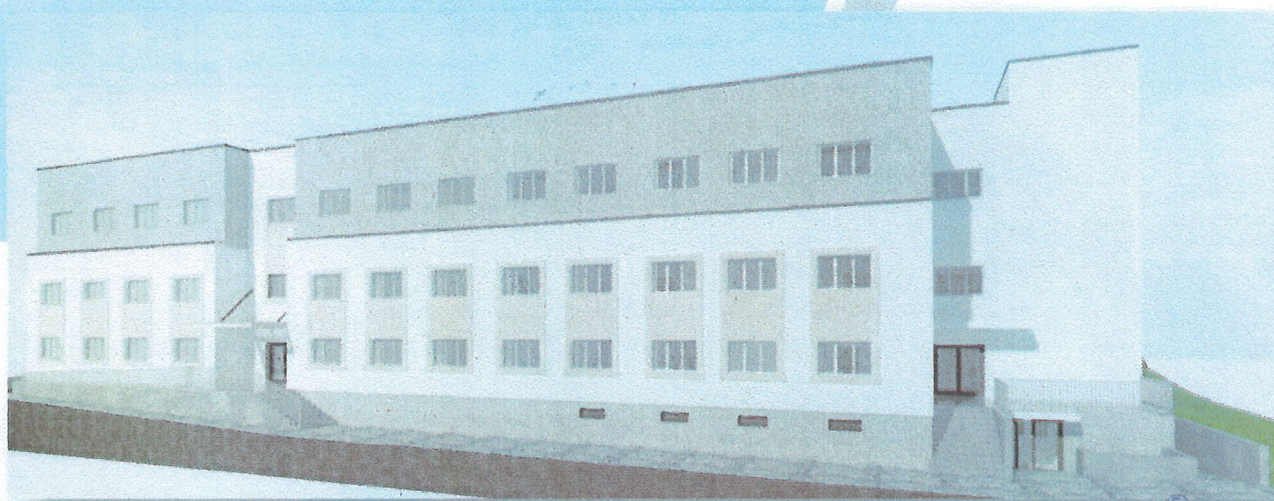


2026-2029

Proiect de Management



CITIZENSHIP

1. Descrierea situației actuale

Sistemul sanitar reprezintă un pilon fundamental al societății, având un rol esențial în protejarea sănătății populației și în asigurarea continuității actului medical.

În acest context, spitalele județene de urgență ocupă o poziție centrală în rețeaua națională de servicii medicale, fiind unități de referință care oferă asistență medicală complexă, multidisciplinară și de înaltă competență.

Spitalul Județean de Urgență Piatra-Neamț se încadrează în această categorie de instituții medicale strategice, având misiunea de a răspunde nevoilor de sănătate ale populației județului Neamț, atât în situații de urgență, cât și prin furnizarea de servicii medicale de specialitate. Este spitalul general organizat în municipiul reședință de județ, cu o structură complexă de specialități medico-chirurgicale și cu Unitate de Primiri Urgențe (UPU).

Conform prevederilor Legii nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, unitatea asigură asistența medicală de urgență și asistența medicală de specialitate pentru populația județului, inclusiv pentru cazurile grave care nu pot fi soluționate la nivelul spitalelor orășenești sau municipale.

Prin diversitatea specialităților medicale, dotările existente și rolul său de coordonare în sistemul sanitar județean, spitalul funcționează ca principal centru de referință medicală a județului Neamț, deservind atât pacienții din mediul urban, cât și pe cei din mediul rural.

Dezvoltarea Spitalului Județean de Urgență Piatra-Neamț este strâns legată de evoluția serviciilor medicale din această zonă. Un moment deosebit de important îl constituie luna iulie 1934, când ministrul Muncii, Sănătății și Ocrotirilor Sociale, dr. Ioan Emil Costinescu, a pus piatra de temelie a noului spital din Piatra-Neamț. Lucrările de construcție au fost finalizate în anul 1935, investiția ridicându-se la suma de aproximativ 30.000.000 lei. Această clădire este cunoscută astăzi sub denumirea de „Spitalul vechi” sau „Dr. Costinescu”.

Perioada 1973–1974 marchează o etapă definitorie în evoluția instituției, odată cu inaugurarea corpului principal al spitalului, care devine principala unitate medicală a județului. În această etapă sunt dezvoltate și consolidate secțiile de medicină internă, chirurgie, pediatrie, terapie intensivă, ORL, oftalmologie, neurologie și alte specialități, fapt ce determină transformarea spitalului într-un veritabil centru de referință județean.

În ultimii ani, spitalul a cunoscut o expunere publică deosebită în contextul pandemiei de COVID-19, perioadă caracterizată printr-o presiune majoră asupra sistemului medical. În acest cadru, au fost realizate reorganizări interne semnificative pentru adaptarea circuitelor funcționale și pentru gestionarea eficientă a fluxurilor de pacienți.

Spitalul Județean de Urgență Piatra-Neamț este organizat în sistem multipavilionar, ceea ce permite separarea funcțională a activităților medicale și asigurarea unor circuite corespunzătoare. Din punct de vedere structural, unitatea cuprinde:

- Pavilion principal în care funcționează secțiile chirurgicale, ATI, UPU, O-G, Farmacia, Laboratorul de analize, Blocul chirurgical;
- Pavilionul vechi al spitalului în care funcționează specialitățile medicale;
- Pavilion modular ATI - Terapie Intensivă;
- Pavilion Pediatrie;
- Pavilion Oncologie - în prezent scos din circuitul de spital;
- Pavilion Boli infecțioase;
- Ambulatoriu de specialitate;
- Pavilion Medicină Legală și Anatomie Patologică;

- Pavilion Psihiatrie.

În prezent, se dispune de un total de 883 paturi, înregistrând o scădere față de anul 2010, când capacitatea de spitalizare era de 1.039 paturi. Structura secțiilor acoperă o paletă largă de specialități medicale și chirurgicale, asigurând îngrijiri complexe pentru pacienți de toate vârstele.

Nr. crt	Sectie / compartiment	Numar de paturi conform Ord. 791 / 2010 cu modificarile ulterioare
1	Sectia Oncologie Medicala	44 paturi
2	Sectia Boli Infectioase	50 paturi
	din care:Comp.HIV/SIDA	5 paturi
3	Sectia Cardiologie	54 paturi
	din care Comp.terapie intensiva coronarieni	10 paturi
	Sectia Neurologie	67 paturi
	din care comp. terapie acuta	5 paturi
4	comp.medicina fizica si de reabilitare neurologica	12 paturi
	unitate de accident vascular cerebral acut(UAVCA)	5 paturi
5	Sectia Reumatologie	31 paturi
	din care comp.recup.med.fiz.si balneo	15 paturi
6	Sectia Medicina Interna	65 paturi
	din care comp.gastroenterologie	5 paturi
7	Sectia Obstetrica Ginecologie	63 paturi
	Sectia Neonatologie	44 paturi
8	din care comp.prematuri	8 paturi
	din care Comp.terapie intensiva	6 paturi
9	Sectia Ortopedie si traumatologie	30 paturi
10	Sectia Chirurgie Generala	75 paturi
	din care comp.chirurgie vasculara	5 paturi
11	Sectia ORL	25 paturi
	din care comp.chir.oral si maxilo faciale	5 paturi
12	Sectia Psihiatrie	74 paturi
	din care psihiatrie pediatrica	5 paturi
13	Sectia Pediatrie	70 paturi
	din care terapie acuta	10 paturi
14	Sectia ATI	
	Unitate de Transfuzie Sanguina	25 paturi
15	Sectia Urologie	25 paturi
16	Unitate Primire Urgente - SMURD	5 paturi
	Cabinet medicina dentara de urgenta	
17	Statie de Hemodializa	3 aparate
18	Spitalizare de zi	32 paturi
	TOTAL:	742 paturi

Nr. crt	Sectie / compartiment	Numar de paturi conform Ord. 791 / 2010 cu modificarile ulterioare
1	Comp. Dermatovenerologie	12 paturi
2	Comp.Hematologie	15 paturi
3	Comp.Endocrinologie	10 paturi
4	Comp.Diabet zaharat,nutritie si boli metabolice	15 paturi
5	Comp. Nefrologie	15 paturi
6	Comp.Neurochirurgie	8 paturi
7	Comp.chirurgie si ortopedie infantila	15 paturi
8	Comp. recuperare pediatrica	10 paturi
9	Comp.Ingrijiri Paleative	12 paturi
10	Comp. Oftalmologie	12 paturi
11	Comp. chirurgie plastica,microchirurgie reconstructiva	17 paturi
	TOTAL :	141 paturi

Tabelul nr. 1 - Structura organizatorică a Spitalului Județean de Urgență Piatra Neamț
 Surse: Site-ul oficial al Spitalului Județean de Urgență Piatra-Neamț, MedAtlas – profil instituții medicale

Ambulatoriul de specialitate integrat al Spitalului Județean de Urgență Piatra-Neamț asigură consultații și investigații medicale într-o gamă largă de specialități, contribuind la diagnosticarea precoce și la continuitatea îngrijirii pacienților.

În cadrul acestuia funcționează cabinete de medicină internă, cardiologie, ORL, oftalmologie, chirurgie generală, obstetrică-ginecologie, neurologie, ortopedie și traumatologie, dermatovenerologie, endocrinologie, urologie, alergologie și imunologie clinică, psihiatrie, hematologie, gastroenterologie, reumatologie, nefrologie, pediatrie, precum și alte specialități chirurgicale și medicale.

Activitatea ambulatoriului este susținută de un aparat funcțional corespunzător, integrat în structura generală a spitalului.

Pentru desfășurarea unui act medical complet, Spitalul Județean de Urgență Piatra-Neamț dispune de numeroase structuri și servicii complementare, precum farmacia, blocul operator, serviciile de sterilizare, laboratoarele de analize medicale și de imagistică, serviciul de anatomie patologică, laboratorul de recuperare medicală, compartimentul de prevenire și control al infecțiilor, cabinete de specialitate și centre dedicate pentru diabet zaharat, sănătate mintală și alte domenii medicale.

Capacitatea de spitalizare a unității a scăzut în ultimii ani de la 1.039 paturi în 2010 la 883 paturi în prezent, ca urmare a proceselor de reorganizare și a alinierii la normativele actuale din sistemul sanitar.

Resursele umane sunt printre cele mai importante resurse în furnizarea de îngrijiri de sănătate.

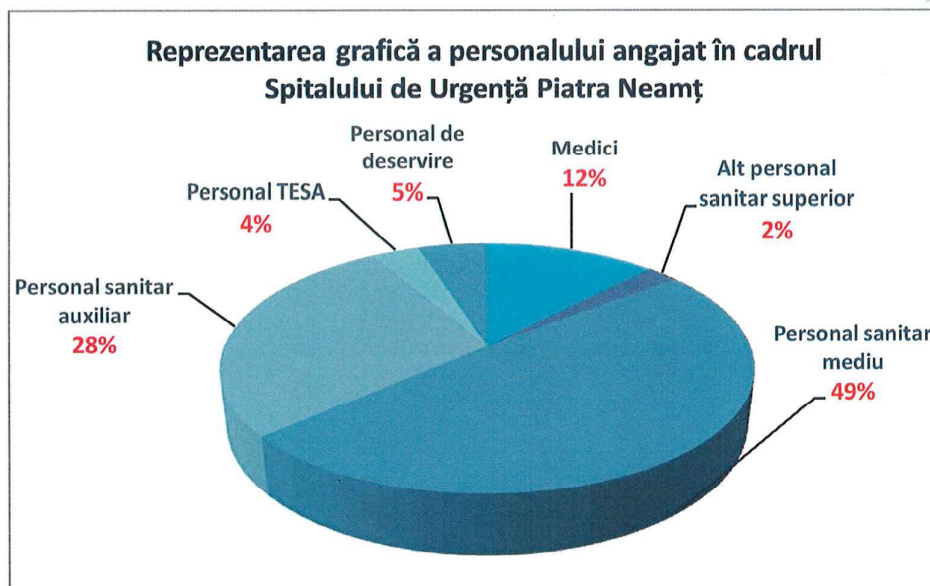
Personalul medical reprezintă 63,5% din total personal angajat și sunt cei care influențează în cea mai mare măsură calitatea serviciilor de sănătate. În politicile de dezvoltare a personalului medical, permanent s-a urmărit creșterea competențelor profesionale, pregătirea de specialitate și educație medicală și profesională continuă.

La nivelul lunii noiembrie 2025, situația privind numărul de posturi conform statului de funcții aprobat al unității noastre este următoarea:

Nr. posturi aprobate	1761		
Nr. posturi vacante	244		
Nr. posturi ocupate	1510,		
din care:			
		<i>Medici</i>	<i>186</i>
		<i>Alt personal sanitar superior</i>	<i>36</i>
		<i>Personal sanitar mediu</i>	<i>737</i>
		<i>Personal sanitar auxiliar</i>	<i>423</i>
		<i>TESA</i>	<i>52</i>
		<i>Muncitori, personal deservire</i>	<i>76</i>

Tabelul nr. 2 – Situația privind numărul de posturi în luna noiembrie 2025

Graficul evidențiază că aproape jumătate din personalul spitalului este personal sanitar mediu (49%), urmat de personalul auxiliar (28%). Medicii reprezintă 12%, iar categoriile administrative și alte categorii superioare sunt mult mai puțin numeroase, subliniind orientarea unității spre îngrijirea directă a pacienților.



Graficul nr. 1 – Situația personalului angajat la data de 31.12.2019

ANALIZA ACTIVITĂȚII MEDICALE A SPITALUL JUDEȚEAN DE URGENTĂ PIATRA NEAMȚ

Activitatea medicală a Spitalului Județean Piatra Neamț se realizează, în cea mai mare parte, în baza contractelor de prestări servicii încheiate cu C.A.S. Neamț și Ministerul Sănătății, asigurând astfel:

- ✓ internări continue și de zi pentru pacienți cu patologie multidisciplinară;
- ✓ consultații, tratamente și investigații de înaltă performanță realizate în regim ambulatoriu;

Evoluția principalilor indicatori ai activității medicale în perioada 2024 – 2025 (sem I) este următoarea:

<u>Denumire indicator</u>	<u>2024</u>	<u>2025 (sem I)</u>
<i>Număr de pacienți externați</i>	27945	13852
<i>Durata medie de spitalizare</i>	6,17	6,32
<i>Numărul de consultații în ambulatoriu</i>	75729	41405
<i>Servicii medicale acordate prin spitalizare de zi</i>	26238	13851
<i>I.C.M.</i>	1,5697	1,6114
<i>Ponderea cazurilor chirurgicale</i>	83,67%	82,98%
<i>Concordanța diagnosticelor internare-externare</i>	72,32%	72,86%

Tabelul nr. 3 - Principalii indicatori statistici realizați în perioada 2024-2025 (Sem I)

În primul semestru al anului 2025, Spitalul Județean Piatra Neamț și-a menținut activitatea la un nivel constant, cu 13.852 pacienți externați și 41.405 consultații în ambulatoriu. Durata medie de spitalizare a crescut ușor, reflectând gestionarea unor cazuri mai complexe, ceea ce se observă și în creșterea ICM (Indicele de complexitate al cazurilor).

Ponderea cazurilor chirurgicale și concordanța diagnosticelor rămân ridicate, demonstrând calitatea și coerența actului medical.

Din punct de vedere structural, activitatea spitalului este susținută în principal de specialitățile cu adresabilitate ridicată – pediatrie, chirurgie generală, medicină internă, oncologie

medicală, psihiatrie și obstetrică-ginecologie – care concentrează peste jumătate din totalul externărilor, confirmând rolul lor central în furnizarea serviciilor medicale.

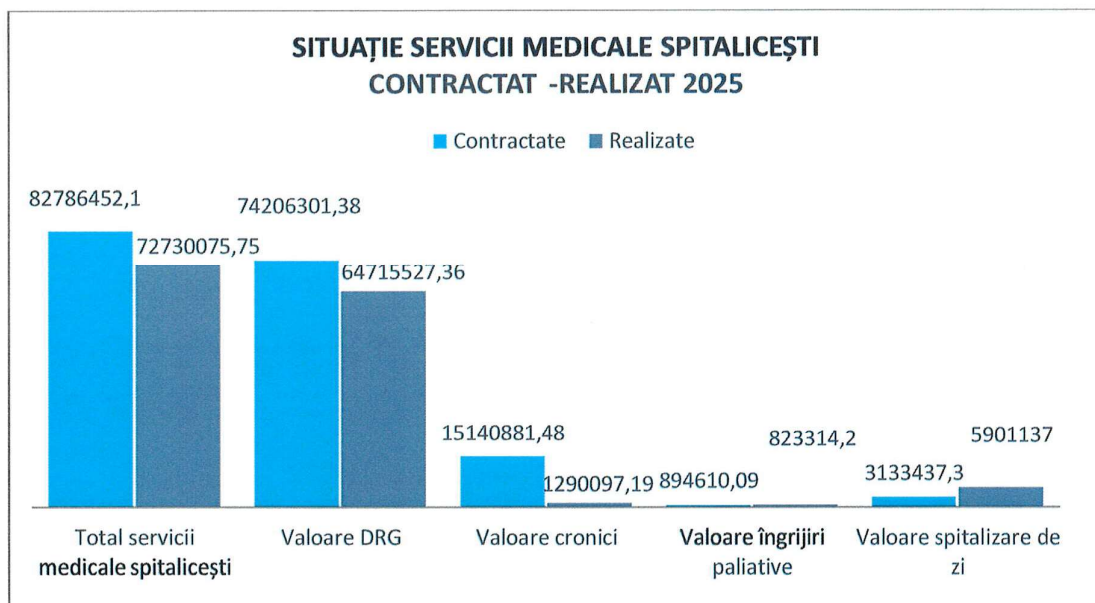
Specialitățile cu volum mediu de activitate contribuie cu aproximativ o treime din totalul externărilor, asigurând echilibrul și continuitatea structurii de servicii, în timp ce specialitățile cu adresabilitate redusă dețin o pondere cumulată sub 15%, corespunzătoare specificului acestora și complexității cazurilor gestionate.

Distribuția procentuală a externărilor se menține relativ constantă, reflectând un profil stabil al activității și o utilizare eficientă a capacității spitalului.

Denumire indicator	Total an 2024	Sem I 2025
Număr pacienți externați - total și pe secții*	27948	13852
Boli infectioase	1556	689
HIV/SIDA	33	17
Cardiologie	1590	823
Paliativ	217	87
Dermatovenerologie	294	151
Diabet zaharat, nutriție și boli metabolice	383	178
Endocrinologie	431	239
Gastroenterologie	458	239
Hematologie clinică	525	215
Medicină internă	1965	971
Nefrologie	490	232
Neonatalogie (nou născuți)	1175	511
Neonatalogie (prematur)	154	97
Neurologie	1397	685
Recuperare neurolog	191	67
Oncologie medicală	1886	897
Pediatrică	2414	1258
Pediatrică (pediatrică și recuperare pediatrică)	39	18
Pediatrică (recuperare pediatrică)	0	0
Psihiatrie acută	1782	877
Psihiatrie pediatrică	144	70
Reumatologie	713	406
Terapie intensivă coronariană -UTIC	332	190
Chirurgie generală	2225	1187
Chirurgie și ortopedie pediatrică	449	241
Chirurgie plastică și reparatorie	414	108
Chirurgie vasculară	154	82
Neurochirurgie	360	136
Obstetrică-ginecologie	1737	832
Oftalmologie	544	312
Ortopedie și traumatologie	1131	609
Otorinolaringologie (ORL)	1334	703
Urologie	1253	647
Chirurgie maxilo-facială	175	78

Tabelul nr. 4 – Evoluția numărului de pacienți externați pe secții în perioada 2024 – 2025 (sem I)

Gradul de realizare a activităților contractate în perioada 2022– Sem. I 2025



Graficul nr.1. – Evoluția situației de contractare-realizare servicii - perioada 2024 – 2025 (sem I)

La nivel general, **totalul serviciilor spitalicești** a fost realizat în proporție de **aproximativ 88%** din valoarea contractată, ceea ce indică o ușoară subrealizare față de nivelul estimat inițial. Această evoluție este influențată în principal de **serviciile finanțate prin DRG**, unde gradul de realizare se situează în jurul valorii de **87%**, confirmând faptul că activitatea spitalicească clasică nu a atins pe deplin parametrii contractuali.

În cazul **serviciilor pentru pacienții cronici**, realizarea a fost de aproximativ **85%**, ceea ce sugerează o adresabilitate mai redusă sau o orientare a pacienților către alte forme de îngrijire. În schimb, **îngrijirile paliative** au înregistrat o realizare de **peste 100%**, depășind ușor nivelul contractat, semn al unei cereri constante și bine corelate cu capacitatea de furnizare.

Un contrast evident îl reprezintă **spitalizarea de zi**, care a atins un grad de realizare de aproape **190%**, demonstrând o creștere semnificativă față de nivelul planificat și o tendință clară de orientare către servicii mai eficiente și cu durată redusă de internare.

2. Analiza SWOT

FACTORI INTERNI	
PUNCTE TARI [STRENGTHS] (+)	PUNCTE SLABE [WEAKNESSES] (-)
• Amplasare într-o zonă ușor accesibilă pentru pacienți și autospecialele de urgență; • Spital județean de urgență cu rol de centru de referință la nivelul județului; • Personal bine instruit în gestionarea; situațiilor medicale de urgență; • Echipa de lucru eficientă, bine pregătite, cu experiență și profesionalism; • Abordare centrată pe pacient și pe nevoile acestuia; • Existența echipelor multidisciplinare pentru abordarea cazurilor complexe; • Stabilitatea personalului, cu fluctuații reduse; • Tratament egal și de calitate oferit tuturor pacienților; • Implementarea Sistemului de Management al Calității; • Creșterea calității și siguranței actului medical; • Risc redus de apariție a infecțiilor asociate asistenței medicale; • Structură complexă de secții și compartimente medico-chirurgicale.	• Resurse financiare limitate (TCP foarte mic); • Lipsa personalului medical superior în specialități importante: oncologie; • Lipsa veniturilor din donații și sponsorizări; • Ambulatoriu de specialitate în curs de dezvoltare ; • Clasificare GRAD III a spitalului ; • Migrarea personalului medical si non-medical; • Lipsa spațiului adecvat pentru personalul non-medical; • Lipsa procedurilor și a protocoalelor medicale, implementate și actualizate permanent; • Lipsa programelor de formare și perfecționare continuă; • Lipsa cadrelor didactice universitare • Lipsa medicilor rezidenți;
FACTORI EXTERNI	
OPORTUNITĂȚI [OPPORTUNITIES] (+)	AMENINȚĂRI [THREATS] (-)
• Accesarea fondurilor europene pentru modernizare și dotare; • Dezvoltarea proiectelor de reabilitare și eficientizare energetică; • Extinderea și modernizarea ambulatoriului de specialitate; • Digitalizarea serviciilor medicale și a documentelor medicale; • Implementarea telemedicinii; • Creșterea colaborării cu universități de medicină și centre academice; • Dezvoltarea serviciilor medicale de înaltă performanță; • Creșterea gradului de satisfacție al pacienților prin îmbunătățirea serviciilor; • Creșterea vizibilității și reputației instituției la nivel regional.	• Migrația personalului medical către alte țări sau sectorul privat; • Subfinanțarea sistemului sanitar public; • Creșterea continuă a adresabilității și a complexității cazurilor; • Îmbătrânirea populației și creșterea numărului de pacienți cronici; • Apariția unor situații epidemiologice sau pandemice; • Uzura morală și fizică a infrastructurii vechi; • Instabilitatea legislativă în domeniul sănătății; • Creșterea costurilor cu materialele sanitare și medicamentele.

3. Identificarea problemelor critice

Principala misiune a unității medicale este de a acorda cele mai bune servicii medicale de profil printr-un management performant și integrat plecând de la nevoile comunității de îngrijire și prevenție, respectând cerințele legale și reglementările din sistemul medical.

În urma analizei situației actuale a Spitalului Județean de Urgență Piatra Neamț, au fost identificate mai multe disfuncționalități cu impact direct asupra calității, eficienței și accesibilității serviciilor medicale.

Se pot contura câteva aspecte importante care trebuie abordate cu prioritate de către managementul spitalului și anume:

- Creșterea calității actului medical în vederea îmbunătățirii satisfacției pacienților și angajaților;
- Finanțarea precară a sistemului sanitar, în condițiile subestimării costurilor reale a actului medical și tendinței asigurării unei calități sporite a serviciilor medicale oferite pacienților;
 - Atragerea de cadre medicale competente pentru a putea asigura servicii medicale pe cât mai multe segmente de specialitate;
 - Sistemul de salarizare neconcordant cu performanța, fără posibilitate reală de a motiva personalul;
- Volumul mare de activitate și patologia complexă este gestionată de un număr insuficient de medici și asistenți medicali;
- Necesitatea pregătirii profesionale, formării profesionale continue a personalului existent și orientare și pregătire pentru personalul nou angajat;
- Nevoia de îmbunătățire continuă a mediului de îngrijire care se adresează: atitudinii personalului, condițiilor de cazare, condițiilor de tratament, accesibilității, siguranței și demnității pentru pacienți și vizitatori;
- Majoritatea pacienților prezintă multiple probleme sociale, dificil de abordat cu mijloacele existente în contextul managementului general al cazului, intervenind dificultăți majore din punct de vedere social mai ales atunci când se impune externarea pacientului;
- Menținerea conformității proceselor din spital cu cerințele standardelor de acreditare ANMCS în categoria “nivel acreditat”;
- Elaborarea și implementarea unei strategii pentru prevenirea și combaterea infecțiilor asociate actului medical prin alocarea de fonduri suplimentare de achiziție a substanțelor de combatere și printr-un program strict organizat de compartimentul de specialitate din cadrul institutului;
- de redarea circuitului medical al pavilionului de oncologie, din cauza numărului foarte mare al bolnavilor de cancer aflați în evidență.

4. Selecționarea unor probleme prioritare cu motivarea alegerii

Problema 1: Spitalul Județean de Urgență Piatra Neamț deservește un număr foarte mare de pacienți oncologici, **peste 13.000 de persoane aflate în evidență**, cu o incidență anuală de aproximativ **1.000–1.200 de cazuri noi**, ceea ce situează județul Neamț printre primele la nivel național raportat la populație.

Actualul circuit medical al pavilionului de oncologie este depășit din punct de vedere funcțional și structural, generând:

- supraaglomerare;
- timpuri mari de așteptare;
- risc crescut de infecții asociate asistenței medicale;
- afectarea calității actului medical și a siguranței pacientului.

Având în vedere dinamica ascendentă a patologiei oncologice (în special cancer colorectal, bronhopulmonar și de sân), **reorganizarea și reabilitarea circuitului oncologic reprezintă o urgență strategică.**

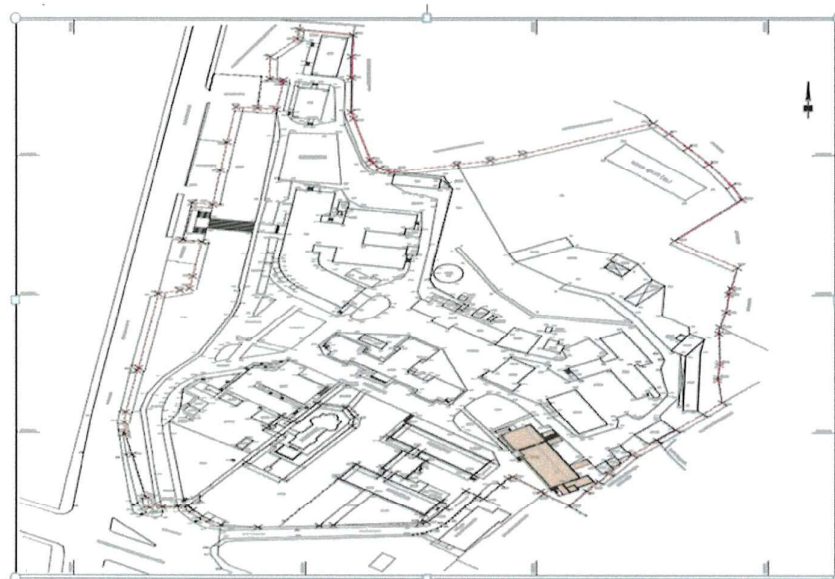
5. Dezvoltarea planului de management pentru Problemele prioritare identificate

a) Scop

Scopul reabilitării și consolidării Pavilionului de Oncologie din cadrul Spitalului Județean de Urgență Piatra Neamț îl reprezintă creșterea performanței clinice și financiare a unității sanitare, prin dezvoltarea unui centru medical modern, capabil să asigure servicii de îngrijire oncologică la cele mai înalte standarde de calitate și siguranță.

b) Obiective

1. **extinderea accesului pacienților la servicii medicale oncologice de calitate**, prin îmbunătățirea condițiilor hoteliere, modernizarea infrastructurii și dotarea cu aparatură și dispozitive medicale conforme cerințelor actuale;
2. **creșterea capacității de spitalizare de zi pentru servicii oncologice**, în vederea asigurării unui tratament eficient, cu durată redusă de internare și un confort sporit pentru pacienți;
3. **crearea premiselor pentru accesarea și implementarea soluțiilor inovative de diagnostic și tratament**, adaptate patologiei oncologice, în concordanță cu progresele medicinei moderne.



Proiect Pavilion Oncologie

Forma clădirii se încadrează într-un dreptunghi, dispus cu laturile scurte Nord-Vest și Sud- Est, iar laturile lungi au deschidere către lumină naturală, Nord-Est și Sud-Vest.

La nivelul **demisolului** sunt prevăzute funcțiuni destinate personalului medical și activităților suport, cu acces realizat prin curtea de lumină. Zona cuprinde două vestiare cu grup sanitar și duș, precum și spații conexe actului medical: depozit materiale sanitare, depozit materiale de curățenie, spațiu pentru efectele personale pacienților și spațiu de depozitare temporară a deșeurilor. Totodată, la acest nivel sunt amplasate spații tehnice aferente instalațiilor clădirii (apă, agent termic, energie electrică).

Parterul este organizat pe zone funcționale distincte: spitalizare de zi, acces pentru spitalizare continuă și zonă dedicată personalului medical.

Accesul pacienților pentru spitalizare de zi se realizează din latura principală a clădirii, fluxul fiind unul liniar, de la intrare și sala de așteptare către saloanele și cabinetele de tratament. Accesul pacienților care necesită internare continuă se face printr-un corp nou propus, incluzând biroul de internări și spațiile de pregătire, cu distribuție verticală către etajele superioare. Zona personalului medical este separată, asigurând desfășurarea activităților administrative și medicale.

Etajul 1 este destinat spitalizării continue, cu saloane pentru pacienți nedeplasabili, cabinete de tratament, oficiu alimentar și spații de depozitare pentru rufe, deșeuri, materiale sanitare și echipamente.

Etajul 2 este, de asemenea, destinat spitalizării continue, incluzând saloane pentru pacienți, cabinet de tratament, oficiu alimentar și spații de depozitare similare etajului 1.

Clădirea dispune de **11 paturi pentru spitalizare de zi (parter) și 44 de paturi pentru spitalizare continuă** (etajele 1 și 2).

Fluxul alimentar se realizează atât orizontal, prin pasarelă, cât și vertical, prin oficii și montcharge, cu colectare separată a veselei utilizate.

Deșeurile și rufele murdare sunt colectate pe fiecare nivel și evacuate conform unui program prestabilit, în condiții de siguranță.

Obiectivul de investiții propus face parte din Planul de măsuri coerente și sistematice menite să contribuie la eficientizarea și optimizarea capacității de acțiune a sistemului sănătății, sistemului medical la nivel teritorial privind creșterea integrității și funcționalității instituțiilor sanitare județene.

Spitalul Județean de Urgență Piatra Neamț, a solicitat Consiliului Județean Neamț reabilitarea și consolidarea Pavilionului Oncologie, deoarece clădirea existentă nu îndeplinește standardele de calitate ale serviciilor medicale prin nerespectarea circuitelor și a fluxurilor medicale, prin dimensionarea necorespunzătoare a spațiilor și a condițiilor igienico-sanitare.

Prin acest proiect dorim să asigurăm pacienților Pavilionului de Oncologie din cadrul Spitalului Județean de Urgență Piatra Neamț servicii medicale de calitate, care să respecte normele actuale de igienă și confort în domeniul sanitar.

Prin reabilitarea, consolidarea și extinderea celor două tronsoane ale clădirii existente, atât în plan orizontal cât și în plan vertical, va crește suprafața utilă a Pavilionului Oncologie din cadrul Spitalului Județean de Urgență Piatra Neamț, reușind astfel să se creeze spații de spitalizare și de desfășurare a actului medical în condiții care să respecte normele și standardele în vigoare.

Prin reabilitarea termo-energetică a Pavilionului Oncologie din cadrul Spitalului Județean de Urgență Piatra Neamț va crește confortul termic al clădirii și al persoanelor care o utilizează și va scădea consumul energetic al acesteia.

Atât pe termen scurt, mediu și lung se va înregistra o creștere continuă a adresabilității, astfel, prin acest proiect se vor reduce inegalitățile în ceea ce privește starea de sănătate a populației, prin diagnosticarea bolilor în stadiul incipient și tratarea cu succes a afecțiunilor, prevenind agravarea lor și ducând la scăderea ponderii persoanelor cu nevoi medicale neacoperite.

c) Activități

-definire

- Obținerea finanțării aferente proiectului
- Redactarea caietului de sarcini de tip design&build
- Efectuarea procedurii de achiziție
- Derularea efectivă a proiectului:
 - construcție ;
 - dotare;
 - implementare.

-încadrare în timp- Grafic Gantt I

Această diagramă Gantt permite evidențierea grafică a activităților desfășurate pe trimestre (T), pentru următorii 4 ani.

Nr. crt.	Activitate/ Responsabil	2026				2027				2028				2029		
		T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3
1	Obținerea finanțării aferente proiectului/ Consiliul Județean Neamț/SJUN															
2	Redactarea caietului de sarcini pentru proiectare și execuție/ Consiliul Județean Neamț/SJUN															
3	Obținerea avizelor în vederea obținerii autorizației de construcție/ Consiliul Județean Neamț, Șef serviciu tehnic															
4	Efectuarea procedurii de achiziție/ Consiliul Județean Neamț															
5	Relocare resurse umane și materiale/ Consiliul Județean Neamț, management al calității, șef serviciu RUNOS															
6	Derulare efectivă a proiectului/ Consiliul Județean Neamț, Șef serviciu tehnic, Diriginte de santier, Dir. Financiar contabil, Constructor															
7	Construcție															
8	Dotare															
9	Implementare/ Consiliul Județean Neamț, Director medical, Director de îngrijiri, Responsabil cercetare, Șef structura de management al calității															

-resurse necesare-umane, materiale, financiare

În prim-plan va fi personalul de specialitate al Consiliului Județean Neamț.

Spitalul Județean de Urgență Piatra Neamț, va implica în acest proiect:

- manager;
- director medical;
- director financiar contabil;
- director îngrijiri;
- șef serviciu RUNOS;
- șef serviciu tehnic;
- șef birou achiziții publice;
- șef birou derulare contracte.
- Personal contractant: diriginți de șantier.

Resurse materiale:

- dotări secții clinice;
- dotări spații comune;
- dotări cabinete consultații;
- dotări în echipamente diagnostic paraclinic;
- dotări echipamente monitorizare clinică și paraclinică;
- dotări IT.

Resurse financiare care vor fi accesate, devenind posibile surse de finanțare:

- Bugetul de venituri și cheltuieli al Consiliului Județean Neamț și al Spitalului Județean de Urgență Piatra Neamț:
 - venituri proprii CJ/SJUN;
 - buget investiții Ministerul Sănătății;
 - compania Națională de Investiții;
 - proiecte Europene.
- Tipuri de cheltuieli:
 - cheltuieli pentru elaborarea documentației tehnico economice;
 - cheltuieli pentru activitatea de consultanță și asistență tehnică;
 - cheltuieli pentru pregătirea documentelor privind aplicarea procedurii pentru atribuirea contractului de lucrări și a contractului de servicii de proiectare, urbanism, inginerie, alte servicii tehnice, conform prevederilor legale (instrucțiuni pentru ofertanți, publicitate, onorarii și cheltuieli de deplasare).

-responsabilități

- Obținerea finanțării aferente proiectului - responsabil: Consiliul Județean Neamț;
- Redactarea caietului de sarcini de tip design&build - responsabil: Consiliul Județean Neamț;
- Obținerea tuturor avizelor în vedere obținerii autorizației de construcție- responsabil: Consiliul Județean Neamț;
- Efectuarea procedurii de achiziție - responsabil: Consiliul Județean Neamț;
- Derularea efectivă a proiectului- construcție, dotare, implementare - responsabili: Consiliul Județean Neamț, constructorul (incluzând arhitecții, proiectanții, șef șantier), Șef Serviciul Tehnic ai Spitalului Județean de Urgență Piatra Neamț , Consilierul Juridic al Spitalului Județean de Urgență Piatra Neamț.

d) Rezultate așteptate

Reabilitarea/consolidarea Pavilionului oncologie din cadrul Spitalului Județean de Urgență Piatra Neamț (cu facilitățile descrise) va duce la o serie de rezultate:

Rezultate așteptate ca urmare a îmbunătățirii fluxurilor operaționale:

- reducerea timpilor de așteptare în vederea efectuării investigațiilor paraclinice;
- reducerea timpului de stabilire a diagnosticului definitiv;
- reducerea riscului de infecții nosocomiale;
- creșterea siguranței pacientului;
- creșterea adresabilității pacienților;
- cladire nouă care permite accesarea studiilor clinice internaționale.

Rezultate așteptate în vederea creșterii performanței clinice și financiare a activității spitalului:

- creșterea satisfacției pacienților;
- facilitarea unui diagnostic mai rapid;
- intervenție terapeutică imediată;
- reducerea generală a mortalității;
- izolarea și tratamentul în condiții de siguranță a oricăror boli cu agenți etiologici și împiedicarea răspândirii acestora;
- creșterea satisfacției profesionale a personalului;
- creșterea stimei de sine profesionale individuale a personalului; ;
- creșterea performanței financiare;
- îmbunătățirea condițiilor pentru aplicarea și obținerea de granturi de cercetare interne și internaționale.

Problema II: Lipsa unor spații adecvate și a unei compartimentări eficiente a **Ambulatoriului de specialitate**, determină:

- fluxuri funcționale necorespunzătoare pentru pacienți, personal și materiale;
 - dificultăți în asigurarea confidențialității și a confortului pacienților;
 - imposibilitatea organizării unor circuite separate pentru diferite tipuri de consultații și investigații;
 - restrângerea programului de funcționare și a capacității de preluare a pacienților.
- Totodată, dotările existente sunt parțial depășite din punct de vedere tehnologic, ceea ce:
- limitează gama investigațiilor realizabile în ambulatoriu;
 - conduce la orientarea pacienților către alte unități medicale sau către spitalizare;
 - reduce atractivitatea spitalului pentru specialiști și colaboratori medicali.

a) Scop

Scopul **extinderii, reabilitării, consolidării și dotării Ambulatoriului de specialitate din cadrul Spitalului Județean de Urgență Piatra Neamț** îl reprezintă creșterea accesibilității și eficienței serviciilor medicale, precum și îmbunătățirea performanței clinice și financiare a unității sanitare, prin dezvoltarea unei structuri ambulatorii moderne, adaptate nevoilor reale ale populației și cerințelor actuale ale sistemului sanitar.

b) Obiective

1. extinderea accesului pacienților la servicii medicale de specialitate, prin modernizarea și reconfigurarea spațiilor, îmbunătățirea condițiilor hoteliere și dotarea cu aparatură și echipamente medicale conforme standardelor actuale de calitate și siguranță;
2. creșterea capacității de furnizare a serviciilor ambulatorii, în vederea reducerii timpilor de așteptare, creșterii adresabilității și degrevării spitalizării continue și de zi;
3. crearea premiselor pentru dezvoltarea și diversificarea serviciilor de diagnostic și tratament, prin implementarea de soluții moderne și sisteme informatice performante, în concordanță cu evoluția medicinei și a practicilor medicale actuale.

c) Activități

-definire

- Analiza stării existente a ambulatoriului și definirea soluțiilor de extindere, reabilitare și consolidare, în raport cu cerințele actuale și viitoare ale activității medicale;
- Asigurarea cadrului financiar și administrativ necesar realizării investiției;
- Elaborarea documentațiilor de proiectare, a studiilor tehnice și a documentelor necesare contractării lucrărilor și dotărilor;
- Organizarea și desfășurarea procedurilor de achiziție publică pentru execuția lucrărilor și furnizarea echipamentelor;
- Realizarea investiției, incluzând:
 - execuția lucrărilor de construcții și instalații aferente ambulatoriului;
 - reconfigurarea spațiilor medicale și de suport;
 - dotarea cu aparatură și echipamente medicale specifice ambulatoriului;
 - recepția lucrărilor, obținerea autorizațiilor și operaționalizarea ambulatoriului modernizat.

-încadrare în timp-Grafic Gantt II

Nr. crt.	Activitate/ Responsabil	2026			
		T1	T2	T3	T4
1	Analiza stării existente a ambulatoriului și definirea soluțiilor de extindere, reabilitare și consolidare, în raport cu cerințele actuale și viitoare ale activității medicale.				
2	Asigurarea cadrului financiar și administrativ necesar realizării investiției.				
3	Elaborarea documentațiilor de proiectare, a studiilor tehnice și a documentelor necesare contractării lucrărilor și dotărilor.				
4	Efectuarea procedurii de achiziție/ Consiliul Județean Neamț				
5	Relocare resurse umane și materiale/ Consiliul Județean Neamț, management al calității, șef serviciu RUNOS				
6	Derulare efectivă a proiectului/ Consiliul Județean Neamț, Șef serviciu tehnic, Diriginte de santier, Dir. Financiar contabil, Constructor				
7	Construcție				
8	Dotare				
9	Implementare/ Consiliul Județean Neamț, Director medical, Director de îngrijiri, Responsabil cercetare, Șef structura de management al calității.				

-resurse necesare-umane,materiale-financiare

Derularea proiectului va implica structurile administrative și medicale ale Consiliului Județean Neamț și ale Spitalului Județean de Urgență Piatra Neamț, cu atribuții în:

- coordonarea investițiilor publice;
- management medical și financiar;
- planificare și control al activităților ambulatorii;
- achiziții publice și monitorizarea contractelor.

De asemenea, vor fi implicate echipe de proiectare, execuție și furnizori de echipamente, selecțate conform legislației în vigoare.

Resurse materiale

- lucrări de extindere și consolidare a clădirii ambulatoriului;
- amenajarea și dotarea cabinetelor de consultații;
- echipamente medicale pentru diagnostic și tratament ambulatoriu;
- mobilier medical și dotări pentru spații comune;
- infrastructură IT și sisteme de management al pacienților.

Resurse financiare

Finanțarea proiectului va fi asigurată din:

- bugetele locale și bugetul propriu al spitalului;
- programe naționale de investiții în sănătate;
- fonduri alocate de Ministerul Sănătății și alte instituții centrale;
- fonduri nerambursabile europene.

Cheltuielile proiectului vor include:

- proiectare, urbanism și studii de specialitate;
- lucrări de construcție, reabilitare și instalații;
- achiziția de echipamente și dotări;
- servicii de management de proiect și consultanță.

-responsabilități

- inițierea și coordonarea proiectului de investiții – **Consiliul Județean Neamț**;
- elaborarea documentațiilor tehnice și funcționale aferente ambulatoriului – **Consiliul Județean Neamț**, în colaborare cu specialiștii spitalului;
- obținerea avizelor, acordurilor și autorizațiilor necesare – **Consiliul Județean Neamț**;
- derularea procedurilor de achiziție publică pentru lucrări și dotări – **Consiliul Județean Neamț**;
- execuția lucrărilor, furnizarea echipamentelor și punerea în funcțiune – **constructorul, furnizorii de echipamente**, cu sprijinul **Serviciului Tehnic al Spitalului Județean de Urgență Piatra Neamț**.

d) Rezultate așteptate

În urma modernizării infrastructurii ambulatorii:

- creșterea capacității de furnizare a serviciilor de specialitate;
- reducerea timpilor de așteptare pentru consultații și investigații;
- îmbunătățirea circuitelor pacienților și a condițiilor de desfășurare a actului medical;
- creșterea accesibilității serviciilor medicale pentru populație.

În plan clinic și financiar:

- orientarea eficientă a cazurilor către ambulatoriu;
- degrevarea spitalizării continue și a spitalizării de zi;
- creșterea gradului de satisfacție a pacienților;
- eficientizarea utilizării resurselor spitalului;
- creșterea veniturilor proprii ale unității sanitare;
- consolidarea rolului ambulatoriului ca structură-cheie în furnizarea serviciilor medicale moderne.

Problema III: Organizarea și dezvoltarea spitalizării de zi

Spitalul Județean de Urgență deservește un număr tot mai mare de pacienți care necesită investigații, tratamente și proceduri medicale ce pot fi efectuate în regim de spitalizare de zi, pe fondul creșterii incidenței bolilor cronice, al progresului medical și al orientării sistemului sanitar către forme moderne de îngrijire.

În prezent, activitatea de spitalizare de zi se desfășoară într-un cadru organizatoric și funcțional insuficient adaptat volumului și complexității cazurilor, ceea ce generează:

- capacitate limitată de preluare a pacienților eligibili;
- suprasolicitatea secțiilor de spitalizare continuă;
- timpî crescuți de așteptare pentru investigații și tratamente;
- utilizarea inefficientă a resurselor umane și materiale;
- disconfort pentru pacienți și aparținători.

Lipsa unei structuri dedicate și a unor circuite medicale clar definite pentru spitalizarea de zi generează interferențe cu fluxurile de pacienți internați continuu și limitează dezvoltarea unor servicii terapeutice moderne și eficiente. În acest context, organizarea și dezvoltarea spitalizării de zi reprezintă o prioritate strategică, cu impact direct asupra creșterii accesibilității serviciilor medicale, degrevării spitalizării continue și îmbunătățirii experienței pacientului.

a) Scop

Scopul organizării și dezvoltării spitalizării de zi în cadrul Spitalului Județean de Urgență Piatra Neamț îl reprezintă creșterea accesibilității, eficienței și calității serviciilor medicale furnizate pacienților care necesită investigații, proceduri și tratamente ce pot fi realizate fără internare continuă, precum și optimizarea performanței clinice și financiare a unității sanitare.

Acest demers urmărește dezvoltarea unei structuri de spitalizare de zi moderne, funcționale și sigure, adaptate nevoilor reale ale populației, tendințelor actuale din sistemul sanitar și cerințelor privind siguranța pacientului, eficiența utilizării resurselor și continuitatea actului medical.

b) Obiective

1. **Organizarea și modernizarea spațiilor destinate spitalizării de zi**, prin reconfigurarea circuitelor medicale, îmbunătățirea condițiilor hoteliere și dotarea cu echipamente și aparatură medicală conforme standardelor actuale de calitate, siguranță și control al infecțiilor asociate asistenței medicale.
2. **Creșterea capacității de furnizare a serviciilor în regim de spitalizare de zi**, în vederea reducerii timpilor de așteptare, creșterii adresabilității și degrevării secțiilor de spitalizare continuă, prin orientarea eficientă a pacienților către formele de îngrijire adecvate.
3. **Dezvoltarea și diversificarea serviciilor medicale furnizate în regim de spitalizare de zi**, prin implementarea unor protocoale moderne de diagnostic și tratament, utilizarea tehnologiilor medicale avansate și integrarea unor sisteme informatice performante, în concordanță cu evoluția practicilor medicale și cu nevoile clinice actuale.

c) Activități

-definire

- ☐ Identificarea și accesarea surselor de finanțare necesare implementării proiectului;
- ☐ Elaborarea documentației tehnice și funcționale aferente organizării spitalizării de zi, inclusiv stabilirea cerințelor de proiectare și execuție;
- ☐ Organizarea și desfășurarea procedurilor de achiziție publică pentru selectarea operatorului economic responsabil de implementarea proiectului;
- ☐ Realizarea etapizată a investiției, constând în:
 - amenajarea, reconfigurarea și adaptarea spațiilor pentru desfășurarea activității de spitalizare de zi;
 - achiziția și instalarea echipamentelor medicale și a dotărilor necesare funcționării structurii;
 - operaționalizarea circuitelor medicale și a fluxurilor funcționale specifice;
 - integrarea soluțiilor digitale și a sistemelor de management al activității medicale;
 - testarea, recepția și punerea în exploatare a structurii de spitalizare de zi.

-încadrare în timp- Grafic Gantt III

Nr. crt.	Activitate/ Responsabil	2026				2027			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
1	Obținerea finanțării aferente proiectului/ Consiliul Județean Neamț/SJUN								
2	Redactarea caietului de sarcini pentru proiectare și execuție/ Consiliul Județean Neamț/SJUN								
3	Obținerea avizelor în vederea obținerii autorizației de construcție/ Consiliul Județean Neamț, Șef serviciu tehnic								
4	Efectuarea procedurii de achiziție/ Consiliul Județean Neamț								
5	Relocare resurse umane și materiale/ Consiliul Județean Neamț, management al calității, șef serviciu RUNOS								
6	Derulare efectivă a proiectului/ Consiliul Județean Neamț, Șef serviciu tehnic, Diriginte de santier, Dir. Financiar contabil, Constructor								
7	Construcție								
8	Dotare								
9	Implementare/ Consiliul Județean Neamț, Director medical, Director de îngrijiri, Responsabil cercetare, Șef structura de management al calității								

-resurse necesare-umane,materiale,financiare

Resurse umane:

Pentru implementarea proiectului vor fi mobilizate resurse umane din cadrul Spitalului Județean de Urgență Piatra Neamț, în special:

- echipe medicale multidisciplinare;
- personal mediu sanitar;
- personal administrativ și logistic;
- responsabili pentru controlul calității și siguranța pacientului.

Coordonarea investiției se va realiza în colaborare cu aparatul de specialitate al Consiliului Județean Neamț, iar activitățile tehnice vor fi susținute de personal extern specializat.

Resurse materiale:

- spații medicale dedicate spitalizării de zi;
- dotări pentru proceduri terapeutice și investigații rapide;
- echipamente de monitorizare și supraveghere a pacienților;
- mobilier medical specific și dotări hoteliere;
- sisteme informatice pentru programare, evidență și raportare.

Resurse financiare:

- bugetele alocate de autoritatea publică tutelară;
- bugetul de venituri și cheltuieli al spitalului;
- programe naționale de finanțare a serviciilor medicale;
- fonduri europene dedicate modernizării infrastructurii sanitare.

Cheltuielile vor viza:

- amenajarea și funcționalizarea spațiilor;
- achiziția de echipamente și aparatură medicală;
- digitalizare și sisteme informatice;
- servicii de implementare și asistență tehnică.

-responsabilități

- fundamentarea și aprobarea proiectului de organizare a spitalizării de zi – Consiliul Județean Neamț, împreună cu Spitalul Județean de Urgență Piatra Neamț;
- elaborarea documentației tehnice și funcționale privind spațiile și circuitele medicale – Consiliul Județean Neamț;
- obținerea avizelor și autorizațiilor necesare – Consiliul Județean Neamț;
- desfășurarea procedurilor de achiziție pentru lucrări, dotări și servicii – Consiliul Județean Neamț;
- implementarea proiectului și operaționalizarea structurii – Consiliul Județean Neamț, constructorul, conducerea și serviciile tehnice ale spitalului.

d) Rezultate așteptate:

La nivel operațional:

- crearea unei structuri dedicate spitalizării de zi;
- separarea clară a fluxurilor de pacienți;
- reducerea timpilor de așteptare pentru proceduri și tratamente;
- creșterea siguranței pacienților și a personalului medical.

La nivel clinic și organizațional:

- creșterea accesului pacienților la tratamente moderne;
- optimizarea utilizării paturilor de spitalizare continuă;
- creșterea eficienței actului medical;
- îmbunătățirea experienței pacientului;
- creșterea atractivității spitalului pentru personal medical și pentru parteneriate viitoare;
- eficientizarea costurilor și îmbunătățirea performanței financiare.

e) Indicatori-evaluare și monitorizare

Domeniu	Indicator	Țintă	Frecvență
<u>Acces & calitate</u>	Timp așteptare consultații	-20–30%	Trimestrial
	Durata medie de spitalizare	≤ -5%	Trimestrial
	Internări evitabile	-10–15%	Semestrial
	Infecții asociate (IAAM)	Sub prag ANMCS	Lunar
	Reinternări 30 zile	-10%	Trimestrial
<u>Performanță clinică</u>	Respectare ghiduri clinice	≥ 95%	Trimestrial
	Spitalizare de zi	+30–50%	Trimestrial
	Indice complexitate caz (ICM)	Trend ascendent	Semestrial
<u>Performanță financiară</u>	Realizare contract CAS	≥ 95–100%	Lunar
	Cost mediu/pacient	Trend descendent	Semestrial
	Grad ocupare paturi	80–90%	Lunar
<u>Proiecte majore</u>	Oncologie – spitalizare de zi	+30–40%	Trimestrial
	Ambulatoriu – timp programare	< 10 zile	Trimestrial
	Spitalizare de zi – proceduri/zi	+40–60%	Trimestrial
<u>Legal & calitate</u>	Neconformități critice	0	Trimestrial
	Conformitate ANMCS	Menținut	Anual
<u>Formare & etică</u>	Personal instruit legislație	≥ 95%	Anual
	Incidente majore GDPR	0	Permanent

f) Cunoașterea legislației relevante

Domeniu	Act normativ	Conținut esențial
<u>Organizare sistem sanitar</u>	Legea nr. 95/2006	Organizarea și funcționarea sistemului de sănătate, atribuțiile managerului
<u>Management spitalicesc</u>	OMS nr. 1520/2016	Organizarea unităților sanitare cu paturi
<u>Drepturile pacientului</u>	Legea nr. 46/2003	Drepturi, consimțământ informat, confidențialitate
<u>Finanțare servicii medicale</u>	Contract-cadru CNAS	Reguli de contractare și decontare servicii
<u>Calitate și acreditare</u>	Legea nr. 185/2017 / standarde ANMCS	Acreditare, managementul calității
<u>Prevenirea IAAM</u>	OMS nr. 1101/2016	Supravegherea și controlul infecțiilor asociate
<u>Situații de urgență / PSI</u>	Legea nr. 307/2006	Prevenirea și stingerea incendiilor
<u>Etică și integritate</u>	Codul de etică al personalului sanitar	Conduită profesională