

# SPITALUL JUDEȚEAN DE URGENȚĂ BACĂU



## PROIECT DE MANAGEMENT

### *ÎMBUNĂȚĂȚIREA INDICATORILOR CHEIE DE PERFORMANȚĂ ÎN SPITALUL JUDEȚEAN DE URGENȚĂ BACĂU*

**CANDIDAT: ec. Florea Irina-Daniela**

## **1. Descrierea situației actuale a Spitalului Județean de Urgență Bacău**

Spitalul Județean de Urgență Bacău este o unitate sanitară publică cu personalitate juridică, de interes local, județean și regional, organizarea și funcționarea acestuia fiind reglementată de prevederile Legii nr. 95 din 2006 privind reforma în domeniul sănătății, cu modificările și completările ulterioare. Din perspectivă legală, Spitalul Județean de Urgență Bacău are personalitate juridică; fiind subordonat – din punct de vedere ierarhic – Consiliului Județean Bacău.

Scopul Spitalului Județean de Urgență Bacău este de a oferi acces la servicii integrate de sănătate, printr-o atenție sporită asupra pacientului și a siguranței acestuia și prin implementarea practicilor medicale de ultima generație într-un mod etic și sustenabil, având ca obiect de activitate asigurarea asistenței medicale pentru bolnavii cu afecțiuni cronice și acute. Menirea acestei unități medicale este aceea de a asigura, pentru populația pe care o deservește servicii medicale având în vedere ca aceste servicii să fie făcute la un nivel superior de competență.

Viziunea viitoarei conduceri se va concentra prioritar ca acesta să devină un spital reprezentativ, dotat cu aparatură medicală performantă și implementarea unui sistem al resurselor umane bazat pe competențe care va implica o tranziție de la modul tradițional de gestionare a resurselor umane în funcție de ceea ce au oamenii (calificările) față de ceea ce pot face oamenii (performanța).

În administrarea Spitalului Județean de Urgență Bacău intră un număr de 34 de clădiri (pavilioane), care sunt conectate prin numeroase căi de acces, în total, Spitalul Județean de Urgență Bacău ocupă o suprafață de teren de aproximativ 72.000 m.

Cea mai veche clădire din structura Spitalului Județean de Urgență Bacău este cea a „Spitalului Vechi”, dată în funcțiune în anul 1906. La momentul actual, această clădire se află într-un amplu proces de reparare și modernizare; printr-un proiect derulat de Compania Națională de Investiții.

La polul opus – ca cea mai nouă clădire din structura pavilionară a Spitalului Județean de Urgență Bacău – se regăsește construcția în care funcționează Secția de Radioterapie. Primul buncăr al acesteia a fost dat în funcțiune în anul 2016; iar, cel de-al doilea buncăr a fost dat în funcțiune în anul 2022, prin fonduri care au fost puse la dispoziția Unității medicale de către Consiliul Județean Bacău.

Spitalul Județean de Urgență Bacău este autorizat să funcționeze pentru:

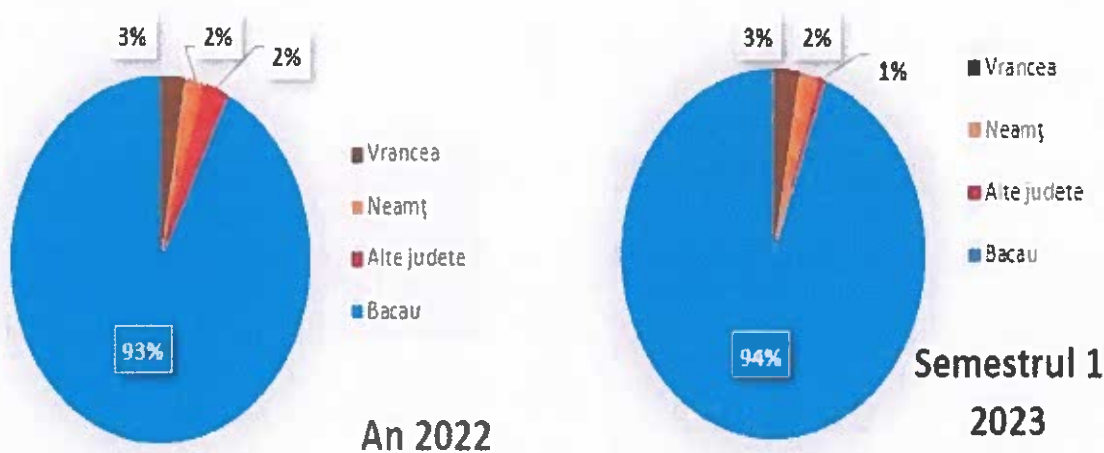
- **1.374** de paturi, care sunt alocate spitalizării continue;
- **75** de paturi pentru spitalizarea de zi;
- **65** paturi însoțitori;
- **8** aparate pentru hemodializă.

Din perspectiva competențelor, a capacității de a asigura asistență medicală și a disponibilității privind resursa umană și materială, Spitalul Județean de Urgență Bacău se încadrează în nivelul de competență IIA.

### 1.1. Caracteristici relevante ale populației deservite

În principal – având în vedere faptul că 94 % dintre pacienți își au domiciliul în Județul Bacău – Spitalul Județean de Urgență Bacău deservește populația Județului în care se regăsește și funcționează. Totuși, se oferă servicii medicale și unor pacienți care își au reședința în alte județe; preponderent, din cele limitrofe Județului Bacău; pentru cazurile care depășesc nivelul de competență al unităților spitalicești din județele învecinate Județului în care se regăsește. De aceea, Spitalul Județean de Urgență Bacău tinde – din ce în ce mai mult – să devină o unitate medicală importantă la nivel regional; având avantajul că oferă o gamă complexă și completă de servicii medico-chirurgicale, cu ajutorul unor echipamente de ultimă generație destinate diagnosticului și terapiei; dar, și a unui personal cu o bună calificare și specializare.

Proveniența – pe județe – a pacienților Spitalului Județean de Urgență Bacău este reliefată în graficele care urmează.



Graficul nr. 1. Proveniența, după domiciliu, a pacienților

În ceea ce privește caracteristicile pe care le are populația pe care o deservește Spitalul Județean de Urgență Bacău, se pot menționa următoarele aspecte:

- este o populație îmbătrânită; constatându-se o tendință de accentuare a acestei caracteristici;
- este o populație care provine, mai ales, din mediul rural și – ca o consecință a acestui fapt,
  - este o populație cu un nivel redus de educație sanitară și
  - este o populație cu acces limitat la servicii medicale de specialitate;
- este o populație în rândul căreia se manifestă următoarele morbidități: a sistemului respirator, a sistemului digestiv; aceste morbidități având tendințe de creștere;
- este o populație caracterizată de de mortalitate în urma îmbolnăvirilor sistemului circulator.

## 1.2. Structura Spitalului Județean de Urgență Bacău

Spitalul Județean de Urgență Bacău are o structură organizatorică care poate fi etichetată – fără niciun fel de exagerare – ca fiind una complexă și diversificată<sup>1</sup>. Această structură organizatorică este, așa cum prevăd normele legale în vigoare, aprobată și avizată de către Ministerul Sănătății. Pe baza faptului că sunt oferite servicii medicale dintre cele mai complexe și diferite, se poate afirma că structura organizatorică a Spitalului Județean de Urgență Bacău este în concordanță cu nevoile pacienților care se adresează Unității medicale.

Unele dintre multiplele specialități pe care Spitalul Județean de Urgență Bacău le are în structura organizatorică proprie sunt unice nu doar în Județul Bacău; ci, chiar în întreaga Regiune de NE. Dintre aceste specialități, se pot menționa: neurochirurgia, chirurgia plastică, micro-chirurgia reconstructivă, chirurgia pediatrică, recuperarea neuro-motorie pediatrică. De asemenea, Spitalul Județean de Urgență Bacău dispune de un Compartiment de arși; situație, care demonstrează că această Unitate dispune de acea infrastructură care o situează în avangarda asistenței medicale, alături de spitale din marile centre universitare.

Trebuie să fie precizat și faptul că Secția de Radioterapie a Spitalului Județean de Urgență Bacău are dotări care situează Unitatea medicală pe primul loc, la nivel regional.

De o mare importanță este că Spitalul Județean de Urgență Bacău este dotat cu heliport; acesta permițând ca Unitatea medicală să asigure asistență de specialitate – în regim de urgență – pentru pacienții aflați în stare critică, cum ar fi: cei cu poli-traumatisme, cu arsuri grave sau cei care reprezintă urgențe majore, din perspectivă medico-chirurgicală.

Serviciile medicale sunt oferite și se concretizează prin activități de diagnostic și tratament pentru pacienți, în specialitățile aflate în structura Spitalului, cu următoarele tipuri de servicii medicale:

- spitalizare continuă DRG;
- spitalizare de zi;
- activitate medicală ambulatorie – consultații și proceduri;
- activitate medicală cu spitalizare prelungită tip cronic (prematuri, recuperare pediatrică, recuperare medicală);
- servicii de îngrijiri paleative;
- servicii medicale paraclinice;
- programe naționale de sănătate;
- activitate medicală de urgență + SMURD;
- planing familial;
- anatomie patologică;
- activitate medicină legală;
- servicii de radioterapie;
- servicii de hemodializă.

Spitalul Județean de Urgență Bacău este structurat astfel:

- |                            |           |           |
|----------------------------|-----------|-----------|
| • Secția medicină internă  |           | 90 paturi |
| din care:                  |           |           |
| -compartiment pneumologie  | 10 paturi |           |
| • Secția gastroenterologie |           | 35 paturi |
| • Secția endocrinologie    |           | 25 paturi |

<sup>1</sup>Spitalul Județean de Urgență Bacău

- are o structură complexă și diversificată de specialități medico-chirurgicale și
- asigură asistența medicală preventivă, curativă și recuperatorie – primară și secundară – pentru locuitorii din Municipiul Bacău și din restul Județului.

• Compartiment reumatologie		20 paturi
• Secția cardiologie		80 paturi
din care:		
-compartiment terapie intensivă coronarieni	6 paturi	
• Secția diabet zaharat, nutriție și boli metabolice		30 paturi
• Secția neurologie		80 paturi
• Secția chirurgie generală		90 paturi
din care:		
-chirurgie toracică	5 paturi	
-chirurgie cardiovasculară	5 paturi	
• Compartiment neurochirurgie		14 paturi
• Secția ortopedie și traumatologie		70 paturi
• Compartiment recuperare, medicină fizică și balneologie		5 paturi
• Secția chirurgie plastică-microchirurgie reconstructivă		30 paturi
din care:		
-compartiment arși	10 paturi	
• Compartiment nefrologie		18 paturi
• Secția urologie		25 paturi
• Secția ATI		43 paturi
din care:		
-compartiment toxicologie	5 paturi	
-compartiment ATI obstetrică ginecologie	15 paturi	
-compartiment ATI copii	8 paturi	
-Unitatea de Transfuzii Sanguine		
• Secția ORL		25 paturi
din care:		
-compartiment chirurgie maxilo-facială	5 paturi	
• Secția psihiatrie		60 paturi
• Secția boli infecțioase adulți		55 paturi
din care:		
-compartiment terapie acută	10 paturi	
-compartiment HIV / SIDA	10 paturi	
• Secția oncologie medicală		30 paturi
• Secția oftalmologie		25 paturi
• Secția dermatovenerologie		25 paturi
din care:		
-compartiment alergologie și imunologie clinică	5 paturi	
• Secția obstetrică ginecologie I		72 paturi
• Secția obstetrică ginecologie II		73 paturi
• Secția neonatologie		90 paturi
din care:		
-compartiment terapie intensivă	10 paturi	
-compartiment neonatologie prematuri	20 paturi	
• Compartiment radioterapie		10 paturi
• Compartiment îngrijiri paliative		23 paturi
• Secția pediatrie		88 paturi
din care:		
-terapie acută	5 paturi	
-comp.neuropsihiatrie infantila	5 paturi	

-comp. diabet zaharat, nutritie si boli metabolice	3 paturi	
• Secția pediatrie(recuperare pediatrica)		35 paturi
• Secția chirurgie si ortopedie pediatrica din care:		58 paturi
- compartiment ORL	8 paturi	
- compartiment oftalmologie	5 paturi	
• Secția boli infecțioase copii		50 paturi
din care:		
-comp.terapie intensivă	5 paturi	
• Centrul de hemodializă		8 paturi
• Unitate de Primire Urgențe (UPU) - SMURD		
-cabinet medicină dentară de urgență		
• Heliport cu destinatie medicală (UPU-SMURD)		
<b>TOTAL</b>		<b>1.374 paturi</b>

- Farmacii;
- Blocuri operatorii;
- Sterilizare;
- Laborator analize medicale cu punct de lucru in pavilionul pediatrie<sup>2</sup>;
- Laborator de microbiologie moleculară medicală;
- Laborator radiologie și imagistică medicală cu punct de lucru in pavilion pediatrie<sup>3</sup>;
- Serviciul anatomie patologică:
  - compartiment histopatologie;
  - compartiment citologie;
  - prosectură.
- Laborator radioterapie;
- Centrul de Sănătate mintală (C.S.M.)-adulti;
- Centrul de Sănătate mintală (C.S.M.)-copii;
- Laborator recuperare, medicină fizică și balneologie (baza de tratament);
- Serviciul de medicină legală;
- Compartiment de prevenire a infectiilor asociate asistentei medicale;
- Compartiment de evaluare si statistica medicală;
- Cabinet boli infecțioase adulti si copii;
- Cabinet medicina dentara (asigură urgente stomatologice);
- Cabinet planificare familială;
- Cabinet planificare familială – Podu Turcului;
- Cabinet oncologie medicală;
- Cabinet diabet zaharat, nutriție și boli metabolice;
- Cabinet medicina sportiva.
- Ambulatoriul integrat spitalului Adulți, cu cabinete în specialitățile: medicină internă, cardiologie, endocrinologie neurologie, chirurgie generală, chirurgie cardiovasculară, chirurgie toracică, ortopedie și traumatologie, ORL, obstetrică-ginecologie, dermato-venerologie, oftalmologie, urologie, gastroenterologie, nefrologie, reumatologie, chirurgie plastică-microchirurgie reconstructivă, neurochirurgie, alergologie și imunologie clinică, geriatrie și gerontologie, recuperare, medicina fizică și balneologie, medicina muncii, pneumologie, radioterapie;

<sup>2</sup>Laboratoarele deservesc atât paturile din Secții; cât și Ambulatoriul integrat Spitalului.

<sup>3</sup>Idem.



- pavilion pediatrie cabinete copii: pediatrie, oftalmologie, ORL, dermatovenerologie, ginecologie pediatrică, genetica medicală, recuperare, medicină fizică și balneologie, psihologie, laborator de recuperare, medicina fizica si balneologie copii (baza de tratament ), chirurgie și ortopedie pediatrică, logopedie;
- Aparatul funcțional.

În Spitalul Județean de Urgență Bacău, se desfășoară:

- atât activități de învățământ medico-farmaceutic, postliceal, universitar, pentru asistenței medicali și kinetoterapeuți, precum și
- cât și activități de cercetare științifică medicală (studiul medicamentului).

### 1.3.Situația derulării contractelor de servicii medicale, pe care Spitalului Județean de Urgență Bacău le-a încheiat cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate, în perioada 2021, 2022 și 2023 (pentru primele 6 luni)

Cea mai mare parte a veniturilor realizate de către Spitalul Județean de Urgență Bacău provine din Contractul de servicii medicale, pe care Unitatea l-a încheiat cu Casa Județeană de Sănătate Bacău

- atât pentru afecțiunile acute, cronice;
- cât și pentru programele naționale de sănătate<sup>4</sup>.

Încheierea acestui tip de contract se fundamentează pe o analiză care are în vedere indicatorii calitativi și cantitativi realizați de către Spitalul Județean de Urgență Bacău în anul precedent. Dintre acești indicatori, sunt reprezentativi următorii:

- numărul de servicii, pe tipuri specifice;
- modalitatea de decontare a acestor servicii;
- indicii de complexitate a cazurilor;
- duratele medii de spitalizare;
- tariful pe serviciu ș.a.m.d.

	An 2021	An 2022	Sem. I 2023
<b>Spitalizare continuă acuti</b>			
Cazuri contractate	50.349	51.175	24.2259
Cazuri validate	34.688	39.852	22,094
Cazuri invalidate	651	556	264
ICM	1,3924	1,3673	1,4634
Valoare realizată	78.790.006	88.255.407	60.581.268
Valoare realizată validată	77.142.620	87.066.398	59.885.467
Valoare invalidată	1.647.385	1.189.009	695.801
<b>Spitalizare continuă cronici</b>			
Cazuri contractate	642	750	452
Cazuri validate	536	564	315
Cazuri invalidate	12	4	0

<sup>4</sup>Pentru anii 2021 și 2022, s-a aplicat H.G. nr. 696 din 2021 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului-cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anii 2021 – 2022.

Pentru anul 2023, se aplică H.G. nr. 521 din 2023 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului-cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale, în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate.

	An 2021	An 2022	Sem. I 2023
Valoare realizată	5.237.345	4.993.893	3.285.525
Valoare realizată validată	5.037.048	4.971.277,18	3.285.525
Valoare invalidată	200.297	22.616	0
<b>Spitalizare continuă Paliativ</b>			
Valoare realizată	599.889	759.168	449.490
Valoarea realizată validată	598.710	757.047	449.490
Valoare invalidată	1.178	2.121	0
<b>Spitalizare de zi</b>			
Cazuri validate	17.922	24.310	15.703
Cazuri / servicii invalidate	133	167	106
Valoare realizată	5.869.433	8.027.267	5.695.668
<b>Ambulator de specialitate</b>			
Nr. consultații realizate	119.375	137.005	75.822
Puncte realizate	2.217.651	2.615.030	1.479.250
Valoare realizată	7.549.660	10.460.122	5.413.500

*Tabelul nr. 1. Situația contractelor de servicii medicale, încheiate cu CJAS Bacău, pentru perioada 2021, 2022, 2023 (primul semestru)*

Din analiza situației contractelor de servicii medicale, încheiate cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Bacău, pentru perioada 2021, 2022, 2023 (primul semestru) – prezentată în Tabelul nr. 1 – rezultă următoarele aspecte:

- spitalizarea continuă – pentru pacienții acuți – a înregistrat o îmbunătățire considerabilă a indicelui de complexitate a cazurilor (ICM), în primul semestru al anului 2023; ajungând – la finalul perioadei – la o valoare de 1,4634; după ce valoarea minimă, pentru perioada considerată, fusese de 1,3673 (anul 2022). Această creștere, înregistrată în primul semestru al anului 2023, arată
  - pe de o parte, că patologiiile tratate au avut o complexitate crescută și
  - pe de altă parte, că datele și rapoartele s-au introdus mult mai atent, decât în intervalele anterioare;
- și cu privire la cazurile externate se constată aceeași creștere – constantă – comparând datele din cele trei perioade considerate. Fiind avut în vedere contextul epidemiologic, manifestat în anii 2020, 2021 și – pentru o perioadă – în 2022, se constată că adresabilitatea Unității medicale este în creștere.
- cazurile invalidate au un trend descendent – comparând datele din cele trei perioade considerate,
  - atât în ceea ce privește numărul;
  - cât și valoarea atribuită acestora;
 această situație fiind de natură să vină în sprijinul diminuării pierderilor înregistrate la nivelul Unității medicale.

#### 1.4. Situația resurselor umane

La finalul primului semestru al acestui an, Spitalul avea o structură organizatorică aprobată de Ministerul Sănătății, pentru:

- 1.374 de paturi în secțiile cu spitalizare continuă și
- 75 paturi pentru spitalizare de zi.



Conform Statului de funcții, structura de personal este evidențiată – separat

- pentru salariații ale căror cheltuieli de personal sunt finanțate – integral – din venituri proprii, prin sistemul de asigurări sociale de sănătate și
- pentru cei ale căror cheltuieli de personal sunt finanțate de la Bugetul de stat (UPU și medicii rezidenți).

La data de 30.06.2023, încadrarea cu personal se prezintă conform Tabelului nr. 2.

Nr. crt.	Categoriile de personal	Posturi Aprobate	Posturi ocupate	Posturi vacante
1	Medici	383	259	124
3	Farmaciști	10	3	7
4	Alt personal sanitar cu studii superioare	94	78	16
5	Asistenți medicali	1.127	1.026	101
6	Personal mediu sanitar	72	59	13
7	Personal auxiliar sanitar	743	565	178
8	TESA	79	63	16
9	Muncitori	143	100	43
10	Personal deservire	89	49	40
11	Conducere	4	4	0
12	Alt personal	32	19	13
<b>TOTAL</b>		<b>2.776</b>	<b>2.230</b>	<b>546</b>

Tabelul nr. 2. Situația încadrării cu personal, la data de 30.06.2023

Încadrarea personalului s-a făcut cu respectarea prevederilor legale privind aprobarea normativelor de personal (OMS 1224/2010, OMS 1500/2009, OMS 1706/2007). Conform situației prezentate în Tabelul nr. 2, la data de 30.06.2023, numărul posturilor ocupate – per total unitate – este de **2.230**, din **2.776** posturi normate. Situația posturilor a căror cheltuieli sunt finanțate – integral – din venituri proprii, prin sistemul de asigurări sociale de sănătate, se prezintă astfel:

- posturi normate –**2.776**;
- posturi ocupate –**2.230**;
- posturi vacante –**546**.

Raportând numărul angajaților, la numărul paturilor finanțate de Casa de Asigurări de Sănătate Bacău, rezultă o medie de **2 angajați / pat finanțat**; fapt, care denotă că normarea / respectiv aprobarea s-a efectuat la maximul prevăzut, în OMS nr. 1224/2010.

### 1.5. Analiza situației financiare a Spitalului Județean de Urgență Bacău

Indicatorii economico-financiari ai Spitalului Județean de Urgență Bacău sunt supuși – în mod periodic – unei analize, din partea Comitetului Director, Consiliului de Administrație. În continuare, se prezintă rezultatul financiar al Spitalului Județean de Urgență Bacău, între anii 2021 – 2023, execuția veniturilor și a cheltuielilor se prezintă astfel:

Venituri / Cheltuieli	31.12.2021	31.12.2022	30.06.2023.
Total Venituri încasate	373.630.530	386.933.304	212.518.054.
Total Cheltuieli	360.793.417	378.356.825	196.954.606
<b>Rezultat operațional</b>	<b>12.837.113</b>	<b>8.576.479</b>	<b>11.063.448</b>

Tabelul nr. 3. Situația comparativă a veniturilor și cheltuielilor Spitalului Județean de Urgență Bacău, pentru anii 2021, 2022, 2023 (primul semestru)

După cum se poate vedea din Tabelul nr. 3, Spitalul a înregistrat excedent bugetar, la finalul fiecăruia dintre anii 2021, 2022 și la sfârșitul primului semestru din 2023.

La încheierea primului semestru din anul 2023, Unitatea sanitară a înregistrat un rezultat operațional pozitiv, în sumă de **11.063.448 lei**. De asemenea, în aceeași perioadă a primului semestru din anul 2023,

- încasările sunt într-un procent de **54,92%**, față de cele realizate în anul 2022; în schimb,
- plățile totale sunt realizate într-un procent de **52,06%**, față de cele realizate în anul 2022.

O valoare semnificativă, pe primele 6 luni ale anului 2023, se înregistrează la plățile de personal, care sunt în procent de **50,96%**, față de cele înregistrate în anul 2022:

- **124.662.160 lei**, pentru primele 6 luni din 2023; ceea ce corespunde unui procent de **63.29 %** din totalul plăților și
- **244.638.468 lei** pentru întregul an 2022; ceea ce corespunde unui procent de **64,66 %** din totalul plăților.

Plățile pentru cheltuielile cu bunuri și cu servicii – pentru primul semestru al anului 2023 – sunt în procent de **31,83%** din totalul plăților, în creștere cu aproximativ **3,43%**, față de aceeași perioadă a anului precedent.

Tot pentru primul semestru al anului 2023, cheltuielile cu medicamentele, materialele sanitare și cu reactivii sunt în valoare de **36.454.144 lei**; ceea ce reprezintă:

- **18,51%** din totalul plăților și
- **58,16%** din totalul plăților de bunuri și servicii.

În comparație cu anul precedent, aceste plăți au crescut cu **13,87%**.

#### **1.6. Analiza indicatorilor specifici serviciilor medicale pe care le oferă Spitalul Județean de Urgență Bacău, pentru anii 2021, 2022 și 2023 (pentru primele 6 luni)**

Activitatea medicală a Spitalului Județean de Urgență Bacău, desfășurată în anul **2021**, a înregistrat **36.139 de cazuri externe**,

- totalizând un număr de **189.169 de zile de spitalizare**,
- cu o durată medie de spitalizare (DMS) de **5,56 zile** și
- un **indice de complexitate (ICM) de 1,3924**.

Spitalul Județean de Urgență Bacău a realizat un indice de utilizare a paturilor (IUP) de **152,80**, rezultând o rată de utilizare a paturilor de **41,86%**.

Pe celelalte categorii de servicii medicale, au fost înregistrați următorii indicatori:

- **548** de cazuri externe din *spitalizare continuă cronică*;
- **273** de cazuri externe din *spitalizare continuă paleativă*;
- **17.922** de servicii raportate în *spitalizare de zi* și
- **119.375** de consultații și servicii în ambulatoriul de specialitate;

toate acestea fiind raportate către Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Bacău.

Activitatea medicală a Spitalului Județean de Urgență Bacău, desfășurată în anul **2022**, a înregistrat **40.408 de cazuri externe**; cu **11,81 %** mai multe, decât numărul înregistrat în anul 2021,

- totalizând un număr de **206.649 de zile de spitalizare**; cu **9,24 %** mai multe, decât în anul 2021;
- cu o durată medie de spitalizare (DMS) de **5,11 zile**; cu **8,09 %** mai mică, decât durată medie de spitalizare înregistrată în anul 2021 și
- un **indice de complexitate (ICM) de 1,3673**.

Spitalul Județean de Urgență Bacău a realizat un indice de utilizare a paturilor (IUP) de **166,92**; cu **9.24%** mai mare, decât valoarea înregistrată în anul precedent; rezultând o rată de utilizare a paturilor de **45,73 %**.

Pe celelalte categorii de servicii medicale, au fost înregistrați următorii indicatori:

- **568** de cazuri externate din *spitalizare continuă cronică*;
- **337** de cazuri externate în *spitalizare continuă paleativă*;
- **24.310** de servicii raportate în *spitalizare de zi* și
- **137.005** de consultații și servicii în ambulatoriul de specialitate;

toate acestea fiind raportate către Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Bacău.

Comparativ cu anul 2022, în anul **2023**, activitatea medicală a înregistrat un volum superior anului precedent; numărul de cazuri externate – în spitalizare continuă acută – înregistrând o **creștere** cu **11,81%**.

Cu toate acestea, valoarea ICM-ului a înregistrat o **scădere**,

- de la **1,3924**, în anul **2021**,
- la **1,3673**, în anul **2022**.

Serviciile medicale – oferite în spitalizare de zi – au înregistrat o **creștere**, față de anul **2021**, cu **35,64%**; iar, Ambulatoriul de specialitate a înregistrat o **creștere** a numărului de consultații și servicii oferite – cu **14,76 %** – față de anul **2021**.

Cele mai importante, dintre valorile indicatorilor – prezentate anterior – se regăsesc în Tabelul nr. 4.

Indicatorul	2021	2022	Sem. I. 2023
Pacienți externați	36.139	40.408	22.358
Zile de spitalizare	189.169	206.649	112.600
Durata medie de spitalizare	5,56	5,11	5,04
ICM	1,3924	1,3673	1,4634
Indicele de utilizare a paturilor	152,80	166,92	183,42
Rulajul pe pat (pacient / pat)	29,19	36,63	18,05
Decese, la 100 de externați (procentual) (procent Mortalitate)	4,85%	3,52%	3,02%
Rata de utilizare a paturilor %	41,86%	45,73%	50,25%

*Tabelul nr. 4. Situația – comparativă – a principalilor indicatori spitalicești, pentru Spitalul Județean de Urgență Bacău, pentru anii 2021, 2022, 2023 (primul semestru)*

Principalele servicii medicale, oferite de Spitalul Județean de Urgență Bacău – din punctul de vedere al valorii lor – sunt reprezentate de servicii medicale de spitalizare continuă acută; acestea având o valoare realizată de:

- **78.790.006 lei**, în anul **2021**;
- în anul **2022** s-a înregistrat o creștere a valorii realizate, comparativ cu anul precedent, de **12,01%**; iar,
- activitatea desfășurată în **semestrul I al anului 2023**, în spitalizare continuă acută, a generat o valoare realizată de **60.581.268 lei**; cu **53,77%** mai mare, decât media semestrială a anului precedent.

Următorii indicatori:

- indicele de complexitate a cazurilor (ICM),
- durata medie de spitalizare (DMS) și
- rata de utilizare a paturilor (RUP)

trebuie să fie monitorizați periodic; deoarece, au impact – direct – în formula de contractare a serviciilor de spitalizare continuă, determinând suma contractată.

Din acest motiv, este utilă o analiză a principalilor indicatori calitativi și de rulaj – pentru anul 2022, pe toate secțiile cu paturi ale Spitalului – în vederea stabilirii numărului optim al acestor paturi. Totodată, este necesară luarea în considerare a adresabilității – care este în creștere – și la finalul anului 2023. Doar astfel, se poate obține o imagine – mai clară – asupra patologieilor și asupra cazuisticii prezente și tratate – în post-pandemie – în cadrul Spitalului Județean de Urgență Bacău. Această analiză este prezentată în Tabelul nr. 5.

Secție	nr paturi		ICM		DMS		IUP	RUP
	active	optim	realizat	specialitate grupa	realizat	optim		
Boli infecțioase	55	36	1.6884	1.5798	8.17	7.57	187.24	51.30%
Boli infecțioase copii	50	17	0.8510	1.0883	4.97	5.19	100.08	27.42%
Cardiologie	80	35	1.4485	1.7307	6.69	6.25	125.43	34.36%
Chirurgie generală	90	74	1.7005	2.126	6.61	6.08	238.82	65.43%
Chirurgie plastică și reparatorie	30	18	1.3310	2.2438	4.20	5.26	172.93	47.38%
Chirurgie și ortopedie pediatrică	58	17	1.1962	1.5969	2.73	4.65	86.02	23.57%
Dermato-venerologie	25	13	1.2126	1.5326	5.67	5.97	154.24	42.26%
Diabet zaharat, nutriție și boli metabolice	30	14	1.3198	1.4550	6.54	5.90	133	36.44%
Endocrinologie	25	7	1.4129	1.1823	3.98	3.81	84.8	23.23%
Gastroenterologice	35	24	1.5369	1.7538	4.72	6.05	202.4	55.45%
Medicina internă	90	52	1.7816	1.8499	6.97	7.02	168.79	46.24%
Nefrologie	18	15	1.6676	1.9360	6.06	6.76	241.56	66.18%
Neonatologie (nou născuți)	70	32	0.8000	0.9046	3.23	3.90	132.14	36.20%
Neurochirurgie	14	20	2.4950	2.9447	7	7.37	423.21	115.95%
Neurologie	80	48	2.0158	1.9028	7.64	8.36	173.23	47.46%
Obstetrică-ginecologie I	72	35	1.2180	1.1526	3.62	4.07	142.6	39.07%
Obstetrică-ginecologie II	73	42	1.1445	1.1526	3.36	4.09	166.15	45.52%
Oftalmologie	25	8	0.8345	0.7449	2.15	2.78	93	25.48%
Oncologie medicală	30	17	1.2109	1.2554	3.97	4.77	160.27	43.91%
Ortopedie și traumatologie	70	59	1.6208	2.1084	9.44	6.02	243.49	66.71%
Otorinolaringologie (ORL)	25	10	1.4056	1.5474	3.17	4.65	113.28	31.04%
Pediatrie	88	27	0.9842	1.1606	3.50	5.14	88.01	24.11%
Psihiatrie acută	60	52	1.4348	1.5354	5.54	11.46	252.95	69.30%
Reumatologie	20	13	1.3385	1.3950	5.04	5.18	187.45	51.36%
Urologie	25	27	1.1735	1.6688	5.51	4.98	317.76	87.06%

Secție	nr paturi		ICM		DMS		IUP	RUP
	active	optim	realizat	specialitate grupa	realizat	optim		
<b>Total acți</b>	<b>1.238</b>	<b>712</b>	<b>1.3673</b>		<b>5.11</b>	<b>5.8</b>	<b>166.92</b>	<b>35.73%</b>

*Tabelul nr. 5. Situația – comparativă – a valorii indicatorilor spitalicești, pentru Secțiile Spitalului Județean de Urgență Bacău, pentru anii 2021, 2022, 2023 (primul semestru)*

Din situația prezentată în Tabelul nr. 5, reiese faptul că indicatorii de rulaj au fost calculați la un număr de **1.238** de **paturi active**, față de un număr de **1.361** de **paturi** pentru care Spitalul Județean de Urgență Bacău are aprobată propria structură. Aceasta înseamnă că un număr de **123** de **paturi** din structura Spitalului Județean de Urgență Bacău nu sunt active.

După cum se poate observa din Tabelul nr. 4, în structura Spitalului Județean de Urgență Bacău există două tipuri de secții; și anume:

- secții și compartimente care au avut **un indice de utilizare și o rată de utilizare a paturilor foarte mari** (de exemplu: Urologie - 87.06%; Neurochirurgie - 115.95%; și secții / compartimente cu **un indice de utilizare și o rată de utilizare a paturilor foarte mica** (de exemplu: Pediatrie - 24.11%; Oftamologie - 25.48%; Endocrinologie - 23.23%; Chirurgie și ortopedie pediatrică - 23.57% și Boli infecțioase copii - 27.42%). Acest indicator trebuie analizat cu atenție și monitorizat în timp, întrucât incidele de utilizare și rata de utilizare scăzută a paturilor poate însemna tăierea paturilor pe viitor, la următoarea contractare cu CJAS.

Totodată, unele secții au avut în perioada analizată, o **durată medie de spitalizare mai mare** decât durata medie de spitalizare la nivel național, în încercarea de a crește rata de utilizare a paturilor. Prelungirea duratei de spitalizare în mod nejustificat, pe lângă faptul că generează cheltuieli suplimentare (în primul rând cheltuieli hoteliere - utilități, hrană etc.), nu aduce niciun venit suplimentar spitalului. Creșterea ratei de utilizare a paturilor trebuie realizată prin creșterea rulajului pacienților și nu artificial, prin prelungirea DMS-ului.

Făcând corelarea acestor indicatori, cu rezultatele financiare de la nivelul secțiilor prezentate anterior, se va observa interdependența acestora. Cu alte cuvinte, secțiile cu un rezultat financiar negativ vor avea indicatori de rulaj slabi, respectiv

- rată de ocupare a paturilor mică,
- un ICM mai mic decât ICM specialitate și
- un DMS realizat mai mare decât DMS-ul optim.

Aceste secții trebuie fie relocate, restructurate sau dotate cu aparatură medicală, pentru a îmbunătăți indicatorii medicali; lucru, care se va rasfrânge în situația financiară. Câteva soluții, pe lângă monitorizarea periodică a acestor indicatori de rulaj, ar fi:

- *corelarea gradului de ocupare al paturilor cu gradul de ocupare al posturilor*; cu alte cuvinte, personalul mediu și auxiliar de pe secțiile cu grad mic de ocupare al paturilor să fie relocate către secții unde există adresabilitate;
- *creșterea numărului de paturi pentru secții care au adresabilitate*, prin relocarea paturilor de la secțiile unde RUP este scăzut, acolo unde infrastructura permite.

Înființarea de noi secții/compartimente – acut sau cronic

Prin monitorizarea și analiza patologiilor tratate – într-o anumită perioadă – se pot înființa secții/compartimente, la care se vor reloca paturi din secțiile unde adresabilitatea este scăzută și, astfel, se pot îmbunătăți serviciile și condițiile oferite pacienților pe care Spitalul îi deservește.



## **2. Analiza SWOT pentru Spitalul Județean de Urgență Bacău**

### **PUNCTE TARI (S – strong):**

- Poziționarea S.J.U. în zona centrală a Municipiului Bacău;
- Poziționarea S.J.U. Bacău de-a lungul drumului european E 85, care face legătura, printre altele, între Capitală și zona de nord a Țării;
- Este singurul spital din județ care asigură o gamă de 25 de specialități, terapie intensivă și asistență de urgență performantă și permanentă; performantă și permanentă;
- Includerea Unității în mai multe programe naționale strategice: A.T.I.; oncologie; H.I.V.; diabet; A.P. – trauma ș.a.m.d.;
- Spitalul acordă toate tipurile de servicii medicale: spitalizare continuă și spitalizare de zi, acordă consultații în ambulatoriile de specialitate ale și centrele de sănătate mintală, serviciul medicină legală, baza de tratament;
- Obținerea acreditării ca centru de prelevare a organelor, pe baza dotării materiale și a existenței unei resurse umane de foarte bună calitate, din perspectivă profesională;
- Activitate adesea desfășurată acoperă un număr foarte mare de specialități, pentru care se asigură și linii de gardă corespunzătoare;
- Are în structură un compartiment de radioterapie, care este dotat cu aparatură de ultimă generație;
- Investiții pentru îmbunătățirea bazei hoteliere;
- Aparatură medicală de înaltă performanță;
- Asigurarea independenței cu privire la resursa de apă; ceea ce permite și controlul calității acesteia;
- Asigurarea unei bune protecții la incendiu, prin implementarea unui inel anti-incendiu;
- Unitatea de Primiri Urgențe este extinsă și modernizată;
- Heliportul reduce semnificativ durata transporturilor medicale; acestea fiind pe calea aerului, cu posibilitatea transportării pacienților direct în Unitatea de Primire Urgente.
- Introducerea unor noi specialități medicale, cum ar fi: chirurgie cardiovasculară, chirurgie toracică, ș.a.m.d.

### **PUNCTE SLABE (W – weak):**

- Spitalul își desfășoară activitatea într-un sistem multi-pavilionar. (prețul mare al utilităților);
- Rezistența personalului la schimbările organizaționale privind implementarea unor politici, protocoale, proceduri și practici noi în spital;
- Dependența spitalului față de CJAS Bacău pentru finanțarea creșterilor salariale.
- Finanțarea insuficientă de la CJAS Bacău aferentă serviciilor medicale prestate.
- Ineficiența unor secții/compartimente, care au realizat indicatori de rulaj nesatisfăcători.
- Insuficiența colaborare interdisciplinară pentru cazurile complexe.
- Structura în sistem pavilionar a Unității medicale; fapt, care îngreunează atât asigurarea circuitelor medicale specifice; cât și deplasarea de la o clădire, la alta;
- Lipsa unor cadre medicale specializate, pe anumite domenii de îngrijire: oncologie, anestezie și terapie intensivă; psihiatrie infantilă; radiologie ș.a.m.d.;



- 45 —
- Deficiențe în asumarea responsabilităților, din partea angajaților; ca rezultat al lipsei cadrului legal de motivare a acestora pe criterii profesionale și în funcție de indicatorii realizați.
  - Percepția negativă a pacienților și aparținătorilor privind asistența medicală acordată pe anumite paliere datorată unei comunicări deficitare între personalul medical și pacienți.

#### **OPORTUNITĂȚI (O – opportunities):**

- **Situarea** Unității medicale într-o zonă geografică în care dezvoltarea economică este destul de bună, în ceea ce privește industrializarea și producția de bunuri și servicii; situație, care creează posibilitatea de a se încheia – cu agenții economici zonali – diverse forme de parteneriat și de colaborare: pentru investiții, pentru sponsorizări, pentru prestări de servicii, pentru donații ș.a.m.d.;
- **Descentralizarea**, care este în măsură să influențeze – în sens pozitiv – strategia investițională a Unității medicale (referitoare la infrastructură și dotări cu aparatură medicală); strategie, care este derulată prin ordonatorul principal de credite al acesteia; adică, prin Consiliul Județean Bacău;
- Existența posibilității de a se obține finanțare prin accesarea **fondurilor** gestionate de **Compania Națională de Investiții**;
- Existența posibilității de a se obține finanțare prin accesarea altor **fonduri europene**;
- Introducerea prin legislația actuală, a posibilității de creare a **parteneriatului public – privat**, care poate da posibilitatea de a se identifica surse de finanțare suplimentare pentru S.J.U. Bacău;
- Îmbunătățirea indicatorilor spitalicești (ICM, RUP, DMS), scopul fiind de a obține o finanțare mai bună de la CAS Bacău.

#### **AMENINȚĂRI (T – threats):**

- Existența, la nivelul Municipiului Bacău, a mai multor Unități medicale private; fapt, care generează o anumită concurență în domeniul medical;
- Continua scădere a nivelului de trai al populației; fapt, care este generator de îmbolnăviri și – mai ales – care nu permite utilizarea sistemului de co-plată;
- Instabilitatea legislativă, care poate aduce modificări sistemului DRG: reguli noi, restrictive, reducerea valorilor DRG, schimbarea formulei de contractare prin introducerea IUP realizat etc.
- Colaborarea aproape inexistentă a spitalelor cu domeniul medicinei primare, de familie, aspect, care se traduce în aglomerarea U.P.U. și a Ambulatorului de Specialitate;
- Salarizarea personalului de tip T.E.S.A., care nu este aliniată cu aceea a personalului medical și de îngrijire; situație, care nu permite atragerea de noi specialiști și/sau menținerea celor existenți;
- Legislația din domeniul muncii, care nu permite promovarea – în condiții corespunzătoare – a resursei umane.
- Rezistența personalului la schimbare.

### **3. Identificarea problemelor critice cu care se confruntă Spitalul Județean de Urgență Bacău**

Problemele critice cu care se confruntă Spitalul Județean de Urgență Bacău sunt următoarele:

- lipsa unei culturi organizaționale;

- fluctuația personalului;
- deficiențe în managementul secțiilor, care îngreunează managementul întregii Unități medicale;
- deficiențe în ceea ce privește comunicarea cu pacienții, aparținătorii și comunitatea.
- necorelarea indicatorilor de performanță cu obiectivele generale, specifice și structura organizatorică;
- inexistența unei proceduri privind circuitul tuturor documentelor și a unui program informatic de management al documentelor;
- lipsa de asumare la nivel individual a personalului conform pregătirii și gradului profesional în realizarea indicatorilor de performanță organizațională.

#### **4. Selectarea unei probleme prioritare, cu motivarea alegerii făcute**

Analizând problemele critice prezentate, considerăm ca introducerea indicatorilor cheie de performanță (KPI), individual la nivelul personalului medical conform cu gradul de pregătire profesională, reprezintă problema prioritară și este strâns legată de îndeplinirea obiectivelor de creștere a calității actului medical și a gradului de satisfacție a pacienților și a aparținătorilor. Dacă la nivelul dotărilor și echipamentelor existente, Spitalul Județean Bacău este la nivelul altor spitale de profil din UE, din punct de vedere al responsabilizării personalului medical situația stă diferit.

##### **Motivarea alegerii**

În procesul unui act medical de calitate caracterizat printr-o responsabilitate profesională și civică, medicul și colaboratorii săi (asistenți medicali, personal medical auxiliar sanitar și personalul administrativ) trebuie să acționeze eficace și eficient în slujba pacientului și aparținătorului. În acest sens aspirațiile mele sunt:

- asigurarea transparenței actului de conducere pe de-o parte și a actului medical de cealaltă parte;
- creșterea rolului medicilor șefi de secție/laborator și asistenților șefi în luarea deciziilor;
- recunoașterea meritelor medicilor, a personalului mediu și auxiliar sanitar, a personalului TESA pentru competență și profesionalism, acolo unde este cazul;
- dezvoltarea de relații de colaborare între secții, servicii administrative și personal TESA;
- crearea unui climat de încredere care să promoveze satisfacția în muncă;
- crearea unei imagini de spital aflat în slujba comunității prin calitatea actului medical.

#### **5. Obiectivele Proiectului**

Obiectivele proiectului sunt:

➤ **Selectarea indicatorilor cheie de performanță individuală (KPI)**, astfel încât să corespundă cu obiectivele generale și specifice ale spitalului:

A. Indicator de performanță care se referă la realizarea contractului de furnizare servicii medicale cu C.A.S.S.:

1. număr pacienți externați:
  - Spitalizare continuă
  - Spitalizare de zi

2. indice de complexitate medie a cazurilor (ICM);
3. durata medie de spitalizare.

B. Indicatori de calitate (ce reflectă performanța actului medical):

1. indice de mortalitate;
2. infecții nozocomiale;
3. indice de operabilitate (pentru secțiile chirurgicale);
4. număr cazuri invalidate.

C. Indicatori de management ai resurselor umane la nivelul fiecărei secții/laborator respectiv:

1. proporția medicilor din totalul personalului;
2. proporția personalului medical din totalul personalului medical angajat al spitalului;
3. proporția personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical.

➤ **Întocmirea Regulamentului de Evaluare (KPI) și fișe de evaluare medici clinicieni;**

## **6. Activități**

Pentru atingerea obiectivelor propuse sunt necesare următoarele activități:

**A1.** Dimensionarea optimă a numărului de personal la nivelul fiecărei secții/compartiment/ laborator, ținând cont de reglementările legale în vigoare privind normarea personalului medical, precum și de reorganizarea serviciilor medicale aprobată de Consiliul de Administrație;

**A2.** Modificarea, aprobarea și avizarea Organigramei și a Statului de funcții;

**A3.** Întocmirea Regulamentului de evaluare KPI și a fișei de evaluare medici clinicieni;

**A4.** Introducerea în R.O.I și Contractul de Muncă a Regulamentului de Evaluare KPI și fișa de evaluare medici clinicieni, a măsurilor de stimulare și sancționare, în acordarea de sporuri pentru condiții de lucru la nivelul maxim sau minim, precizate de legislația în vigoare;

**A5.** Cursuri de perfecționare și formare continuă pentru personalul medical și TESA;

**A6.** Cursuri de comunicare cu tot personalul din spital;

**A7.** Actualizarea tuturor procedurilor de lucru pentru toate departamentele din spital;

**A8.** Completarea și codificarea corectă a foilor de observație și verificarea lor de către Comisia de Analiză (DRG);

**A9.** Monitorizarea lunară prin datele înregistrate în platforma spitalului pentru fiecare medic în parte a indicatorilor de performanță și de calitate.

## **7. Resurse necesare**

### **7.1. Resurse umane**

Sunt primele resurse strategice ale fiecărei organizații. Ele sunt cea mai importantă investiție financiară a spitalului.

Un management eficient al resurselor umane se referă în primul rând la:

- managementul fluxului de personal (recrutarea, selecția, adaptarea pe post, promovarea internă);
- managementul performanței inclusiv evaluarea performanțelor, feedback-uri adaptate la atingerea sau nu a obiectivelor propuse
- managementul comunicării cu implicarea angajaților în activitățile decizionale, păstrarea corectitudinii procedurale și a eticii organizaționale.

Toate acestea pot fi realizate dacă managementul spitalului este în măsură:

- să identifice gradul în care obiectivele spitalului sunt atinse de fiecare salariat în parte, să înțeleagă și să identifice condiționările angajaților care îi limitează în atingerea acestor obiective;
- să identifice necesarul de cunoștințe, aptitudini, abilități și competențe pentru fiecare post în parte și să stabilească setul de măsuri pentru optimizarea lor;
- să motiveze personalul pentru atingerea obiectivelor asumate.

### **7.2. Resurse materiale**

Pentru realizarea activităților propuse se iau în vedere:

- aprovizionarea constantă și suficientă cu materiale sanitare și medicamente astfel încât actul medical să se desfășoare în cele mai bune condiții;
- dotarea cu aparatură și echipamente medicale de cea mai înaltă performanță;
- asigurarea dotării și întreținerii saloanelor/cabinetelor/laboratoarelor la standardele de calitate impuse de DSP.

### **7.3 Resurse financiare**

Pentru realizarea activităților propuse se va întocmi în timp util BVC-ul anual cu aprobarea Ordonatorului Principal de Credite – CJ Bacau, Planul anual de achiziție și aprovizionare, se vor identifica noi surse de finanțare nerambursabile din Fondurile Structurale ale U.E..

## **8. Responsabilități**

În scopul ducerii la îndeplinire a obiectivelor enumerate, responsabilitatea îndeplinirii activităților identificate revine:

- A1: Manager, CD, RUNOS, Secții, Compartimente;
- A2: Manager, CD, RUNOS;
- A3: Manager, CD, RUNOS;
- A4: RUNOS
- A5: Manager, CD, RUNOS, Secții, Compartimente;
- A6: Manager, CD, RUNOS, Secții, Compartimente;
- A7: Manager, CD, Managementul Calității, RUNOS, Secții, Compartimente;
- A8: Secții, Compartimente;
- A9: Director Medical, Serviciul informatică, Serviciul financiar-contabil.

## **9. Rezultate așteptate**

- Creșterea calității actului medical în fiecare secție/compartiment/laborator;
- Creșterea gradului de satisfacție a pacientului;
- Realizarea unor indicatori de performanță foarte buni pentru a crește veniturile din contractul cu C.A.S.S.;
- Realizarea de economii prin eficientizarea achizițiilor și aprovizionării.

## **10. Indicatori - evaluare – monitorizare**

Indicatorii de performanță stabiliți, respectiv indicatorii de calitate și cei de management, ai resurselor umane se vor evalua și monitoriza lunar, trimestrial și anual, pentru fiecare medic conform specializării și gradului profesional.

## Bibliografie:

1. Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, cu modificările și completările ulterioare – Titlul I – Sănătatea, Titlul II: Programele naționale de sănătate, Titlul VII: Spitalele, Titlul VIII: Asigurările sociale de sănătate, Titlul XVI: Răspunderea civilă a personalului medical și a furnizorului de produse și servicii medicale, sanitare și farmaceutice;
2. Legea nr. 46/2003 – privind drepturile pacientului, cu modificările ulterioare;
3. Legea nr.53/2003 – Codul Muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
4. Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice, cu modificările și completările ulterioare;
5. Ordinul nr. 446/2017 privind aprobarea standardelor, procedurii și metodologiei de evaluare și acreditare a spitalelor;
6. Ordinul secretarului general al Guvernului nr.600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
7. Ordin MS nr. 921/2006 pentru stabilirea atribuțiilor comitetului director din cadrul spitalului public;
8. Ordin MS nr. 1384/2010 privind aprobarea modelului-cadru al contractului de management și a listei indicatorilor de performanță a activității managerului spitalului public, cu modificările și completările ulterioare;
9. Ordinul MS nr. 1408/2010 privind aprobarea criteriilor de clasificare a spitalelor în funcție de competență;

Activitatea	Res. umane	Res. financiare	Responsabili tăți	T4 2023	T1 2024	T2 2024	T3 2024	T4 2024	T1 2025	T2 2025	T3 2025	T4 2025	T1 2026	T2 2026	T3 2026	T4 2026	T1 2027	T2 2027	T3 2027	T4 2027
A1	X	X	Manager, CD, RUNOS, secții, comp	X				X				X				X				
A2	X		Manager, CD, RUNOS					X				X				X				
A3	X		Manager, CD, RUNOS					X				X				X				
A4	X		RUNOS																	
A5	X	X	Manager, CD, RUNOS, secții, comp	X				X				X				X				
A6	X	X	Manager, CD, RUNOS, secții, comp	X				X				X				X				
A7	X		Manager, CD, MC, RUNOS, secții, comp																	
A8	X		Secții, comp																	
A9	X	X	DM, Serviciul informatică, Serviciul finanțar																	

Tabelul nr. 6. Graficul Gantt al realizării obiectivelor propuse pentru realizarea indicatorilor la nivelul Spitalului Județean de Urgență Bacău



## CUPRINS

1. Descrierea situației actuale a Spitalului Județean de Urgență Bacău	2
1.1. Caracteristici relevante ale populației deservite	3
1.2. Structura Spitalului Județean de Urgență Bacău	4
1.3. Situația derulării contractelor de servicii medicale	7
1.4. Situația resurselor umane	8
1.5. Analiza situației financiare	9
2. Analiza SWOT pentru Spitalul Județean de Urgență Bacău	14
3. Identificarea problemelor critice cu care se confruntă Spitalul Județean de Urgență Bacău	15
4. Selectarea unei probleme prioritare	16
5. Obiectivele proiectului	16
6. Activități	17
7. Resurse necesare	17
8. Responsabilități	18
9. Rezultate așteptate	18
10. Indicatori – evaluare - monitorizare	18
11. Bibliografie	19
12. Graficul Gantt al realizării obiectivelor propuse	20