

---

# PROIECT DE MANAGEMENT

---

Planificarea si organizarea serviciilor de sanatate  
la nivelul Spitalului Judetean de Urgenta Bacau

---



IANUARIE 2021

“Managementul este procesul prin care realizezi o treaba prin intermediul altora – corect, la timp si in limitele bugetului” – David Gustafson

## 1. DESCRIEREA SITUATIEI ACTUALE A SPITALULUI

Spitalul judetean de urgenta Bacau asigura asistenta medicala preventiva, curativa si recuperatorie locuitorilor din teritoriul arondat, precum si ocazional celor din judetele limitrofe, in special Neamt, Vrancea, Vaslui.

Evaluat dupa Ordinul M.S nr. 1408/2010 referitor la criteriile de clasificare a spitalelor in functie de competenta, SJU Bacau se incadreaza in categoria de competenta a II-a, nivel inalt.

Populatia deservita (aproximativ 600.000 de locuitori) are caracteristici tipice locuitorilor regiunii Nord-Est, respectiv o populatie in scadere din cauza sporului natural negativ si a migratiei economice, imbatranita (22% pensionari), cu un procent important avand venituri scazute sau un nivel slab al educatiei. Intr-un procent semnificativ (11% in ansamblu, 25% din pensionari), aceasta populatie nu-si poate satisface nevoile de sanatate, fie din cauza accesului dificil la serviciile de sanatate (transport, liste de asteptare), fie din cauza costurilor pe care nu si le poate permite.

Perceptia populatiei din Regiunea Nord-Est asupra propriei stari de sanatate (mai proasta decat a mediei nationale) indica un comportament orientat catre un consum mai mare de servicii medicale.

Spitalul are o structura pavilionara, ocupa o suprafata de aproximativ 9 hectare. Toate pavilioanele sunt in proprietatea Consiliului Judetean Bacau, sunt administrate de spital, nu exista unitati private si nici cazuri de retrocedare sau chirie.

Sediul administrativ este situat in strada Spiru Haret nr.2

Sectiile si compartimentele spitalului detin autorizatii sanitare de functionare eliberate de DSP Bacau. In acest moment, spitalul este in procedura de acreditare.

Structura organizatorica a SJU Bacau este urmatoarea :

- Sectia medicina interna ( inclusiv compartimentul de pneumologie)	90 paturi
- Sectia gastroenterologie	35 paturi
- Sectia endocrinologie	25 paturi
- Compartimentul de reumatologie	20 paturi
- Sectia cardiologie	80 paturi
din care Compartiment terapie intensiva coronarieni	6 paturi
- Sectia diabet zaharat, nutritie si boli metabolice	30 paturi
- Sectia neurologie	80 paturi
- Sectia chirurgie generala	90 paturi
din care compartiment chirurgie toracica	5 paturi
- Compartiment neurochirurgie	14 paturi
- Sectia ortopedie si traumatologie	70 paturi
- Compartiment recuperare, medicina fizica si balneologie	15 paturi
- Sectia chirurgie plastica si microchirurgie reconstructiva	30 paturi
din care compartiment arsi	5 paturi
- Compartiment nefrologie	18 paturi

- Sectia urologie		25 paturi
- Sectia ATI		43 paturi
	din care compartiment toxicologie	5 paturi
	compartiment ATI obstetrica ginecologie	15 paturi
	compartiment ATI pediatrie	8 paturi
- Sectia ORL		25 paturi
	Din care compartiment chirurgie maxilo faciala	5 paturi
- Sectia psihiatrie		60 paturi
- Sectia boli infectioase adulti		55 paturi
	din care compartiment terapie intensiva	10 paturi
	compartiment HIV SIDA	10 paturi
- Sectia Oncologie medicala		30 paturi
- Sectia oftalmologie		25 paturi
- Sectia dermatovenerologie		25 paturi
	din care compartiment alergologie	5 paturi
- Sectia obstetrica ginecologie I		72 paturi
- Sectia obstetrica ginecologie II		73 paturi
- Sectia neonatologie		90 paturi
	din care compartiment terapie intensiva	10 paturi
	compartiment prematuri	20 paturi
- Compartiment radioterapie		10 paturi
- Compartiment ingrijiri paleative		10 paturi
- Sectia pediatrie		88 paturi
	din care terapie acuta	5 paturi
	neuropsihiatrie infantila	5 paturi
	compartiment diabet zaharat, nutritive, b.m.	3 paturi
- Sectia recuperare pediatrica		35 paturi
- Sectia chirurgie si ortopedie pediatrica		58 paturi
	din care compartiment ORL	8 paturi
	compartiment oftalmologie	5 paturi
- Sectia boli infectioase copii		50 paturi
	din care compartiment terapie intensiva	5 paturi
- Unitate de primire urgente UPU - SMURD		
- Cabinet de medicina dentara de urgenta		
- Centrul de hemodializa		8 aparate
	TOTAL	1361 paturi
- Insotitori		65 paturi
- Spitalizare de zi		75 paturi

Spitalul dispune de farmacii cu circuit inchis, blocuri operatorii, servicii de sterilizare, laborator de analize medicale, laborator de radiologie si imagistica medicala, serviciu de anatomie patologica, centru de sanatate mintala (adulti si copii), serviciu de medicina legala, compartiment de prevenire si control al infectiilor nozocomiale, cabinet de planificare familiala, cabinet de medicina sportiva, cabinet de diabetologie adulti si copii .

Ambulatoriul integrat spitalului ofera servicii medicale in 27 de specialitati.

Spitalul dispune de un aparat RMN si de un aparat CT, aparatura pentru endoscopie digestiva superioara si inferioara, ecografe 3D, ecograf Doppler, aparatura radiologica conventionala si digitala, aparate radiologice portabile, mamograf, aparatura moderna pentru laboratorul central de analize si pentru serviciul de anatomopatologie, electrocardiografe, electroencefalografe, oscilometru, monitorizare Holter, truse de laparoscopie, aparatura pentru protezare ortopedica, dispozitive de masurare a presiunii intracraniene, craniotom, aparatura oftalmologica pentru implant de cristal, ventilatoare moderne, un ventilator compatibil RMN, defibrilatoare, aparate pentru fizioterapie, etc.

UPU este structurata si dotata conform normativelor in vigoare ( Ordinul 1706/2007). In viitorul apropiat va avea in componenta heliport.

Organigrama prevede un numar de 2585 de posturi, personalul angajat este in continua crestere in ultimii ani, in prezent avand urmatoarea structura: 238 de medici, 73 alt personal sanitar superior, 1006 personal sanitar mediu, 559 personal sanitar auxiliar, 136 muncitori, 76 personal TESA.

## ACTIVITATEA MEDICALA A SPITALULUI

SJU Bacau ofera urmatoarele categorii de servicii medicale:

- Asistenta medicala de urgenta
- Spitalizare continua
- Spitalizare de zi
- Spitalizare medicala de lunga durata
- Ingrijiri paliative
- Servicii medicale in cadrul programelor nationale de sanatate (ATI, oncologie, HIV-SIDA, transplant, AP/Trauma, Ortopedie si traumatologie, boli endocrine, boli rare, retinopatie de rematuritate)
- Servicii medicale in ambulatoriu
- Servicii in cadrul laboratorului de medicina legala
- Servicii de anatomie patologica
- Analize de laborator
- Explorari paraclinice radiologice

INDICATORI STATISTICI	2018	2019	2020
Numar de externari – spitalizare continua	52952	52191	34627
Numar cazuri rezolvate – spitalizare de zi	10889	13438	
Numar spitalizari tip serviciu medical	16951	18085	

	2018	2019	2020
Numar consultatii in ambulatoriu	197294	200989	
Numar consultatii in UPU	82063	80758	
Numar analize de laborator	1793985	1980652	
Numar total de radiografii	57727	57589	
Numar total de tomografii	16471	16257	
Numar total de RMN	1282	1487	
Durata medie de spitalizare	5,72	5,61	5,47
Indice de utilizare a paturilor	228,67	220,99	165,01
Rata de utilizare a paturilor	62,64 %	62,46%	45,21%
Indice de case mix realizat (ICM)	1,3256	1,3175	1,3370
Procentul urgentelor din totalul pacientilor internati		53,98	68,21
Procentul pacientilor operati din totalul externatilor			
din sectiile chirurgicale		68,72	73,78
Mortalitate intraspitaliceasca		1,86 %	2,86 %
Rata infectiilor nozocomiale		0,22 %	0,44%
Procentul pacientilor internati si transferati catre alte spitale		0,42	0,93
Rata pacientilor reinternati in 30 de zile de la externare		2,44	

#### TOP 20 DIAGNOSTICE PRINCIPALE DE EXTERNARE SECTII ACUTI 2020

1. O70.1 Laceratia perineala de gradul doi in timpul nasterii	1003
2. Z34.8 Supravegherea unei alte sarcini normale	799
3. Z38.0 Copil unic, nascut in spital	793
4. Z34.0 Supravegherea primei sarcini normale	599
5. K74.6 Alta ciroza a ficatului, nespecificata	591
6. F20.0 Schizofrenia paranoida	573
7. I34.0 Insuficienta mitrala	571
8. H26.2 Cataracta complicata	558
9. 071.0 Ruptura uterului inainte de debutul travaliului	558
10. F23.8 Alte tulburari psihotice acute si tranzitorii	519
11. G81.9 Hemiplegia, nespecificata	510
12. J84.8 Alte boli pulmonare interstitiale specificate	464
13. S69.7 Leziuni multiple ale pumnului si mainii	456
14. J84.9 Boala pulmonara interstitiala, nespecificata	435
15. F09 Tulburarea mentala organica sau simptomatice, nespecificata	348
16. G31.0 Atrofia cerebrala circumscrisa	328

17. I63.3	Infarctul cerebral datorita trombozei arterelor cerebrale	322
18. 072.0	Hemoragia dupa nastere ( perioada a treia)	299
19. F06.8	Alte tulburari mentale specificate datorita unei vatamari cerebrale	297
20. O65.5	Distocia de obstacol datorita unei anomalii a organelor pelviene ale mamei	292

## ACTIVITATEA ECONOMICA A SPITALULUI

Spitalul judetean Bacau este o institutie publica finantata integral din venituri proprii si functioneaza pe principiul autonomiei financiare. Veniturile proprii provin din sumele incasate pentru serviciile medicale, alte prestatii efectuate pe baza de contract precum si din alte surse ( art. 190 din Legea 95/2006)

Structura veniturilor spitalului judetean Bacau in 2020 a fost urmatoarea:	MII LEI
- Venituri din contractele incheiate cu casele de asigurari sociale de sanatate	160.148
- Subventii din bugetul FNUASS pentru acoperirea cresterilor salariale	110.690
- Venituri din contractele incheiate cu directiile de sanatate publica	44.646
- Subventii C.J. pentru finantarea cheltuielilor de capital	23.232
- Sume alocate pentru stimulentele de risc	7.272
- Venituri din contractele incheiate cu institutiile de medicina legala	6.025
- Subventii C.J. pentru finantarea cheltuielilor curente din domeniul sanatatii	3.860
- Venituri din prestari servicii	2.565
- Alte venituri din prestari de servicii si alte activitati	1.500
- Sume primite in contul platilor efectuate in anul current	3.584
- Donatii si sponsorizari	883
- Fondul social european	4404
- Subventii de la bugetul de stat necesare derularii proiectelor finantate din FEN	575
- Alte venituri din concesiuni si inchirieri catre institutiile publice	115
- Sume primite in contul platilor efectuate in anii anteriori	64

		TOTAL VENITURI	365.915	
	2017	2018	2019	2020
Evolutia veniturilor totale (mii lei)	183.571	271.754	342.951	365.915
Evolutia veniturilor din contractul cu CAS	128.299	138.889	146.054	160.148
Evolutia subventiilor pentru cresteri salariale	49.564	89.406	100.106	110.690
Evolutia veniturilor din contractul cu DSP	26.784	32.786	37.179	44.646
Evolutia subventiilor de la bugetul local – C.J.	3.431	5.701	10.163	27.092

Structura cheltuielilor Spitalului judetean de urgenta Bacau 2020	MII LEI	PONDERE %
- Cheltuieli de personal	235.062	62,90
- Cheltuieli cu medicamente	42.250	11,30
- Cheltuieli cu materiale sanitare	12.950	3,46
- Cheltuieli cu reactivi si dezinfectanti	12.680	3,39
- Cheltuieli cu alimente	2.267	0,60
- Cheltuieli cu bunuri, servicii si utilitati	25.911	6,93

- Cheltuieli de capital	27.897	7,46
- Alte cheltuieli	14.676	3,92
-		
TOTAL CHELTUIELI	373.693	100

	2017	2018	2019	2020
Evolutia cheltuielilor totale	189.170	273.010	313.132	373.693
Evolutia cheltuielilor de personal	140.674	197.429	214.731	235.062
Evolutia cheltuielilor cu medicamente	28.801	33.378	33.151	42.250
Evolutia cheltuielilor cu materiale sanitare	6.285	7.016	8.073	12.950
Evolutia cheltuielilor cu reactivi si dezinfectanti	6.387	7.564	8.323	12.680
Evolutia cheltuielilor cu alimente	2.503	2.334	2.482	2.267
Evolutia cheltuielilor de capital	4.520	10.247	21.645	27.897

## 2.ANALIZA SWOT A SPITALULUI JUDETEAN DE URGENTA BACAU

### PUNCTE TARI

- Pozitionare strategica avantajoasa pe soseaua E85, drum intens circulat care face legatura dintre Bucuresti si nordul tarii, la intersectia cu viitoarea autostrada A13 care va face legatura peste Carpati cu Transilvania
- Principalul spital implicat in combaterea pandemiei Covid in judetul Bacau
- Structura pavilionara ce permite in timpul pandemiei Covid 19 asigurarea tratamentului pacientilor infectati (inclusiv cazurile grave) in sectia Boli infectioase, fara a afecta activitatea celorlalte sectii, aflate in alte cladiri
- Ambulatoriu de specialitate integrat si modernizat cu activitate si implicit venituri crescute de la an la an
- UPU echipat la standarde europene (in viitor dotat si cu heliport)
- Maternitate de nivel III deservind si judetul Vrancea
- Sistem informatic integrat
- Laborator de analize medicale certificat RENAR
- Compartiment de radioterapie ce deserveste si judetele invecinate
- Servicii de radiodiagnostic de inalta performanta (RMN si CT) cu accesibilitate buna, inclusiv a urgentelor, acoperind la nivelul judetului o treime din necesarul de explorari RMN si aproape un sfert din cel al explorarilor CT (2016)
- Existenta unui numar mare de specialitati cu linii de garda corespunzatoare (spital incadrat in categoria a II-a – nivel de competenta inalt)
- Certificare ISO 9001 – implementarea standardelor europene de calitate
- Participare la programe nationale de sanatate (tromboliza intravenoasa la pacientii cu AVC ischemic aflati in interiorul ferestrei terapeutice, AP/trauma, transplant,etc)
- Existenta unor sectii unice in judet sau in judetele invecinate (neurochirurgie, chirurgie plastica, chirurgie si ortopedie infantila, urologie, diabetologie, nefrologie)
- Colaborare buna intre specialitati, pe baza protocoalelor



- Structurare buna a activitatii datorita procedurilor operationale implementate
- Resurse umane utilizate eficient (nu exista specialitati cu surplus de medici si adresabilitate mica, numar adecvat de cadre medicale medii conform normativului cerut
- Adresabilitate buna (mai mult de jumatate din cazuistica de acuti a judetului, 60% din cazuistica chirurgicala – 2016 – Studiul SNSPMDM)
- ICM bun si in continua crestere in ultimii 6 ani cu impact pozitiv semnificativ asupra veniturilor obtinute din contractul cu CAS Bacau
- Rata scazuta a infectiilor asociate actului medical – 0,44% - consecinta a activitatii compartimentului dedicat acestui aspect
- Investitii in infrastructura semnificative consecinta a preocuparii constante a principalului ordonator de credite (Consiliul judetean Bacau)
- Surse de venit diversificate
- Existenta a doua sindicate
- Posibilitatea de a oferi locuinte de serviciu personalului medical nou angajat

#### PUNCTE SLABE

- Infrastructura unor pavilioane nu asigura conditiile necesare practicii medicale de secol XXI
- Risc de accidente grave din cauza infrastructurii deficitare (sistemul de distributie al gazelor medicale – aer comprimat si oxigen) si a deficientelor sistemului de mentenanta si reparatii a aparaturii medicale
- Insuficienta utilizare a serviciilor de spitalizare de zi (infrastructura si program al medicilor)
- Sistem informatic vulnerabil la atacuri externe
- Deficit de medici in unele specialitati (ATI, UPU, chirurgie toracica, radioterapie, neurologie pediatria, oncologie medicala, reumatologie), cu suprasolicitare fizica si psihica consecutiva, accentuata de particularitatile activitatii in pandemia COVID
- Lipsa unor sectii care ar permite o oferta mai diversificata de servicii medicale (chirurgie cardiovasculara, hematologie, radiologie interventionala, etc)
- Timpi crescuti de asteptare in UPU, consecinta a indicatiei in exces de explorari paraclinice
- Lipsa motivarii profesionale in functie de indicatori de performanta individuali
- Servicii medicale realizate si nedecontate de CJAS Bacau
- Numar insuficient de paturi in sectia ATI a corpului de cladire medico-chirurgical – pus in evidenta de pandemia COVID
- Insuficienta cunoastere a sistemului DRG de catre personal
- Functionare defectuoasa a sistemului nurse-call
- Numar relativ mare de spitalizari evitabile (7% - 2016)
- Inexistenta unor venituri din cercetare
- Imagine publica afectata de cazuri punctuale aparute in presa
- Coruptia

## MEDIUL EXTERN

### OPORTUNITATI

- Pandemia Covid-19 a facilitat orientarea unor fonduri pentru investitii in infrastructura (finalizarea etajelor 4 si 5 ale Spitalului Municipal, darea lor in folosinta si plasarea lor la un nivel al unor unitati ATI complet echipate, achizitionarea unui aparat de testare RT-PCR si construirea cladirii unde functioneaza)
- Integrarea Spitalului Municipal in structura Spitalului Judetean va oferi, dupa rezolvarea problemelor juridico-administrative, posibilitatea diversificarii serviciilor medicale prin infiintarea unor noi sectii si relocarea altora intr-un sediu modern
- Introducerea telemedicinii, in special in cadrul cabinetelor din ambulatoriu, in conditiile reticentei si dificultatii pacientilor de a accesa serviciile spitalului pe timpul pandemiei
- Folosirea la maximum a avantajelor oferite de descentralizare si accesarea de fonduri europene, fonduri de la Compania Nationala de Investitii, Ministerul Sanatatii, acorduri de parteneriat public-privat
- Prezenta in Senatul Romaniei a unui medic din cadrul spitalului reprezinta o oportunitate pentru un lobby mai eficient pe langa structurile decizionale ale statului roman
- Posibilitatea obtinerii unor donatii din partea firmelor si persoanelor fizice cu potenta financiara de la nivelul judetului

### AMENINTARI

- Prelungirea pandemiei Covid-19
- Competitia cu clinicile universitare (Iasi, Bucuresti, Tg. Mures, Cluj), cu alte spitale si laboratoare publice si private
- Migrarea personalului bine pregatit in strainatate, fenomen diminuat ca intensitate dupa maririle salariale din 2018
- Criza economica asociata pandemiei Covid-19 poate influenta negativ dezvoltarea spitalului
- Atacuri asupra sistemului informatic
- Modificari legislative intempestive in contextul crizei medicale si economice
- Litigii in curs pentru o portiune din suprafata spitalului
- Conflictetele politice intre partidele dominante la nivel local (PSD – Consiliul Judetean si PNL-USRPLUS – Primaria Bacau) pot intarzia finalizarea lucrarilor la Spitalul municipal si integrarea acestuia in structura SJU
- Medicina primara de la nivelul judetului Bacau – numar de medici de familie sub media pe regiune si pe tara (52/100.000 locuitori) – suprasolicitarea UPU si a ambulatoriului de specialitate
- Caracteristicile demografice ale judetului – populatie imbatranita, cu nevoi de sanatate reale si percepute mai mari decat in alte zone ale tarii, depopularea judetului, procent mare de pacienti cu venituri scazute – influenta asupra coplatii, adresabilitate mai scazuta, numar mai mare de cazuri complicate
- Un eventual cutremur de magnitudine mare (orasul Bacau este situat in apropierea zonei seismice Vrancea)

### 3. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE

Incepand din primavara anului 2020, Spitalul Judetean de Urgenta Bacau s-a vazut nevoit sa raspunda provocarilor impuse de Pandemia Covid 19.

Resursele umane, materiale si financiare ale spitalului au fost si sunt in continuare supuse unor eforturi si solicitari cu atat mai greu de manageriat cu cat au survenit intr-un context dificil, spitalul fiind angajat intr-un amplu proces de reorganizare, de investitii in infrastructura, totul pe fondul provocarilor determinate de cresterile salariale din sectorul medical si de conflictul politic local care impiedica finalizarea si integrarea structurii spitalului municipal.

1. Probleme de planificare si organizare a serviciilor de sanatate - utilizare inadecvata a serviciilor medicale:

a) Restructurarea si reorganizarea serviciilor oferite de SJU Bacau prin integrarea cladirii Spitalului Municipal intr-o structura comuna cu cea a SJU Bacau si complementarizarea serviciilor de sanatate potentiale cu cele déjà existente in structura actuala

Etapele de rezolvare a acestei situatii:

- Elaborarea documentatiei in privinta initierii (cu avizul Ministerului Sanatatii) unui proiect de HG privind desfiintarea Spitalului Municipal Bacau – aspect rezolvat
- stabilirea statutului entitatii cu profil spitalicesc rezultata din complementarizarea celor doua spitale prin acordul comun al celor doua autoritati (Consiliul Judetean si Primaria Bacau)
- Finalizarea documentatiei tehnice privind amplasamentul sectiilor si serviciilor in pavilionul nou in vederea obtinerii avizului prealabil al DSP Bacau, iar ulterior a autorizatiei sanitare de functionare
- Relocarea, reorganizarea, infiintarea (dupa caz) a sectiilor de neurochirurgie, chirurgie plastica, urologie, ORL, oftalmologie, cardiologie, neurologie, chirurgie cardiovasculara
- Reorganizarea sectiilor ramase in pavilionul medicochirurgical
- Dezvoltarea serviciilor de spitalizare de zi
- Dezvoltarea unei platforme multimodale de explorari functionale
- Dezvoltarea platformei comune (spital si ambulatoriu) de recuperare: servicii de recuperare cardiologica, neurologica, respiratorie

b) Sectii cu adresabilitate mare, spatii insuficiente, ICM crescut, in unele situatii unice pe judet, care necesita extindere: ATI, psihiatrie, neurochirurgie, ingrijiri paleative, gastroenterologie, endocrinologie

c) Sectii cu rata de ocupare a paturilor de 50%, cu ICM scazut – necesitand reevaluare si o diversificare a serviciilor sau o restructurare in sensul diminuarii numarului de paturi

d) Structura inechita a unor pavilioane, inadecvata desfasurarii activitatii medicale la standarde moderne

2. Probleme de management al resurselor umane:

a) Deficit de medici in unele specialitati, in sectiile existente (ATI, UPU, oncologie, neurologie pediatrica), dificultati previzibile de recrutare in sectiile care urmeaza a se

infiinta (chirurgie cardiovasculara, oncologica, toracica, ORL implant cohlear, transplant medular, transplant renal, hematologie, boli parazitare, endocrinologie pediatria, oncopediatrie)

b) Implicarea insuficienta a medicilor in realizarea indicatorilor de performanta organizationali ai SJU Bacau, in vederea cresterii calitatii serviciilor medicale si a gradului de satisfactie a pacientilor – necesitatea unui management prin indicatori de performanta individuali

c) lipsa unor programe de formare profesionala

3. Probleme de management economico-financiar in urma cresterii semnificative a procentului cheltuielilor de salarizare din totalul cheltuielilor

4. Imagine publica afectata de diversele disfunctionalitati din activitatea spitalului, aspect accentuat de pandemia Covid-19

5. Probleme de management al calitatii serviciilor medicale (orientarea spre pacient - timpi de asteptare crescuti in UPU, siguranta pacientului – rata infectiilor nosocomiale, eficienta – costul mediu pe pacient)

6. Nivelul dotarii cu instrumentar si aparatura

7. Coruptia

#### 4. SELECTIONAREA UNEI PROBLEME PRIORITARE SI MOTIVAREA ALEGERII

Planificarea si organizarea serviciilor medicale astfel incat satisfactia pacientului sa fie mentinuta la cele mai inalte cote reprezinta atributele unui management performant, implicat in toate aspectele activitatii spitalului: managementul resurselor umane (asigurarea resurselor umane necesare), managementul activitatilor clinice (servicii preventive, de diagnostic, curative si de recuperare de inalta calitate, dotarea cu instrumentar si aparatura performante, asigurarea medicamentelor si materialelor sanitare necesare), managementul economico-financiar (asigurarea sustenabilitatii financiare pe fiecare sectie si pe ansamblul spitalului), managementul calitatii totale. Corectarea disfunctionalitatilor existente si utilizarea la maximum a serviciilor oferite de catre spital sunt o necesitate evidenta.

Dintre toate problemele legate de planificarea si organizarea serviciilor de sanatate la nivelul SJU Bacau, am ales-o spre rezolvare pe cea creata de nivelul suboptimal al planificarii si organizarii serviciilor de sanatate oferite pacientilor cu patologie neurochirurgicala din judetul Bacau si judetele limitrofe.

Infiintat in 1998 in cadrul sectiei de chirurgie generala, beneficiind din 2007 de linie de garda, compartimentul de neurochirurgie este alcatuit din 14 paturi dispuse in doua saloane si o rezerva la etajul 2 al pavilionului medico-chirurgical al SJU Bacau, pe acelasi etaj cu sectia de Chirurgie generala (90 de paturi), care ocupa toate celelalte saloane si rezerve ale etajului. La acelasi etaj se afla si blocul operator alcatuit din 10 sali de operatie precum si sectia ATI.

Compartimentul de neurochirurgie este deservit de un personal medical avand urmatoarele calificari: 4 medici, 8 asistente, 1 statistician, 5 infirmiere, 1 ingrijitor, 1 brancardier.

Personalul medical asigura linie de garda permanenta, deservind urgentele neurochirurgicale din teritoriul judetului Bacau si frecvent si al judetelor invecinate (Vrancea, Neamt, Vaslui).

Dotarea cu instrumentar si aparatura moderne (microscop operator, truse de chirurgie spinala, craniotomie, drill Esculap, cadru Mayfield), cunostintele, abilitatile si experienta personalului medical obtinute in timpul scurs de la infiintare si imbunatatite permanent permit oferirea de servicii medicale de specialitate de o calitate superioara atat pacientilor cu patologii neurochirurgicale, cat si medicilor din specialitatile tangente care isi pot trata in spital pacientii in conditii de siguranta (neurologie, chirurgie, ortopedie, ORL, oftalmologie, endocrinologie, pediatrie, ATI, urologie, medicina interna).

Cu toate acestea, nivelul serviciilor oferite in compartimentul de neurochirurgie, desi satisfacator, a ajuns la un platou care ofera putine perspective de progres. Potentialul deosebit pe care il are acest serviciu nu mai poate fi realizat decat prin extindere si infiintarea sectiei de neurochirurgie.

Strategia manageriala de infiintare a sectiei de Neurochirurgie in cadrul SJU Bacau ia in considerare situatia concreta a sectiei care in mod ideal trebuie sa fie situata pe acelasi etaj cu blocul operator si sectia ATI. In conditiile in care finalizarea noii cladiri a spitalului este blocata pe o perioada de timp nedeterminata din cauza situatiei juridice si politice complicate, singura posibilitate concreta de infiintare a unei sectii de neurochirurgie in acest moment este prin extinderea cu inca doua saloane aflate in componenta sectiei de chirurgie generala.

## 5. DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMA PRIORITARA IDENTIFICATA

Analiza comparativa a sectiilor de neurochirurgie si chirurgie generala ale SJU Bacau

### INDICI DE PERFORMANTA

ADRESABILITATE (spitalizari continue)	2016	2017	2018	2019	2020
Neurochirurgie	916	870	964	962	799
Chirurgie generala	3419	3961	3569	3509	2518
SJU Bacau	53238	53837	52952	52191	34627
DURATA MEDIE DE SPITALIZARE	2016	2017	2018	2019	2020
Neurochirurgie	4,23	3,63	3,64	6,59	6,74
Chirurgie generala	3,46	3,88	4,21	7,05	6,90
SJU Bacau	5,93	5,73	5,72	5,61	5,47
INDICELE DE CASE-MIX	2016	2017	2018	2019	2020
Neurochirurgie	2,1652	2,611	2,409	2,2364	2,3619
Chirurgie generala	1,7671	1,6952	1,7958	1,7267	1,7878
SJU Bacau	1,2562	1,2774	1,3256	1,3131	1,3370

INDICELE DE UTILIZARE A PATURILOR	2017	2018	2019	2020
Neurochirurgie	345,36	377,57	377,07	347,58
Chirurgie generala	266,25	261,41	260,94	194,83
SJU Bacau	233,19	228,67	220,99	165,01

RATA DE UTILIZARE A PATURILOR %	2017	2018	2019	2020
Neurochirurgie	94,61	103,44	103,30	96,15
Chirurgie generala	72,94	71,61	71,48	53,38
SJU Bacau	63,88	62,64	60,54	45,20

RATA INFECTIILOR NOZOCOMIALE	2019	2020
SJU Bacau	0,22%	0,44 %
Neurochirurgie	0,44%	0,37 %
Chirurgie generala	0,65%	0,70 %

PACIENTI TRANSFERATI LA ALTE SPITALE 2020	Nr. pacienti	%
SJU Bacau	470	0,93
Neurochirurgie	84	10,55
Chirurgie generala	4	0,16

RATA MORTALITATII 2020	Nr. pacienti	%
SJU Bacau	1449	2,86
Neurochirurgie	98	12,28
Chirurgie generala	165	6,55

PACIENTI INTERNATI IN URGENTA 2020	Nr. pacienti	%
SJU Bacau	24154	68,21
Neurochirurgie	663	83,08
Chirurgie generala	1729	71,56

GRAD DE OPERABILITATE 2020	Nr. interventii chirurgicale	%
Neurochirurgie	357	44,63
Chirurgie generala	1780	69,81
SJU Bacau	11575	73,78

INDICATORI 2020	DMS	%	ICM	%
Neurochirurgie Bacau	6,74	93,35	2,3619	94,03
Neurochirurgie national	7,22	100	2,5117	100
Chirurgie generala Bacau	6,90	103,6	1,7878	113,50
Chirurgie generala national	6,66	100	1,5751	100

#### ANALIZA ECONOMICA

##### BUGETUL DE VENITURI SI CHELTUIELI

TOTAL VENITURI REALIZATE	2019	2020
Neurochirurgie	5.577.661	5.492.832
Chirurgie generala	15.695.486	15.829.937
VENITURI DRG		
Neurochirurgie	3.439.505	2.896.516
Chirurgie generala	9.360.284	6.543.421
SPITALIZARE DE ZI – Chirurgie	59.303	29.126
CONTRACT – INFLUENTE SALARIALE		
Neurochirurgie	2.138.156	2.406.068
Chirurgie generala	6.275.899	6.506.305
TOTAL CHELTUIELI		
Neurochirurgie	5.600.688	6.347.673
Chirurgie generala	17.586.271	17.597.458
CHELTUIELI DE PERSONAL		
Neurochirurgie	4.596.109 (82 %)	5.088.977( 0.17%)
Chirurgie generala	13.490.465 (76,71%)	13.761.221(78,20%)
CHELTUIELI CU BUNURI SI SERVICII		
Neurochirurgie	930.342 (16.61 %)	1.093.583(17,22%)
Chirurgie generala	3.834.397 (21,8%)	3.579.525(20,34%)
NUMAR DE ZILE DE SPITALIZARE	2019	2020
Neurochirurgie	6289	4531
Chirurgie generala	24.452	15.239

COST MEDIU/ZI DE SPITALIZARE		2019	2020				
Neurochirurgie		785,28	1228,81				
Chirurgie generala		622,47	998,50				
COST MEDIU PE PACIENT	2016	2017	2018	2019	2020		
(cheltuiala totala/medicamente)							
Neurochirurgie	2468/394	2971/353	5607/467	5821/412	6105		
Chirurgie generala	1984/306	2281/280	3885/386	5013/456	4608		
VENIT MEDIU PE PACIENT	2016	2017	2018	2019	2020		
(DRG – Nr.Pac x ICM x TCP)							
Neurochirurgie	3464,32	4177,6	3854,4	3620,4	3779,04		
Chirurgie generala	2827,36	2712,32	2873	2776	2860,48		
VENIT MEDIU PE PACIENT				2019	2020		
(VENIT TOTAL/NR. DE PACIENTI)							
Neurochirurgie				5858	6874		
Chirurgie generala				4474	5998		
VENIT MEDIU PE PAT	2016	2017	2018	2019	2020		
(Nr.pac. x ICM x TCP x X/nr. paturi)							
Neurochirurgie	237.800	259.608	265.402	248.778	215.675		
Chirurgie generala	107.408	119.372	113.941	108.202	80.029		
NORMARE	PATURI/MEDIC		PACIENTI/MEDIC				
Neurochirurgie	4-6		50.000/1				
Chirurgie generala	5-15		10.000/1				
Incadrare Medici Asistenti medicali Statistician Infirmiere Brancardieri Ingrijitoare Total							
Chirurgie	11	25	1	8	2	7	54
NCH	4	8	1	5	1	1	21

#### TOP 10 DIAGNOSTICE PRINCIPALE DE EXTERNARE NEUROCHIRURGIE 2019

1.	M 51.1 Tulburari ale discului lombar cu radiculopatie	153
2.	S 02.1 Fractura a bazei craniene	104
3.	G 81.1 Hemiplegia spastica	78
4.	G 40.51 Sindroame epileptice in cazuri speciale	58



5. G.57.3 Leziunea nervului sciatic popliteu lateral	56
6. S 06.5 Hemoragie subdurala traumatica	55
7. S 06.21 Contuzii cerebrale difuze	44
8. S 02.0 Fractura a boltii craniene	32
9. G 57.4 Leziunea nervului sciatic popliteu median	31
10. M 54.3 Sciatica	21
TOTAL	632 din 962 externari

NUMAR INTERVENTII NEUROCHIRURGICALE      2019 – 445      2020-357

## CONCLUZII

- Sectiile de neurochirurgie sunt puncte tari pentru spitalele judetene, iar o strategie condusa spre mentinerea si dezvoltarea acestora ar trebui sa fie un lucru de la sine inteles
- Prezenta compartimentului de neurochirurgie permite SJU Bacau sa fie incadrat in categoria a II-a, cea de nivel inalt, conform clasificarii spitalelor pe criterii de competenta
- Prin unicitatea ei la nivel de judet si datorita faptului ca judetele vecine nu dispun de acest tip de servicii (cu exceptia unui compartiment cu activitate redusa la SJU Neamt), sectia de neurochirurgie ar trebui puternic sustinuta si dezvoltata
- Neurochirurgia este una din sectiile cu activitate complexa a SJU Bacau, aflata constant pe locul 1 din punct de vedere al indicelui de complexitate a cazurilor, avand o durata medie de spitalizare mai mica decat media nationala
- Pana la rezolvarea situatiei complicate a cladirii fostului spital municipal, infiintarea unei sectii de neurochirurgie se poate face cel mai usor prin relocarea a 11 paturi din sectia de chirurgie ( doua saloane de pe etajul comun)
- Acest transfer nu necesita investitii semnificative in mobilier si aparatura intrucat paturile din cele doua sectii sunt identice
- Este posibil ca necesarul de personal mediu si auxiliar sa fie satisfacut intr-o masura semnificativa prin transfer de la sectia de chirurgie
- Beneficiind de un management adecvat, sectia de neurochirurgie isi poate extinde mult activitatea abordand patologii diverse (vasculare, tumorale, spinale) in conditiile reducerii sau eliminarii cheltuielilor inutile
- Exista o piata potentiala semnificativa nefructificata pentru serviciile de neurochirurgie in judetul Bacau (in 2016, 46,54 % din patologia neurochirurgicala a judetului se trata in alte judete, in 2020, 10,55% din cazurile internate au fost transferate in alte clinici)
- Din analiza activitatii compartimentului se poate constata ca acesta a ajuns foarte aproape de nivelul maxim al performantei in conditiile actuale ale resurselor umane si materiale.
- Angajarea a inca doi medici specialisti (unul in faza initiala) ar reduce stresul si uzura fizica si psihica a personalului medical. In conditiile actuale, programul de garzi al medicilor este de 6-7 pe luna, iar in perioada concediilor sau in situatii neprevazute poate ajunge si la 10 garzi pe luna
- Prin relocarea celor 11 paturi din sectia de chirurgie, ambele sectii vor ajunge in apropierea unei rate optime de ocupare a paturilor de 85%, crescandu-se eficienta alocativa
- Ambele sectii au indicatori de performanta peste media Spitalului Judetean Bacau, reorganizarea propusa nu ar trebui sa afecteze calitatea serviciilor medicale oferite in cadrul sectiei de chirurgie generala

SCOPUL acestui proiect il reprezinta cresterea calitatii serviciilor medicale furnizate pentru a raspunde nevoilor specifice ale pacientilor cu patologie neurochirurgicala internati in Spitalul Judetean de Urgenta Bacau.

OBIECTIVUL proiectului il reprezinta imbunatatirea planificarii si organizarii serviciilor de sanatate furnizate de SJU Bacau prin extinderea compartimentului si infiintarea sectiei de neurochirurgie la etajul 2 al blocului medico-chirurgical pana la sfarsitul anului 2021

#### ACTIVITATI

- Identificarea spatiului necesar extinderii cu 11 paturi a compartimentului de neurochirurgie
- Amenajarea circuitelor sectiilor de neurochirurgie si chirurgie generala
- Aprobarea proiectului de catre Consiliul de administratie al SJU Bacau
- Obtinerea aprobarilor pentru modificarea structurii organizatorice a SJU Bacau
- Obtinerea avizului prealabil de la DSP Bacau si a autorizatiei de functionare a sectiei fara neconformitati
- Amenajarea si igienizarea noului spatiu
- Achizitia de mobilier si echipamente necesare ( paturi dotate cu saltele antiescara, monitoare de functii vitale, aspiratoare de secretii, concentratoare de oxigen)
- Scoaterea la concurs a unui post de medic neurochirurg, completarea necesarului de asistente medicale, infirmiere si ingrijitoare fie prin transfer fie prin scoaterea la concurs a posturilor
- Scoaterea la concurs a posturilor de medic sef de sectie si de asistent-sef

#### INCADRARE IN TIMP – GRAFIC GANTT

ACTIVITATI/LUNA 2021	3	4	5	6
IDENTIFICAREA SPATIULUI NECESAR	X			
ORGANIZAREA CIRCUITELOR		X		
APROBAREA IN CONSILIUL DE ADMINISTRATIE		X		
OBTINEREA APROBARILOR, AVIZELOR SI AUTORIZATIEI		X	X	
AMENAJAREA SI IGIENIZAREA SPATIULUI			X	
ACHIZITIA DE MOBILIER SI ECHIPAMENTE		X	X	
ASIGURAREA RESURSELOR UMANE		X	X	
EXAMEN SEF SECTIE SI ASISTENT SEF				X

#### BUGET – RESURSE FINANCIARE NECESARE

#### CHELTUIELI CU ACHIZITIILE DE MOBILIER SI APARATURA

Monitoare	30000 lei
Saltele antiescara	2000 lei

Saltele de pat	6000 lei
Cheltuieli cu consumabilele	5000 lei
Cheltuieli neprevazute	2000 lei
<b>TOTAL</b>	<b>45000 lei</b>

#### SURSA DE FINANTARE : BUGETUL SPITALULUI JUDETEAN BACAU

ACTIVITATI	RESPONSABIL	TERMEN
Identificarea spatiului necesar	Manager	Martie 2021
Organizarea circuitelor	Manager, Sef sectie, asistent sef	Aprilie 2021
Aprobarea proiectului C.A.	Manager, Comitet director	Aprilie 2021
Obtinerea aprobarilor	Manager	Mai 2021
Amenajarea si igienizarea spatiului	Sef sectie , asistent sef	Mai 2021
Achizitia de mobilier si echipamente	Sef serviciu achizitii	Aprilie, Mai 2021
Asigurarea resurselor umane	Sef serviciu RUNOS, Manager	Aprilie, Mai 2021
Examen sef sectie, asistent-sef	Manager, Comitet director	Iunie 2021

#### REZULTATE ASTEPTATE

- Sectia de neurochirurgie infiintata
- Cresterea gradului de satisfactie a pacientilor si apartinatorilor
- Cresterea gradului de satisfactie a personalului medico-sanitar angajat
- Cresterea veniturilor SJU Bacau din contractul cu CJAS Bacau
- Cresterea adresabilitatii sectiei prin oferirea de servicii medicale si hoteliere de calitate superioara
- Eficientizarea sectiilor de neurochirurgie si chirurgie generala prin repartizarea mai adecvata a resurselor umane si materiale
- Diversificarea serviciilor medicale oferite pacientilor
- Organizarea si respectarea circuitelor medicale conform ordinului M.S. nr. 914/2006
- Mentinerea calitatii serviciilor sanitare oferite in cadrul sectiei de chirurgie

#### INDICATORI DE MONITORIZARE SI EVALUARE

- Cresterea numarului de medici angajati in cadrul sectiei de neurochirurgie cu unul initial, apoi cu doi
- Cresterea numarului de pacienti externati cu 200, pana la un total de 1150 (an "normal" de functionare al sectiei de neurochirurgie)
- Cresterea numarului de operatii cu 5%, pana la un total de 500
- Cresterea veniturilor din contractul cu CJAS pentru spitalizarea continua si de zi cu zi cu 1.250.000 lei ( 200 pacienti x 6250 lei) si amortizarea salariului medicului angajat
- Mentinerea ratei infectiilor nozocomiale ( cel mult pana la nivelul mediei spitalului)
- Scaderea numarului de pacienti care aleg sa se trateze in alte spitale cu 20 % in primul an

- Scaderea la jumatate a spitalizarilor evitabile
- Indice de utilizare a paturilor de 310 in ambele sectii (1150 externati la neurochirurgie, 3450 la chirurgie generala)
- Rata de utilizare a paturilor de 85% in ambele sectii, in conditiile mentinerii DMS din 2020
- Scaderea ratei absenteismului (a numarului de zile de concedii medicale) in randul personalului cu 30%
- Cresterea cu 33% a numarului de cursuri de specialitate efectuate de personalul medical
- Mentinerea DMS sub media pe tara in cadrul sectiei de neurochirurgie
- Atingerea unui ICM la nivelul mediei pe tara in sectia de neurochirurgie din primul an
- Scaderea ratelor mortalitatii si morbiditatii pana la nivelul mediei nationale in sectia de neurochirurgie, inca din primul an (cu perspectiva imbunatatirii ulterioare)
- Scaderea ratei complicatiilor postoperatorii cu 20 %
- Reducerea cu 90% a cazurilor nevalide
- Reducerea cu 90% a sesizarilor si reclamatilor pacientilor si apartinatorilor

#### LEGISLATIE RELEVANTA

- Legea nr. 95 din 14 aprilie 2006 privind reforma in domeniul sanatatii, actualizata
- Ordinul M.S. nr. 1408 din 12 noiembrie 2010 privind aprobarea criteriilor de clasificare a spitalelor in functie de competenta
- Ordinul M.S. nr. 914 din 26.07.2016 pentru aprobarea normelor pe care trebuie sa le indeplineasca un spital in vederea obtinerii autorizatiei sanitare de functionare
- Ordinul M.S. nr. 1384/2010 privind aprobarea modelului-cadru al contractului de management si a listei de performanta a activitatii managerului spitalului public
- Ordinul M.S. nr. 446 din 18.04.2017 privind aprobarea standardelor, procedurii si metodologiei de evaluare si acreditare a spitalelor
- Metodologia de calcul al indicatorilor de performanta ai managementului spitalului din 27.08.2008, text publicat in Monitorul Oficial, partea I nr. 628 din 29.08.2008
- Ordinul M.S. nr. 1101 din 30.09.2016 privind aprobarea Normelor de supraveghere, prevenire si limitare a infectiilor asociate asistentei medicale in unitatile sanitare
- Legea nr. 46 din 21.01.2003 a drepturilor pacientului
- Legea nr. 53 din 24.01.2003 Codul Muncii

Acest proiect isi propune sa ofere o solutie simpla, ieftina si fundamentata pe analiza aprofundata a datelor disponibile, pentru problemele ce afecteaza activitatea compartimentului de neurochirurgie si, in subsidiar, a sectiei de chirurgie generala a Spitalului Judetean de Urgenta Bacau. Sunt convins ca argumentele prezentate vor constitui un motiv pentru ca viitorul manager al SJU Bacau sa acorde neurochirurgiei atentia si resursele meritate.