentru anul 2025, datele preliminare indică o valoare de 52,34%, ceea ce sugerează o stabilizare a utilizării resurselor spitalicești, cu tendința de a crește ușor.

2. Durata medie a spitalizării

Durata medie a spitalizării este un alt indicator esențial, ce reflectă atât eficiența proceselor medicale, cât și calitatea îngrijirilor oferite. În anul 2022, durata medie a fost de 5,58 zile, valoare considerată standard pentru serviciile oferite. În 2023, pe fondul adaptărilor procedurale pentru minimizarea riscului de infecții, durata medie a scăzut ușor la 5,36 zile. Această tendință de reducere a fost menținută și în 2024, când durata a ajuns la 5,25 zile. Estimările pentru primul trimestru al anului 2025 indică o continuare a acestui trend, cu o durată medie de 5,13 zile, ceea ce denotă o eficientizare progresivă a spitalizării.

3. Rata de utilizare a consultațiilor ambulatorii

Numărul consultațiilor în ambulatoriu a crescut constant în perioada analizată, de la 64.929 în 2022, până la 69.313 în 2024. Această evoluție pozitivă reflectă atât eficiența măsurilor preventive implementate în comunitate, cât și creșterea încrederii populației în serviciile oferite de spital. Datele pentru anul 2025 indică menținerea unei dinamici stabile în primele luni, ceea ce confirmă rolul esențial al ambulatoriului în prevenția și tratamentul precoce al afecțiunilor medicale.

1.5.2 Indicatorii de calitate ai serviciilor medicale (2022–2025)

Calitatea serviciilor medicale este un element esențial în evaluarea performanței unei unități sanitare, reflectând atât eficiența actului medical, cât și gradul de satisfacție al pacienților. Spitalul Municipal „Sfinții Doctori Cosma și Damian” Rădăuți a implementat, în perioada 2022–2025, o serie de măsuri orientate spre îmbunătățirea continuă a calității, în concordanță cu standardele de acreditare stabilite de Autoritatea Națională de Management al Calității în Sănătate (ANMCS).

1. Indicatori specifici utilizați în monitorizarea calității

a. Rata infecțiilor asociate asistenței medicale (IAAM)

Unul dintre cei mai sensibili indicatori ai calității clinice, IAAM, a fost menținut sub pragul de 1% pe parcursul perioadei analizate.

An	Număr infecții	Număr externări	Procent IAAM
2022	54	14.146	0,38%
2023	75	15.534	0,48%
2024	58	16.459	0,35%
2025	25	4002	0,62%

* Date până la 31 mai 2025.

b. Rata de mortalitate intraspitalicească ajustată pe caz-mix

În analiza performanței medicale a Spitalului Municipal „Sfinții Doctori Cosma și Damian” Rădăuți, un indicator esențial îl reprezintă rata de mortalitate spitalicească ajustată pe indicele case-mix. Acest indicator reflectă complexitatea cazurilor tratate și calitatea îngrijirilor medicale furnizate, oferind o perspectivă obiectivă asupra eficienței și siguranței actului medical în contextul specific al pacientului.

Datele analizate pe perioada 2022–2025 evidențiază următoarele aspecte:

An	Indice Case-Mix	Rata mortalității (%)	Prevalență (%)
2022	1,5892	2,71	8,11
2023	1,6474	2,15	8,85
2024	1,6966	2,09	9,32
2025*	1,7676	2,80	2,27

* Date pentru primul trimestru 2025

Se observă o creștere constantă a indicelui case-mix pe parcursul perioadei analizate, ceea ce indică o complexitate tot mai mare a cazurilor tratate în cadrul spitalului. Această tendință reflectă atât diversificarea și gravitatea problemelor medicale adresate, cât și capacitatea spitalului de a gestiona situații clinice complexe.

Rata mortalității ajustată pe case-mix a înregistrat o scădere între anii 2022 și 2024, de la 2,71% la 2,09%, sugerând o îmbunătățire a calității serviciilor medicale și o eficiență crescută în tratamentul pacienților, în ciuda complexității mai mari a cazurilor. În primul trimestru al anului 2025, se constată o creștere temporară a ratei mortalității la 2,80%, aspect ce necesită monitorizare atentă și analize suplimentare pentru identificarea cauzelor posibile, precum și pentru adoptarea unor măsuri de corecție.

Prevalența, indicator ce reflectă proporția pacienților cu afecțiuni cronice și comorbidități multiple, a crescut constant până în 2024, ajungând la 9,32%, pentru ca în primul trimestru din 2025 să se înregistreze o valoare parțială de 2,27%, proporțional cu perioada mai scurtă analizată.

c. Gradul de satisfacție al pacienților

Pe baza chestionarelor aplicate la externare și în cadrul programelor interne de evaluare, gradul de satisfacție al pacienților a crescut constant, de la 98,34% în 2022, la 99,34% în 2024. Pacienții au apreciat pozitiv accesibilitatea serviciilor ambulatorii, empatia personalului medical și igiena spațiilor.

1.5.3 Morbidity spitalizată

În cadrul Spitalului Municipal „Sfinții Doctori Cosma și Damian” Rădăuți, analiza morbidității spitalizate pentru perioada 2022–2025 evidențiază principalele categorii de diagnostic care au determinat internarea pacienților. Aceste informații sunt esențiale pentru evaluarea structurii patologiei și pentru planificarea resurselor și a strategiilor de intervenție.

Morbidity spitalizată – Cele mai frecvente 4 diagnostice majore (2022–2025)

S-au identificat următoarele categorii majore de diagnostic ca fiind cele mai frecvent întâlnite în perioada 2022–2025:

1. Boli și tulburări ale sistemului nervos,
2. Boli și tulburări ale sistemului respirator,
3. Sarcină, naștere și lăuzie,
4. Boli și tulburări ale sistemului circulator.

An	Diagnosticul predominant	Număr internări	Procentaj (%)	Următoarele diagnostice
2022	Boli și tulburări ale sistemului respirator	2.071	16,77%	Boli și tulburări ale sistemului nervos-1947 internări=13,18% Sarcină, naștere și lăuzie - 1482 internări=10,35%, Boli și tulburări ale sistemului circulator-1047 internări=7,32%
2023	Boli și tulburări ale sistemului nervos	2.246	14,46%	Boli și tulburări ale sistemului respirator-1656 internări=10,68%, Sarcină,naștere și lăuzie-1625 internări=10,5%, Boli și tulburări ale sistemului circulator-1389 internări=8,95%
2024	Boli și tulburări ale sistemului nervos	2.178	13,23%	Boli și tulburări ale sistemului respirator-1853 internări=11,26%, Sarcină,naștere și lăuzie-1621 internări=9,85%, Boli și tulburări ale sistemului circulator-1554 internări=9,44%
2025	Boli și tulburări ale sistemului nervos	488	12,19%	Boli și tulburări ale sistemului respirator-481 internări=12,02%, Sarcină,naștere și lăuzie-406 internări=10,14%, Boli infecțioase și parazitare-372 internări=9,30%

1.5.4 Situația economico-financiară

Situația economico-financiară a unei instituții sanitare reprezintă fundamentul sustenabilității activității sale curente, precum și al capacității de dezvoltare strategică. În perioada 2022–2025, Spitalul Municipal Rădăuți a funcționat într-un context marcat de presiuni bugetare post-pandemie, inflație crescută și nevoia de investiții în infrastructură și resursă umană.

Principalele surse de venit ale spitalului au fost:

- **Contractele cu Casa de Asigurări de Sănătate (CAS):** Acoperind serviciile de spitalizare continuă, spitalizare de zi, ambulatoriu de specialitate, investigații paraclinice.
- **Subvenții de la bugetul local:** Pentru cofinanțarea cheltuielilor de capital și susținerea serviciilor cu adresabilitate locală.
- **Programe naționale de sănătate:** Pentru derularea tratamentelor specifice (diabet, oncologie, boli rare etc.).

- **Venituri proprii:** Din activități cu plată (analize, investigații la cerere, bilete de tratament).

Evoluție bugetară pe perioada analizată

An	Venit total realizat lei	Cheltuieli totale realizate lei	Excedent/Deficit lei
2022	120.836.860	120.598.682	238.178
2023	110.573.679	107.082.374	3.491.305
2024	127.573.305	125.687.363	1.885.942

2. Analiza SWOT a spitalului

Analiza SWOT reprezintă un instrument esențial în evaluarea strategică a unei instituții, oferind o imagine sintetică asupra resurselor interne și a contextului extern care influențează funcționarea organizației. În cazul Spitalului Municipal „Sfinții Doctori Cosma și Damian” din Rădăuți, această analiză permite identificarea și prioritizarea direcțiilor de intervenție necesare pentru consolidarea performanței manageriale și dezvoltarea durabilă a serviciilor medicale oferite populației.

2.1 Puncte Tari (Strengths)

- **Paletă largă de servicii medicale acoperite.** Spitalul oferă servicii în multiple specialități medicale și chirurgicale (chirurgie generală, ATI, oncologie, obstetrică-ginecologie, pediatrie, neurologie, boli interne etc.), asigurând o adresabilitate crescută și o acoperire terapeutică amplă pentru populația deservită.
- **Personal medical calificat și stabil.** Cadrele medicale au un nivel ridicat de profesionalism, mulți specialiști fiind formați în centre universitare de renume. Stabilitatea profesională și atașamentul față de comunitate susțin continuitatea serviciilor oferite.
- **Adresabilitate regională crescută.** Spitalul deservește peste 100.000 de locuitori din municipiul Rădăuți și localitățile învecinate, consolidându-și rolul de furnizor strategic de servicii medicale în nordul județului Suceava.
- **Investiții în infrastructura medicală.** În ultimii ani au fost modernizate unități-cheie (ex: ATI, blocul operator, laboratorul de imagistică), contribuind la îmbunătățirea calității actului medical.
- **Sprijin instituțional din partea autorităților locale.** Relația de colaborare constantă cu Primăria și Consiliul Local Rădăuți susține implementarea proiectelor de dezvoltare și atragerea de fonduri.

2.2 Puncte Slabe (Weaknesses)

- **Deficit de personal în specialități critice.** Dificultăți persistente în atragerea medicilor în specialități precum cardiologie, oncologie, radiologie și medicina de urgență afectează capacitatea de reacție și continuitatea îngrijirii.
- **Infrastructură inegal modernizată.** Discrepanțe în modernizarea secțiilor medicale, unele funcționând în spații vechi.
- **Capacitate de spitalizare relativ limitată.** Numărul de paturi raportat la solicitările de internare generează uneori supraaglomerare, în special în sezoanele cu incidență crescută a patologiilor acute.
- **Grad redus de informatizare și digitalizare.** Implementarea incompletă a sistemelor informatice (SIUI, arhivare electronică, programări online) afectează eficiența operațională și transparența actului medical.

2.3 Oportunități (Opportunities)

- **Consolidarea și dezvoltarea Secției de Oncologie.** În contextul incidenței crescute a bolilor oncologice și al deficitului de infrastructură specializată în zona de nord a județului Suceava, consolidarea Secției de Oncologie reprezintă o oportunitate majoră pentru Spitalul Municipal Rădăuți. Diversificarea serviciilor oncologice – inclusiv abordări multidisciplinare,

crearea unor circuite integrate diagnostic-tratament-recuperare și atragerea de personal medical specializat – poate transforma această secție într-un centru de referință la nivel regional.

- **Înființarea unei Secții de Geriatrie și Gerontologie.** Îmbătrânirea demografică accelerată a populației din zona Rădăuți și din localitățile învecinate impune dezvoltarea unor servicii medicale adaptate acestei categorii de pacienți. O secție dedicată geriatriei și gerontologiei ar contribui la îmbunătățirea calității vieții vârstnicilor, printr-o abordare integrată a comorbidităților, polimedicatiei și fragilității funcționale, completând astfel profilul instituțional al spitalului.

- **Extinderea Secției de Recuperare Medicală – cu focus pe recuperarea neurologică și ortopedică.** Cererea tot mai mare pentru servicii de recuperare, în special în rândul pacienților post-AVC, post-operatorii și al celor cu afecțiuni musculo-scheletale cronice, justifică extinderea acestei secții. Dotarea cu echipamente moderne și dezvoltarea echipelor multidisciplinare (medici specialiști, kinetoterapeuți, psihologi, asistenți de recuperare) poate poziționa spitalul ca un centru de excelență în reabilitare medicală la nivel zonal.

- **Dezvoltarea unei Unități de Telemedicină și Monitorizare la Distanță.** Implementarea unui sistem integrat de consultații medicale la distanță și de monitorizare a pacienților cronici reprezintă o oportunitate de modernizare a serviciilor, în concordanță cu tendințele europene în domeniul sănătății digitale. Această inițiativă ar facilita accesul la servicii pentru pacienții din zone izolate, ar reduce timpii de internare nejustificată și ar eficientiza managementul bolilor cronice.

- **Colaborarea cu Facultatea de Medicină din Suceava.** Înființarea facultății oferă premise solide pentru parteneriate academice și clinice, contribuind la atragerea tinerilor rezidenți și la formarea resursei umane medicale locale. Posibilitatea derulării de stagii practice, activități de cercetare aplicată și mentorat profesional poate deveni un catalizator pentru dezvoltarea capitalului uman al spitalului.

- **Obținerea acreditării ca unitate de formare clinică.** Dobândirea statutului de spital de învățământ ar crește semnificativ atractivitatea profesională a instituției, facilitând recrutarea de medici tineri și consolidând un climat de excelență academică. Acest statut ar putea, de asemenea, stimula colaborările cu universități și centre de cercetare medicală din țară și din străinătate.

- **Poziționarea strategică în rețeaua regională de servicii de sănătate.** Prin diversificarea serviciilor și dezvoltarea de noi capacități medicale, spitalul are oportunitatea de a-și consolida rolul ca nod medical regional. Această poziționare poate stimula parteneriatele interinstituționale, colaborările transfrontaliere și atragerea de pacienți dintr-o arie geografică extinsă.

2.4 Amenințări (Threats)

- **Migrarea cadrelor medicale.** Lipsa unor politici de retenție și oferta mai avantajoasă a altor regiuni sau a mediului privat pot duce la pierderea personalului valoros.
- **Instabilitatea și subfinanțarea sistemului sanitar.** Întârzierile în alocarea fondurilor și modificările legislative frecvente pot afecta negativ sustenabilitatea financiară.
- **Îmbătrânirea populației.** Cererea tot mai mare pentru servicii de îngrijire de lungă durată exercită o presiune suplimentară asupra infrastructurii și resurselor umane.
- **Concurența sectorului privat.** Serviciile rapide și accesibile ale clinicilor private atrag o parte considerabilă a pacienților, în special pentru consultații în ambulatoriu și investigații paraclinice.
- **Riscuri epidemiologice persistente.** Evenimente precum pandemia COVID-19 sau alte crize sanitare pot produce blocaje în activitatea medicală curentă și destabiliza fluxurile financiare.

2.5 Concluzii și direcții strategice

Analiza SWOT efectuată pentru Spitalul Municipal „Sfinții Doctori Cosma și Damian” din Rădăuți evidențiază un cadru complex, cu multiple resurse și potențiale de dezvoltare, dar și cu provocări semnificative care pot afecta performanța și sustenabilitatea instituției. Punctele tari ale

spitalului, precum diversitatea serviciilor medicale, calificarea personalului și susținerea din partea autorităților locale, constituie piloni solizi pentru consolidarea poziției instituționale. Cu toate acestea, slăbiciunile generate de deficitul de personal specializat, infrastructura inegal modernizată și gradul redus de informatizare necesită intervenții prioritare.

Contextul extern relevă oportunități valoroase, în special în domeniul extinderii și diversificării serviciilor (oncologie, geriatrie, recuperare medicală), modernizării prin telemedicină și digitalizare, precum și în planul formării și atragerii personalului medical prin colaborări academice. Totuși, aceste șanse trebuie gestionate cu atenție în raport cu amenințările majore, cum sunt migrația cadrelor, instabilitatea financiară și concurența sectorului privat.

În lumina acestei analize, se impun următoarele direcții strategice pentru dezvoltarea și consolidarea spitalului:

- **Dezvoltarea resursei umane și retenția personalului medical;**
- **Modernizarea infrastructurii și echipamentelor medicale;**
- **Extinderea și diversificarea serviciilor medicale;**
- **Accelerarea digitalizării și integrarea serviciilor de telemedicină;**
- **Consolidarea parteneriatelor academice și de cercetare;**
- **Creșterea vizibilității și poziționării strategice în rețeaua regională de sănătate.**

În concluzie, succesul strategic al Spitalului Municipal „Sfinții Doctori Cosma și Damian” depinde de capacitatea sa de a valorifica oportunitățile identificate, concomitent cu implementarea unor măsuri ferme pentru atenuarea vulnerabilităților interne și adaptarea la riscurile externe. O abordare integrată, axată pe modernizare, resurse umane și colaborări eficiente, este fundamentală pentru asigurarea unei dezvoltări sustenabile și pentru răspunsul adecvat la nevoile tot mai complexe ale comunității deservite.

3. Identificarea problemelor critice

Identificarea problemelor critice reprezintă o etapă fundamentală în planificarea strategică, prin care se evidențiază acele deficiențe majore ce afectează în mod sistemic funcționarea eficientă a Spitalului Municipal „Sfinții Doctori Cosma și Damian” și capacitatea acestuia de a-și îndeplini misiunea de furnizare a serviciilor medicale de calitate. Această etapă rezultă din corelarea atentă a analizei SWOT cu realitățile interne și externe specifice instituției, oferind o bază solidă pentru prioritizarea intervențiilor. În urma evaluării, au fost identificate următoarele probleme critice, care necesită soluționare promptă și strategică:

1. Deficitul de personal medical specializat în specialități-cheie. Spitalul se confruntă cu o penurie severă de medici în specialități critice precum oncologie, cardiologie, nefrologie și pediatrie. Această lipsă afectează semnificativ capacitatea de răspuns a spitalului la nevoile comunității, afectând calitatea actului medical, continuitatea îngrijirii și creșterea timpilor de așteptare. Migrația cadrelor medicale către alte regiuni sau sectorul privat agravează această situație, generând un risc major pentru sustenabilitatea serviciilor medicale.

2. Necesitatea dezvoltării și consolidării serviciilor oncologice. Având în vedere creșterea alarmantă a incidenței bolilor oncologice în regiune, extinderea și dotarea corespunzătoare a Secției de Oncologie devin o prioritate strategică. În prezent, resursele umane și infrastructura existente sunt insuficiente pentru a face față cererii crescute, ceea ce impune implementarea unor programe integrate de screening, diagnostic și tratament, precum și atragerea de personal medical specializat și accesarea de fonduri europene dedicate.

3. Starea precară și neuniformă a infrastructurii spitalicești. O parte semnificativă a clădirii vechi și a anumitor secții funcționează în spații depășite din punct de vedere al condițiilor de siguranță, confort și dotări tehnice. Această situație afectează atât calitatea serviciilor medicale, cât și atractivitatea spitalului pentru profesioniștii din domeniul sănătății. Modernizarea inegală a infrastructurii medicale creează dezechilibre majore în oferirea serviciilor, limitând eficiența și coerența actului medical.

4. Nivel redus de digitalizare și automatizare a proceselor. Spitalul înregistrează un grad scăzut de digitalizare, iar procesele administrative și medicale rămân parțial manuale sau fragmentate în sisteme neintegrate. Aceasta determină întârzieri în programări, gestionarea datelor medicale și

raportări, cu impact direct asupra eficienței operaționale, calității serviciilor și capacității de reacție în timp real.

5. Dependența excesivă de finanțarea publică și lipsa accesării fondurilor externe. Activitatea spitalului depinde aproape exclusiv de sursele de finanțare publică – bugetul de stat prin CNAS și bugetul local –, ceea ce limitează flexibilitatea managerială, capacitatea de investiții și dezvoltarea continuă. În plus, spitalul nu valorifică pe deplin oportunitățile de finanțare din fonduri europene sau alte surse externe, care ar putea susține proiecte de modernizare și extindere a serviciilor.

6. Lipsa unei strategii clare și integrate de dezvoltare a capitalului uman și a infrastructurii medicale. Absența unor planuri sustenabile și coerente pentru atragerea, formarea și retenția personalului medical, precum și pentru modernizarea infrastructurii, determină o dezvoltare fragmentată și inegală a instituției. Această problemă afectează direct calitatea și accesibilitatea serviciilor medicale, precum și poziționarea strategică a spitalului în rețeaua regională de sănătate.

4. Selectarea unei probleme/unor probleme prioritare, cu motivarea alegerii făcute

În urma unei analize aprofundate asupra disfuncționalităților majore identificate în cadrul Spitalului Municipal „Sfinții Doctori Cosma și Damian” din Rădăuți, a fost realizat un proces de selecție strategică a problemelor prioritare care vor constitui axa principală a intervențiilor de management pentru perioada 2025–2029. Acest proces a avut la bază patru criterii esențiale:

- **Impactul sistemic** asupra calității, continuității și accesului la servicii medicale;
- **Gradul de urgență**, exprimat prin presiunea internă și socială resimțită în rândul pacienților și personalului;
- **Posibilitatea realistă de intervenție**, în acord cu capacitățile instituționale și oportunitățile de finanțare disponibile;
- **Efectul multiplicator**, cu potențial de a genera beneficii în mai multe arii deficitare ale spitalului.

Ca urmare a acestei analize multicriteriale, au fost selectate următoarele **trei probleme prioritare**, care se află într-o relație de interdependență și constituie pilonii unei strategii integrate de dezvoltare:

1. Deficitul de personal medical specializat în specialități critice

Motivare: Această problemă are un impact profund asupra tuturor secțiilor spitalului și afectează în mod direct siguranța pacienților, calitatea actului medical și capacitatea instituției de a funcționa eficient. Lipsa de medici în specialități esențiale precum **oncologie, cardiologie, nefrologie și pediatrie** duce la discontinuități în furnizarea serviciilor, suprasolicitarea personalului existent și creșterea riscului de erori medicale.

Problema este agravată de migrarea profesională, concurența cu sectorul privat și cu spitalele universitare, dar poate fi abordată printr-un mix de măsuri: **parteneriate cu facultăți de medicină (Suceava, Iași), politici locale de fidelizare**, precum și **sprijinirea formării continue** a personalului existent.

2. Nivelul redus de digitalizare și automatizare a proceselor medicale și administrative

Motivare: Gradul scăzut de digitalizare afectează funcționarea întregului sistem intern al spitalului – de la programarea pacienților și evidența foilor de observație, la gestiunea resurselor și raportările către autorități. Lipsa unei platforme digitale integrate generează **ineficiență operațională, întârzieri, erori frecvente și un volum crescut de muncă manuală**, care suprasolicită personalul și scade satisfacția pacienților.

În plus, nivelul redus de digitalizare constituie un obstacol major în accesarea fondurilor europene, care impun deseori standarde ridicate de interoperabilitate, trasabilitate și raportare digitală. Prin urmare, investiția în infrastructură IT și în instruirea personalului pentru utilizarea eficientă a sistemelor digitale este esențială pentru modernizarea instituției.

3. Lipsa accesării fondurilor europene pentru dezvoltare instituțională

Motivare: În contextul în care majoritatea investițiilor realizate până în prezent la nivelul Spitalului Municipal Rădăuți provin din fonduri publice – bugetul local, bugetul de stat sau Ministerul Sănătății –, **absența unei strategii de atragere a fondurilor europene** reprezintă o vulnerabilitate critică. Această lipsă limitează sever capacitatea managerială de a demara proiecte structurale de anvergură, de a inova în serviciile oferite și de a crește competitivitatea instituției.

Dezvoltarea unei **unități de management al proiectelor cu finanțare externă**, formarea de specialiști în scrierea și implementarea proiectelor, precum și **colaborarea cu autoritățile locale sau județene pentru accesarea fondurilor europene nerambursabile** devin imperative strategice în următorii ani.

Cele trei probleme selectate – deficitul de medici în specialități-cheie, nivelul redus de digitalizare și lipsa accesării fondurilor europene – **constituie un nucleu interconectat de disfuncționalități care afectează performanța sistemică a spitalului**. Abordarea lor integrată oferă o oportunitate reală de transformare profundă a modului în care Spitalul Municipal „Sfinții Doctori Cosma și Damian” Rădăuți își îndeplinește misiunea în cadrul rețelei regionale de sănătate publică. Alegerea acestor priorități reflectă un echilibru atent între nevoia de intervenție imediată și fezabilitatea implementării etapizate în perioada 2025–2029.

5. Dezvoltarea proiectului de management pentru problemele prioritare identificate.

a). Scopul proiectului

Scopul principal al acestui proiect de management este de a răspunde într-un mod integrat, strategic și sustenabil celor trei probleme critice identificate în urma analizei SWOT realizate pentru Spitalul Municipal „Sfinții Doctori Cosma și Damian” Rădăuți, respectiv: deficitul de medici specializați în oncologie, cardiologie, nefrologie și pediatrie; nivelul redus de digitalizare și automatizare a activităților medicale și administrative; precum și lipsa accesării fondurilor europene disponibile pentru dezvoltarea infrastructurii și serviciilor medicale.

Aceste vulnerabilități afectează semnificativ capacitatea spitalului de a răspunde în mod eficient nevoilor populației deservite, reducând calitatea și accesibilitatea actului medical și limitând perspectivele de dezvoltare instituțională. Lipsa de cadre medicale specializate conduce la discontinuități în acordarea îngrijirilor, suprasolicitarea personalului existent și imposibilitatea acoperirii anumitor linii de gardă sau servicii esențiale. În paralel, nivelul redus de digitalizare împiedică eficientizarea proceselor, crește riscul de erori administrative sau clinice și diminuează transparența în gestionarea datelor. În plus, lipsa inițiativelor concrete de atragere a fondurilor europene reflectă o capacitate instituțională insuficient valorificată și o oportunitate majoră ratată în direcția modernizării continue a unității medicale.

Prin urmare, acest proiect de management își propune să implementeze un set coerent de intervenții manageriale care să vizeze: dezvoltarea resurselor umane prin atragerea și retenția de specialiști în secțiile deficitare; modernizarea infrastructurii digitale a spitalului, în vederea eficientizării activităților clinice și administrative; precum și dezvoltarea unei capacități sustenabile de atragere a finanțărilor nerambursabile, în special prin fonduri structurale și PNRR. Obiectivul general este acela de a crește performanța instituțională a spitalului, de a îmbunătăți accesul populației la servicii medicale de calitate și de a asigura un cadru modern, transparent și eficient de funcționare în domeniul sănătății publice.

b). Obiective generale și specifice

În vederea atingerii scopului propus, proiectul de management stabilește un set clar de obiective, structurate pe două niveluri: unul general, cu caracter strategic, și trei obiective specifice, care vizează rezolvarea concretă și etapizată a problemelor prioritare identificate.

Obiectiv general. Îmbunătățirea capacității instituționale și a performanței serviciilor medicale furnizate de Spitalul Municipal „Sfinții Doctori Cosma și Damian” Rădăuți, într-un orizont de timp realist – până în anul 2029 –, prin consolidarea resurselor umane pe secțiile deficitare, digitalizarea progresivă a proceselor medicale și administrative, precum și prin dezvoltarea capacității

de atragere și gestionare a finanțărilor europene, în vederea creșterii calității, eficienței și sustenabilității actului medical.

Obiective specifice

1. Consolidarea resurselor umane pe secțiile deficitare – oncologie, cardiologie, nefrologie și pediatrie. Unul dintre obiectivele fundamentale ale proiectului de management vizează atenuarea deficitului de personal medical specializat prin măsuri concrete de atragere și retenție, în special pe secțiile strategice menționate, unde gradul de ocupare a posturilor este sub nivelul necesar pentru asigurarea continuității și calității actului medical. Obiectivul urmărește **creșterea cu minimum 30% a gradului de ocupare a posturilor vacante până în anul 2027**, prin elaborarea și implementarea unui **program coerent de resurse umane**, care să includă:

- dezvoltarea de parteneriate cu universități de medicină și farmacie pentru stagii de pregătire clinică, rezidențiat și atragerea tinerilor specialiști;
- acordarea de **facilități locative sau sprijin pentru relocare**, în special pentru medici tineri sau familii aflate la început de carieră;
- oferirea de **pachete personalizate de beneficii**, inclusiv acces la formare profesională continuă, burse de studii postuniversitare, posibilitatea participării la congrese și cursuri acreditate;
- asigurarea unui **climat organizațional motivant**, orientat spre colaborare, susținere profesională și echilibru între viața personală și cea profesională.

Prin atingerea acestui obiectiv, spitalul își propune nu doar ocuparea posturilor vacante, ci și stabilizarea echipelor medicale pe termen lung, reducerea fluctuației de personal și creșterea capacității de răspuns în fața solicitărilor tot mai complexe din domeniul sănătății.

2. Creșterea nivelului de digitalizare și automatizare a proceselor medicale și administrative. Digitalizarea reprezintă un factor esențial în modernizarea sistemului sanitar și în asigurarea unei funcționări eficiente, transparente și sigure a instituțiilor medicale. În acest sens, proiectul prevede ca, **până în anul 2027**, să fie implementat un **sistem digital integrat** la nivelul Spitalului Municipal Rădăuți, care să includă următoarele componente:

- platformă informatică de **gestiune a pacienților** (internări, externări, programări, monitorizarea traseului pacientului în timp real);
- sistem electronic de **arhivare și accesare a fișelor medicale**, cu acces securizat pentru personalul autorizat;
- module informatice pentru **programarea online a consultațiilor și investigațiilor**, creșterea accesibilității pentru pacienți;
- **interconectare cu platformele naționale** (SIUI, PIAS, SNVM, etc.) pentru raportare automată și reducerea erorilor administrative;
- instrumente de **monitorizare a indicatorilor de performanță medicală** și de suport decizional pentru conducerea unității.

Digitalizarea completă a proceselor va contribui la reducerea timpilor de așteptare, îmbunătățirea comunicării interne, diminuarea riscului de erori medicale sau administrative și, nu în ultimul rând, la creșterea satisfacției pacienților și a personalului medical.

3. Dezvoltarea capacității instituționale de atragere a fondurilor europene și alternative Accesarea fondurilor europene reprezintă o oportunitate majoră pentru dezvoltarea durabilă a unităților sanitare. La nivelul Spitalului Municipal Rădăuți, în prezent nu există o structură formalizată care să coordoneze elaborarea și implementarea proiectelor cu finanțare externă. În acest context, proiectul urmărește:

- înființarea, **până la finalul anului 2026**, a unui **Compartiment pentru Programe și Proiecte cu Finanțare Externă**, cu personal specializat în atragerea și gestionarea fondurilor europene;
- identificarea și pregătirea a **cel puțin două proiecte majore până în anul 2029**, orientate spre digitalizare, infrastructură, dotări moderne și dezvoltarea resurselor umane;
- dezvoltarea unor **mecanisme interne de planificare strategică și prioritizare a investițiilor**, astfel încât spitalul să devină eligibil pentru apeluri de finanțare relevante (PNRR, Programe Operaționale Regionale, InvestEU, Horizon Europe etc.);

- stabilirea unor parteneriate cu autoritățile locale, alte spitale, ONG-uri și instituții de învățământ, în vederea dezvoltării de proiecte comune.

Obiectivul urmărește consolidarea autonomiei instituționale în atragerea resurselor financiare suplimentare, reducerea dependenței de bugetul național și creșterea capacității de inovare și adaptare a spitalului la cerințele moderne ale serviciilor medicale.

c). Activități

Definire. Pentru a răspunde în mod coerent și sustenabil celor trei probleme prioritare identificate, proiectul definește următorul set de activități, structurate pe trei paliere de intervenție, care se completează reciproc și urmăresc creșterea performanței instituționale a spitalului.

1. Consolidarea resurselor umane specializate

- Realizarea unui diagnostic detaliat al deficitului de personal pe specialitățile critice și evaluarea cauzelor principale ale fluctuației acestuia.
- Dezvoltarea și implementarea unui plan de recrutare și retenție personalizat, care să includă facilități de relocare, condiții atractive de muncă și oportunități de dezvoltare profesională continuă.
- Crearea unui program de mentorat și susținere profesională, care să stimuleze integrarea și creșterea performanțelor cadrelor medicale tinere și aflate în formare.
- Promovarea unui climat organizațional sănătos, prin îmbunătățirea comunicării interne, participarea personalului la luarea deciziilor și dezvoltarea activităților de team-building.

2. Digitalizarea și automatizarea proceselor spitalicești

- Evaluarea infrastructurii digitale existente și prioritizarea investițiilor necesare pentru implementarea unui sistem informatic integrat.
- Implementarea etapizată a soluțiilor IT, care să acopere gestiunea pacientului, programările, documentația medicală electronică și arhivarea digitală.
- Instruirea și adaptarea personalului la noile tehnologii, asigurând suport continuu și monitorizarea permanentă a performanței sistemului.
- Dezvoltarea serviciilor de telemedicină pentru a facilita accesul pacienților la consultații și evaluări medicale în specialitățile cu deficit de medici.

3. Creșterea capacității de accesare a fondurilor nerambursabile

- Organizarea compartimentului de proiecte cu personal specializat în managementul finanțărilor europene și naționale.
- Monitorizarea permanentă a oportunităților de finanțare și pregătirea de propuneri tehnico-financiare competitive.
- Elaborarea unei strategii interne de prioritizare a investițiilor, corelată cu cerințele finanțatorilor și nevoile identificate în spital.
- Stimularea colaborării interinstituționale pentru dezvoltarea proiectelor comune, creșterea vizibilității și impactului în comunitate.

Încadrare în timp – Grafic Gantt

Implementarea proiectului managerial pentru optimizarea funcționării Spitalului Municipal „Sfinții Doctori Cosma și Damian” Rădăuți se va desfășura pe o perioadă de patru ani (T4 2025 – T4 2029), urmărind în mod etapizat soluționarea celor trei probleme prioritare: deficitul de personal medical specializat, nivelul redus de digitalizare și automatizare, și lipsa accesării fondurilor europene.

Etapa I – Pregătirea și planificarea strategică (T4 2025 – T2 2026)

Obiective: Fundamentarea intervențiilor, evaluarea situației curente și identificarea resurselor necesare pentru fiecare problemă.

- Elaborarea auditului privind deficitul de personal medical în specialități critice (oncologie, cardiologie, nefrologie, pediatrie) și identificarea necesităților (corelată cu problema 1).
- Evaluarea infrastructurii IT și identificarea necesităților de digitalizare (corelată cu problema 2).

- Realizarea analizei capacității instituționale de accesare a fondurilor europene și a potențialelor surse (corelată cu problema 3).
- Elaborarea strategiilor și planurilor operaționale pentru recrutare, digitalizare și atragerea fondurilor.

Etapa II – Implementare inițială și dezvoltare operațională (T3 2026 – T4 2027)

Obiective: Demararea intervențiilor concrete pentru fiecare problemă.

- Implementarea politicilor și programelor de recrutare și retenție a personalului medical (problema 1).
- Începerea implementării sistemului digital integrat pentru gestionarea proceselor medicale și administrative (problema 2).
- Înființarea structurii de management al proiectelor cu finanțare externă și pregătirea dosarelor pentru accesarea fondurilor europene (problema 3).

Etapa III – Consolidare și extindere funcțională (T1 2028 – T4 2028)

Obiective: Finalizarea extinderii capacității și digitalizării, extinderea programelor de personal și accesarea fondurilor.

- Finalizarea programelor de recrutare și fidelizare, evaluarea impactului asupra deficitului de personal (problema 1).
- Implementarea completă a sistemelor digitale, inclusiv module pentru telemedicină (problema 2).
- Depunerea și monitorizarea proiectelor finanțate din fonduri europene, inițierea implementării investițiilor finanțate (problema 3).

Etapa IV – Evaluare, monitorizare și sustenabilitate (T1 2029 – T4 2029)

Obiective: Evaluarea rezultatelor proiectului și consolidarea sustenabilității intervențiilor.

- Monitorizarea continuă a ocupării posturilor medicale și ajustarea măsurilor de retenție (problema 1).
- Suport tehnic și actualizări pentru sistemele digitale, instruirea continuă a personalului (problema 2).
- Evaluarea eficienței utilizării fondurilor europene și pregătirea pentru noi cicluri de finanțare (problema 3).

Resurse necesare

Implementarea eficientă a proiectului managerial destinat transformării Spitalului Municipal „Sfinții Doctori Cosma și Damian” Rădăuți într-o unitate medicală de elită, implică mobilizarea integrată a resurselor umane, materiale și financiare, adaptate fiecărei direcții strategice de intervenție. Estimarea corectă și distribuirea echilibrată a acestor resurse asigură sustenabilitatea acțiunilor și contribuie la atingerea obiectivelor de modernizare, digitalizare și profesionalizare.

1. Resurse umane

Resursele umane reprezintă coloana vertebrală a intervenției manageriale, în special în contextul deficitului de specialiști în domenii critice și al nevoii de competențe specifice în digitalizare și atragerea de fonduri europene.

- **Personal medical și auxiliar existent**, implicat activ în procesele de adaptare organizațională, validarea circuitelor medicale și testarea noilor fluxuri digitale.
- **Specialiști în resurse umane din domeniul sanitar**, responsabili de elaborarea și implementarea planului de recrutare, retenție și motivare a personalului în specialitățile deficitare (oncologie, cardiologie, nefrologie, pediatrie).
- **Reprezentanți ai universităților de medicină (Iași, Suceava) și ai școlilor postliceale sanitare** – parteneri pentru facilitarea accesului spitalului la resurse umane calificate.
- **Consultanți în managementul fondurilor europene**, implicați în redactarea proiectelor, pregătirea aplicațiilor de finanțare, comunicarea cu autoritățile contractante și asigurarea conformității administrative.
- **IT-iști și specialiști în transformare digitală**: pentru proiectarea, implementarea și întreținerea sistemelor informatice medicale (telemedicină, arhivare electronică, gestiune baze de date medicale, etc.).
- **Echipe de audit, monitorizare și control intern**, necesare în fazele de evaluare, raportare și sustenabilitate.

2. Resurse materiale

Pentru a sprijini reformele instituționale propuse, sunt necesare dotări adaptate fiecărei componente de intervenție, după cum urmează:

- **Echipamente medicale moderne**, specifice secțiilor aflate în deficit de personal, pentru a atrage specialiști și pentru a susține actul medical performant.
- **Soluții software și hardware**, care să permită funcționarea unui sistem informatic integrat (inclusiv module de telemedicină, fișe electronice, gestiune digitală a programărilor, arhivă electronică).
- **Platforme și aplicații compatibile cu cerințele UE**, necesare pentru gestionarea proiectelor europene, generarea de rapoarte automate și facilitarea interoperabilității cu alte instituții.
- **Materiale didactice și informative**, destinate formării continue a personalului medical și administrativ în utilizarea noilor instrumente digitale sau în implementarea unor proiecte cu finanțare externă.
- **Echipamente de promovare și recrutare**, utilizate în campanii locale și naționale pentru atragerea de medici tineri: standuri mobile, materiale promoționale, kituri de prezentare a pachetului de beneficii.

3. Resurse financiare

Complexitatea intervenției necesită o finanțare diversificată, etapizată și adaptabilă, în funcție de nevoile identificate pe parcursul celor patru ani de implementare. Alocările financiare vor viza:

- **Programe de atragere și fidelizare a personalului medical**, incluzând stimulente financiare, locuințe de serviciu, burse pentru formare postuniversitară și acces gratuit la cursuri de perfecționare.
- **Investiții în infrastructura digitală**, inclusiv rețea informatică internă, licențe software, echipamente IT, module de interoperabilitate și servicii de mentenanță permanentă.
- **Dezvoltarea capacității instituționale de atragere a fondurilor externe**, prin angajarea de personal dedicat, instruirea echipelor interne și colaborarea cu firme de consultanță acreditate.
- **Cheltuieli logistice și administrative**, legate de consultanță, promovare, formare profesională, audit extern și activități de raportare și evaluare.

Surse de finanțare posibile:

- Fonduri europene nerambursabile (Programul Sănătate 2021–2027, PNRR, fonduri de coeziune);
- Bugetul local al municipiului Rădăuți;
- Bugetul de stat, prin Ministerul Sănătății;
- Parteneriate public-private, mai ales în domeniul digitalizării;
- Sponsorizări și granturi din partea organizațiilor neguvernamentale sau a mediului privat.

Responsabilități

Implementarea coerentă și eficientă a intervențiilor propuse în cadrul proiectului managerial al Spitalului Municipal „Sfinții Doctori Cosma și Damian” Rădăuți presupune o distribuție clară și operațională a responsabilităților între actorii instituționali implicați. Atribuirea sarcinilor reflectă atât specificul fiecărei direcții strategice, cât și competențele administrative, tehnice și decizionale ale compartimentelor implicate. În acest sens, cooperarea interinstituțională și coordonarea interdepartamentală devin factori critici de succes.

1. Managerul spitalului și Comitetul Director

- Exerciță **conducerea strategică** a proiectului, asumându-și responsabilitatea globală asupra planificării, implementării și evaluării rezultatelor.
- Asigură **coordonarea interdepartamentală** pentru îndeplinirea obiectivelor propuse, în special în ceea ce privește integrarea digitalizării, atragerea personalului medical și dezvoltarea capacității instituționale de accesare de fonduri.
- Monitorizează progresul implementării, evaluează performanța pe baza indicatorilor stabiliți și intervine cu **măsuri corective** atunci când este necesar.
- Reprezintă instituția în raport cu autoritățile locale, județene și centrale, dar și în cadrul **rețelelor de parteneriat** (universități, consultanți, autorități de management).

2. Directorul financiar-contabil, Biroul Achiziții Publice și Compartimentul Statistică și Informatică Medicală

- Coordonarea procedurilor administrative și financiare legate de **achizițiile publice** necesare dotărilor IT, echipamentelor medicale și serviciilor de consultanță.
- Elaborarea documentațiilor necesare pentru **contractarea serviciilor** de implementare digitală și de redactare de proiecte pentru finanțare europeană.
- Supravegherea modului în care sunt respectate cerințele de **legalitate, transparență și eficiență economică**, în conformitate cu legislația națională și europeană.
- Gestionarea și raportarea datelor statistice privind **impactul intervențiilor** asupra activității spitalului și a performanței instituționale.

3. Departamentul RUNOS

- Este responsabil de **implementarea politicilor de atragere și fidelizare** a personalului medical în specialitățile deficitare: oncologie, cardiologie, nefrologie și pediatrie.
- Colaborează cu universitățile de medicină și colegiile sanitare în vederea **recrutării proactive** de personal specializat.
- Organizează și coordonează **programele de formare profesională continuă**, adaptate noilor cerințe tehnologice și de competență profesională.
- Elaborează **pachete de motivare și fidelizare** pentru a reduce migrarea personalului și a crește atractivitatea instituțională.

4. Compartimentul Statistică și Informatică Medicală

- Identifică, testează și propune **soluții informatice compatibile** cu nevoile instituției, respectând standardele de interoperabilitate și securitate cibernetică.
- Coordonează **implementarea platformelor digitale integrate**, cu accent pe digitalizarea fișelor medicale, a programărilor, arhivelor și a circuitului documentelor interne.
- Asigură **instruirea personalului medical și administrativ** pentru utilizarea eficientă a noilor aplicații informatice și platforme electronice.
- Oferă **suport tehnic post-implementare**, precum și actualizări regulate ale sistemelor instalate.

5. Autoritatea publică locală – Primăria Municipiului Rădăuți

- Susține **financiar și instituțional proiectul**, prin alocări bugetare, sprijin logistic și promovarea publică a acestuia.
- Facilitează obținerea **avizelor, autorizațiilor și parteneriatelor necesare**, colaborând cu Consiliul Județean, Direcția de Sănătate Publică, dar și cu organisme de management al fondurilor europene.
- Promovează **parteneriate public-private** și identifică oportunități de cofinanțare sau sponsorizare a proiectelor prioritare ale spitalului.

6. Parteneri externi și consultanți specializați

- Asigură expertiză tehnică în domenii critice: **scrierea și managementul de proiecte europene**, elaborarea studiilor de fezabilitate, digitalizare medicală, strategii de resurse umane.
- Sprijină unitatea medicală în realizarea **documentației pentru atragerea de fonduri**, inclusiv în relația cu autoritățile de management și în utilizarea platformelor de depunere electronică.
- Efectuează **monitorizare externă independentă** asupra etapelor critice ale implementării, formulând recomandări privind eficientizarea intervențiilor și respectarea condiționalităților de finanțare.
- Pot deveni parteneri strategici în **dezvoltarea infrastructurii IT sau medicale**, prin parteneriate de tip public-privat.

d). Rezultate așteptate

Implementarea integrată a intervențiilor propuse în proiectul de management va conduce la o serie de **rezultate concrete, măsurabile și sustenabile**, care vor reflecta o transformare reală a capacității instituționale a Spitalului Municipal Rădăuți. Aceste rezultate sunt orientate atât către îmbunătățirea calității actului medical și a eficienței administrative, cât și către întărirea capacității de dezvoltare și adaptare a instituției în contextul sistemului regional de sănătate.

1. La nivelul resurselor umane

- **Ocuparea a minimum 30% din posturile vacante** în specialitățile deficitare (oncologie, cardiologie, nefrologie, pediatrie) în decurs de 12–18 luni, ca urmare a implementării unui plan structurat de recrutare, integrare și fidelizare.
- **Reducerea cu minimum 25% a fluctuației de personal medical** și auxiliar prin politici de motivare, sprijin profesional și stabilitate organizațională.
- **Constituirea unui cadru permanent de formare profesională**, prin parteneriate cu universități medicale, programe de instruire digitală și sesiuni de actualizare a competențelor.
- **Creșterea satisfacției profesionale** în rândul angajaților, evaluată anual prin chestionare de feedback, cu un scor țintă de minimum 80% pentru indicatorii de loialitate și motivație.

2. La nivelul digitalizării și eficienței administrative

- **Implementarea unui sistem digital integrat**, care să acopere gestionarea dosarelor medicale, programărilor, circuitului intern al pacienților și arhivarea electronică a documentelor, până la finalul primului an de implementare.
- **Automatizarea a cel puțin 60% dintre procesele administrative repetitive** (ex: raportări, eliberare de documente, statistici medicale), cu reducerea proporțională a erorilor de operare și a timpului de execuție.
- **Îmbunătățirea capacității de analiză și decizie managerială** prin dezvoltarea unor module de raportare în timp real, ce oferă indicatori de performanță medicală, financiară și operațională.
- **Formarea a 100% din personalul medical și administrativ relevant** în utilizarea noilor platforme informatice, pentru a asigura tranziția eficientă către un model digital funcțional.

3. La nivelul capacității de atragere a fondurilor europene

- **Crearea unui mecanism intern permanent de scriere, monitorizare și implementare a proiectelor europene**, în colaborare cu autoritatea locală și consultanți specializați.
- **Depunerea a minimum două cereri de finanțare eligibile în următorii 2 ani**, cu accent pe digitalizare, infrastructură și formare profesională.
- **Stimularea capacității instituționale de cofinanțare** prin planificarea bugetară strategică și atragerea de sponsorizări, donații și parteneriate public-private.
- **Creșterea vizibilității spitalului ca actor activ în rețelele regionale și naționale de sănătate**, prin participarea la proiecte colaborative și inițiative pilot.

4. La nivel general – impact asupra pacienților și comunității

- **Creșterea nivelului de satisfacție a pacienților** cu cel puțin 20% față de anul de referință (măsurat prin sondaje anuale), ca urmare a digitalizării, reducerii timpilor de așteptare și îmbunătățirii condițiilor de îngrijire.
- **Îmbunătățirea imaginii instituționale** a Spitalului Municipal Rădăuți, consolidându-i statutul de furnizor de servicii medicale moderne, eficiente și centrate pe pacient.
- **Crearea premiselor pentru obținerea acreditării sau reacreditării instituționale**, prin alinierea la standardele actuale de calitate, siguranță și digitalizare în sănătate.

e). Indicatori de evaluare și monitorizare

Monitorizarea și evaluarea riguroasă a implementării proiectului constituie un instrument esențial pentru asigurarea eficienței intervențiilor, pentru adaptarea continuă a activităților și pentru măsurarea impactului real asupra performanței instituționale. În acest scop, a fost definit un set coerent de indicatori cantitativi și calitativi, structurați pe principalele componente strategice ale proiectului: atragerea și retenția resursei umane, digitalizarea serviciilor și accesarea fondurilor europene.

1. Indicatori privind resursele umane

Pentru componenta de resursă umană, evaluarea progresului se va face pe baza următorilor indicatori:

- **Rata de ocupare a posturilor vacante** în secțiile cu deficit cronic (oncologie, cardiologie, nefrologie, pediatrie), vizând o creștere de cel puțin 30% până în anul 2027.
- **Numărul de medici și personal medical auxiliar nou angajați**, urmărit anual și defalcat pe categorii profesionale.

- **Rata de retenție** a personalului nou recrutat, cu un obiectiv de menținere în activitate de peste 80% după primul an de angajare.
- **Numărul de sesiuni de formare profesională** organizate anual pentru întărirea competențelor și facilitarea integrării în echipă.
- **Gradul de satisfacție al angajaților**, măsurat prin instrumente de evaluare internă (chestionare anonime), vizând o creștere semnificativă a percepției pozitive asupra mediului de lucru.

2. Indicatori privind digitalizarea și eficiența administrativă

În ceea ce privește digitalizarea, vor fi monitorizați indicatori care reflectă atât progresul tehnic, cât și eficiența operațională:

- **Implementarea unui sistem digital integrat** pentru gestionarea pacienților, programărilor, datelor medicale și a proceselor administrative, cu obiectivul ca acesta să fie complet funcțional până în trimestrul IV din 2027.
- **Gradul de automatizare a proceselor administrative**, urmărind atingerea unui prag de minim 60% până în 2028.
- **Numărul de utilizatori activi** (personal medical și administrativ) ai platformei digitale, care vor fi instruiți în mod sistematic pentru a asigura utilizarea eficientă a sistemului.
- **Reducerea timpului de completare a fișelor medicale**, prin digitalizare, cu un obiectiv de scădere cu minimum 30% comparativ cu sistemul clasic, pe suport hârtie.
- **Organizarea periodică a sesiunilor de instruire digitală**, pentru creșterea gradului de alfabetizare digitală a personalului.

3. Indicatori privind atragerea fondurilor europene și dezvoltarea instituțională

Pentru evaluarea progresului în direcția atragerii de resurse financiare externe și dezvoltării instituționale, vor fi urmăriti următorii indicatori:

- **Numărul de proiecte depuse pentru finanțare europeană**, prin intermediul PNRR și Programul Sănătate 2021–2027, cu un obiectiv de cel puțin două cereri depuse până în 2026.
- **Valoarea totală a fondurilor nerambursabile atrase**, cu o țintă de minim 2 milioane de euro în perioada de implementare 2025–2029.
- **Numărul de parteneriate public-private sau colaborări cu entități externe** (universități, consultanți, autorități regionale), vizând dezvoltarea instituțională și accesul la expertiză specializată.
- **Gradul de profesionalizare a capacității interne de a gestiona proiecte**, evaluat anual prin audituri interne și prin creșterea numărului de angajați implicați în scrierea, implementarea și monitorizarea proiectelor.
- **Nivelul de conformitate cu standardele de acreditare sanitară**, determinat prin audituri periodice interne și externe, și îmbunătățit constant prin adaptarea infrastructurii și a procedurilor de lucru.

4. Indicatori generali de impact

Pentru validarea impactului general al proiectului asupra funcționării spitalului și a satisfacției beneficiarilor, vor fi urmăriti următorii indicatori transversali:

- **Gradul de satisfacție al pacienților**, monitorizat anual prin chestionare standardizate, cu obiectivul unei creșteri de minimum 20% până în 2029.
- **Reducerea numărului de erori administrative și clinice**, ca rezultat al digitalizării, standardizării procedurilor și creșterii calității actului medical.
- **Timpul mediu de așteptare pentru consultații și internări**, care se dorește redus cu cel puțin 20%, ca urmare a unei gestionări mai eficiente a resursei umane și a digitalizării fluxurilor.
- **Nivelul de transparență decizională și managerială**, măsurat indirect prin gradul de acces la date în timp real și prin nivelul de implicare al personalului în procesele decizionale.

Toți acești indicatori vor fi integrați într-un sistem intern de monitorizare continuă, cu raportări trimestriale către conducerea spitalului și autoritățile publice locale, precum și evaluări anuale consolidate în rapoarte de progres. Acest cadru de evaluare va permite luarea de decizii fundamentate, ajustarea timpurie a activităților care întâmpină dificultăți și va contribui la consolidarea culturii organizaționale orientate spre performanță și transparență.

Posibile obstacole și riscuri în implementarea planului de management și măsuri de contracarare

Implementarea unui plan complex și ambițios precum cel propus pentru Spitalul Municipal „Sfinții Doctori Cosma și Damian” din Rădăuți implică inevitabil o serie de obstacole și riscuri care pot afecta realizarea obiectivelor strategice. Identificarea anticipată a acestor provocări constituie un pas esențial pentru asigurarea unei implementări eficiente și pentru dezvoltarea unor măsuri proactive menite să minimizeze impactul negativ al acestora.

Un prim obstacol major este reprezentat de deficitul de personal medical specializat în secțiile prioritare. Contextul legislativ privind salarizarea personalului din sectorul public impune anumite limite, prin stabilirea pachetelor salariale care nu pot fi ajustate discreționar de către managementul spitalului. Această constrângere limitează posibilitățile de stimulare financiară competitivă și crește riscul fluctuației de personal. Pentru a contracara acest risc, se vor implementa măsuri complementare axate pe creșterea atractivității posturilor prin îmbunătățirea condițiilor de muncă, asigurarea unor programe consistente de formare profesională, recunoașterea performanței și promovarea unui climat organizațional motivant și participativ.

În planul digitalizării, riscurile includ rezistența la schimbare a personalului, deficitul inițial de competențe digitale și posibilele dificultăți tehnice în implementarea sistemelor informatice integrate. Succesul acestui demers depinde esențial de asumarea managerială a procesului de schimbare și de sprijinul acordat angajaților prin sesiuni periodice de instruire, consultanță tehnică permanentă și o comunicare internă transparentă, care să diminueze reticențele și să faciliteze adoptarea noilor tehnologii.

Atragerea fondurilor europene reprezintă o altă dimensiune cu potențiale riscuri, determinate în principal de complexitatea procedurilor administrative și de necesitatea unei gestionări riguroase a proiectelor. Pentru a reduce probabilitatea eșecului în accesarea și implementarea finanțărilor externe, se vor consolida capacitățile instituționale prin formarea personalului specializat, colaborarea cu experți în domeniu și instituirea unor mecanisme interne eficiente de monitorizare și control.

În plus, factorii exogeni precum modificările legislative, schimbările în prioritățile publice sau fluctuațiile economice pot genera perturbări neprevăzute în implementarea planului. Pentru a răspunde acestor provocări, managementul spitalului va adopta o strategie flexibilă, bazată pe monitorizarea continuă a contextului extern și pe elaborarea de planuri alternative, adaptabile la noile condiții.

Prin identificarea și anticiparea acestor obstacole și riscuri, precum și prin adoptarea unor măsuri coerente și integrate de contracarare, proiectul de management își consolidează premisele de succes, contribuind la creșterea performanței instituționale și la furnizarea unor servicii medicale de calitate superioară pentru comunitatea deservită.

Concluzii

Proiectul de management propus pentru Spitalul Municipal „Sfinții Doctori Cosma și Damian” din Rădăuți constituie o intervenție strategică complexă, cu o viziune integratoare și orientată spre transformare instituțională profundă. Acesta abordează în mod direct trei dintre cele mai stringente probleme identificate în cadrul analizei SWOT: deficitul acut de personal medical în specialități esențiale, nivelul insuficient de digitalizare a serviciilor și dificultățile persistente în atragerea finanțărilor europene – toate cu impact major asupra capacității operaționale și calității serviciilor furnizate.

Abordarea acestor provocări nu este doar justificată, ci absolut necesară, într-un context marcat de presiuni sistemice asupra spitalelor municipale, de cerințele tot mai exigente privind calitatea actului medical și de dinamica accelerată a tehnologiilor din domeniul sănătății. Proiectul propune obiective realiste și măsurabile, activități etapizate și adaptate specificului local, o alocare judicioasă a resurselor și un cadru robust de evaluare a rezultatelor.

Prin modernizarea infrastructurii, digitalizarea proceselor administrative și medicale, consolidarea resursei umane și atragerea de finanțări externe, se urmărește nu doar remedierea unor disfuncționalități cronice, ci și re poziționarea spitalului ca actor-cheie în rețeaua de sănătate publică din regiune. În această logică, proiectul devine un vector al transformării instituționale, al adaptării la cerințele prezentului și al pregătirii pentru provocările viitorului.

Succesul acestui demers va depinde de o implementare coerentă, de asumarea responsabilă a sarcinilor de către actorii implicați, de flexibilitatea managerială în fața obstacolelor neprevăzute și de continuitatea susținerii politice și comunitare. În mod esențial, proiectul nu reprezintă doar un instrument de intervenție punctuală, ci un cadru sustenabil pentru dezvoltarea strategică a Spitalului Municipal „Sfinții Doctori Cosma și Damian” Rădăuți și implicit, pentru îmbunătățirea sănătății populației pe termen lung.

f). Cunoașterea legislației relevante

Implementarea acestui proiect este în concordanță cu:

1. Legea nr.95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, republicată cu modificările și completările ulterioare – Titlul VII: Spitalele, cu modificările și completările ulterioare;
2. Legea nr. 53/2003 privind Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
3. Legea nr.500/2002 privind finanțele publice cu modificările și completările ulterioare;
4. Legea nr.98/2016, privind achizițiile publice, cu modificările și completările ulterioare;
5. HGR nr. 395/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractelor de achiziție publică /acordului cadru din Legea nr.98 privind achizițiile publice, cu modificările și completările ulterioare;
6. Hotărârea nr. 521/2023 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului-cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale, în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate, cu modificările și completările ulterioare;
7. Ordinul nr. 1.857/441/2023 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Hotărârii Guvernului nr. 521/2023 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului-cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale, în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate, cu modificările și completările ulterioare;
8. Ordinul Ministerului Finanțelor Publice nr.1792/17.01.2002 pentru aprobarea Normelor metodologice privind angajarea, lichidarea, ordonantarea și plata cheltuielilor instituțiilor publice, precum și organizarea, evidența și raportarea angajamentelor bugetare și legale, cu modificările și completările ulterioare;
9. Ordinul Ministrului Sănătății nr.1101/2016 privind aprobarea Normelor de supraveghere, prevenire și limitare a infecțiilor asociate asistenței medicale în unitățile sanitare;
10. Ordinul Ministrului Sănătății Publice nr. 914/2006 pentru aprobarea Normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare, cu modificările și completările ulterioare;
11. Ordinul Ministrului Sănătății Publice nr. 1384/2010 privind aprobarea modelului- cadru al contractului de management și a listei indicatorilor de performanță a activității managerului spitalului public, cu modificările și completările ulterioare;
12. Ordinul Ministrului Sănătății Publice nr. 921/2006 pentru stabilirea atribuțiilor comitetului director din cadrul spitalelor publice;
13. Ordinul Ministrului Sănătății nr.1091/2010 privind centralizarea consumului de medicamente din unitățile sanitare cu paturi;
14. Ordinul Secretarului General al Guvernului nr.600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice, cu modificările și completările ulterioare;
15. Legea-cadru nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, cu modificările și completările ulterioare;

BIBLIOGRAFIE

Alături de actele legislative indicate, alte elemente bibliografice au fost:

- Managementul Spitalului - Școala Națională de Sănătate Publică și Management Sanitar – Editura Public H Press București, 2006;
- Management în unitățile medico-sanitare - Alexandru V. Ciurea, Vasile G. Ciubotaru, Eugen Avram – Editura Universitară București, 2011;
- Sănătate publică și management sanitar – Georgeta Zanoschi – Editura Dan, Iași, 2003;
- Managementul spitalelor publice – Ghid practic – Mihai Negrea – Editura University Press Targu-Mureș, 2019;
- Site-uri web : <https://www.spitalul-radauti.ro>, <https://www.ms.ro>, <https://www.drg.ro>, <https://cas.cnas.ro/cassv>.

GRAPHIC GANTT

GRAFIC GANTT

ACTIVITATE	T4 2025	T1 2026	T2 2026	T3 2026	T4 2026	T1 2027	T2 2027	T3 2027	T4 2027	T1 2028	T2 2028	T3 2028	T4 2028	T1 2029	T2 2029	T3 2029	T4 2029
Audit nevoi personal + strategii recrutare (P1)	●	●	●														
Audit infrastructură IT și nevoi digitalizare (P2)	●	●	●														
Evaluare capacitate accesare fonduri + identificare linii (P3)	●	●	●														
Implementare recrutare activă + stimulente (P1)				●	●	●	●	●	●								
Implementare sistem digital integrat (P2)			●	●	●	●	●	●	●								
Instruire personal în utilizarea sistemelor digitale (P2)				●	●	●	●										
Înființare unitate de proiecte + scriere proiecte (P3)				●	●	●	●	●	●								
Depunere proiecte + atragere fonduri europene (P3)										●	●	●	●				
Extindere digitalizare (telemedicină etc.) (P2)										●	●	●	●				
Consolidare programe de personal (P1)										●	●	●	●				
Monitorizare funcțională sisteme + suport tehnic (P2)																	
Evaluare impact proiecte cu finanțare externă (P3)													●	●	●		
Raport final de implementare și pregătire viitor (toate problemele)													●	●	●	●	●