SPITALUL „Prof. Dr.
Eduard Apetrei" BUHUȘI
Nr ...26485.....
Data ...12.10.2026.....

PROIECT DE MANAGEMENT

SIGURANȚA ȘI SATISFACȚIA PACIENȚILOR DIN CADRUL SPITALULUI „PROF. DR. EDUARD APETREI" BUHUȘI

2026 – 2030

POIANĂ CONSTANTIN



Spitalul Orășenesc Buhuși 2018



Spitalul„Prof. Dr. Eduard Apetrei" Buhuși 2026

CUPRINS

1.	***DESCRIEREA SITUAŢIEI ACTUALE A SPITALULUI „PROF.DR.EDUARD APETREI" BUHUŞI, TIPUL ŞI PROFILUL SPITALULUI***	pag. 2
1.1	Caracteristicile populaţiei deservite	pag. 2
1.2	Structura spitalului pe activităţi	pag. 3
1.3	Resursele umane	pag. 4
1.4	Activitatea Spitalului „Prof Dr.Eduard Apetrei" Buhuşi	pag. 5
1.5	Situaţia dotării cu echipamente şi aparatură medicală	pag. 7
1.6	Situaţia financiară	pag. 9
2.	***ANALIZA SWOT***	pag. 11
3.	***IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE ALE SPITALULUI***	pag. 13
4.	***SELECŢIONAREA PROBLEMELOR PRIORITARE***	pag. 13
5.	***DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMELE PRIORITARE IDENTIFICATE***	pag. 15
a)	Scop	pag. 15
b)	Principalele obiective	pag. 15
c)	Activităţi	pag. 15
d)	Rezultate aşteptate	pag. 17
e)	Indicatori de evaluare / monitorizare	pag. 18
f)	Concluzii	pag. 18
	Grafic GANTT	pag. 19
	Bibliografie	pag. 20

1. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI „PROF. DR. EDUARD APETREI" BUHUȘI

Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei" Buhuși este clasificat de Ministerul Sănătății ca spital de gradul IV, în conformitate cu prevederile O.M.S. nr. 844/2011, fiind încadrat ca spital de nivel I de competență. Unitatea este acreditată de Autoritatea Națională de Management al Calității în Sănătate (A.N.M.C.S.), prin certificatul seria A.N.M.C.S. nr. 2-187.

În activitatea sa, spitalul aplică cerințele standardelor de management al calității și de siguranță, fiind certificat conform SR EN ISO 9001:2015 – Sisteme de management al calității. Cerințe, SR EN ISO 22000:2018 – Sisteme de management al siguranței alimentelor. Cerințe pentru orice organizație din lanțul alimentar și SR EN ISO 45001:2018 – Sisteme de management al sănătății și securității ocupaționale.

Spitalul are caracter de spital general și asigură servicii medicale pentru pacienți cu afecțiuni acute și cronice. Activitatea este organizată prin secții și compartimente medicale, în regim de spitalizare continuă și spitalizare de zi. Pentru desfășurarea activității medicale, unitatea dispune de aparatură și echipamente medicale corespunzătoare, precum și de personal medical de specialitate, necesar pentru asigurarea serviciilor medicale prevăzute în structura spitalului.

O componentă importantă a activității este reprezentată de Ambulatoriul Integrat, care asigură servicii medicale în mai multe specialități. Amplasarea spitalului permite accesul la servicii medicale atât pentru populația orașului Buhuși, cât și pentru locuitorii din localitățile învecinate, din județul Bacău și, în anumite situații, din alte zone ale Regiunii de Nord-Est.

Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei" Buhuși este situat la aproximativ 29 km de municipiul Bacău și la aproximativ 35 km de municipiul Piatra Neamț, într-o zonă de deal. Aria deservită cuprinde peste 50 de localități, populația aferentă fiind de peste 60.000 de locuitori, respectiv aproximativ 10,7% din populația județului Bacău.

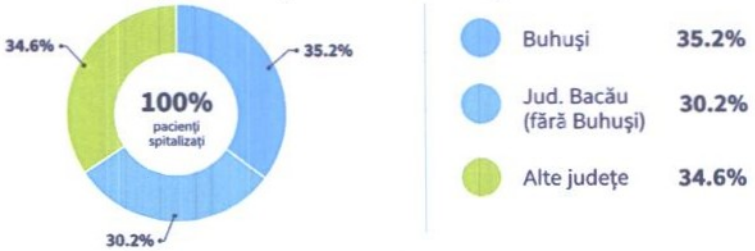
Prin serviciile pe care le oferă, spitalul are un rol important în asigurarea asistenței medicale pentru populația din zona deservită, atât în ceea ce privește tratamentul și îngrijirea pacienților, cât și activitățile de prevenție. În același timp, unitatea medicală contribuie la pregătirea profesională a personalului din domeniul sanitar, asigurând condiții pentru completarea pregătirii medicilor rezidenți și a asistenților medicali.

În acest context, dezvoltarea și eficientizarea activității spitalului trebuie raportate atât la nevoile medicale ale populației deservite, cât și la resursele disponibile, la evoluția cerințelor din sistemul sanitar și la necesitatea asigurării unor servicii medicale accesibile și de calitate.

1.1 Caracteristicile populației deservite

Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei" Buhuși deservește o zonă slab industrializată, cu o populație îmbătrânită și o rată ridicată a șomajului. Populația care beneficiază de servicii medicale provine în ultimii ani, în proporție de 35,2% din orașul Buhuși, 30,2% din județul Bacău, exceptând pacienții din orașul Buhuși, 34,6% din alte județe (41 judete: Alba, Arad, Argeș, Bacău, Bihor, Botoșani, Brăila, Brașov, București, Buzău, Călărași, Caraș-Severin, Cluj, Constanța, Covasna, Dîmbovița, Dolj, Galați, Giurgiu, Gorj, Harghita, Hunedoara, Ialomița, Iași, Ilfov, Maramureș, Mehedinți, Mureș, Neamț, Olt, Prahova, Satu Mare, Sibiu, Suceava, Teleorman, Timiș, Tulcea, Vaslui, Vîlcea, Vrancea) (Fig.1):

Fig. 1 – Repartizare Demografică



1.2 Structura spitalului pe activități

Structura organizatorică a spitalului cuprinde 4 secții și 12 compartimente, astfel:

Tabel 1. Structură organizatorică - Spitalizare continuă

Secția / Compartimentul	Nr. paturi
Secția Medicină Internă, din care:	35 paturi
- medicină internă	15 paturi
- compartimentul reumatologie	**7 paturi**
- compartimentul cardiologie	**6 paturi**
- compartiment gastroenterologie	**5 paturi**
- compartiment diabet si boli de nutriție	**2 paturi**
Secția Psihiatrie Cronici	32 paturi
Compartiment Medicină Internă Cronici	12 paturi
Secția Chirurgie Generală, din care:	27 paturi
- chirurgie generală	**15 paturi**
- compartiment ortopedie-traumatologie	2 paturi
- compartiment urologie	**3 paturi**
- compartiment O.R.L.	**3 paturi**
- compartiment ginecologie	**2 paturi**
- compartiment chirurgie vasculară	**2 paturi**
Compartiment A.T.I.	5 paturi
Structura T.I. (în conservare)	**12 paturi**
Compartiment Îngrijiri Paliative	**12 paturi**
Compartiment Pediatrie, din care:	12 paturi
- pediatrie	**10 paturi**
- terapie acută	**2 paturi**
Compartiment Neurologie, din care ;	**13 paturi**
-compartiment recuperare neurologică	**4 paturi**
Secția Boli Infecțioase	25 paturi
Total	173 paturi + 12 în afara structurii
Însoțitori	10 paturi

Sursa : ROF Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei" Buhuși

Tabel 2. Structură organizatorică - Spitalizare de zi

Spitalizare de zi	Nr. paturi
Medico - chirurgicale	**16 paturi**
Boli infecțioase	**2 paturi**
Pediatrie	2 paturi
Total paturi S.Z.	20 paturi

Sursa : ROF Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei" Buhuși

Din structura spitalului mai fac parte următoarele:

- Compartiment Primiri Urgențe
- Cabinet Stomatologie de Urgență
- Farmacie cu circuit închis
- Bloc Operator cu sector septic/aseptic
- Laborator de analize medicale certificat RENAR conform SR EN ISO 15189:2023 - Laboratoare medicale. Cerințe pentru calitate și competență
- Laborator de radiologie și imagistică medicală
- Laborator de recuperare, medicină fizică și balneologie

- Serviciul de anatomie patologică
- Prosectură
- Dispensar medical T.B.C.
- Planificare familială

Ambulatoriul Integrat de specialitate, care are următoarea structură:

- Cabinet chirurgie I
- **Cabinet chirurgie II**
- Cabinet medicină internă I
- Cabinet medicină internă II
- Cabinet pediatrie
- Cabinet obstetrică-ginecologie
- Cabinet boli infecţioase
- Cabinet boli psihice
- **Cabinet medicina fizica si balneologie**
- Cabinet ortopedie-traumatologie
- Cabinet O.R.L.
- **Cabinet urologie**
- Cabinet oftalmologie I
- **Cabinet oftalmologie II**
- Cabinet cardiologie
- Cabinet reumatologie
- Cabinet neurologie
- Cabinet dermatologie
- **Cabinet psihiatrie pediatrică**
- **Cabinet chirurgie vasculară**
- **Cabinet endocrinologie**
- **Cabinet diabet zaharat, nutriţie şi boli metabolice**
- **Compartiment explorări funcţionale**

Linii de gardă:

- În specialităţi medicale;
- În specialităţi chirurgicale;
- O linie de gardă la Compartimentul de Primire Urgenţe, organizată conform Ordinului nr. 1706/2007 privind conducerea şi organizarea unităţilor şi compartimentelor de primire a urgenţelor
- **A.T.I.**
- **Radiologie şi imagistică medicală (gardă la domiciliu)**
- **Pediatrie**

Există o bună corelaţie între structurile unităţii şi natura serviciilor acordate, fiind totuşi necesară diversificarea in continuare a serviciilor medicale. O proporţie relativ mare dintre pacienţii spitalului suferă de multiple afecţiuni, fapt ce necesită investigaţii diverse şi complexe.

În Ambulatoriul Integrat al spitalului, dezvoltarea de noi specialităţi este limitată doar de lipsa spaţiilor iar înfiinţarea de noi cabinete medicale va fi greu de realizat, existand astfel riscul migrării pacienţilor către alte unităţi medicale din judeţ şi din alte judeţe.

1.3 Resursele umane

Resursele umane din sănătate constituie una dintre cele mai importante şi mai costisitoare resurse din acest sector, ele determinând utilizarea celorlalte resurse.

Resursele umane ale spitalului au totalizat la nivelul semestrului I 2026, 381 posturi ocupate, deşi numărul posturilor aprobate, conform normativului de personal, a fost de 401 de posturi. Se

observă o îmbunătățire semnificativă a numarului de posturi și a posturilor de medici ocupate, comparativ cu anul 2018 (41 posturi de medici aprobate, 19 posturi de medici vacante).

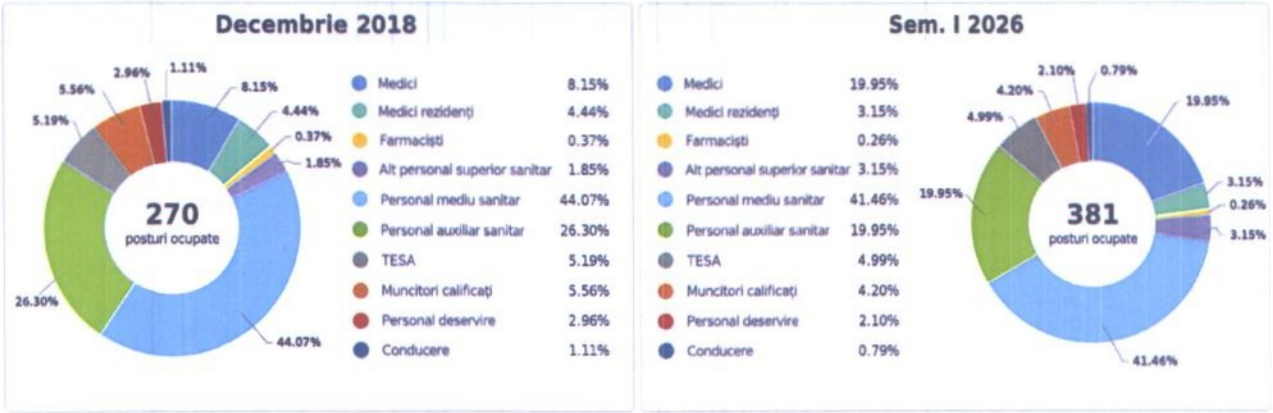
Repartiția resurselor umane în structura organizatorică a spitalului și pe categorii de personal (pentru personalul existent), în semestrul I 2026 este evidențiată în tabelul 3:

Tabel 3. Resurse umane - comparativ anul 2018 / anul 2026

Categoria de personal	Posturi aprobate/ 2018	Posturi ocupate/ 2018	Posturi vacante/ 2018	Posturi aprobate/ sem I 2026	Posturi ocupate/ sem I 2026	Posturi vacante/ sem I 2026
Medici	41	22	19	83	76	7
Medici rezidenți	12	12	-	13	12	1
Farmaciști	1	1	-	1	1	0
Alt personal superior sanitar	6	5	1	12	12	0
Personal mediu sanitar	126	119	7	158	158	0
Personal auxiliar sanitar	73	71	2	83	76	7
TESA	15	14	1	19	19	0
Muncitori calificați	15	15	0	20	16	4
Personal deservire	8	8	-	9	8	1
Conducere	3	3	-	3	3	-
Total	300	**270**	**30**	401	**381**	**20**

Sursa: Compartiment RUNOS Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei" Buhuși

Fig. 2. Procentul (%) pe categorii profesionale/total personal 2018 / Sem. I 2026



Sursa: Compartiment RUNOS Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei" Buhuși

Indicatorii de performanță ai resurselor umane din sănătate combină, în mod obișnuit, într-o singură statistică două aspecte ale spitalului, de exemplu numărul de pacienți consultați de către un medic. Ei oferă o indicație asupra unei caracteristici a spitalului și constituie o măsură a eficacității, eficienței sau calității. Utilizați singuri sau în grupuri, ei subliniază diferențele existente față de un standard al activității organizaționale și identifică ariile unde este necesară o ajustare.

1.4 Activitatea Spitalului „Prof. Dr. Eduard Apetrei" Buhuși

Spitalul a efectuat, conform raportărilor pe anul 2025, un număr de **5153 cazuri de spitalizare continuă**, din care 4098 (79,5 %) sunt aferente pacienților acuți, 1055 – pacienților cronici (20,5%)

din care 341 pacienților paliativi (6%) **și 39.680 spitalizări de zi** – 11543 (29%) în Structura Spitalizare zi și 28317 (71%) în C.P.U.

Prezint mai jos structura acestora realizată în anii 2018, 2025 și sem.I 2026 pe fiecare secție (Tabel 4- informații privind spitalizarea continuă, Tabel 5-informații privind spitalziarea de zi.):

Tabel 4. Indicatori spitalizare continuă pentru anul 2018, 2025 și sem I 2026

Denumire Secție / Compartiment	Nr. paturi	Nr. Pacienților Externați			Zile de Spitalizare			Utilizare Pat - % -			DMS			ICM		
		2018	2025	Sem I 2026	2018	2025	Sem I 2026	2018	2025	Sem I 2026	2018	2025	Sem I 2026	2018	2025	Sem I 2026
Secția Interne	35															
Medicină internă	17	897	584	373	6748	3784	2374	73.95	60.98	77.15	7.52	6.48	6.36	1.1733	1.6408	1.5701
Comp. Reumatologie	7	200	291	142	1245	1781	873	68.21	69.71	68.90	6.23	6.12	6.15	1.2845	1.2252	1.2332
Comp. Cardiologie	4	57	276	176	322	1423	1033	17.65	55.69	81.53	5.65	5.89	5.87	1.0429	1.7806	1.7828
Comp. Gastroenterologie	7	-	208	122	-	875	539	-	59.92	74.45	-	4.21	4.42	-	1.6264	1.4945
Secția Chirurgie	27															
Chirurgie generală	17	747	566	282	5698	2964	1737	74.33	47.77	56.45	7.63	5.24	6.16	1.0847	1.5985	1.8098
Comp. Chirurgie Vasculară	2	-	96	44	-	737	409	-	100.96	104.42	-	7.68	5.66	-	2.5859	2.0634
Comp. Ginecologie	2	-	117	69	-	451	298	-	61.78	82.32	-	3.85	4.32	-	0.5506	0.5702
Comp. Ortopedie-traumatologie	2	102	130	69	668	434	409	45.75	59.45	112.98	6.55	3.34	5.93	0.7933	1.0150	0.7854
Comp. O.R.L.	2	-	58	68	-	142	140	-	19.45	38.67	-	2.45	2.06	-	1.5204	1.6966
Comp. Urologie	2	-	136	87	-	505	328	-	69.18	90.61	-	3.71	3.77	-	1.5989	1.2984
Comp. A.T.I.	5	-	-	-	915	1099	664	50.14	60.22	73.37	2.97	1.87	1.88	-	-	-
Secția Boli Infecțioase	25	966	626	340	6073	4172	2313	66.55	45.72	51.12	6.29	6.66	6.80	1.1585	1.3912	1.1753
Comp. Pediatrie	12	808	702	400	2991	2493	1437	68.29	56.92	66.16	3.70	3.55	3.59	1.1647	1.4422	1.3463
Comp. Neurologie	9	384	308	144	2660	2493	1060	56.06	69.68	65.07	6.93	7.43	7.36	1.1133	1.1954	1.1753
Comp. Recuperare Neurologică	4	-	32	51	-	411	627	-	28.15	86.60	-	12.84	12.29	-	-	-
Secția Psihiatrie	32	341	289	145	15446	11411	6131	132.24	97.70	105.85	45.30	39.48	42.28	-	-	-
Comp. Îngrijiri paliative	12	262	341	190	3673	5371	3441	111.81	122.63	158.43	14.02	15.75	18.11	-	-	-
Comp. Medicină Internă Cronici	12	521	393	209	4946	3204	1498	90.34	73.15	68.97	9.49	8.15	7.17	-	-	-
TOTAL ACUȚI	**117**	**4161**	**4098**	**2316**	**27320**	**23149**	**12919**	**68.90**	**54.21**	**61.00**	**6.35**	**5.38**	**5.58**	**1.1389**	**1.4757**	**1.4687**
TOTAL CRONICI	**56**	**1124**	**1055**	**595**	**24065**	**20397**	**11697**	**117.73**	**99.79**	**115.40**	**21.41**	**19.33**	**19.66**	**-**	**-**	**-**
TOTAL SPITAL	**173**	**5285**	**5153**	**2911**	**51385**	**43546**	**24697**	**85.88**	**68.96**	**78.61**	**9.55**	**8.24**	**8.46**	**1.1389**	**1.4757**	**1.4687**

Sursa: Compartiment Statistică Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei" Buhuși

Tabel 5. Indicatori spitalizare de zi pentru anul 2018, 2025 și sem. I 2026

Denumire specialități	Nr. paturi	Nr. pacienți internați		
		2018	2025	Sem I 2026
Medico - chirurgicale	16	4769	8380	5454
Pediatrie	2	1018	1350	644
Boli infecțioase	2	950	1813	761
C.P.U.	3	7772	28317	12131

Sursa: Compartiment Statistică Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei" Buhuși

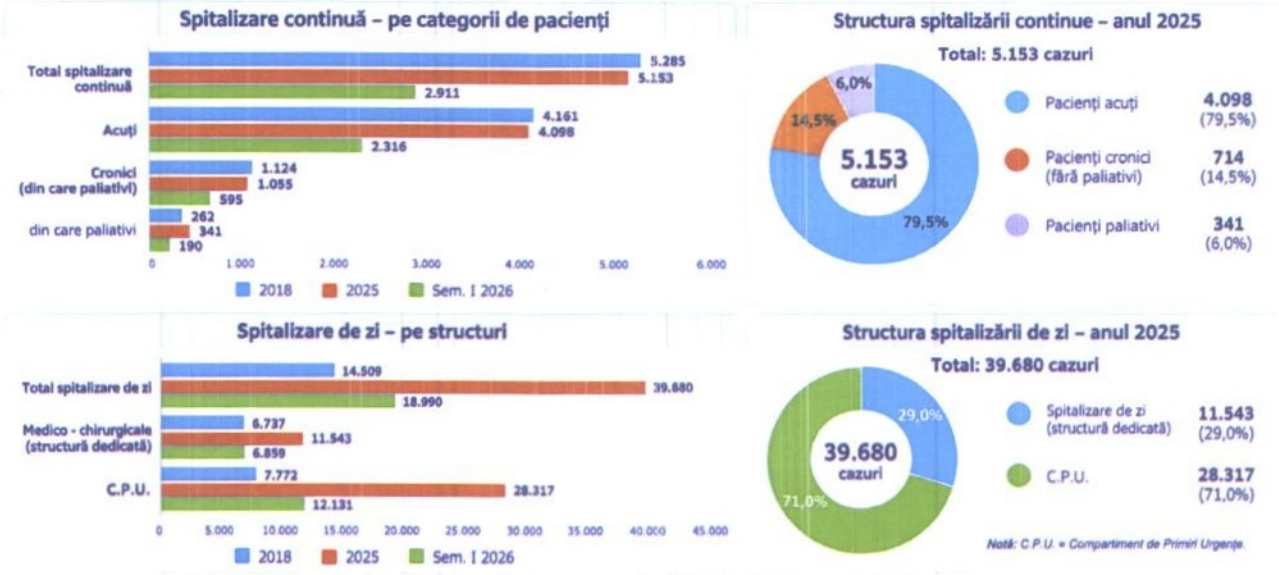


Fig. 3 – Servicii medicale spitalicești

În cadrul spitalului, ca urmare a analizei indicelui de utilizare a paturilor și a duratei medii de spitalizare din anii 2018, 2025, și sem. I, 2026, se impune monitorizarea indicatorilor ICM, DMS, RUP, IUP și actualizarea structurilor cu paturi, astfel încât serviciile medicale să fie furnizate în concordanță cu nevoile existente și cererea de servicii.

1.5 Situația dotării cu echipamente și aparatură medicală

Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei" Buhuși nu a beneficiat înainte de anul 2019 de investiții, cu excepția bugetului local (dotarea pentru compartimentul Îngrijiri Paliative - monitoare, aspirator secreții, EKG, paturi cu segmente rabatabile) și de la M.S., prin accesarea unor fonduri - acord cadru (sterilizatoare 300 litri - 2 buc, echipament screening auditiv – 1 buc).

În acest moment, spitalul este dotat cu aparatură și dispozitive medicale de ultimă generație (ex. aparat radiologic digital, analizoare point of care atat pentru C.P.U. cât și pentru ATI, injectomate, infuzomate, aparate de anestezie, ecografe dedicate (Radiologie, ATI, Urologie), echipamente U.T.S., aparate ventilație mecanică, paturi cântar, lămpi scialitice, defibrilatoare, monitoare de funcții vitale, truse instrumentar chirurgie, ortopedie, oftalmologie, mese operații, videolaringoscop, paturi ATI, refacerea instalației de aer medical, echipamente medicale specifice specialității urologie (linie de endoscopie joasă, electrocauter bipolar în mediu salin), aparatură specifică celor două cabinete specialitatea oftalmologie, rampe gaze medicale, electrocardiografe, tărgi transport pacienți, trolii medicație, troliu încărcare, nișa anatomopatologie, microtom, microscop de rutină, truse instrumentar necropsie, holtere EKG și de tensiune, Hi-Flow, echipamente medicale specifice specialității obstetrică-ginecologie ambulatorie, rampe gaze medicale T.I. – în conservare, back-up oxigen medical, paturi cu segmente rabatabile pentru secțiile/compartimentele spitalului, comprese pneumatice, lămpi UV, nebulizatoare, mărirea capacității stațiilor de producere a O2 medical, combină pentru specialitatea B.F.T. / Recuperare medicală, concentratoare de oxigen),au fost accesate proiecte de

anvergură privind dotarea cu alte echipamente medicale performante (Ex.: CT, R.M.N. /RX), analizoare automate pentru laboratorul de analize medicale (gaze sanguine/electroliți, marker cardiaci infecțioși, hormoni+marker tumorali, imunologie, hematologie, biochimie, microbiologie), microscop operator, unitate ORL cu sistem video, optică și accesorii, aparat radiologic mobil, aparat roentgen digital în braț C, radiocauter, audiometru, conducere aeriană, osoasă și SISI, câmp audiovizual, cameră izolată fonic, ecograf radiologie, ecograf obstetrică ginecologie, ecograf ATI, masă operații oftalmologie, fibroscop, histeroscop, masă operatorie compatibilă cu C-Arm, aparat phacoemulsificare pol anterior, tomograf în coerență optică, biometru optic, ecobiopahiometru, foropter digital, optotip digital, autorefractokeratometru, timpanometru, biomicroscope cu aplanometru, trusă chirurgicală de cataractă, trusă instrumentar, ortopedie, truse instrumentar chirurgie, cleşte de tăiat material osteosinteză, unitate oftalmologică cu 3 posture, platformă de electrochirurgie cu sigilare vasculară, sistem complet de endoscopie digestivă, injectomate, infuzomate, motor osteosinteză ortopedie, etc.

În cadrul spitalului, în ultimii trei ani, au fost implementate o serie de proiecte cu finanțare din fonduri externe și prin parteneriate cu instituții locale, județene și private, cu Consiliul Județean Bacău care se află în derulare și cele cu Consiliul Local Buhuși, (anvelopare, izolare termică, rampă ambulanță, ferestre triplex, lifturi, panouri solare, fotovoltaice, instalație electrică și termică, reabilitare, clădire sediul central), proiect implementat în perioada 2019-2020. De asemenea, a fost finalizat parțial proiectul cu Ambulatoriul Integrat al spitalului (reamenajare spații și dotare cu aparatură și echipamente medicale C.T., R.M.N.) și a fost finalizat proiectul pentru refacerea rețelelor de gaze medicale (oxigen, aer medical, vacuum și sistem de evacuare și absorbție a gazelor anestezice reziduale din sălile de operație), amplasarea de rampe de gaze medicale, buton de alarmare pentru fiecare pat și Bloc Operator, senzori de oxigen în fiecare salon și stații centralizate proprii de producere a oxigenului medical, inclusiv secția Boli Infecțioase beneficiază de toate investițiile menționate. De asemenea, au fost reabilitate toate cabinetele din Ambulatoriul Integrat, căile de acces și secțiile/compartimentele spitalului. Laboratorul de microbiologie a fost dotat cu sistem automat de identificare automată prin metoda MALDI-TOF, analizor automat de identificare și determinarea sensibilității la antibiotice prin concentrație minimă inhibitorie, analizor hemoculturi, frigider medii de cultură, hotă cu flux laminar microbiologie clasa II, incubator reglabil la temperaturi de incubare diferite 50L, analizor urină, centrifugă, microscop cu cameră, analizor de hematologie cu modul de sepsis, lămpi UV, sistem de control al igienei mâinilor, suprafețelor și instrumentarului medical, sistem de evidențiere a încărcăturii microbiologice în aer și suprafețe, echipament pentru monitorizarea infecțiilor nozocomiale și pipete, echipamente medicale robotice pentru recuperare medicală post accident vascular și traumatisme atât pentru membrele superioare cât și pentru membrele inferioare, echipamente medicale pentru kinetoterapie și fizioterapie, aparat de terapie cu câmp electromagnetic înalt pulsat, aparat electroterapie, ultrasunete și laser, aparat de terapie cu vacuum, aparat magnetoterapie și electroterapie, aparat terapie laser de inaltă intensitate tip scanner, aparat terapie shockwave focusat, aparat cu unde de șoc pentru fizioterapie, aparat masaj limfatic, aparat diatermie de contact, aparat unde scurte, aparat terapie crioultrasunete, aparat de terapie prin elongații cu masă inclusă, sistem pentru stimularea și restabilirea controlului neuromuscular la nivelul musculaturii planșeului pelvian, bandă de mers pentru reeducarea echilibrului, echipament pentru procesare parafină, bicicletă medicală, bicicletă medicală orizontală, stepper cu mânere, pedalier electric pentru mișcarea activă pasivă membre superioare și inferioare, lampă infraroșu, masă verticalizare. Implementarea tehnologiilor IA de supraveghere a pacienților, IA conversațională la intrările principale precum și IA integrată în centrala Telefonică și site-ul spitalului. Spitalul a fost acreditat de către Ministerul Sănătății ca și formator de rezidenți pentru 4 specialități, respectiv medicină internă, infecțioase, A.T.I. și farmacie.

Anual este organizat un eveniment medical, o conferință națională, ajungându-se la a VII-a ediție în anul 2026. La aceste ediții au participat nume de referință din domeniul sanitar (profesori universitari, medici , asistenți medicali din toate zonele țării), reprezentanți ai Ministerului Sănătății, Președinției României și Autorității Naționale de Management al Calității în Sănătate, numărul participanților din toată țara a depășit 700 în anul 2026.

1.6 Situaţia financiară

Situaţia financiară a Spitalului „Prof. Dr. Eduard Apetrei" Buhuşi a fost analizată comparativ pentru anii 2018 şi 2025, precum şi pentru semestrul I al anului 2026, în vederea evidenţierii evoluţiei veniturilor şi cheltuielilor, a structurii surselor de finanţare şi a modului de utilizare a resurselor financiare ale unităţii sanitare.

Analiza financiară reprezintă o componentă esenţială a managementului unui spital public, întrucât utilizarea eficientă, transparentă şi responsabilă a resurselor financiare condiţionează capacitatea unităţii sanitare de a asigura continuitatea şi calitatea serviciilor medicale, precum şi dezvoltarea infrastructurii şi dotarea corespunzătoare a acesteia.

Principala sursă de finanţare a spitalului o constituie contractul încheiat cu Casa Judeţeană de Asigurări de Sănătate Bacău pentru furnizarea de servicii medicale în regim de spitalizare continuă, pe baza tarifelor aferente sistemului DRG şi serviciilor pentru pacienţii cronici, precum şi pentru serviciile acordate în regim de spitalizare de zi, în ambulatoriul de specialitate şi pentru investigaţiile paraclinice efectuate în cadrul Laboratorului de Radiologie şi Imagistică Medicală, Laboratorului de Analize Medicale şi Laboratorului de Anatomie Patologică.

Pe lângă contractul încheiat cu C.J.A.S. Bacău, Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei" Buhuşi încheie anual contracte pentru furnizarea de servicii medicale cu Direcţia de Sănătate Publică Bacău, finanţate din fonduri de la bugetul de stat şi din venituri proprii ale Ministerului Sănătăţii. Acestea vizează programul de sănătate desfăşurat în cadrul Dispensarului T.B.C. şi, începând cu anul 2021, acţiunile prioritare A.T.I.

Veniturile spitalului sunt completate prin veniturile obţinute din servicii medicale la cerere, efectuate contra cost, prin finanţarea de la bugetul local, prin finanţarea asigurată de Ministerul Sănătăţii, precum şi prin subvenţiile destinate proiectelor finanţate din fonduri europene, inclusiv prin Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR), pentru susţinerea investiţiilor în infrastructura sanitară.

Decontarea serviciilor medicale se realizează, în funcţie de tipul serviciului furnizat, pe baza tarifului aferent zilei de spitalizare pentru serviciile de spitalizare continuă şi pe baza tarifului aferent serviciului medical pentru serviciile acordate în regim de spitalizare de zi, conform datelor prezentate în Tabelul 6.

Tabel 6. Evoluţia veniturilor efective ale spitalului pe surse de finanţare

Denumire venituri	Venituri / 2018	% Lei / 2018	Venituri / 2025	% Lei / 2025	Venituri Sem. I 2026	% Lei/ Sem. I 2026
Venituri proprii	427.229	1,54%	1.274.789	2,05%	569.077	1,63%
Venituri finanţare CASJ	11.823.087	42,61%	32.032.024	51,36%	14.648.503	41.91%
Venituri finanţare DSP	1.805.624	6,51%	2.456.953	3,94%	1.129.225	3.23%
Sponsorizări	-	-	32.800	0,05%	-	-
Consiliul Local	503.500	1,81%	569.574	0,91%	-	-
Finanţare Ministerul Sănătăţii	1.831.485	6,6%	-	-	-	-
Sume FEDR aferente cadrului financiar 2021-2027	-	-	-	-	4.468.440	12.78%
Sume utilizate din excedentul anilor precedenti	-	-	-	-	1.638.001	4.69%
Subvenţii din bugetul F.N.U.A.S.S.pentru programul creşteri salariale	11.358.994	40,93%	26.005.525	41,69%	12.496.255	35.76%
TOTAL VENITURI	**27.749.919**	**100 %**	**62.371.665**	**100%**	**34.949.501**	**100%**

Sursa: Cont de execuţie venituri an 2018, 2025, semestrul I an 2026

Analiza datelor din Tabelul 6 evidențiază o creștere semnificativă a veniturilor totale ale spitalului în anul 2025 comparativ cu anul 2018. Veniturile totale au crescut de la 27.749.919 lei în anul 2018 la 62.371.665 lei în anul 2025, ceea ce reprezintă o creștere de aproximativ 124,8%.

Principala sursă de venit o reprezintă finanțarea prin C.A.S.J., care a crescut de la 11.823.087 lei în anul 2018 la 32.032.024 lei în anul 2025. În semestrul I al anului 2026, veniturile din această sursă au fost de 14.648.503 lei, reprezentând 41,91% din totalul veniturilor perioadei analizate.

O componentă importantă a veniturilor este reprezentată de subvențiile din bugetul F.N.U.A.S.S. pentru programul de creșteri salariale. Acestea au crescut de la 11.358.994 lei în anul 2018 la 26.005.525 lei în anul 2025, iar în semestrul I 2026 au fost înregistrate venituri de 12.496.255 lei, reprezentând 35,76% din totalul veniturilor perioadei.

În semestrul I al anului 2026 se evidențiază și surse de finanțare care nu au fost înregistrate în anii de comparație, respectiv subvențiile de la bugetul de stat pentru proiecte din fonduri europene, în valoare de 4.468.440 lei, reprezentând 12,78% din totalul veniturilor, precum și sumele utilizate din excedentul anilor precedenți, în valoare de 1.638.001 lei, reprezentând 4,69%.

Veniturile provenite din finanțarea D.S.P. au crescut valoric de la 1.805.624 lei în anul 2018 la 2.456.953 lei în anul 2025, însă ponderea acestora în totalul veniturilor a scăzut de la 6,51% la 3,94%. În semestrul I 2026, veniturile din această sursă au fost de 1.129.225 lei, reprezentând 3,23% din total.

Veniturile proprii au înregistrat, de asemenea, o creștere față de anul 2018, de la 427.229 lei la 1.274.789 lei în anul 2025. În semestrul I 2026, acestea au fost de 569.077 lei, reprezentând 1,63% din totalul veniturilor.

Tabel 7. Stuctura cheltuielilor efective ale spitalului pe categorii de cheltuieli din total cheltuieli

Denumire cheltuieli	Cheltuieli 2018	%Lei 2018	Cheltuieli 2025	%Lei 2025	Cheltuieli 2026	%Lei 2026
Cheltuieli totale	**27.991.445**	**100%**	**61.317.793**	**100%**	**34.757.156**	**100%**
Cheltuieli de personal	21.809.643	77,91%	44.922.934	73,26%	22.970.916	66,09%
Cheltuieli materiale și servicii, inclusiv medicamente și materiale sanitare	3.870.718	13,83%	15.213.829	24,81%	6.764.560	19,46%
Sume aferente persoanelor cu handicap neîncadrate	234.964	0,84%	282.887	0,46%	161.456	0,46%
Sume FEDR aferente cadrului financiar 2021-2027	-	-	-	-	4.468.440	12,86%
Cheltuieli de capital	2.054.144	7,34%	898.143	1,46%	391.784	1,13%

Sursa: Cont de execuție cheltuieli an 2018,2025 și semestrul I an 2026

În ceea ce privește structura cheltuielilor, cheltuielile de personal reprezintă principala categorie de cheltuieli în toate perioadele analizate. Valoarea acestora a crescut de la 21.809.643 lei în anul 2018 la 44.922.934 lei în anul 2025, iar în semestrul I 2026 a fost de 22.970.916 lei.

Creșterea cheltuielilor de personal în perioada analizată a fost determinată, în principal, de aplicarea majorărilor salariale prevăzute de legislația în vigoare, precum și de dezvoltarea structurii organizatorice a spitalului prin înființarea unor noi structuri funcționale. Aceste măsuri au avut ca obiectiv consolidarea capacității de furnizare a serviciilor medicale, creșterea adresabilității populației către unitatea sanitară și diversificarea serviciilor medicale oferite, în concordanță cu nevoile de sănătate ale comunității deservite.

Deși valoarea absolută a cheltuielilor de personal a crescut semnificativ față de anul 2018, ponderea acestora în totalul cheltuielilor a scăzut de la 77,91% în anul 2018 la 73,26% în anul 2025 și la 66,09% în semestrul I 2026.

Cheltuielile cu bunurile și serviciile, inclusiv medicamentele și materialele sanitare, au crescut de la 3.870.718 lei în anul 2018 la 15.213.829 lei în anul 2025. Ponderea acestora în totalul cheltuielilor a crescut de la 13,83% la 24,81%. În semestrul I 2026, aceste cheltuieli au fost de 6.764.560 lei, reprezentând 19,46% din totalul cheltuielilor perioadei.

În semestrul I 2026 este evidențiată finanțarea FEDR aferentă perioadei 2021–2027, în valoare de 4.468.440 lei, reprezentând 12,86% din totalul cheltuielilor. Prezența acestei categorii reflectă utilizarea resurselor pentru proiecte finanțate din fonduri europene și susținerea investițiilor în infrastructura spitalului.

Cheltuielile de capital au înregistrat o scădere atât în valoare absolută, cât și ca pondere în totalul cheltuielilor, de la 2.054.144 lei, respectiv 7,34%, în anul 2018, la 898.143 lei, respectiv 1,46%, în anul 2025. În semestrul I 2026, cheltuielile de capital au fost de 391.784 lei, reprezentând 1,13% din totalul cheltuielilor.

În ansamblu, situația financiară evidențiază creșterea volumului resurselor financiare administrate de spital și diversificarea surselor de finanțare. Finanțarea prin C.A.S.J. și subvențiile aferente programului de creșteri salariale continuă să reprezinte componente importante ale veniturilor, în timp ce în semestrul I 2026 se evidențiază suplimentar finanțarea proiectelor din fonduri europene și utilizarea excedentului anilor precedenți.

În același timp, structura cheltuielilor indică menținerea cheltuielilor de personal ca principală categorie de cheltuieli, concomitent cu creșterea ponderii cheltuielilor pentru bunuri și servicii. Gestionarea eficientă a resurselor financiare presupune monitorizarea permanentă a execuției bugetare, corelarea cheltuielilor cu veniturile disponibile și orientarea resurselor către asigurarea continuității serviciilor medicale, achiziția de medicamente și materiale sanitare, precum și dezvoltarea și modernizarea infrastructurii spitalului.

Compararea datelor aferente semestrului I 2026 cu cele aferente anilor 2018 și 2025 trebuie realizată ținând cont de faptul că anul 2026 nu reprezintă încă un exercițiu bugetar complet. Prin urmare, valorile semestrului I 2026 reflectă execuția financiară aferentă unei perioade de șase luni și nu pot fi interpretate în mod direct ca echivalent al valorilor anuale.

2. ANALIZA SWOT a Spitalului „Prof.Dr.Eduard Apetrei'' Buhuși

Analiza SWOT, reprezintă un instrument de planificare ce permite unității sanitare să-și prezinte informațiile obținute din evaluarea mediului intern și extern pentru a le putea folosi în planificarea strategică.

Prin analiza SWOT se evidențiază punctele tari și punctele slabe din organizație, oportunitățile și amenințările din mediul extern.

Discutarea implicațiilor permite top managementului să identifice problemele critice și să stabilească prioritățile. Ele sunt apoi folosite pentru a revizui misiunea și a stabili scopurile și obiectivele ce pot fi realizate.

Puncte tari	Puncte slabe
-Structură medicală diversificată, cu secții și compartimente cu paturi și cabinete medicale în - Ambulatoriul Integrat, pentru multiple specialități; -Accesibilitate crescută la serviciile medicale, prin facilități adaptate persoanelor cu dizabilități și pacienților care se prezintă în regim de urgență; -Existența Compartimentului de Primire a Urgențelor (CPU) și asigurarea serviciilor medicale de urgență; -Reacreditarea de către ANMCS, care confirmă respectarea cerințelor și standardelor de calitate aplicabile unităților sanitare; -Sistem integrat de management al calității, bazat pe standardele SR EN ISO 9001:2015, SR EN ISO 22000:2018 și SR EN ISO 45001:2018.	- Inexistența unor specialități care ar limita migrația pacienților către alte unități sanitare , respectiv **oncologie**; - Procent redus al veniturilor proprii din alte activități, din totalul veniturilor realizate ; - C.P.U. cu spații care nu mai fac față adresabilității crescute, actuale; - Inexistența spațiului de internare-externare amenajat de sine stătător; - C.P.U. nefinanțat de la bugetul de stat; - **Plata serviciilor medicale reportate la ultimul contract negociat , respectiv cel din 2023;** - **Cresterea accelerată a prețurilor pentru energie, medicamente, materiale sanitare, mentenanță la aparatură și echipamente medicale, alimente, etc;**

-Respectarea drepturilor pacienților și orientarea serviciilor către nevoile și siguranța acestora; Condiții hoteliere la standarde înalte, contribuind la creșterea confortului și satisfacției pacienților; -Dotare cu aparatură și echipamente medicale performante, inclusiv tehnologie medicală de ultimă generație; -Resursă umană medicală asigurată pentru toate specialități, cu disponibilitate de medici pentru furnizarea serviciilor medicale; -Asigurarea continuității serviciilor medicale în specialități esențiale precum A.T.I. și Radiologie și Imagistică Medicală; -Controlul și prevenirea infecțiilor asociate asistenței medicale, ca element important al siguranței pacientului; -Sistem informatic medical performant și integrat, care facilitează interconectarea serviciilor medicale și nemedicale; -Laborator de Analize Medicale certificat RENAR, conform SR EN ISO 15189:2023, ceea ce susține calitatea și credibilitatea rezultatelor de laborator; -Capacitatea de furnizare integrată a serviciilor medicale, prin corelarea activității spitalicești cu serviciile din Ambulatoriul Integrat și laboratoarele spitalului.	- **Inerția personalului la schimbare;**
Oportunități -Sprijinul instituțional al autorităților publice locale, județene și centrale – Consiliul Local Buhuși, Consiliul Județean Bacău și Ministerul Sănătății – pentru reabilitarea, modernizarea și extinderea infrastructurii spitalicești, precum și pentru dotarea cu aparatură și echipamente medicale moderne; -Accesarea fondurilor europene și a altor surse de finanțare nerambursabilă, prin proiecte inițiate de Consiliul Local Buhuși și de Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei" Buhuși, în vederea dezvoltării infrastructurii, digitalizării, eficientizării energetice și modernizării serviciilor medicale; -Posibilitatea dezvoltării unor mecanisme de finanțare și cofinanțare pentru investiții în sănătate, prin acorduri și parteneriate cu Ministerul Sănătății, autoritățile administrației publice locale și județene, pentru achiziția și înnoirea aparaturii și echipamentelor medicale; -Consolidarea poziției spitalului ca furnizor public de servicii medicale de interes local și regional, valorificând imaginea favorabilă și încrederea de	**Amenințări** - Inexistența unor specialități medicale în lipsa cărora nu se poate asigura continuitatea actului medical, respectiv lipsa unor echipamente pentru investigațiile ce aparțin de radiologie și imagistică medicală, respectiv mamograf, echipamente specifice specialitatilor urologie, O.R.L.; - Posibilități scăzute de utilizare ale serviciilor medicale în regim de coplată.

care beneficiază în rândul pacienților din Buhuși, localitățile limitrofe și din alte județe; -Valorificarea sistemului informatic integrat al spitalului pentru creșterea eficienței administrative și medicale, îmbunătățirea fluxului informațional, reducerea timpilor de procesare și fundamentarea deciziilor manageriale pe date relevante și actualizate; -Oportunitatea accelerării procesului de digitalizare a serviciilor medicale și administrative, prin integrarea și dezvoltarea soluțiilor informatice existente, inclusiv în direcția interoperabilității datelor și a îmbunătățirii accesului personalului la informații; -Dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate spre calitate, siguranța pacientului și îmbunătățirea continuă, prin implicarea Structurii de management al calității și a personalului din toate structurile spitalului; -Dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului medical și nemedical, prin accesarea programelor de formare profesională, educație medicală continuă și proiectelor finanțate din fonduri nerambursabile; -Creșterea atractivității spitalului pentru personalul medical de specialitate, prin modernizarea infrastructurii, dotarea cu echipamente performante și dezvoltarea condițiilor de muncă și de formare profesională;	

3. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE ALE SPITALULUI „PROF. DR. EDUARD APETREI" BUHUȘI

1. Deficitul de medici pe anumite specialități: cardiologie, medicina de urgență
2. Aparatură medicală insuficientă pentru anumite specialități
3. Lipsa unor specialități absolut necesare în concordanță cu morbiditatea deservită, cum ar fi oncologie, specialități înrudite.

4. SELECȚIONAREA PROBLEMELOR PRIORITARE, MOTIVAREA ALEGERII FĂCUTE

Problemele prioritare identificate le reprezintă **siguranța și satisfacția pacientului** pe perioada contactului cu serviciile medicale acordate prin structurile de Ambulatoriu Integrat, C.P.U., spitalizare continuă și spitalizare de zi, oferite în cadrul Spitalului „Prof. Dr. Eduard Apetrei" Buhuși.

Creșterea calității serviciilor medicale și hoteliere furnizate pacienților este strâns legată de siguranța și satisfacția pacienților.

Satisfacția și siguranța pacienților reprezintă componente importante ale calității serviciilor medicale oferite de spital. Acestea se află în strânsă legătură cu politica financiară, insatisfacția pacientului generează adresabilitate scazută și implicit finanțare redusă în timp ce creșterea gradului de satisfacție a pacientului poate contribui la fidelizarea acestuia, creșterea adresabilității și a veniturilor spitalului.

Serviciile medicale au caracteristici aparte – nu pot fi testate înainte de beneficiar, variază de la un furnizor la altul, se adresează unor pacienți cu nevoi și pretenții ce variază larg, sunt influențate de finanțe, tehnologie, știința medicală, personal, resurse.

De aceea, trebuie să existe obligatoriu structuri care să stabilească și să impună măcar standardele minime sub care să nu poată exista posibilitatea furnizării acestora.

Pentru a defini calitatea îngrijirilor medicale este necesară enumerarea elementelor implicate în obținerea satisfacției pacientului:

- Latura tehnică a îngrijirilor de sănătate – se referă la acuratețea procesului de diagnostic și de tratament, iar calitatea sa este evaluată prin comparație cu cel mai bun act medical practicat la un moment dat;
- Latura interpersonală a îngrijirilor de sănătate – este reprezentată de elementele umaniste ale îngrijirilor de sănătate și de relațiile sociale și psihologice stabilite între pacient și furnizorul de servicii medicale, concretizate precum și explicațiile cu privire la boală și tratament și informațiile primite de furnizor de la pacientul său;
- Accesibilitatea – se referă la timpul de așteptare al pacientului pentru a face o programare – cronici;
- Disponibilitatea resurselor pentru îngrijirile de sănătate – numărul furnizorilor de îngrijiri de sănătate;
- Continuitatea îngrijirilor de sănătate – contribuie la obținerea unui beneficiu maxim sau a unei utilizări maximale a resurselor.

Atât aspectul tehnic, cât și cel interpersonal aparțin în egală masură științei și artei, fară a fi posibil să se traseze o linie de demarcație foarte clară între acestea. Pacienții apreciază prioritar latura umană sau interpersonală a îngrijirilor, considerând-o drept unul dintre cele mai importante aspecte pe care aceștia le iau în considerare atunci când sunt în situația de a evalua calitatea serviciilor medicale.

Această afirmație duce la o definiție a calității aplicabilă tuturor servicilor medicale: **Calitatea reprezintă satisfacerea necesităților pacientului.**

Având în vedere că, încet-încet, exigența pacienților a început să crească și calitatea serviciilor medicale de care aceștia beneficiază înregistrează o curbă ascendentă, spitalul trebuie să își gândească viitorul nu numai la nivel de supraviețuire, ca până acum, ci și ca ofertant de servicii de calitate și diversificate pentru utilizatorii din ce în ce mai diverși și cu așteptări noi.

Siguranța pacientului reprezintă libertatea de a nu fi supus vătămării inutile sau potențiale asociate cu asistența medicală.

În conformitate cu prevederile Ordinului președintelui A.N.M.C.S. nr. 298/2020 pentru aprobarea Metodologiei privind monitorizarea procesului de implementare a sistemului de management al calității serviciilor de sănătate și siguranței pacientului, monitorizarea și raportarea evenimentelor adverse asociate asistenței medicale, inclusiv a evenimentelor santinelă și de tip near-miss, constituie componente esențiale ale managementului siguranței pacientului. Acest proces urmărește identificarea și analiza cauzelor, raportarea neacuzatoare și implementarea măsurilor de prevenire a repetării evenimentelor, contribuind la reducerea riscurilor și îmbunătățirea continuă a calității serviciilor medicale.

Siguranța și satisfacția pacienților reprezintă concepte actuale care trebuie să constituie preocuparea permanentă a unității sanitare. În cerințele pentru desfășurarea procesului de reevaluare a unui spital în vederea menținerii **certificatului de acreditare** se pune foarte mare accent pe siguranța și satisfacția pacientului, pe măsurile luate în scopul obținerii ei. Câteva exemple sunt: politica proactivă pentru siguranța pacientului, măsuri pentru prevenirea riscului și erorilor legate de identificarea pacientului, riscuri clinice, medicație, manipulare probe biologice, riscuri anestezice, chirurgicale, circuit informațional, radioprotecție, riscuri asociate asistenței medicale, etc.

Pacientul trebuie să fie în centrul atenției, calitatea actului medical, în toate componentele sale, fiind asigurarea trăiniciei spitalului.

5. DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMELE PRIORITARE IDENTIFICATE

a) Scop

Scopul planului de management îl reprezintă asigurarea unui climat de siguranță și creșterea gradului de satisfacție al pacienților care beneficiază de servicii medicale în cadrul Spitalului „Prof. Dr. Eduard Apetrei" Buhuși prin implementarea unor măsuri punctuale, etapizate și care pot duce la realizarea scopului propus.

b) Principalele obiective

Obiectivul nr. 1. Creșterea siguranței pacientului prin adoptarea unei politici de prevenire a evenimentelor adverse asociate asistenței medicale (E.A.A.A.M.), prin implementarea unui sistem performant de management al riscului

Obiectivul nr. 2. Atragerea de medici pentru specialitățile deficitare (cardiologie, medicină de urgență)

Obiectivul nr. 3. Dotarea cu aparatură și echipamente medicale de generație nouă, performante pentru toate structurile spitalului

Obiectivul nr. 4. Înființarea unor specialități care să vină în sprijinul pacienților și în concordanță cu patologia morbidității deservite (oncologie, specialități înrudite oncologiei)

c) Activități

Activități pentru Obiectivul 1

Creșterea siguranței pacientului prin adoptarea unei politici de prevenire a evenimentelor adverse asociate asistenței medicale(E.A.A.A.M.), prin implementarea unui sistem de management performant al riscului

Revizia și implementarea procedurii privind managementul riscurilor.

Managementul riscurilor este unul din cele mai importante standarde de control intern managerial, reglementat de Ordinul S.G.G. nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, care prevede ca fiecare instituție să își analizeze periodic riscurile asociate activității specifice și să își întocmească proceduri de lucru cu responsabili desemnați în scopul îmbunătățirii activității de management a riscurilor.

Rezultate așteptate:

-procedura facilitează identificarea și gestionarea riscurilor într-un mod eficient;
-se realizează o viziune de ansamblu a riscurilor prin registrul de riscuri;
-propunerea, implementarea și verificarea implementării măsurilor de control pentru limitarea potențialelor amenințări ;
-asigură continuitatea măsurilor de management al riscurilor;
-implementarea registrului riscurilor la nivelul fiecarei secții/compartiment/structura care oferă o imagine fidelă asupra activității care generează un risc și nivelul la care acesta este ținut sub control ;
-actualizarea periodică a registrului de riscuri.

Responsabili: Manager, Director medical, Director financiar contabil, Manager de calitate, șefi secții/coordonatori compartimente, Comisia de management al riscului, S.M.C;
Responsabilități: identifică riscuri, propune, analizează, validează, instruiește, gestionează, monitorizează implementarea riscurilor, propune măsuri de îmbunătățire, aplică, verifică, păstrează, arhivează;
Resurse necesare: personal propriu, birotică/materiale necesare, dezvoltare sistem informatic, intranet, buget 10.000 lei;
Termen: trimestrial;

Indicatori de evaluare și monitorizare:
-nr de E.A.A.A.M. raportate, evenimente/erori din care se poate învăța;
-nr de riscuri identificate în registru de riscuri/an;
-nr. de riscuri auditate/an;
-procent de angajați instruiți/nr. total de angajați;
-nr. de personal evaluat care a obținut calificativul fb/b la evaluarea privind riscurile din domeniul de activitate din care provin/nr total de angajați evaluați.

Activități pentru Obiectivul 2

Atragerea de medici pentru specialitățile deficitare (cardiologie, medicină de urgență).

Atragerea de medici pentru specialitățile cu deficit de personal, respectiv specialitățile (cardiologie, medicină de urgență). Scoaterea la concurs a posturilor vacante, în publicații medicale naționale, cum ar fi: « Viața medicală », gov.ro, mediatizarea în mediile on-line, publicații medicale de interes național/local, colaborarea cu universitățile de medicină, scoaterea la concurs a posturilor pentru medici rezidenți, mediatizarea imaginii spitalului în scopul atragerii de medici atât din țară cât și din alte țări, cum ar fi Republica Moldova. Crearea unor facilități pentru medicii care nu sunt din zonă, de exemplu locuințe de serviciu, locuințe închiriate, chiria fiind plătită de către Consiliul Local, dotarea cu aparatură și echipamente medicale moderne.

Rezultate așteptate:
Ca toate specialitățile existente la nivelul spitalului, conform organigramei aprobate, să fie funcționale în consecință să existe medici cu competențele necesare încadrați pe aceste posturi.

Responsabili : Manager, Director medical, Director financiar-contabil, compartiment RUNOS;
Responsabilități: identifică necesarul de medici, analizează, propune completarea structurii de personal, monitorizează dinamica de personal, validează, promovează disponibilitatea posturilor vacante;
Resurse necesare: personal propriu, anunțuri în publicații de interes național/tv/ presă scrisă, buget 5.000 lei;
Termen : permanent;
Indicatori de evaluare și monitorizare:
-proporția medicilor angajați din totalul personalului angajat;
-proporția veniturilor realizate din venituri estimate.

Activități pentru Obiectivul 3

Dotarea cu aparatură și echipamente medicale de generație nouă, performantă pentru toate structurile spitalului

Dotarea cu aparatură și echipamente de generație nouă pentru toate secțiile/compartimentele/ structurile spitalului se poate realiza prin atragerea de fonduri de la Consiliul Local Buhuși, Consiliul Județean Bacău, Ministerul Sănătății, sponsorizări, etc. Dotarea cu aparatură medicală și echipamente de ultimă generație va duce la un plus de calitate în ceea ce priveste diagnosticul, investigațiile și tratamentul acordat pacienților noștri. Încheierea de acorduri cadru cu Ministerul Sănătății, având cofinanțare din partea Consiliului Local, constituie o variantă sigură și eficientă de achiziție a acestora, deoarece în acest moment spitalul nu dispune de dotări corespunzatoare pe anumite secții/compartimente/structuri, fapt ce poate duce la migrarea personalului medical către alte unități sanitare și imposibilitatea atragerii de specialiști. Identificarea și atragerea de surse de finanțare necesare dotării spitalului reprezintă unul dintre obiectivele prioritare ale spitalului .
Rezultate așteptate:

Dotarea spitalului cu aparatură și echipamente medicale, de absolută necesitate, fară de care calitatea serviciilor medicale și siguranța pacienților nu poate trece de la deziderat la realitate.

Responsabili : Manager, Director medical, Director financiar-contabil, Șefi structuri, Bioinginer medical, Compartiment Achiziții Publice;
Responsabilități : Identifică necesarul de aparatură și echipamente medicale, propune achiziția, identifică surse de finanțare, stabilește procedura de achiziție, verifică și urmărește încheierea procedurii de achiziție, efectuează recepția, punerea în funcțiune și instruirea personalului conform instrucțiunilor pentru echipamentele achiziționate;
Resurse necesare: personal propriu, identificare sursă de finanțare;
Termen : permanent;
Indicatori de evaluare și monitorizare:
-procent fonduri atrase/fonduri estimate;
-procent echipamente achiziționate/echipamente contractate;
-procent sursa finanțare investiții/total finanțare.

Activități pentru Obiectivul 4

Înființarea unor specialități care să vină în sprijinul pacienților și în concordanță cu patologia morbidității deservite (oncologie, specialități înrudite).

Înființarea de specialități care să vină în sprijinul pacienților și în concordanță cu patologia morbidității deservite trebuie să reprezinte o prioritate, spitalul trebuie să își mărească gama de servicii medicale acordate. În acest moment ar fi absolut necesar să existe la nivelul spitalului, oncologie, specialități înrudite. Necesitatea înființării acestei specialități este bine fundamentată deoarece, conform statisticilor, un procent ridicat din populația arondată suferă de astfel de boli.
Rezultate așteptate:

Asigurarea de servicii medicale în cât mai multe specialități în vederea evitării migrării pacienților către alte unități sanitare

Responsabili : Manager, Director medical, Director financiar-contabil, Birou RUNOS;
Responsabilități : analizează indicatorii de performanță ai secțiilor și compartimentelor, identifică disfuncționalități, propune metode de îmbunătățire, monitorizează evoluția;
Resurse necesare : personal propriu;
Termen : trimestrial;
Indicatori de evaluare și monitorizare:
-procent venituri realizate/total venituri estimate;
-procent satisfactie pacienti/an;
-nr. reclamatii, plângeri ale pacienților înregistrate/an;
-proporția pacienților internați cu programare/total pacienți internați pe spital și pe fiecare secție;
-proporția serviciilor medicale spitalicești acordate prin spitalizare de zi/total servicii medicale spitalicești acordate pe spital și pe fiecare secție.

d) Rezultate așteptate:

-Îmbunătățirea siguranței pacienților;
-Îmbunătățirea imaginii spitalului și creșterea gradului de satisfacție a pacienților;
-Creșterea calității actului medical, a îngrijirilor medicale.

e) Indicatori de evaluare/monitorizare pentru cele 4 obiective identificate:

-nr. de E.A.A.A.M. raportate, evenimente/erori din care se poate învăța;
-nr. de riscuri identificate în registru de riscuri/an;
-nr. de riscuri auditate/an;
-procent de angajați instruiți/nr. total de angajați;
-nr. de personal evaluat care a obținut calificativul fb/b la evaluarea privind riscurile din domeniul de activitate din care provin/nr total de angajați evaluați;
-proporția medicilor angajați din totalul personalului angajat;
-proporția veniturilor realizate din venituri estimate;
-procent fonduri atrase/fonduri estimate;
-procent echipamente achiziționate/echipamente contractate;
-procent sursa finanțare investiții/total finanțare;
-procent venituri realizate/total venituri estimate;
-procent satisfacție pacienti/an;
-nr. reclamații, plângeri ale pacienților înregistrate/an;
-proporția pacienților internați cu programare/total pacienți internați pe spital și pe fiecare secție;
-proporția serviciilor medicale spitalicești acordate prin spitalizare de zi/total servicii medicale spitalicești acordate pe spital și pe fiecare secție.

f) Concluzii:

Calitatea îngrijirilor medicale în condiții de siguranță rămâne o preocupare permanentă a spitalului. De nivelul lor (ridicat sau scăzut) depinde accesarea servicilor medicale ale spitalului și în ultimă instanță sumele ce ajung la dispoziția spitalului pentru a-și asigura diverse cheltuieli. Percepția pacientului asupra calității serviciilor medicale este o altă preocupare deoarece această percepție poate balansa serios bugetul de venituri și cheltuieli al spitalului. De aceea este importantă preocuparea permanentă pentru acordarea de îngrijiri pacienților la nivel ridicat, pentru conștientizarea pacienților, a necesității acestor îngrijiri și a limitelor lor dar și acțiunea de promovare a activității ce se desfășoară într-o unitate spitalicească.

Aplicarea regulată a chestionarelor care să măsoare satisfacţia pacienţilor şi punerea în aplicare a unui sistem de măsurare a calităţii serviciilor medicale oferite, care să fie centrat pe pacient şi pe nevoile acestuia, va permite în continuare îmbunătăţirea calităţii actului medical în cadrul Spitalului „Prof.Dr..Eduard Apetrei'' Buhuși.

Grafic GANTT

Nr. Crt.	ACTIVITĂȚI	XI 2026 - 2027				2028				2029				XI 2030			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
1	Revizia, implementarea procedurii privind managementul riscurilor																
2	Atragerea de medici pentru specialitățile deficitare (cardiologie, medicină de urgență)																
3	Dotarea cu aparatură și echipamente de generație nouă, performanta pentru toate structurile spitalului																
4	Înființarea unor specialități care să vină în sprijinul pacienților și în concordanță cu patologia morbidității deservite oncologie, specialități înrudite																

Bibliografie:

1. Curs Management Spitalicesc – Şcoala Naţională de Sănătate Publică şi Management Sanitar;
2. Master – Managementul serviciilor de sănătate – UMF „George Emil Palade" din Târgu Mureş;
3. Date statistice de la Spitalul „Prof. Dr. Eduard Apetrei" Buhuşi;
4. Ordinul S.G.G. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităţilor publice;
5. Ordinul Guvernului nr. 298 din 26 august 2020 privind aprobarea Metodologiei privind monitorizarea procesului de implementare a sistemului de management al calităţii serviciilor de sănătate şi siguranţei pacientului;
6. Ordinul ANMCS nr. 139 din 22 septembrie 2026 privind aprobarea Ediţiei a III-a a Standardelor ANMCS pentru acreditarea unităţilor sanitare în ciclul al III-lea de acreditare şi a Metodologiei de evaluare, reevaluare, acreditare, reacreditare a unităţilor sanitare şi de monitorizare a procesului de implementare a sistemului de management al calităţii serviciilor de sănătate şi siguranţei pacientului;
7. Ordinul 1101/2016 privind aprobarea normelor de supraveghere, prevenire si limitarea a I.A.A.M.;
8. Legea nr.95/2006 privind reforma în domeniul sănătăţii, cu modificările şi completările ulterioare;
9. Ordin 1043/2010 pentru aprobarea Normelor metodologice pentru elaboarea bugetului de venituri şi cheltuieli al spitalului public;
10. Ordinul M.S. nr. 1384/2010, cu modificările şi completările ulterioare, privind aprobarea modelului-cadru al contractului de management şi a listei indicatorilor de performanţă a activităţii managerului spitalului public, cu modificările şi completările ulterioare;
11. Ordinul M.S. nr. 914/2006, cu modificările şi completările ulterioare, pentru aprobarea normelor privind condiţiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obţinerii autorizaţiei sanitare de funcţionare;
12. Ordinul M.S. 1312/2020 privind organizarea şi funcţionarea structurii de management al calităţii serviciilor de sănătate în cadrul unităţilor sanitare cu paturi şi serviciilor de ambulanţă, în procesul de implementare a sistemului de management al calităţii serviciilor de sănătate şi siguranţei pacientului;
13. www.drg.ro - indicatori spitale.
14. Alte surse de informare din domeniul medical (site-uri, publicaţii, editoriale etc.).