

PROIECT DE MANAGEMENT

PLANIFICAREA ȘI ORGANIZAREA SERVICIILOR DE SĂNĂTATE LA NIVELUL SPITALULUI DE PNEUMFTIZIOLOGIE BACĂU



Candidat [REDACTED]
2026

CUPRINS

1. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI DE PNEUMOFTIZIOLOGIE BACĂU	
1.1. Date generale	3
1.2. Caracteristicile populației deservite	3
1.3. Structura spitalului pe activități	4
1.4. Situația dotării cu echipamente și aparatură medicală	5
1.5. Situația infrastructurii spitalului	6
1.6. Resursele umane	7
1.7. Activitatea Spitalului de Pneumoftiziologie Bacău – indicatori.....	9
1.8. Situația financiară	12
2. ANALIZA SWOT A SPITALULUI DE PNEUMOFTIZIOLOGIE BACĂU.....	13-14
3. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE	14
4. SELECȚIONAREA PROBLEMELOR PRIORITARE	15
5. DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMELE PRIORITARE IDENTIFICATE	
A) Scop	15
B) Obiective	16
C) Activități – Grafic GANTT	17-19
D) Rezultate așteptate	19
E) Indicatori de evaluare/monitorizare	19
F) Bibliografie și legislație relevantă	20

1. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI DE PNEUMOFTIZIOLOGIE BACĂU

1.1. Date generale

Spitalul de Pneumoftiziologie Bacău este o unitate sanitară publică monospecialitate, cu paturi, aflată în subordinea administrativă a Consiliului Local al Municipiului Bacău și sub autoritatea Ministerului Sănătății, fiind singurul spital public cu profil pneumoftiziologic din județul Bacău.

Sediul administrativ al unității este situat în municipiul Bacău, str. Oituz nr. 72, județul Bacău.

Spitalul de Pneumoftiziologie Bacău este încadrat în Categoria III de acreditare („Acreditat cu rezerve”), pentru perioada 08.05.2024–07.05.2029, conform Certificatului de acreditare ANMCS nr. 117/08.05.2024, și funcționează în baza Autorizației Sanitare de Funcționare nr. 2450 din 29.05.2026, cu program de conformare. Unitatea se află în relație contractuală cu Casa de Asigurări de Sănătate Bacău, având un rol important în rețeaua județeană de servicii medicale și în asigurarea continuității îngrijirilor pentru pacienții cu patologii respiratorii.

Acesta are un rol important în prevenirea, diagnosticul, tratamentul, monitorizarea și recuperarea pacienților cu afecțiuni respiratorii, precum BPOC, astm bronșic, pneumonii, pleurezii, neoplasme pulmonare și alte patologii specifice, precum și în implementarea și coordonarea activităților de prevenire și combatere a tuberculozei.

Principalele obiective instituționale sunt orientate către creșterea calității și siguranței serviciilor medicale, dezvoltarea serviciilor ambulatorii și de spitalizare de zi, optimizarea utilizării resurselor disponibile și adaptarea permanentă a portofoliului de servicii la nevoile de sănătate ale populației deservite.

La baza elaborării prezentului proiect de management a fost utilizată ca perioadă de referință **2022–2025 și semestrul I 2026**, fiind analizate structura organizatorică, activitatea medicală, resursele umane, infrastructura, dotarea cu aparatură și echipamente medicale, indicatorii de performanță și situația economico-financiară a unității.

1.2. Caracteristicile populației deservite

Spitalul de Pneumoftiziologie Bacău deservește cu prioritate populația județului Bacău, adresabilitatea extinzându-se, prin specificul său monospecialitate, și către pacienți din județele limitrofe.

Pentru pacienții din mediul rural, distanța față de municipiul Bacău, posibilitățile de transport, accesul la medicina de familie și la investigații de specialitate, precum și nivelul socio-economic pot favoriza prezentarea tardivă, dificultățile de monitorizare și riscul de întrerupere a tratamentului. Aceste particularități impun consolidarea accesului la servicii specializate și dezvoltarea unor trasee cât mai eficiente și integrate pentru pacientul cu patologii respiratorii.

Din perspectiva profilului epidemiologic, o importanță deosebită o prezintă **cancerul pulmonar**, prin incidența, mortalitatea și complexitatea traseului diagnostic și terapeutic.

La nivel național, datele din *Profilul de țară privind cancerul 2025 – România*, elaborat în cadrul Registrului european privind inegalitățile în domeniul cancerului, evidențiază o povară semnificativă a cancerului pulmonar. Pentru anul 2024 au fost estimate aproximativ **100.471 cazuri noi de cancer în România**, 55% dintre acestea fiind înregistrate la bărbați, iar estimările Sistemului european de informații cu privire la cancer indică o **creștere cu aproximativ 8% a numărului cazurilor de cancer până în anul 2040**.

Impactul acestei patologii este cu atât mai important cu cât cancerul pulmonar reprezintă una dintre principalele cauze de mortalitate oncologică, iar evoluția preconizată a bolilor oncologice indică o

presiune suplimentară asupra serviciilor de diagnostic, tratament și monitorizare. Totodată, factorii de risc respirator, în special fumatul și expunerea la poluarea atmosferică și profesională, contribuie atât la apariția bolilor pulmonare cronice, cât și la dezvoltarea neoplaziilor bronhopulmonare.

Evoluția profilului de morbiditate justifică necesitatea consolidării serviciilor destinate pacientului cu suspiciune sau diagnostic de neoplasm bronhopulmonar, de la identificarea precoce și diagnosticul complet până la evaluarea multidisciplinară, orientarea rapidă către tratament și monitorizarea ulterioară.

1.3. Structura spitalului pe activități

Structura organizatorică actuală a Spitalului de Pneumoftiziologie Bacău este aprobată prin HCL nr. 377/17.08.2026, organigrama și statul de funcții fiind valabile începând cu data de 1 septembrie 2026. În ceea ce privește capacitatea și structura funcțională, spitalul dispune de:

- 170 de paturi pentru spitalizare continuă și 6 paturi pentru spitalizare de zi, organizate în secții cu profil pneumologic, recuperare respiratorie și îngrijiri paliative;
- structuri clinice, paraclinice și de suport care permit furnizarea de servicii de pneumologie, pneumoftiziologie, recuperare medicală respiratorie, îngrijiri paliative, spitalizare de zi și servicii ambulatorii de specialitate, cum ar fi: laborator de analize medicale, radiologie și imagistică medicală, explorări funcționale și endoscopie bronșică;
- rețea de cabinete medicale școlare aflate în municipiul Bacău, formată din 61 de cabinete de medicină generală și 9 cabinete stomatologice;
- structuri administrative, tehnice și de suport, deservite inclusiv de personal TESA, care asigură funcționarea administrativă, economică, tehnică și logistică a unității.

Activitatea medicală a spitalului este organizată, astfel:

Structură	Spitalizare continuă	Din care	Spitalizare de zi
Secția I Pneumologie	59 paturi	26 TB; 10 cronici; 23 Pneumo	3 paturi
Secția II Pneumologie	59 paturi	27 TB; 10 cronici; 22 Pneumo	3 paturi
Secția Îngrijiri Paliative	26 paturi	—	—
Secția recuperare respiratorie	26 paturi	—	—
TOTAL	170 paturi	—	6 paturi

Structura actuală evidențiază o concentrare importantă a capacității de **spitalizare continuă** în cele două secții de pneumologie, care cumulează 69,4% din capacitatea totală de spitalizare continuă.

Pe lângă activitatea de spitalizare continuă, spitalul asigură servicii în regim de **spitalizare de zi**, în principal pentru pacienți cu afecțiuni respiratorii acute și cronice, tuberculoză, patologie obstructivă, afecțiuni pleuro-pulmonare și neoplazii pulmonare, ceea ce permite diagnosticarea, evaluarea și tratamentul unor categorii de pacienți fără necesitatea internării continue.

Ambulatoriul reprezintă o componentă strategică pentru asigurarea accesului pacienților la consultații de specialitate, monitorizarea bolilor cronice și reducerea internărilor evitabile, și include cabinete în specialitatea pneumologie și cardiologie. Un rol important în diagnosticul și monitorizarea tuberculozei îl are Dispensarul TBC Bacău, precum și Dispensarul TBC Comănești, care asigură activități specifice de depistare, supraveghere, tratament și monitorizare a pacienților cu tuberculoză, contribuind la implementarea programelor naționale de control al bolii.

Activitatea clinică este susținută de structuri paraclinice și funcționale, respectiv:

- Laborator de analize medicale;
- Laborator de imagistică medicală pentru ambulatoriu (RX)
- Laborator de imagistica (Computer Tomograf);
- Laborator explorări funcționale;

- Compartiment endoscopie bronșică;
- Farmacie cu circuit închis;
- Birou Internări;
- Ambulatoriu – dispensar TBC Bacău;
- Dispensar TBC Comanesti;
- Compartiment evaluare și statistică medicală;
- Compartiment de prevenire și limitare a infecțiilor asociate asistenței medicale;
- Birou de Management al Calității Serviciilor de Sănătate;
- Serviciul R.U.N.O.S.;
- Compartiment Financiar- Contabil;
- Compartiment Achiziții;
- Serviciul Tehnic, Administrativ și Aprovizionare;
- Bloc alimentar;
- Serviciu spălătorie.

1.4. Situația dotării cu echipamente și aparatură medicală

Dotarea cu echipamente și aparatură medicală reprezintă un element esențial pentru susținerea activității clinice și paraclinice a Spitalului de Pneumoftiziologie Bacău. În ultimii ani au fost realizate investiții semnificative pentru modernizarea bazei tehnico-medicale, mai ales cu sprijinul financiar al Consiliului Local al Municipiului Bacău, în vederea creșterii capacității de diagnostic, monitorizare și tratament.

Spitalul de Pneumoftiziologie Bacău dispune de o bază tehnico-medicală diversificată, cu o valoare totală de inventar a echipamentelor și aparaturii medicale de **10.961 mii lei**, conform situației transmise de spital. În cadrul unității sunt utilizate echipamente de imagistică medicală, explorări funcționale respiratorii, endoscopie bronșică, ecografie și aparatură de laborator, unele dintre acestea având valori de intrare semnificative și un rol esențial în asigurarea diagnosticului complex al pacienților cu patologie respiratorie.

Finanțarea dotărilor provine din surse multiple, cum ar fi: venituri proprii ale spitalului, buget Consiliul Local, buget Ministerul Sănătății, sponsorizări, etc.

Mențiune privind limitele analizei: documentația furnizată de spital nu cuprinde, pentru întreaga aparatură, informații complete privind sursa de finanțare, deși aceasta a fost solicitată. În acest context, nu a fost posibilă realizarea unei analize defalcate pe ani și pe surse de finanțare și nici determinarea ponderii investițiilor realizate

Anul	Venituri proprii	Buget Ministerul Sănătății	Buget Consiliul Local	Sponsorizari	Total
2022					
2023					
2024					
2025					
sem I 2026					

TOTAL

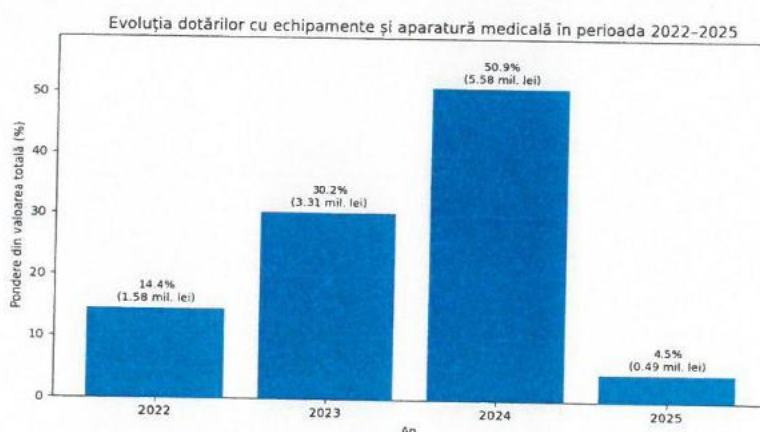
Principalele echipamente și aparatură medicală aflate în cadrul Spitalului de Pneumoftiziologie Bacău:

Nr. crt.	Denumirea echipamentului/aparaturii medicale	Nr. buc.	An achizitie	Valoare (mii lei)	Loc de utilizare/amplasare	Sursă de finanțare
1	Aparat radiologic cu prelucrare digitală a imaginii și imprimantă OPERA	1	2024	1.570,0	Radiologie + MRF	
2	Ecograf pentru investigații cardiace avansate	1	2023	1.401,2	Administrativ I	Sponsorizare
3	Computer tomograf CANON AQUILION START	1	2024	1.320,0	Dispensar	

4	Aparat radiologic mobil MOBILE ART EVOLUTION MX8	1	2022	593,8	Radiologie + MRF	Buget local
5	Videobronhoscop cu imunofluorescență și achiziție de imagini	1	2022	418,9	Dispensar	
6	MASTERSCREEN BODY/DIFF	1	2024	307,0	Dispensar	
7	Ecograf mobil	1	2023	300,1	Administrativ I	Sponsorizare
8	Aparat radiologic cu prelucrare digitală a imaginii tip OPERA	1	2023	291,5	Radiologie + MRF	
9	Ecograf Doppler color 3D Philips	1	2023	267,1	Radiologie + MRF	Sponsorizare
10	Analizor automat de imunologie prin chemiluminescență	1	2024	266,4	Dispensar	
11	Pletismograf cu kit transfer gaze	1	2025	205,4	Secția II	
12	Analizor automat de biochimie PENTRA C400	1	2025	204,4	Laborator	
13	Ecograf convex și liniar	1	2024	157,5	Dispensar	
14	Videobronhoscop OLYMPUS	1	2022	121,0	Dispensar	
15	Mașină de sterilizat fibrobronhoscop	1	2022	110,0	Dispensar	

Spitalul dispune de o bază tehnică necesară diagnosticului și monitorizării patologiei respiratorii.

În tabelul de mai jos este prezentată evoluția dotărilor cu echipamente și aparatură medicală în perioada 2022–2025 (pentru semestrul I 2026, nu sunt furnizate de spital privind aparatura și echipamente medicale).



Reducerea valorii investițiilor în anul 2025 poate fi datorată nivelului ridicat din anii anteriori, în special în 2024. Pentru perioada următoare, politica investițională trebuie orientată către menținerea funcționalității aparaturii existente, utilizarea acestora la capacitate optimă, asigurarea mentenanței preventive și prioritizarea noilor achiziții în funcție de nevoile clinice, gradul de uzură și potențialul de dezvoltare a serviciilor medicale.

1.5. Situația infrastructurii spitalului

Infrastructura Spitalului de Pneumoftiziologie Bacău este organizată în mai multe corpuri de clădire și containere distincte, în care se desfășoară activitatea de spitalizare continuă, spitalizare de zi, ambulatoriu și activitățile paraclinice și support, astfel:

- **Pavilioanele** care asigură **spitalizare continuă și spitalizare de zi**, cuprinde Secția Pneumologie I, Secția Pneumologie II, Secția Recuperare respiratorie și Secția Îngrijiri paliative, CPU cu spațiu primiri urgente, sala de kinetoterapie, etc, împreună cu spațiile aferente activității medicale: saloane, săli de tratament, cabinete medicale și de asistenți, spații pentru curățenie și depozitare. În conexiune funcțională cu aceste pavilioane se află structura de spitalizare de zi (amplasata la parterul unei extinderi P+1), punct de recoltare probe biologice, sala tratamente și blocul alimentar.

- **Pavilionul Ambulatoriului de specialitate**, cu regim P+2, cuprinde birou de informații, 2 cabinete de consultații care fac parte din dispensarul TB, 4 cabinete de consultații pneumologie, cabinet cardiologie, cabinet medic radiolog, vestiare, laborator de analize medicale, laborator explorări funcționale, laborator de imagistica (CT), endoscopie bronșică, farmacia cu circuit închis, biroul managerului, CPIAAM și Compartimentul de management al calității.
- **Pavilionul Laborator de imagistica (RX);**
- **Spațiu- depozit securizat** pentru deșeurile cu potențial infectant;
- **Pavilionul administrative, de tip container**, găzduiește secretariatul, Serviciul RUNOS și Compartimentul financiar-contabil.
- **Pavilionul de tip container**, amplasat în curtea spitalului unde își desfășoară activitatea Serviciul Tehnic, Administrativ și Aprovizionare.
- **Arhiva unității** este amplasată într-o clădire separată, aflată în litigiu, situație care poate genera vulnerabilități privind continuitatea utilizării spațiului și securitatea păstrării documentelor. Infrastructura existentă permite desfășurarea unui circuit complex al pacientului cu patologie respiratorie, însă existența Autorizației Sanitare de Funcționare cu program de conformare evidențiază necesitatea continuării procesului de modernizare. Planul de conformare operațional pentru anul 2026 prevede intervenții asupra circuitelor funcționale, spațiilor de depozitare, grupurilor sanitare, vestiarelor, instalațiilor sanitare, precum și asupra unor spații aferente spitalizării de zi, internării și externării, dar și ambulatoriului, amenajarea oficiului alimentar cu termen de remediere a neconformităților până în iunie 2027.

Spitalul de Pneumoftiziologie Bacău a beneficiat prin intermediul U.A.T. a municipiului Bacău, în calitate de beneficiar, de implementarea proiectului „Modernizarea, dotarea și extinderea corpurilor Ambulatoriului Spitalului de Pneumoftiziologie Bacău, total valoare proiect: 15.874.732,64 lei. Ca rezultate așteptate a fost și creșterea numărului de persoane care beneficiază de infrastructura ambulatoriului cu peste 5% în primul an de durabilitate al proiectului (de la 14.500 pacienți la 24.095 la finalul implementării), lucru care nu s-a întâmplat.

Tip serviciu	AN				
	2022	2023	2024	2025	sem I 2026
Nr. total consultații efectuate în Dispensarul de Pneumoftiziologie	19806	18019	18742	17597	8457

1.6. Resursele umane

Resursa umană reprezintă una dintre componentele esențiale ale Spitalului de Pneumoftiziologie Bacău.

Analiza resurselor umane a avut în vedere corelarea personalului existent cu structura organizatorică a Spitalului de Pneumoftiziologie Bacău și cu modificările succesive intervenite în perioada 2022–2026, precum și cu numărul de paturi, volumul activității medicale, adresabilitatea, complexitatea cazurilor și

1.6.1. Evoluția structurii de personal

An	Posturi aprobate	Posturi ocupate	Posturi vacante	Grad de ocupare
2022	187	180	7	96 %
2023	206	178	28	86 %
2024	232	186	46	80 %
2025	232	183	49	79 %
2026	236	188	48	80 %

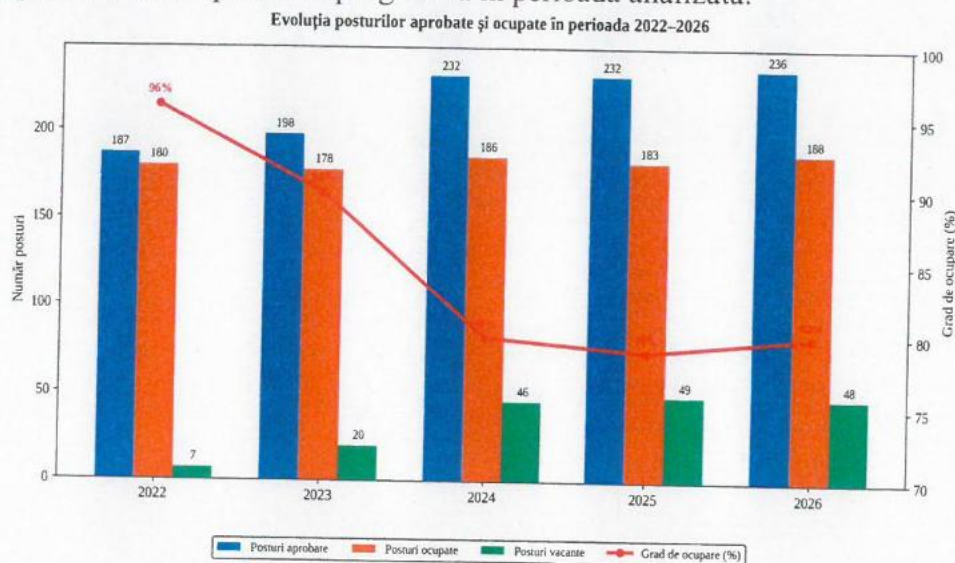
Tab.2 Evoluția posturilor aprobate și ocupate în perioada 2022- 2025

În perioada 2022–2026, numărul total de posturi aprobate la nivelul Spitalului de Pneumoftiziologie Bacău a crescut de la 187 la 236, ceea ce reprezintă o majorare de aproximativ 26,2%. În același

interval, numărul posturilor efectiv ocupate a crescut doar de la **180 la 188**, respectiv cu aproximativ **4,4%**.

Această evoluție a determinat creșterea semnificativă a numărului de posturi vacante, de la **7 în anul 2022 la 48 în anul 2026**, precum și reducerea gradului global de ocupare de la **96% la 80%**.

Scăderea gradului de ocupare este progresivă în perioada analizată.



Evoluția evidențiază o discrepanță tot mai mare între dezvoltarea structurii de personal aprobate și capacitatea efectivă de ocupare a posturilor. Creșterea numărului de posturi aprobate nu s-a reflectat într-o creștere proporțională a personalului încadrat, ceea ce poate genera dificultăți în asigurarea continuității activității, suprasolicitarea personalului existent și limitarea capacității de dezvoltare a unor servicii noi.

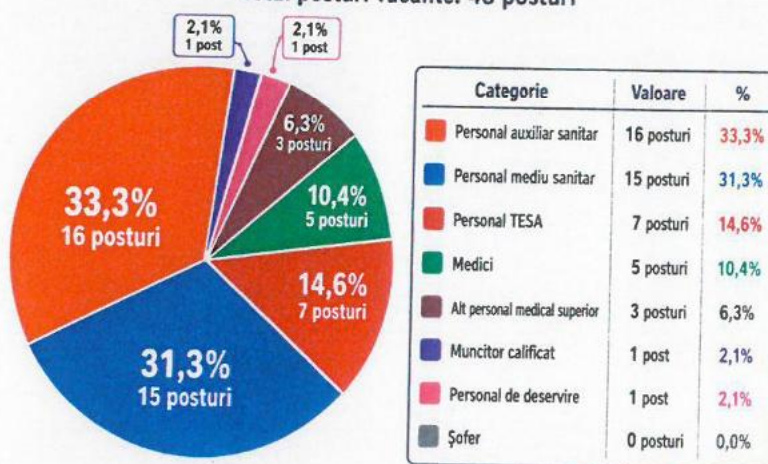
Analiza pentru situația aferentă anului 2026, se raportează la organigrama aprobată prin HCL nr. 377/ 17.08.2026.

Nr. crt.	Structura de personal	Nr. posturi aprobate	Nr. posturi ocupate	Nr. posturi vacante	Indice de ocupare a posturilor
TOTAL		236	188	48	80%
1	Medici	27	22	5	81%
	din care: medici rezidenți	—	—	—	—
2	Alt personal medical superior	12	9	3	75%
	Farmacist	2	1	1	50%
	Biolog	4	3	1	75%
	Kinetoterapeut	4	3	1	75%
	Psiholog	1	1	0	100%
3	Personal mediu sanitar	90	75	15	83%
	Asistent medical	84	70	14	83%
	Statistician medical / registrator	6	5	1	83%
4	Personal auxiliar sanitar	62	46	16	74%
	Infirmieră	38	31	7	82%

	Îngrijitoare	21	12	9	57%
	Spălătoreasă	3	3	0	100%
5	Muncitor calificat	14	13	1	93%
6	Personal de deservire	2	1	1	50%
7	Șofer	1	1	0	100%
8	Personal TESA	28	21	7	75%

Ponderea posturilor vacante pe categorii profesionale – 2026

Total posturi vacante: 48 posturi



Structura de personal aferentă anului 2026 evidențiază un deficit semnificativ de resurse umane, cu 48 de posturi vacante și un grad general de ocupare de aproximativ 80%. Deficitul este concentrat în special la nivelul personalului auxiliar și mediu sanitar, care însumează aproape două treimi din totalul posturilor vacante, fiind identificate totodată grade reduse de ocupare la unele categorii profesionale esențiale.

1.7. Activitatea Spitalului de Pneumoftiziologie Bacău – Indicatori

INDICATORI DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE					
Denumire indicatori	2022	2023	2024	2025	sem I 2026
Numărul mediu de bolnavi externați (spitalizare continuă) pe un medic	238	279	292	277	147
Proporția medicilor din total personal angajat	10,56%	10,11%	10,22%	10,93%	11,70%
Proporția personalului medical din total personal angajat al spitalului	81,11%	80,90%	79,57%	80,87%	80,85%
Proporția personalului medical cu studii superioare din total personal medical	17,81%	17,36%	18,92%	19,59%	20,39%
Numărul mediu de consultații efectuate în ambulatoriu pe medic	2.829	2.574	2.677	2.514	1.208
Nr. mediu de consultații pe medic în camera de gardă	325	341	364	354	177

Principala vulnerabilitate evidențiată este diminuarea, în anul 2025, a mai multor indicatori de activitate raportată la medic, în special în ambulatoriu și în spitalizarea continuă, concomitent cu persistența deficitului de personal medical. Această situație poate afecta gradul de utilizare a serviciilor existente și capacitatea spitalului de a răspunde eficient nevoilor populației deservite.

INDICATORI DE UTILIZARE A SERVICIILOR

Denumire indicator	2022	2023	2024	2025	sem I 2026
Durata medie de spitalizare pe spital (zile)	12,28	14,21	13,49	14,26	14,37
Rata de utilizare a paturilor pe spital	47,27%	63,56%	64,69%	63,65%	68,13%
Indicele de complexitate al cazurilor pe spital	1,04	1,18	1,19	1,25	1,25
Numărul spitalizărilor de zi raportat la numărul total de spitalizări	48,95%	50,81%	53,06%	53,80%	57,99%

Durata medie de spitalizare este ridicată și are tendință de creștere, de la 12,28 zile în 2022 la 14,26 zile în 2025, iar în sem. I 2026 ajunge la 14,37 zile. O durată mare de spitalizare poate indica externare întârziată, circuite diagnostice lente, dificultăți de transfer sau continuitate insuficientă a îngrijirilor în ambulatoriu. Rata de utilizare a paturilor rămâne relativ redusă, chiar dacă a crescut de la 47,27% în 2022 la 63,65% în 2025 și 68,13% în sem. I 2026. Nivelul sugerează că o parte din capacitatea de spitalizare continuă nu este utilizată la potențialul maxim, ceea ce poate indica necorelarea structurii de paturi cu adresabilitatea și volumul real de activitate. Pacienții stau relativ mult internați, dar capacitatea totală de spitalizare nu este folosită intensiv. Această combinație poate semnală probleme de eficiență operațională.

INDICATORI ECONOMICO- FINANCIARI

Denumire indicator	2022	2023	2024	2025	sem I 2026
Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului	73,89%	74,25%	70,13%	66,87%	71,36%
Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului	76,06%	74,41%	77,33%	76,00%	78,20%
Procentul cheltuielilor cu medicamentele din totalul cheltuielilor spitalului	6,11%	5,14%	3,83%	3,27%	3,50%
Costul mediu/zi de spitalizare pe spital (lei)	861,34	693,45	783,97	1.031,02	989,70

Scăderea ponderii veniturilor proprii de la 74,25% în 2023 la 66,87% în 2025 indică o dependență mai mare de subvenții și alte surse externe de finanțare. Pondere foarte ridicată a cheltuielilor de personal, constant în jurul valorii de 75-78%, limitează flexibilitatea bugetară a spitalului.

Scăderea ponderii cheltuielilor cu medicamentele, de la 6,11% în 2022 la 3,27% în 2025, poate reprezenta o vulnerabilitate dacă reflectă subfinanțarea consumului medicamentos sau restrângerea resurselor disponibile pentru tratament. Creșterea semnificativă a costului mediu/zi de spitalizare, de la 693,45 lei în 2023 la 1.031,02 lei în 2025, reprezintă un semnal de creștere a costurilor de funcționare.

Aceste evoluții pot limita capacitatea spitalului de a susține investițiile, dotările și dezvoltarea serviciilor medicale și impun o mai bună corelare între venituri, structură de personal, costuri și volumul real de activitate.

INDICATORI DE CALITATE

Denumire indicator	2022	2023	2024	2025	sem I 2026
Rata mortalității intraspitalicești pe total spital	5.54%	6.61%	5.99%	5.66%	5.85%
Rata infecțiilor asociate asistenței medicale pe total spital	2.15%	1.94%	1.75%	1.55%	1.42%
Rata bolnavi reinternați în intervalul de 30 zile de la externare	15.42%	18.78%	16.89%	20.36%	17.73%
Numărul mediu de consultații/medic în ambulatoriu	2829	2574	2677	2514	1208
Indice de concordanta între diagnosticul la internare și la externare	54.92%	61.76%	62.60%	61.67%	57.73%
% bolnavi transferați către alte spitale din total pacienți internați	2.98%	2.62%	1.47%	1.15%	0.88%
Numarul de reclamatii	0	0	1	0	0

Rata de reinternare în maximum 30 de zile este ridicată și fluctuantă, crescând de la 15,42% în 2022 la 20,36% în 2025, cel mai nefavorabil nivel al perioadei. O rată de peste 20% poate semnala probleme privind continuitatea îngrijirilor, eficacitatea tratamentului, momentul externării sau monitorizarea postexternare.

Activitatea Ambulatoriului raportată la medic s-a redus, de la 2.829 consultații/medic în 2022 la 2.514 în 2025 (-11,1%). Evoluția poate indica o reducere a adresabilității, o utilizare suboptimală a capacității ambulatoriului sau modificări în organizarea activității, aspecte care necesită analiză suplimentară, fiind nefavorabilă în contextul în care ambulatoriul ar trebui să contribuie la diagnosticul precoce, monitorizare și reducerea internărilor și reinternărilor.

Tip serviciu	AN				
	2022	2023	2024	2025	sem I 2026
Nr. mediu consultatii/ medic in Ambulatoriu	2829	2574	2677	2514	1208

SPITALIZARE DE ZI

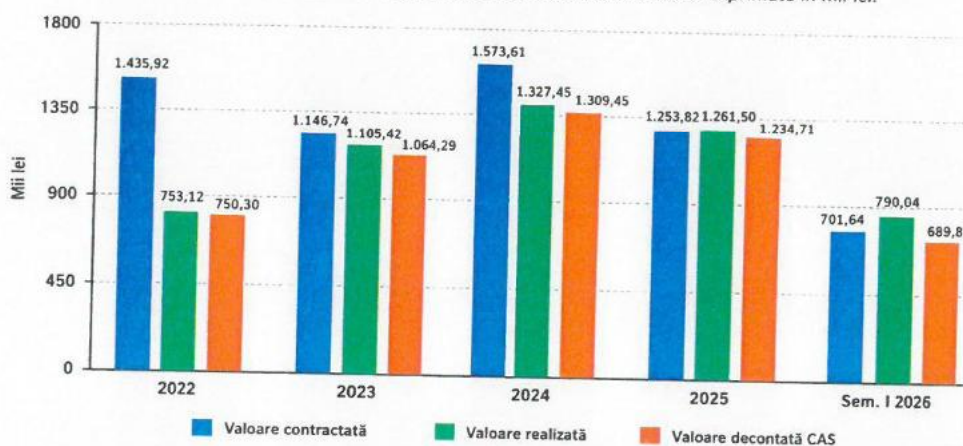
Indicatori	2022	2023	2024	2025	sem I 2026
Valoarea contractată	1,435,916	1,146,739	1,573,611	1,253,823	701,641
Valoarea serviciilor realizate	753,124	1,105,424	1,327,451	1,261,503	790,038
Valoarea serviciilor validate/decontate	750,303	1,064,285	1,309,453	1,234,707	689,868

Diferența val. servicii realizate vs
val. servicii validate/ decontate

(2,821) (41,139) (17,998) (26,796) (100,170)

Evoluția valorii contractate, realizate și decontate – spitalizare de zi

Spitalul de Pneumoftiziologie Bacău, 2022-sem. I 2026. Valori exprimate în mii lei.



Sursa: date furnizate de Spitalul de Pneumoftiziologie Bacău

SPITALIZARE CONTINUA

Indicatori	2022	2023	2024	2025	sem I 2026
Valoarea contractată	12,403,942	11,839,822	14,215,520	11,952,692	fara date
Val. serviciilor realizate	7,509,066	9,783,252	12,088,496	11,832,392	fara date
% realizare val. servicii realizate vs. val. contractata	61%	83%	85%	99%	
Val. serviciilor validate	7,432,869	9,700,641	11,918,990	11,645,303	fara date
Val. serviciilor decontate	6,925,957	9,228,452	11,636,508	11,471,912	fara date

Dif. val. Serv. decontate vs
val.servicii validate

(506,912) (472,190) (282,483) (173,391)

1.8. Situația financiară

Analiza situației financiare evidențiază o creștere constantă atât a veniturilor, cât și a cheltuielilor Spitalului de Pneumoftiziologie Bacău în perioada 2022–2025.

1.8.1. Venituri

Veniturile totale încasate au crescut de la 36.996 mii lei în anul 2022 la 52.925 mii lei în anul 2025, ceea ce reprezintă o majorare de aproximativ 43,1%. În aceeași perioadă, **cheltuielile totale au crescut de la 36.954 mii lei la 54.627 mii lei**, respectiv cu aproximativ 47,8%, într-un ritm superior creșterii veniturilor.

Principala sursă de finanțare o reprezintă veniturile provenite din contractul cu CJAS Bacău, care au crescut în valoare absolută de la 22.439 mii lei în 2022 la 29.567 mii lei în 2025. Cu toate acestea, ponderea acestora în totalul veniturilor s-a redus de la aproximativ 61% în 2022–2023 la 56% în 2025, ceea ce indică o **diminuare relativă a contribuției veniturilor generate prin activitatea contractată cu sistemul de asigurări de sănătate**.

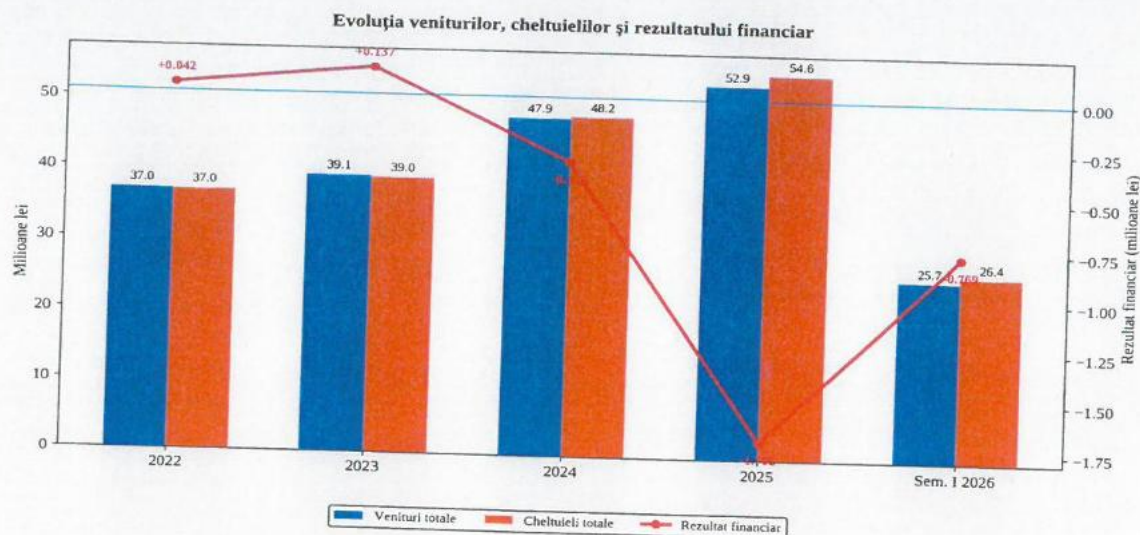
Capitol bugetar	AN / VALOARE(mii lei)				
	2022	2023	2024	2025	sem I 2026
Total VENITURI , din care	36,996	39,141	47,862	52,925	25,662
Venituri din contractul cu CJAS Bacau	22,439	24,006	28,181	29,567	15,009
Alte venituri	127	152	196	175	80
Venituri din contracte cu DSP	4,771	4,904	5,186	5,610	2,647
Venituri din subventii de la bugetul local pentru cheltuieli curente	9,659	10,079	14,299	17,556	7,898
Donatii si sponsorizari				17	28

Se constată o **creștere semnificativă a subvențiilor acordate de la bugetul local** pentru finanțarea cheltuielilor curente, de la 9.659 mii lei în 2022 la 17.556 mii lei în 2025, respectiv cu aproximativ 81,8%. Ponderea acestora în totalul veniturilor a crescut de la 26% la 33%, ceea ce evidențiază rolul important al autorității publice locale în susținerea funcționării spitalului, dar și o dependență financiară în creștere față de subvențiile bugetului local.

1.8.2. Cheltuieli

Capitol bugetar	AN / VALOARE(mii lei)				
	2022	2023	2024	2025	sem I 2026
Total CHELTUIELI , din care	36,954	39,004	48,187	54,627	26,431
Cheltuieli curente totale, din care	36,212	37,796	46,960	51,422	25,347
· cheltuieli cu medicamentele	2,259	2,003	1,845	1,784	925
· cheltuieli cu materialele sanitare	597	534	643	709	293
· cheltuieli cu utilitățile	862	752	788	846	549
Cheltuieli personal	28109	29022	37265	41518	20670
% cheltuieli personal din total	76.1%	74.4%	77.3%	76.0%	78.2%
Cheltuieli cu bunuri si servicii	7,926	8,550	9,401	9,510	4,481
Cheltuieli de capital	742	1,208	1,227	3,205	1,084
Datorii	4,774	3,678	4,830	6,321	7,071
Excedent din anii precedenti	1,444	1,826	1,740	1,799	1,299

Se evidențiază o **creștere a cheltuielilor totale** de la 36.954 mii lei în 2022 la **54.627 mii lei în 2025**, respectiv cu aproximativ 47,8%. Cheltuielile de personal, care au reprezentat 76,0% din total în anul 2025, au ajuns la 78,2% în semestrul I 2026, ceea ce evidențiază un grad ridicat de rigiditate a bugetului. Totodată, **datoriile au crescut** de la 3.678 mii lei în 2023 la 7.071 mii lei în semestrul I 2026, evoluție care impune **monitorizarea atentă a echilibrului financiar și a obligațiilor de plată**.



Ritmul de creștere al cheltuielilor a fost superior veniturilor spitalului, determinând trecerea de la excedent în anii 2022–2023 la deficit începând cu anul 2024.

Structura veniturilor relevă **reducerea ponderii finanțării provenite din contractul cu CJAS și creșterea progresivă a contribuției bugetului local.**

Datele financiare evidențiază o tendință de **deteriorare a echilibrului economico-financiar al spitalului**: în perioada analizată **crește atât cheltuielile totale, cât și nivelul datoriilor, în timp ce ponderea veniturilor provenite din contractul cu CJAS se diminuează, iar contribuția bugetului local devine tot mai importantă**. Această evoluție indică o vulnerabilitate privind sustenabilitatea financiară a unității.

Se impun măsuri de eficientizare a utilizării resurselor și de creștere a veniturilor proprii din activitatea medicală, cum ar fi dezvoltarea și diversificarea serviciilor, creșterea adresabilității, optimizarea gradului de utilizare a paturilor și extinderea serviciilor contractabile cu CJAS, astfel încât finanțarea spitalului să fie susținută într-o măsură mai mare de activitatea medicală efectiv realizată.

2. ANALIZA SWOT A SPITALULUI DE PNEUMOFTIZIOLOGIE BACĂU

PUNCTE FORTE STRENGTHS

(resurse și avantaje existente)

- Singura unitate monospecialitate pentru patologia respiratorie din județul Bacău
- Institutie acreditată de ANMCS
- Diversitatea serviciilor
- Existența structurii de îngrijiri paliative – 26 paturi, cu grad de ocupare de 92%
- Dotari de ultima generație cu aparatura RX și CT
- Experiență și competență în diagnosticul și managementul tuberculozei
- Prezența în Comănești - Dispensarul TBC
- Potențial pentru dezvoltarea serviciilor dedicate patologiei pulmonare oncologice.
- Potențial pentru dezvoltarea serviciilor dedicate îngrijirii paliative
- Spalatorie și bloc alimentar propriu

OPORTUNITĂȚI OPPORTUNITIES

(direcții de dezvoltare)

- Comasarea celor două secții de pneumologie și redimensionarea numărului de paturi în funcție de gradul

PUNCTE SLABE WEAKNESSES

(aspecte care necesită intervenție)

- Grad de ocupare redus al celor două secții de pneumologie : 56%, respectiv 62%
- Menținerea unei capacități de îngrijiri paliative care nu este corelată suficient cu cererea actuală
- Lipsa unui medic oncolog
- Lipsa unui medic hematolog
- Circuitul integrat pentru pacientul cu suspiciune de neoplasm pulmonar necesită dezvoltare
- Necesitatea consolidării serviciilor integrate și a colaborării interdisciplinare
- Necesitatea adaptării structurii de paturi
- Necesitatea atragerii și menținerii personalului medical specializat
- Ambulanta proprie cu uzura morală ridicată.
- Lipsa circuitelor functionale

AMENINȚĂRI THREATS

(riscuri externe)

- Scăderea progresivă a incidenței tuberculozei și diminuarea adresabilității pentru patologia TB

real de ocupare

- Redistribuirea resurselor către serviciile cu adresabilitate crescută: îngrijire paliativă
- Creșterea numărului de paturi de îngrijiri paliative, în raport cu gradul de ocupare de 92% și necesitatea în creștere;
- Modificarea structurii organizatorice și angajarea unui medic oncolog, a unui medic hematologie în ambulatoriul de specialitate;
- Dezvoltarea unui circuit integrat pentru pacientul cu suspiciune/ neoplasm pulmonar;
- Dezvoltarea colaborărilor cu centre oncologice regionale, și cu alte institutii sanitare (pneumologie–imagnostică–anatomie patologică–oncologie–paliative);
- Dezvoltarea screeningului și diagnosticului precoce al patologiei pulmonare;
- Digitalizarea traseului pacientului și monitorizarea integrată a cazurilor;
- Dezvoltarea culturii organizationale

- Persistența formelor severe și multidrog-rezistente de tuberculoză
- Creșterea complexității cazurilor de cancer pulmonar și diagnosticarea tardivă
- Îmbătrânirea populației și creșterea prevalenței bolilor cronice
- Lipsa de personal medical specializat în oncologie medicală
- Concurența altor centre medicale pentru cazurile complexe
- Creșterea costurilor pentru tehnologiile și tratamentele medicale moderne
- Presiunea crescândă asupra serviciilor de îngrijiri paliative
- Lipsa circuitelor funcționale

3. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE ALE SPITALULUI

Analiza situației actuale a Spitalului de Pneumoftiziologie Bacău, a structurii organizatorice, infrastructurii, resurselor umane, indicatorilor de activitate, indicatorilor economico-financiari și de calitate evidențiază o serie de vulnerabilități care pot influența eficiența, accesibilitatea, continuitatea și sustenabilitatea serviciilor medicale.

Principalele probleme critice identificate sunt:

3.1. Utilizarea neuniformă a capacității de spitalizare

Gradul de utilizare a paturilor diferă semnificativ între structurile spitalului. În timp ce îngrijirile paliative înregistrează un grad de utilizare de peste 90%, celelalte structuri- pneumologie, dar în special recuperarea respiratorie, prezintă un grad redus de utilizare.

Această situație indică necesitatea corelării structurii de paturi cu adresabilitatea, profilul actual al patologiei și necesarul real de servicii, pentru creșterea eficienței utilizării resurselor.

3.2. Deficitul și distribuția neuniformă a resurselor umane

Gradul general de ocupare a posturilor s-a redus semnificativ în perioada analizată, ajungând în 2026 la aproximativ 80%, existând posturi vacante inclusiv în structurile medicale.

Deficitul de personal poate determina suprasolicitarea personalului existent, dificultăți în asigurarea continuității activității și limitarea dezvoltării serviciilor medicale.

3.3. Oferta insuficient diversificată a Ambulatoriului integrat

Activitatea medie în ambulatoriu prezintă o tendință descendentă, numărul mediu de consultații/medic fiind în 2025 cu aproximativ 11% mai redus decât în 2022.

În același timp, Ambulatoriul nu dispune de medic oncolog și medic hematolog, ceea ce limitează evaluarea multidisciplinară și continuitatea traseului pacientului cu patologie respiratorie complexă, în special al pacientului cu suspiciune sau diagnostic de neoplasm bronhopulmonar.

3.4. Lipsa unui traseu integrat pentru pacientul cu suspiciune sau diagnostic de cancer pulmonar

Spitalul dispune de pneumologie, investigații imagistice, explorări funcționale, bronhoscopie și îngrijiri paliative, însă lipsa specialităților medicale- oncologie și hematologie în ambulatoriu determină fragmentarea traseului pacientului.

Este necesară dezvoltarea unui circuit funcțional integrat care să asigure identificarea precoce, diagnosticul, evaluarea interdisciplinară, orientarea rapidă către tratament și monitorizarea ulterioară.

3.5. Rata ridicată a reinternărilor în primele 30 de zile

Rata reinternărilor prezintă valori ridicate și oscilante, atingând 20,36% în anul 2025.

Indicatorul impune analiza cauzelor reinternării și consolidarea continuității îngrijirilor după externare, inclusiv prin ambulatoriu, recuperare respiratorie și colaborarea cu medicina primară.

3.6. Creșterea costului mediu pe zi de spitalizare și deteriorarea echilibrului financiar

Costul mediu/zi de spitalizare a crescut în 2025 cu aproximativ 31,5% față de 2024, în condițiile în care cheltuielile cu medicamentele au scăzut.

În același timp, cheltuielile de personal reprezintă aproximativ trei sferturi din cheltuielile totale, iar ponderea veniturilor proprii în totalul veniturilor este în scădere.

Aceste evoluții indică necesitatea creșterii eficienței economice și a veniturilor generate prin activitatea medicală contractată.

3.7. Complexitatea gestionării rețelei de cabinete medicale școlare

Integrarea rețelei de cabinete medicale școlare în structura spitalului generează responsabilități importante privind coordonarea unui număr mare de angajați, distribuția personalului, aprovizionarea, raportarea și monitorizarea activității desfășurate în unități dispersate teritorial.

Este necesară optimizarea managementului acestei rețele și corelarea resurselor cu activitatea efectivă și normarea legală.

3.8. Deficiențe ale circuitelor funcționale și necesitatea implementării Planului de conformare

Fragmentarea activității în mai multe pavilioane și containere, existența unor spații care necesită modernizare și funcționarea în baza unei autorizații sanitare cu program de conformare reprezintă vulnerabilități importante.

Realizarea integrală și la termen a măsurilor prevăzute în Planul de conformare, cu termen iunie 2027, este esențială pentru siguranța pacientului, prevenirea infecțiilor, îmbunătățirea condițiilor de lucru și menținerea conformității sanitare.

4. SELECȚIONAREA PROBLEMELOR PRIORITARE

În urma analizei problemelor critice identificate la nivelul Spitalului de Pneumoftiziologie Bacău, au fost selectate problemele prioritare cu impact major asupra calității și continuității serviciilor medicale, siguranței pacientului, eficienței utilizării resurselor și sustenabilității unității.

Propunerile incluse în cadrul prezentului plan de management se concentrează pe următoarele direcții:

- **Reorganizarea structurii de spitalizare continuă și de zi, precum și dezvoltarea serviciilor medicale**, prin corelarea capacității de paturi cu adresabilitatea și necesarul real al populației, analiza oportunității comasării celor două secții de pneumologie, recalibrarea numărului de paturi pe pneumologie și recuperare respiratorie, a Ambulatoriului integrat și a spitalizării de zi, precum și asigurarea accesului pacienților în Ambulatoriu la oncologie medicală și hematologie.
- **Optimizarea circuitelor funcționale și implementarea integrală a Planului de conformare**, în vederea asigurării conformității sanitare, creșterii siguranței pacientului, reducerii riscurilor asociate IAAM și îmbunătățirii condițiilor de desfășurare a activității medicale.
- **Optimizarea managementului rețelei de cabinete medicale școlare**, prin corelarea resursei umane cu populația deservită și normarea legală, standardizarea raportării, eficientizarea aprovizionării și consolidarea activităților de prevenție și educație pentru sănătate.
- **Creșterea eficienței utilizării resurselor și consolidarea sustenabilității economico-financiare**, prin monitorizarea costurilor, optimizarea cheltuielilor, creșterea gradului de realizare a contractelor cu CJAS, dezvoltarea serviciilor contractabile și îmbunătățirea echilibrului dintre venituri și cheltuieli.
- **Finalizarea, dotarea și operaționalizarea pavilionului destinat îngrijirilor paliative**, cu 32 de paturi, în vederea creșterii accesibilității la servicii paliative de nivel 3, reducerii listei de așteptare și adaptării capacității spitalului la nevoia crescută de îngrijiri paliative la nivelul județului Bacău.

5. DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMELE PRIORITARE IDENTIFICATE

A. SCOP: Creșterea accesibilității, calității, eficienței și sustenabilității serviciilor furnizate de Spitalul de Pneumoftiziologie Bacău în perioada 2026–2030, prin adaptarea structurii și portofoliului de servicii la nevoile reale ale populației, optimizarea circuitelor funcționale, eficientizarea managementului rețelei de cabinete medicale școlare, îmbunătățirea performanței economico-financiare și finalizarea investiției destinate dezvoltării îngrijirilor paliative.

B. OBIECTIVE

Obiectivul nr. 1- Reorganizarea structurii de spitalizare și dezvoltarea serviciilor medicale în funcție de adresabilitate și nevoile reale ale populației

Structurile de pneumologie dispun de o capacitate importantă de spitalizare, însă gradul de ocupare este cea din tabelul de mai jos:

Structură	2022	2023	2024	2025
Secția I Pneumologie	47,13%	56,84%	59,08%	55,51%
Secția II Pneumologie	59,73%	62,50%	60,95%	61,49%
Îngrijiri Paliative	81,49%	87,19%	92,48%	92,15%
Recuperare respiratorie	30,60%	104,76%	52,22%	21,17%

În aceste condiții, se justifică analiza oportunității **comasării celor două secții de pneumologie și recalibrării numărului de paturi** pe pneumologie și recuperare respiratorie. Totodată, scăderea semnificativă a numărului mediu de consultații în Ambulatoriu cu 11,1% în perioada 2022–2025, de la 2.829 la 2.514 consultații/medic evidențiază o diminuare a activității ambulatorii.

Absența medicilor oncolog și hematolog evidențiază necesitatea diversificării și integrării serviciilor oferite.

Obiectivul urmărește: analiza oportunității comasării celor două secții de pneumologie, recalibrarea și reducerea fundamentată a numărului de paturi de pneumologie și recuperare respiratorie, dezvoltarea paturilor pe Secția Îngrijire paliativă, creșterea activității Ambulatoriului integrat prin asigurarea accesului la oncologie medicală și hematologie, implementarea unui traseu integrat pentru pacientul cu suspiciune sau diagnostic de cancer pulmonar.

Obiectivul nr. 2- Optimizarea circuitelor funcționale și implementarea integrală și la termen a Planului de conformare

Existența Autorizației Sanitare de Funcționare cu Plan de conformare, care presupune realizarea unor măsuri de remediere și reorganizare cu termen până în iunie 2027 implică necesitatea amenajării unor spații pentru circuite, depozitare, vestiare, grupuri sanitare, internare, externare și spitalizare de zi. Implementarea integrală a Planului de conformare reprezintă o condiție importantă pentru siguranța pacientului, prevenirea IAAM, îmbunătățirea condițiilor de muncă și menținerea conformității sanitare.

Obiectivul urmărește: implementarea integrală a măsurilor din Planul de conformare, optimizarea circuitelor pacienților și personalului, reorganizarea circuitelor materialelor, lenjeriei și deșeurilor, remedierea neconformităților infrastructurale, îmbunătățirea spațiilor de internare, externare și spitalizare de zi, îmbunătățirea condițiilor sanitare și hoteliere, reducerea riscurilor asociate IAAM.

Obiectivul nr. 3- Optimizarea managementului rețelei de cabinete medicale școlare

Rețeaua de cabinete medicale școlare reprezintă o componentă importantă și distinctă a structurii gestionate de spital, cu personal numeros și activitate desfășurată în multiple unități de învățământ.

Dispersia cabinetelor, necesitatea corelării numărului de angajați cu populația școlară și cu normarea legală, precum și nevoia de coordonare unitară a aprovizionării și raportării generează dezvoltarea unui sistem unitar de monitorizare care să permită evaluarea permanentă a activității, a resurselor și a rezultatelor obținute.

Obiectivul urmărește: evaluarea structurii și distribuției cabinetelor medicale școlare, corelarea personalului cu populația școlară și normarea legală, identificarea deficitului sau excedentului de personal / optimizarea distribuției resursei umane, digitalizarea/ centralizarea monitorizării, optimizarea aprovizionării și dotării cabinetelor, consolidarea prevenției și educației pentru sănătate, creșterea eficienței coordonării rețelei.

Obiectivul nr. 4- Creșterea eficienței utilizării resurselor și consolidarea sustenabilității economico-financiare

Evoluția indicatorilor economico-financiarilor evidențiază creșterea cheltuielilor într-un ritm superior veniturilor, ponderea ridicată a cheltuielilor de personal, reducerea ponderii veniturilor proprii și creșterea accentuată a costului mediu pe zi de spitalizare.

Costul mediu/zi de spitalizare a crescut în anul 2025 cu aproximativ 31,5% față de 2024, în condițiile reducerii cheltuielilor cu medicamentele, ceea ce justifică analiza celorlalte componente de cost și monitorizarea mai riguroasă a utilizării resurselor.

Obiectivul urmărește: monitorizarea veniturilor și cheltuielilor, controlul costului mediu/zi și costului mediu/caz, identificarea surselor de creștere a costurilor, corelarea structurii de personal cu volumul activității, creșterea gradului de realizare a contractului cu CJAS, dezvoltarea serviciilor contractabile, creșterea activității Ambulatoriului și spitalizării de zi, optimizarea consumurilor, monitorizarea datoriilor, implementarea unui tablou de bord economico-financiar la nivelul comitetului director.

Obiectivul nr. 5- Finalizarea, dotarea și operaționalizarea pavilionului destinat îngrijirilor paliative

Nevoia foarte mare de servicii de îngrijiri paliative, gradul ridicat de ocupare al structurii existente și existența unei investiții majore deja aflate în implementare.

Proiectul „Construire și dotare pavilion destinat îngrijirilor paliative la Spitalul de Pneumoftiziologie Bacău”, cod SMIS 344275, urmărește construirea și dotarea unei noi structuri cu 32 de paturi de îngrijiri paliative, care va furniza servicii paliative de nivel 3. Documentația oficială precizează că în județul Bacău necesarul estimat de servicii de paliatie depășește 5.000 de pacienți anual.

Finalizarea și operaționalizarea pavilionului în perioada mandatului managerial 2026–2030 reprezintă o oportunitate strategică pentru dezvoltarea serviciilor spitalului și reducerea listei de așteptare pentru îngrijiri paliative.

Obiectivul urmărește: finalizarea construcției în termenul contractual, realizarea și recepția dotărilor, operaționalizarea celor 32 de paturi, asigurarea resursei umane necesare, integrarea pavilionului în structura organizatorică și funcțională a spitalului, contractarea serviciilor cu CJAS, asigurarea circuitelor și procedurilor specific, reducerea listei de așteptare, creșterea accesibilității serviciilor paliative.

C. ACTIVITĂȚI

1. Activități – OBIECTIVUL NR. 1- Reorganizarea structurii de spitalizare și dezvoltarea serviciilor medicale

- 1.1. Analiza gradului de ocupare, DMS, numărului de externări, complexității cazurilor și adresabilității celor două secții de pneumologie și a celei de recuperare respiratorie.
- 1.2. Stabilirea necesarului real sustenabil de paturi de pneumologie, recuperare respiratorie și îngrijiri paliative, pentru perioada 2026–2030.
- 1.3. Fundamentarea oportunității comasării celor două secții de pneumologie, recuperare respiratorie și îngrijiri paliative, și recalibrarea numărului de paturi.
- 1.5. Elaborarea documentației pentru modificarea structurii organizatorice și obținerea aprobărilor.
- 1.6. Analiza activității Ambulatoriului și a cauzelor scăderii adresabilității.
- 1.7. Diversificarea serviciilor furnizate prin Ambulatoriul integrat prin demararea procedurilor pentru asigurarea accesului la medic oncolog și medic hematolog.
- 1.8. Elaborarea traseului integrat pentru pacientul cu suspiciune de cancer pulmonar.
- 1.9. Dezvoltarea colaborărilor cu specialitățile oncologie, anatomie patologică, chirurgie toracică și alte specialități necesare.
- 1.10. Creșterea activității de spitalizare de zi și a serviciilor ambulatorii.
- 1.11. Dezvoltarea măsurilor de monitorizare postexternare în vederea reducerii reinternărilor evitabile.
- 1.12. Monitorizarea trimestrială și anuală a impactului reorganizării.

Valoare estimată: 1.200 mii lei

Resurse financiare: buget propriu, buget local, venituri din contractul cu CJAS

Resurse umane/ Responsabilități: personal propriu/ Manager, Comitet director, medici pneumologi, medici de recuperare, radiologi, kinetoterapeuți, asistenți medicali, RUNOS, Statistică/DRG, Financiar-Contabil, Achiziții, CPIAAM, Compartiment Managementul Calității, șefii structurilor medicale, coordonator Ambulatoriu.

Termen de realizare: 2027

2. Activități – OBIECTIVUL NR. 2- Optimizarea circuitelor funcționale și implementarea Planului de conformare

- 2.1. Analiza tuturor măsurilor prevăzute în Planul de conformare.
- 2.2. Stabilirea responsabililor și termenelor intermediare.
- 2.3. Elaborarea documentațiilor tehnice și devizelor.
- 2.4. Derularea procedurilor de achiziție.
- 2.5. Reorganizarea circuitelor pacienților și personalului, materialelor, lenjeriei și deșeurilor,
- 2.6. Amenajarea și modernizarea grupurilor sanitare, vestiarelor și spațiilor de depozitare.
- 2.7. Reorganizarea spitalizării de zi.
- 2.8. Optimizarea circuitului de internare și externare.

2.9. Evaluarea circuitelor de către CPIAAM.

2.10. Monitorizarea lunară a gradului de realizare a măsurilor.

Valoare estimată: 2.500 mii lei;

Resurse financiare: buget propriu, buget local, sponsorizari;

Resurse umane/ Responsabilități: personal propriu/ Manager, Comitet director, Serviciul Tehnic, Compartiment Achiziții, CPIAAM, Compartiment Managementul Calității, șefii structurilor implicate;

Termen de realizare: iunie 2027.

3. ACTIVITĂȚI – OBIECTIVUL NR. 3- Optimizarea managementului rețelei de cabinete medicale școlare

3.1. Inventarierea cabinetelor medicale și stomatologice școlare.

3.2. Centralizarea numărului de copii/elevi deserviți.

3.3. Analiza gradului de ocupare a posturilor și verificarea încadrării raportat la normarea legală.

3.4. Actualizare stat de funcții, conform aprobare HCL, respectiv ROF și RI.

3.5. Standardizarea evidenței și raportării activității.

3.6. Stabilirea unui set comun de indicatori.

3.7. Implementarea raportării centralizate.

3.8. Standardizarea necesarului de medicamente, materiale și dotări.

3.9. Planificarea centralizată a aprovizionării.

3.10. Elaborarea programului anual de prevenție și educație pentru sănătate.

3.11. Monitorizarea activității preventive.

3.12. Evaluarea anuală a activității și implementarea măsurilor corective.

Valoare estimată: 500 mii lei

Resurse financiare: buget local, precum și buget propriu, după caz.

Resurse umane / Responsabilități: personal propriu /Manager, Comitet director, RUNOS, Compartimentul Calității, coordonatori rețea medicală școlară, personalul cabinetelor școlare.

Termen de realizare: 2026–2027 pentru reorganizare și sistemul de monitorizare

4. Activități – OBIECTIVUL NR. 4- Creșterea eficienței utilizării resurselor și consolidarea sustenabilității economico-financiare

4.1. Analiza lunară a veniturilor și cheltuielilor.

4.2. Analiza costurilor pe structuri și categorii, a costului mediu/zi, costului mediu/caz.

4.3. Identificarea abaterilor față de buget și elaborarea măsurilor corective.

4.4. Monitorizarea gradului de realizare a contractului CJAS.

4.5. Corelarea serviciilor contractate cu capacitatea de furnizare.

4.6. Dezvoltarea serviciilor contractabile în Ambulatoriu și spitalizarea de zi.

4.7. Monitorizarea consumurilor de medicamente și materiale sanitare, respectiv utilități

4.8. Analiza structurii de personal în raport cu activitatea.

4.9. Monitorizarea datoriilor și termenelor de plată.

4.10. Implementarea unui tablou de bord economico-financiar.

4.11. Raportarea trimestrială a indicatorilor în Comitetul director.

4.12. Evaluarea trimestrială, semestrială, anuală a impactului măsurilor asupra rezultatului financiar.

Valoare estimată: -

Resurse financiare: buget local, precum și buget propriu

Resurse umane/ Responsabilități: personal propriu/ manager, Comitet director, Financiar-Contabil, Statistică/DRG, Achiziții, șefii de secții și compartimente.

Termen de realizare: 2026–2030

5. Activități – OBIECTIVUL NR. 5- Finalizarea, dotarea și operaționalizarea pavilionului destinat îngrijirilor paliative

5.1. Monitorizarea permanentă a stadiului fizic și financiar al proiectului.

5.2. Urmărirea respectării graficului de execuție a lucrărilor.

5.3. Monitorizarea respectării cerințelor tehnice și funcționale prevăzute în proiect.

5.4. Monitorizarea achiziției și instalării dotărilor și echipamentelor.

5.5. Realizarea recepției lucrărilor și dotărilor.

5.6. Obținerea autorizațiilor necesare desfășurării activității.

5.7. Elaborarea necesarului de personal și planificarea recrutării, redistribuirii și formării personalului.

5.8. Elaborarea circuitelor funcționale specifice pavilionului.

5.9. Elaborarea și aprobarea procedurilor și protocoalelor necesare activității.

5.10. Integrarea pavilionului în structura organizatorică și statul de funcții.

5.11. Realizarea demersurilor pentru contractarea serviciilor cu CJAS.

5.12. Operaționalizarea celor 32 de paturi de îngrijiri paliative.

5.13. Monitorizarea gradului de ocupare și a listelor de așteptare după deschidere.

5.14. Monitorizarea calității, satisfacției pacientului și indicatorilor de performanță ai noii structuri.

2.9. Evaluarea circuitelor de către CPIAAM.

2.10. Monitorizarea lunară a gradului de realizare a măsurilor.

Valoare estimată: 2.500 mii lei;

Resurse financiare: buget propriu , buget local, sponsorizari;

Resurse umane/ Responsabilități: personal propriu/ Manager, Comitet director, Serviciul Tehnic, Compartiment Achiziții, CPIAAM, Compartiment Managementul Calității, șefii structurilor implicate;

Termen de realizare: iunie 2027 .

3. ACTIVITĂȚI – OBIECTIVUL NR. 3- Optimizarea managementului rețelei de cabinete medicale școlare

3.1. Inventarierea cabinetelor medicale și stomatologice școlare.

3.2. Centralizarea numărului de copii/elevi deserviți.

3.3. Analiza gradului de ocupare a posturilor și verificarea încadrării raportat la normarea legală.

3.4. Actualizare stat de funcții, conform aprobare HCL, respectiv ROF și RI.

3.5. Standardizarea evidenței și raportării activității.

3.6. Stabilirea unui set comun de indicatori.

3.7. Implementarea raportării centralizate.

3.8. Standardizarea necesarului de medicamente, materiale și dotări.

3.9. Planificarea centralizată a aprovizionării.

3.10. Elaborarea programului anual de prevenție și educație pentru sănătate.

3.11. Monitorizarea activității preventive.

3.12. Evaluarea anuală a activității și implementarea măsurilor corective.

Valoare estimată: 500 mii lei

Resurse financiare: buget local, precum și buget propriu, după caz.

Resurse umane / Responsabilități: personal propriu /Manager, Comitet director, RUNOS, Compartimentul Calității, coordonatori rețea medicală școlară, personalul cabinetelor școlare.

Termen de realizare: 2026–2027 pentru reorganizare și sistemul de monitorizare

4. Activități – OBIECTIVUL NR. 4- Creșterea eficienței utilizării resurselor și consolidarea sustenabilității economico-financiare

4.1. Analiza lunară a veniturilor și cheltuielilor.

4.2. Analiza costurilor pe structuri și categorii, a costului mediu/zi, costului mediu/caz.

4.3. Identificarea abaterilor față de buget și elaborarea măsurilor corective.

4.4. Monitorizarea gradului de realizare a contractului CJAS.

4.5. Corelarea serviciilor contractate cu capacitatea de furnizare.

4.6. Dezvoltarea serviciilor contractabile în Ambulatoriu și spitalizarea de zi.

4.7. Monitorizarea consumurilor de medicamente și materiale sanitare, respectiv utilități

4.8. Analiza structurii de personal în raport cu activitatea.

4.9. Monitorizarea datoriilor și termenelor de plată.

4.10. Implementarea unui tablou de bord economico-financiar.

4.11. Raportarea trimestrială a indicatorilor în Comitetul director.

4.12. Evaluarea trimestrială, semestrială, anuală a impactului măsurilor asupra rezultatului financiar.

Valoare estimată: -

Resurse financiare: buget local, precum și buget propriu

Resurse umane/ Responsabilități: personal propriu/ manager, Comitet director, Financiar-Contabil, Statistică/DRG, Achiziții, șefii de secții și compartimente.

Termen de realizare: 2026–2030

5. Activități – OBIECTIVUL NR. 5- Finalizarea, dotarea și operaționalizarea pavilionului destinat îngrijirilor paliative

5.1. Monitorizarea permanentă a stadiului fizic și financiar al proiectului.

5.2. Urmărirea respectării graficului de execuție a lucrărilor.

5.3. Monitorizarea respectării cerințelor tehnice și funcționale prevăzute în proiect.

5.4. Monitorizarea achiziției și instalării dotărilor și echipamentelor.

5.5. Realizarea recepției lucrărilor și dotărilor.

5.6. Obținerea autorizațiilor necesare desfășurării activității.

5.7. Elaborarea necesarului de personal și planificarea recrutării, redistribuirii și formării personalului.

5.8. Elaborarea circuitelor funcționale specifice pavilionului.

5.9. Elaborarea și aprobarea procedurilor și protocoalelor necesare activității.

5.10. Integrarea pavilionului în structura organizatorică și statul de funcții.

5.11. Realizarea demersurilor pentru contractarea serviciilor cu CJAS.

5.12. Operaționalizarea celor 32 de paturi de îngrijiri paliative.

5.13. Monitorizarea gradului de ocupare și a listelor de așteptare după deschidere.

5.14. Monitorizarea calității, satisfacției pacientului și indicatorilor de performanță ai noii structuri.

5.15. Evaluarea anuală a impactului noii capacități asupra accesului la servicii

Valoare estimată: 17.795,11 mii lei, valoarea totală oficială a proiectului. Cofinanțarea eligibilă nerambursabilă a Uniunii Europene este de 6.216,79 mii lei.

Resurse financiare: Finanțare nerambursabilă, buget local, buget propriu.

Resurse umane/ Responsabilități: personal propriu, manager spital, manager proiect, Comitet director – monitorizare și decizii operațional, Serviciul Tehnic, Achiziții, Financiar-Contabil, RUNOS, CPIAAM, Compartiment Managementul Calității

Termen de realizare: 30.10.2028

6. Activități – OBIECTIVUL NR. 5- Organizarea concursurilor pentru ocuparea posturilor unice vacante și a celor ocupate temporar prin delegare

6.1. Inventarierea posturilor vacante, a posturilor ocupate prin delegare și a posturilor unice exercitate de persoane care dețin concomitent și alte funcții în cadrul spitalului.

6.2. Analiza impactului acestor situații asupra continuității activității, încărcării personalului și delimitării responsabilităților.

6.3. Organizarea concursurilor și monitorizarea reducerii situațiilor de cumul de funcții pe posturile unice.

Valoare estimată: -

Resurse financiare: buget propriu

Resurse umane/ Responsabilități: personal propriu/Manager, Comitet director, RUNOS

Termen de realizare: decembrie 2026

GRAFIC GANTT



 **Legenda:** barele colorate indică perioada de implementare; marcasele indică termenul-limită.

D. REZULTATE AȘTEPTATE: grad de ocupare a paturilor ridicat, creșterea activității Ambulatoriului și extinderea gamei de servicii furnizate, implementarea traseului integrat pentru pacientul cu suspiciune de cancer pulmonar, îmbunătățirea condițiilor hoteliere și de lucru, management unitar și eficient al cabinetelor medicale școlare, control mai bun asupra costurilor și veniturilor, îmbunătățirea gradului de realizare a contractului CJAS, finalizarea și operaționalizarea pavilionului de îngrijiri paliative, sistarea cumulului nejustificat de funcții/atribuții de către același angajat.

E. INDICATORI – EVALUARE, MONITORIZARE

Nr. obiectiv	Denumire obiectiv	Indicatori de evaluare, monitorizare
Obiectivul nr 1	Reorganizarea structurii de spitalizare și dezvoltarea serviciilor medicale în Ambulatoriu, în funcție de adresabilitate și nevoile reale ale populației	Grad de ocupare paturi pneumologie, DMS, număr consultații Ambulatoriu, număr consultații/ medic, număr servicii spitalizare de zi, număr pacienți evaluați pentru suspiciune de cancer pulmonar, procent pacienți orientați către oncologie medicală și hematologie, rata reinternărilor la 30 de zile.

Obiectivul nr. 2	Optimizarea circuitelor funcționale și implementarea integrală și la termen a Planului de conformare	Procent măsuri realizate din Planul de conformare – țintă 100%, număr circuite/spații și reabilitate, rata IAAM, număr audituri de conformitate
Obiectivul nr. 3	Optimizarea managementului rețelei de cabinete medicale școlare	Procent cabinete evaluate, grad ocupare posturi, număr copii/elevi/personal medical, procent raportări efectuate la termen, număr activități preventive, Nr. posturi ocupate/ nr. posturi aprobate
Obiectivul nr. 4	Creșterea eficienței utilizării resurselor și consolidarea sustenabilită economico-financiare	Cost mediu/zi, cost mediu/caz, procent cheltuieli de personal, procent venituri proprii, grad realizare contract CJAS, valoarea datoriilor, venituri/medic, venituri/pat, rezultat financiar anual
Obiectivul nr. 5	Finalizarea, dotarea și operaționalizarea pavilionului destinat îngrijirilor paliative	Respectarea termenului de finalizare, număr paturi paliative operaționalizate – țintă 32, autorizarea noii structuri (MS; DSP; ISU), contractarea serviciilor cu CJAS, grad ocupare paturi- 100%, număr pacienți internați, DMS, reducerea listei de așteptare, grad satisfacție pacienți/apartinători
Obiectivul nr. 6	Organizarea concursurilor pentru ocuparea posturilor unice vacante și a celor ocupate temporar prin delegare	Gradul de ocupare a posturilor unice, numărul de delegări încetate ca urmare a ocupării prin concurs a posturilor respective

F) Bibliografie și legislație relevantă

- 1) Management Spitalicesc –Școala Națională de Sănătate Publică și Management Sanitar-Editura Public Hpress București, 2006;
- 2) Structura organizatorică, Organigrama și Statul de funcții al Spitalul de Pneumoftiziologie Bacau (HCL nr. 377/ 17.08.2026 , HCL nr. 27/ 23.01.2025), ASF nr. 2450/ 29.05.2026, ROF si RI al Spitalului de Pneumoftiziologie Bacău;;
- 3) Situația financiară anii 2022, 2023, 2024 si 2025, indicatori de performanță a activității managerului spitalului pentru anii 2022, 2023, 2024, 2025, sem I 2026;
- 4) Registrul riscurilor- Spitalului de Pneumoftiziologie Bacău , avand nr. de inregistrare 158/ 07.01.2021;
- 5) Registre electronice- Protocoale de diagnostic si tratament (fara data si nr. de inregistrare, neasumat de manager si Director medical, Proceduri operationale (fara data si nr. de inregistrare, neasumat de manager si Presedinte Comisie de monitorizare);
- 6) Plan de conformare Spitalului de Pneumoftiziologie Bacău, nr. 6314/ 27.05.2026;
- 7) Situație dotări echipamente și aparatură medicală (incompletă la sursa de finanțare);
- 8) Situatia resurselor umane, aferente perioadei 2022- 2026;
- 9) www.drg.ro - indicatori spitale;
- 10) Profil de țară privind cancerul 2025, European Cancer Inequalities Registry;
- 11) Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății;
- 12) Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale;
- 13) Legea 53/2003 -Codul muncii, republicat cu modificările și completările ulterioare;
- 14) Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice cu modificări și completări ulterioare;
- 15) Ordinul M.S. nr. 1043/2010 privind aprobarea Normelor metodologice de elaborare a bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului public;
- 16) Ordinul M.S. nr. 921/2006 pentru stabilirea atribuțiilor comitetului director din cadrul spitalului public cu modificări și completări ulterioare;
- 17) Legea nr. 46/2003 privind drepturile pacientului cu modificări și completări ulterioare;
- 18) Ordinul M.S. nr. 914/2006 - aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie sa le indeplinească un spital în vederea obținerii autorizatiei sanitare de funcționare, cu modificările și completările ulterioare;
- 19) Ordinul M.S. nr. 1101/2016 – privind aprobarea Normelor de supraveghere, prevenire și limitare a infecțiilor asociate asistenței medicale în unitățile sanitare;
- 20) Hotărârea Guvernului nr. 1.269/2021 privind aprobarea Strategiei Naționale Anticorupție 2021–2025 și a documentelor aferente acesteia.