

CONSILIUL LOCAL MUNICIPAL BÂRLAD
PRIMĂRIA MUNICIPIULUI BÂRLAD
SPITALUL MUNICIPAL DE URGENȚĂ "ELENA BELDIMAN" BÂRLAD

PROIECT DE MANAGEMENT

Planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la nivelul
Spitalului Municipal de Urgență "Elena Beldiman" Bârlad

Întocmit,
CANDIDAT.
28222

CUPRINS

A. INTRODUCERE	Pag. 2
B. PREZENTAREA ASPECTELOR GENERALE ALE SPITALULUI MUNCIPAL DE URGENȚĂ "ELENA BELDIMAN"	Pag. 2
1. Populația deservită	Pag. 2
2. Structura spitalului pe activități	Pag. 2
3. Resursele umane	Pag. 4
4. Performanțele spitalului	Pag. 5
4.1 Indicatorii de utilizare ai serviciilor	Pag. 5
4.2 Indicatorii de management ai resurselor umane	Pag. 9
4.3 Indicatorii de calitate	Pag. 10
4.4 Indicatorii economico-financiari	Pag. 10
5. Situația financiară	Pag. 11
C. ANALIZA S.W.O.T. A SPITALULUI MUNICIPAL DE URGENȚĂ "ELENA BELDIMAN"	Pag. 12
D. PROIECT DE MANAGEMENT	Pag. 13
1. Identificarea problemelor critice ale instituției	Pag. 13
2. Selecționarea problemei prioritare	Pag. 14
3. Scopul proiectului de management	Pag. 15
4. Obiectivele proiectului de management	Pag. 16
5. Activități specifice	Pag. 16
6. Rezultate așteptate	Pag. 17
7. Indicatori de evaluare-monitorizare	Pag. 17
8. Resurse necesare și responsabilități	Pag. 17
E. CONCLUZII	Pag. 18
F. GRAFIC GANT	Pag. 19
G. CUNOAȘTEREA LEGISLAȚIEI RELEVANTE (Bibliografie)	Pag. 20

A. INTRODUCERE

Cu o tradiție medicală de peste 100 de ani, Spitalul Municipal de Urgență "Elena Beldiman" Bârlad este o instituție publică cu personalitate juridică, aflată în subordinea Consiliului Local Bârlad, ce oferă servicii medicale curative, de recuperare, paliative și preventive. Obiectivele instituționale principale sunt reprezentate de realizarea programelor naționale de sănătate publică, promovarea medicinei preventive, organizarea statisticilor de sănătate, precum și organizarea și implementarea investițiilor finanțate din bugetul de stat, fondul de asigurări sociale de stat și din bugetul local.

În ceea ce privește dinamica administrativ-organizatorică, este important de subliniat faptul că spitalul bârlădean a devenit spital de urgență în anul 2007, ca urmare a adoptării Ordinului Ministerului Sănătății Publice nr. 2109/ 2007; ulterior, începând cu data de 1 iulie 2010, a fost transferat de la Ministerul Sănătății către Consiliul Local Municipal Bârlad, organizându-se ca spital de gradul 3 prin aplicarea Hotărârii nr. 687/ 2011 privind desființarea și reorganizarea Spitalului de copii "Sf. Nicolae", transformat astfel în secție de pediatrie.

Misiunea Spitalului Municipal de Urgență constă, conform Codului de Conduită adoptat de instituție, în îngrijirea și îmbunătățirea stării de sănătate a membrilor comunității pe care o deservește prin organizarea și coordonarea activităților medicale și a celor conexe în conformitate cu prevederile legislative aflate în vigoare, cu specificul și nevoile socio-medicale comunitare, cu accent pe dezvoltarea serviciilor medicale preventive, educarea populației și promovarea permanentă a unui stil de viață sănătos.

Viziunea Spitalului "Elena Beldiman" presupune diversificarea și perfecționarea continuă a serviciilor medicale în vederea accesibilizării acestora tuturor locuitorilor municipiului Bârlad și zonelor arundate, atragerea de noi specialiști și completarea echipei medicale.

Valorile esențiale pe care se concentrează activitatea spitalicească sunt **profesionalismul, performanța, respectul, transparența și accesibilitatea**, toate acestea menite a garanta creșterea calității serviciilor medicale.

B. PREZENTAREA ASPECTELOR GENERALE ALE SPITALULUI MUNICIPAL DE URGENȚĂ "ELENA BELDIMAN" BÂRLAD

1. Populația deservită

Amplasat la aproximativ 60km distanță de reședința județului Vaslui, Spitalul Municipal de Urgență "Elena Beldiman" oferă servicii medicale pentru locuitorii municipiului Bârlad și a aproximativ 30 de comune limitrofe (acestea însumând circa 120.000 de persoane) dar și pentru comune din județele Galați, Vrancea, Bacău, aflate în imediata vecinătate a județului Vaslui. De asemenea, tranzitul către Republica Moldova și Ucraina este asigurat de Drumul European E581, care trece prin localitate, iar urgențele majore generate de accidente rutiere sunt extrem de frecvente în zonă. Conform statisticilor, spitalul din Bârlad a asigurat, în ultimii ani, îngrijirea medicală a aproximativ 40% din totalul pacienților spitalizați în județul Vaslui.

Sub aspectul caracteristicilor comunității deservite, sunt importante de precizat fenomenul accentuat al îmbătrânirii populației și posibilitățile socio-economice limitate ale acesteia, care duc la creșterea incidenței bolilor cronice și transmisibile; se observă astfel că toate secțiile spitalului au adresabilitate, ceea ce se reflectă și în numărul semnificativ de pacienți.

2. Structura spitalului pe activități

După anul 2005, structura organizatorică a spitalului "Elena Beldiman" a cunoscut câteva oscilații, din punct de vedere al numărului de paturi: astfel, în anul 2006 instituția numită atunci "Spitalul Municipal de Adulți" avea în structura sa 816 paturi, număr menținut și în anul 2008,

când se obține titulatura de "Spital de Urgență"; în anul 2010 se reduce numărul de paturi la 679, ca urmare a analizării indicatorilor de performanță ai spitalelor din România de către Ministerul Sănătății. Un an mai târziu, în urma comasării cu Spitalul de copii, Spitalul Municipal de Urgență "Elena Beldiman" deține un număr de 784 de paturi. Ultima transformare a structurii organizatorice a instituției a avut loc în anul 2016, ca urmare a unei noi analize a indicatorilor de performanță pe anumite secții, dar și a înființării unor noi compartimente, numărul de paturi scăzând la 764 pentru spitalizare continuă, 44 paturi pentru însoțitori și 47 aferente spitalizării de zi.

Structura organizatorică a spitalului Beldiman este reglementată prin Hotărârea nr. 114/07.05.2020 privind modificarea și completarea Hotărârii nr. 46/17.08.2016 a Consiliului Local Municipal Bârlad și funcționează în sistem pavilionar după cum urmează:

- **Sediul principal din strada Republicii, nr. 300** (418 paturi) cuprinde secțiile de

Medicină internă – 68 paturi
Obstetrică-Ginecologie – 45 paturi
Neonatologie – 26 paturi
Chirurgie generală – 48 paturi
Ortopedie și Traumatologie – 25 paturi
A.T.I. – 20 paturi
Neurologie – 41 paturi
Medicină internă cronici – 25 paturi

și compartimentele de

Cardiologie – 22 paturi
Nefrologie – 12 paturi
Gastroenterologie – 12 paturi
Chirurgie plastică și microchirurgie reconstructivă – 16 paturi
Dermatovenerologie – 19 paturi
O.R.L. – 18 paturi
Oftalmologie – 6 paturi
Oncologie medicală – 15 paturi

- **Sediul din strada Republicii, nr. 271-273** adăpostește secția de Boli Infecțioase, cu 59 de paturi.

- **Sediul din strada Nicolae Bălcescu, nr. 22** conține secțiile de

Pneumologie – 88 paturi
Psihiatrie – 60 paturi

- **Sediul din strada Epureanu, nr. 50** cuprinde secția de

Pediatrie – 50 paturi

și compartimentele de

Psihiatrie Pediatrică – 15 paturi
Recuperare Neuropsihomotorie – 13 paturi

- **Sediul din comuna Puiești** cu un compartiment de Pneumologie-TBC cronici 13 paturi.

În total, structura spitalului însumează **764 de paturi spitalizare continuă**, 44 de paturi pentru însoțitori și 47 de paturi spitalizarea de zi. (Sursa: site-ul oficial al Spitalul Municipal de Urgență „Elena Beldiman” Bârlad www.spital-barlad.ro)

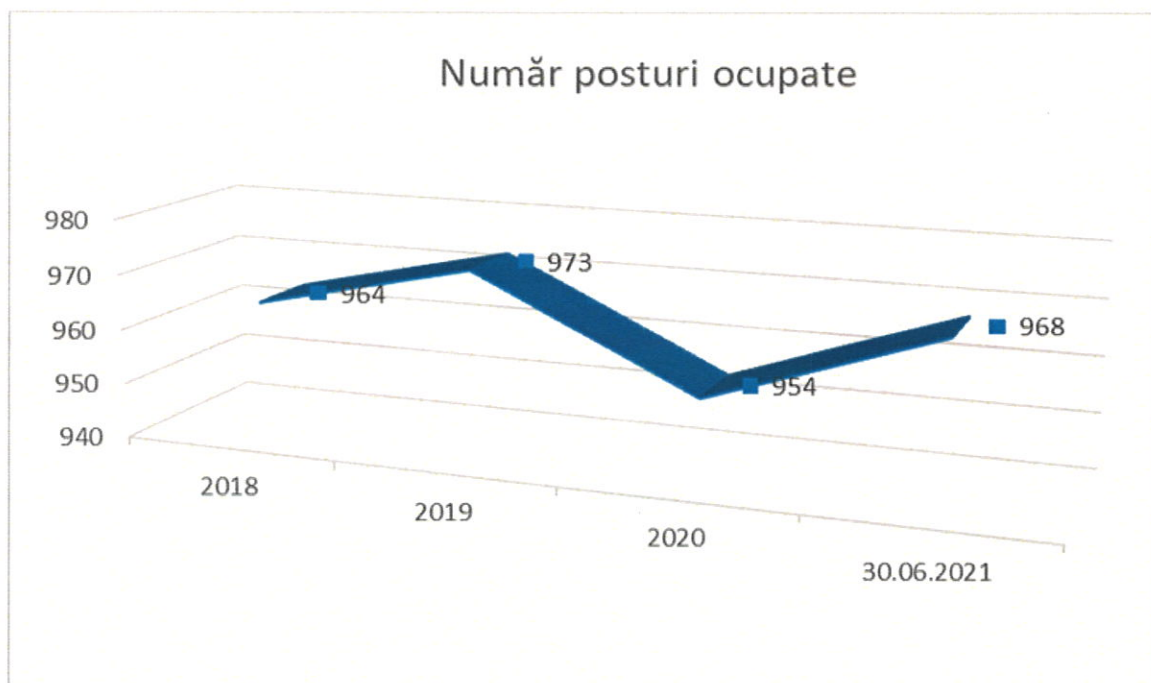
3. Resursele umane

Structura de personal a instituției totalizează un număr de 1270 de posturi aprobate în statul de funcții, din care 968 posturi ocupate.

La data de 30.06.2021, **situația structurii de personal** se prezenta astfel:

Nr. crt.	Structura personal	Total nr. posturi aprobate conf. Statului de funcții	Din care :		Indicele de ocupare a posturilor
			Număr posturi ocupate	Număr posturi vacante	
1	Medici (din care 18 rezidenți)	169	109	60	64,5%
2	Alt personal sanitar superior (biolog, chimist, farmacist, etc.)	31	23	8	74,2%
3	Personal mediu sanitar și asistenți cu studii superioare	558	465	93	83,3%
4	Personal auxiliar sanitar	373	268	105	71,8%
5	TESA	58	39	19	67,2%
6	Muncitori	81	64	17	79,0%
	Total	1270	968	302	

*Date furnizate de Spitalul Municipal de Urgență „Elena Beldiman” Bârlad



Explicații	2018	2019	2020	30.06.2021
Total număr posturi aprobate conform statului de funcții	1254	1270	1270	1270
Număr posturi ocupate	964	973	954	968
Număr posturi vacante	290	297	316	302
Indicele de ocupare a posturilor	76,9%	76,6%	75,1%	76,2%
Medici angajați	111	111	112	109
Proporția medicilor din total personal angajat	11,51%	11,41%	11,74%	11,26%

Din analiza informațiilor de mai sus se observă o constantă a numărului de posturi aprobat (1270) dar și o încărcare a acestora de doar 76%; deși numărul de medici angajați este relativ constant (111 în 2018, 111 în 2019, 112 în 2020) una dintre cele mai mari dificultăți a spitalului se referă la atragerea de medici noi, indicele de ocupare a posturilor fiind de doar 64,5% (la 30.06.2021).

4. Performanțele spitalului

Performanțele spitalului municipal din Bârlad sunt cuantificate pe baza unor indicatori reglementați prin acte normative și asumați de către manager, actualizați cu eventuale modificări în activitatea și structura spitalului și/sau actualizați prin modificările și completările aduse normativelor. Site-ul oficial al instituției (www.spital-barlada.ro) ne pune la dispoziție, la categoria "Realizări" următorul raport, valabil pentru perioada anului 2019:

Tipul de servicii furnizate	Număr servicii
Asistență medicală spitalicească continuă	25 472 pacienți internați
Asistență medicală spitalicească de zi	11 482 pacienți internați
Asistență medicală de specialitate în ambulatoriu	68 407 consultații
Analize medicale efectuate (inclusiv în laboratorul de histopatologie)	519 586 examinări
Investigații imagistice	60 391 examinări

Performanțele instituției se reflectă în evoluția următorilor indicatori:

- Indicatorii de utilizare a serviciilor;
- Indicatorii de management ai resurselor umane;
- Indicatorii de calitate;
- Indicatorii economico-financiar.

4.1. Indicatorii de utilizare a serviciilor

La nivelul indicatorilor de utilizare a serviciilor, situația se prezintă astfel:

Numar pacienti externati – total spital și pe fiecare secție

Anul	2018	2019	2020
Numar pacienți externați	24.931	25.472	11.895
Medicină internă	2829	2718	1965
Cardiologie	686	699	191
Nefrologie	324	411	113
Gastroenterologie	0	164	0
Obstetrică-ginecologie	2163	2372	916
Obstetrică patologică	32	35	12
Neonatologie	1080	1034	379
Prematuri	58	58	14
Chirurgie generală	2133	2302	532

Chirurgie plastică, microchirurgie reconstructivă	605	755	154
Chirurgie plastică arși	63	82	19
Chirurgie generală	0	0	496
Chirurgie plastică, microchirurgie reconstructivă	0	0	111
Chirurgie plastică arși	0	0	4
Ortopedie și traumatologie	863	826	565
Dermatovenerologie	822	817	219
ORL	541	660	227
Oftalmologie	261	313	132
Oncologie medicală	853	702	521
Neurologie	1233	1113	778
Medicină internă cronici	732	730	199
Boli infecțioase	1558	1564	1244
HIV / SIDA	122	105	31
Boli infecțioase copii	363	159	113
Pneumologie I	774	955	262
TBC	261	293	99
TBC – copii	208	213	55
Pneumologie II	995	915	206
TBC	240	247	70
Psihiatrie	1998	1937	608
Pneumologie	0	0	576
TBC-adulți	0	0	44
Pneumologie -TBC cronici Puiesti	113	76	25
Pediatrie I	1455	1498	372
Pediatrie II	855	927	233
Neurologie pediatrică	276	330	72
Psihiatrie pediatrică	313	340	66
Recuperare neuro-motorie	122	122	29
Pediatrie II	0	0	231
Psihiatrie pediatrică	0	0	12

*Date furnizate de Spitalul Municipal de Urgență „Elena Beldiman” Bârlad

Durata medie de spitalizare

Anul	2018	2019	2020
Durata medie de spitalizare	6,91	6,63	7,86
Medicină internă	5,25	5,23	9,21
Cardiologie	4,5	4,51	4,21
Terapie intensivă coronarieni	4,94	6,12	5,18
Nefrologie	2,65	3,06	2,9
Gastroenterologie	0	4,23	0
Obstetrică-ginecologie	3,26	3,04	3,73
Obstetrică patologică	3,6	3,29	3,13
Neonatologie	2,53	2,63	2,22
Terapie intensivă	3,46	3,27	3,01
Prematuri	9,28	8,95	7,86
Chirurgie generală	4,09	4,14	4,04

Chirurgie plastică, microchirurgie reconstructivă	3,41	3,54	3,49
Chirurgie plastică arși	7,65	9,05	7,27
Chirurgie generală	0	0	6,8
Chirurgie plastică, microchirurgie reconstructivă	0	0	5,92
Chirurgie plastică arși	0	0	7,8
Ortopedie și traumatologie	3,88	4	5,12
ATI	1,36	1,45	1,69
Dermatovenerologie	5,69	5,65	5,45
ORL	5,53	5,13	6,32
Oftalmologie	2,91	2,99	5,91
Oncologie medicală	3,59	3,49	3,12
Neurologie	6,17	5,91	7,25
Medicină internă cronici	10,02	10,3	9,36
Boli infecțioase	6,6	6,11	7,5
HIV / SIDA	5,85	5,55	6,06
Boli infecțioase copii	5,85	5,55	6,85
Pneumologie I	6,42	6,21	5,83
TBC	26,99	25,3	22,72
TBC - copii	18,53	14,28	7,84
Pneumologie II	5,92	5,96	5,83
TBC	22,04	26,67	22,18
Psihiatrie	8,41	8,42	9,43
Pneumologie	0	0	8,76
TBC-adulți	0	0	22,44
Pneumologie -TBC cronici Puiești	25,97	30,86	23,36
Pediatrie I	4,69	4,11	4,28
Terapie acută	3,01	2,99	3,65
Pediatrie II	5,45	4,81	4,85
Neurologie pediatrică	6,98	5,99	7,42
Psihiatrie pediatrică	7,09	6,27	7,07
Recuperare neuro-motorie	13,79	13,69	14,21
Pediatrie	0	0	5,33
Terapie acută	0	0	1,75
Psihiatrie pediatrică	0	0	1,47

*Date furnizate de Spitalul Municipal de Urgență „Elena Beldiman” Bârlad

Rata de utilizare a paturilor în zile

Anul	2018	2019	2020
Medicina internă	231	216	268
Cardiologie	233	227	56
Terapie intensivă coronarieni	58	80	14
Nefrologie	257	286	67
Gastroenterologie	0	161	0
Obstetrică - ginecologie	184	185	86
Obstetrică patologică	81	79	24
Neonatologie	176	172	62
Terapie intensivă	211	169	93

Prematuri	108	106	22
Chirurgie generală	253	269	144
Chirurgie plastică, microchirurgie reconstructivă	272	354	186
Chirurgie plastică arși	136	206	80
Chirurgie generală	0	0	167
Chirurgie plastică, microchirurgie reconstructivă	0	0	100
Chirurgie plastică arși	0	0	20
Ortopedie și traumatologie	290	294	172
ATI	206	199	183
Dermatovenerologie	319	314	74
ORL	243	270	100
Oftalmologie	128	159	150
Oncologie medicală	219	181	113
Neurologie	197	174	157
Medicină internă cronică	303	304	79
Boli infecțioase	261	240	255
HIV / SIDA	145	118	39
Boli infecțioase copii	243	87	88
Pneumologie I	218	256	173
TBC	308	327	225
TBC - copii	402	323	108
Pneumologie II	267	246	160
TBC	235	282	160
Psihiatrie	238	229	94
Pneumologie	0	0	278
TBC-adulți	0	0	53
Pneumologie -TBC cronici Puiești	228	188	45
Pediatrie I	222	203	120
Terapie acută	97	122	88
Pediatrie II	244	226	142
Neurologie pediatrică	134	134	89
Psihiatrie pediatrică	149	144	80
Recuperare neuro-motorie	345	340	206
Pediatrie	0	0	52
Terapie acută	0	0	2
Psihiatrie pediatrică	0	0	6

*Date furnizate de Spitalul Municipal de Urgență „Elena Beldiman” Bârlad

Indicele de complexitate al cazurilor pe spital și pe fiecare secție

Anul	2018	2019	2020
Indicele de complexitate al cazurilor pe spital și pe fiecare secție	1,3032	1,3113	1,1460
Medicină internă	1,086	1,059	1,0918
Cardiologie	1,099	1,109	1,1854
Nefrologie	1,371	1,158	1,0878
Gastroenterologie	0,000	1,647	0,0000

Obstetrică - ginecologie	0,7924	0,7957	0,8625
Obstetrică patologică	1,1012	0,8398	0,6705
Neonatologie	0,8569	0,8492	0,8309
Chirurgie generală	1,8772	1,9269	1,3590
Chirurgie plastica, microchirurgie reconstructiva	1,5715	1,3712	1,2692
Chirurgie plastica arsi	2,3955	2,0000	3,8497
Ortopedie si traumatologie	1,6723	1,6128	1,6089
Dermatovenerologie	1,1183	1,1720	1,1502
ORL	1,3042	1,6420	1,2314
Oftalmologie	1,4662	0,8852	0,5974
Oncologie medicala	1,1874	1,4530	1,3344
Neurologie	1,6463	1,6344	1,2148
Boli infectioase	1,3463	1,3591	1,3352
HIV / SIDA	5,2999	5,4627	5,1424
Boli infectioase copii	1,0554	1,0260	0,8841
Pneumologie I	1,3432	1,2916	1,1868
Pneumologie II	1,5025	1,5265	1,6249
Psihiatrie	1,5810	1,5739	1,3254
Pediatrie I	1,0009	0,9970	0,7843
Pediatrie II	0,9606	0,9575	0,9636
Neurologie pediatrica	0,9512	1,0264	0,8461
Psihiatrie pediatrica	1,4690	1,4810	1,2917
Pediatrie	0,0000	0,0000	0,9636

*Date furnizate de Spitalul Municipal de Urgență „Elena Beldiman” Bârlad

4.2. Indicatorii de management ai resurselor umane ilustrează implicarea cadrelor în activitatea medicală și orientarea lor către profesionalism și performanță.

Categoria de indicatori	Denumire indicatori *	Indicatori realizați		
		2018	2019	2020
A. Indicatori de management al resurselor umane	Numărul mediu de bolnavi externați (spitalizare continuă) pe un medic	351	344	157
	Numărul mediu de bolnavi externați la o asistentă medicală	65	67	32
	Proporția medicilor din total personal angajat	11,51%	9,26%	9,81%
	Proporția personalului medical din total personal angajat al spitalului	61,19%	61,05%	61,50%
	Proporția personalului medical cu studii superioare din total personal medical	24,39%	26,03%	26,83%
	Numărul mediu de consultații efectuate în ambulatoriu pe un medic	3552	3600	3658
	Nr. mediu de consultații pe medic în camera de gardă/UPU	4811	6124	3969

*Date furnizate de Spitalul Municipal de Urgență „Elena Beldiman” Bârlad

4.3. Indicatorii de calitate vizează o serie de aspecte precum rata mortalității intraspitalicești, rata infecțiilor nosocomiale, rata pacienților transferați către alte spitale și alți indici importanți pentru evaluarea calității serviciilor medicale ale spitalului. În perioada 2018-2020 indicatorii de calitate arată astfel:

Indicatori de calitate	2018	2019	2020
Rata mortalității intraspitalicești, pe total spital și pe fiecare secție	2,21%	2,16%	4,73%
Rata infecțiilor nosocomiale, pe total spital și pe fiecare secție	0,40%	0,35%	0,55%
Indicele de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare	65,69%	67,54%	55,99%
Procentul bolnavilor transferați către alte spitale din totalul bolnavilor internați	0,66%	0,68%	1,15%
Număr de reclamații/ plângeri ale pacienților înregistrate	10	7	5

*Date furnizate de Spitalul Municipal de Urgență „Elena Beldiman” Bârlad

4.4. Indicatorii economico-financiari

Indicatorii economico-financiari	2018	2019	2020
Execuția bugetară față de bugetul de cheltuieli aprobat	92,75%	92,43%	92,57%
Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului	15,58%	26,42%	19,25%
Proporția cheltuielilor cu servicii de urgență în total cheltuieli	8,32%	8,52%	7,58%
Proporția cheltuielilor pentru servicii paraclinice în total cheltuieli	9,65%	9,76%	10,14%
Proporția cheltuielilor pentru servicii de spitalizare continuă în total cheltuieli	73,95%	77,05%	79,13%
Proporția cheltuielilor pentru servicii de spitalizare de zi în total cheltuieli	3,82%	2,77%	1,75%
Proporția cheltuielilor pentru servicii în ambulatoriu de specialitate în total cheltuieli	4,26%	1,90%	1,40%
Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului	71,79%	66,08%	69,33%
Cheltuieli cu bunurile și serviciile în total cheltuieli ale spitalului	26,43%	23,35%	26,86%
Procentul cheltuielilor de capital în total cheltuieli	1,25%	10,10%	3,37%
Procentul cheltuielilor cu medicamentele din totalul cheltuielilor spitalului	7,70%	6,57%	6,43%
Procentul cheltuielilor cu medicamentele din totalul cheltuielilor cu bunuri și servicii	29,14%	28,12%	23,94%
Costul mediu pe zi de spitalizare	494,12	620,3	1285,51

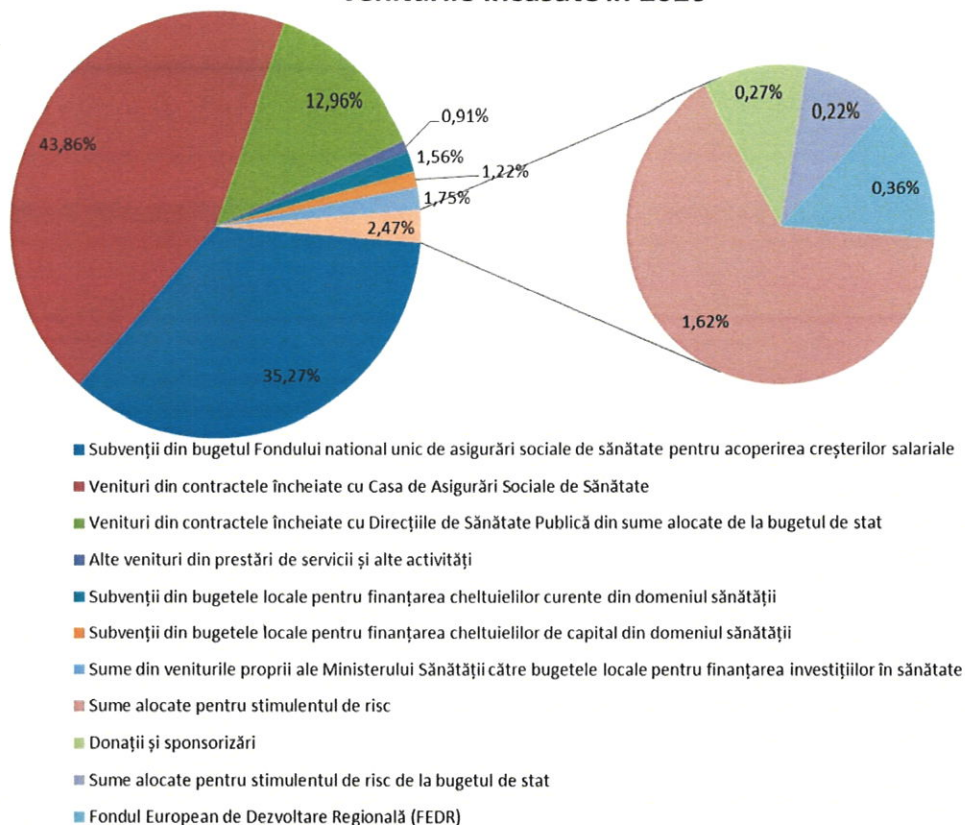
*Date furnizate de Spitalul Municipal de Urgență „Elena Beldiman” Bârlad

5. Situația financiară

Spitalul Municipal de Urgență "Elena Beldiman" este o instituție publică finanțată integral din venituri proprii care funcționează pe principiul autonomiei financiare. Finanțarea unității este asigurată de contractele de servicii medicale încheiate cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Vaslui și Direcția de Sănătate Publică Vaslui, venituri guvernamentale, venituri de la bugetul local, venituri din sponsorizări și venituri proprii după cum se poate observa în tabelul de mai jos, realizat pentru intervalul 2018-2021:

Venituri	Cod	2018	2019	2020	2021 estimat
Subvenții din bugetul Fondului național unic de asigurări sociale de sănătate pentru acoperirea creșterilor salariale	43.10.33	41,500,000	50,400,000	54,395,000	55,600,000
Venituri din contractele încheiate cu Casa de Asigurari Sociale de Sănătate	33.10.21	63,171,493	61,452,980	67,644,275	73,769,000
Venituri din contractele încheiate cu Direcția de Sănătate Publică din sume alocate de la bugetul de stat	33.10.30	5,000,000	19,772,154	19,984,000	22,000,000
Venituri din contractele încheiate cu Directiile de Sănătate Publică din sume alocate din veniturile proprii ale Ministerului Sănătății	33.10.31	10,000,000	0	0	0
Alte venituri din prestări de servicii și alte activități	33.10.50	1,105,215	1,494,002	1,398,000	1,522,600
Sume primite în cadrul mecanismului decontării cererilor de plată	40.10.16	0	0	0	33,308,260
Subvenții din bugetele locale pentru finanțarea cheltuielilor curente din domeniul sănătății	43.10.10	1,180,000	3,277,909	2,400,201	1,376,360
Subvenții din bugetele locale pentru finanțarea cheltuielilor de capital din domeniul sănătății	43.10.14	948,793	1,931,167	1,883,462	1,520,900
Sume din bugetul de stat către bugetele locale pentru finanțarea investițiilor în sănătate	43.10.16	0	0	0	331,000
Sume din veniturile proprii ale Ministerului Sănătății către bugetele locale pentru finanțarea investițiilor în sănătate	43.10.17	465,000	12,043,000	2,703,000	0
Sume alocate de la bugetul local conform Ordonanței de urgență a Guvernului nr.78/2018	43.10.38	231,078	0	0	0
Sume alocate pentru stimulentele de risc	43.10.40	0	0	2,500,000	0
Sume alocate pentru stimulentele de risc de la bugetul de stat	42.10.82	0	0	345,000	0
Prefinanțare	42.10.70	0	23,513	0	0
Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR)	48.10.01	0	23,800	554,083	0
Donatii si sponsorizari	37.10.01	233,370	91,580	415,000	77,100
Sume utilizate din excedentul anului precedent pentru efectuarea de cheltuieli	40.10.15	155,087	1,495,725	2,661	246,230
TOTAL VENITURI		123,990,036	152,005,830	154,224,682	189,751,450

Veniturile încasate în 2020



C. Analiza S.W.O.T. a Spitalului Municipal de Urgență "Elena Beldiman"

Analiza S.W.O.T. este un instrument de planificare ce permite instituției sanitare să-și structureze informațiile obținute din evaluarea mediului intern și extern pentru a le putea utiliza în planificarea strategică. Prin acest tip de analiză se pun în evidență punctele tari și punctele slabe din interiorul unității, precum și oportunitățile și amenințările din mediul extern. Se identifică astfel problemele critice și se stabilesc prioritățile utilizate pentru revizuirea misiunii instituționale și trasarea obiectivelor realizabile.

Puncte tari	Puncte slabe
• Cadre medicale calificate și foarte bine pregătite pentru toate specialitățile clinice și paraclinice; • Mediu instituțional atractiv pentru cadrele nou formate; • Diversitatea și complexitatea serviciilor medicale, garantată de cele 16 linii de gardă (care includ imagistica și analizele medicale); • Achiziția computerului tomograf a îmbunătățit calitatea investigațiilor imagistice, atrăgând un număr semnificativ de pacienți; cu atât mai mult, implementarea proiectului "Extinderea și dotarea Ambulatoriului de specialitate din cadrul Spitalului Municipal de Urgență	• Structură pavilionară – spitalul este alcătuit din 8 clădiri aflate la distanță una față de cealaltă, plus o secție exterioară situată la aproximativ 30km de oraș, ceea ce implică niște costuri considerabile cu întreținerea infrastructurii și costurile utilităților; • Infrastructură veche, uzată; • Număr insuficient al cadrelor medicale, ceea ce automat generează suprasolicitarea personalului existent; • Condiții de cazare limitate (atât din punct de vedere al calității, cât și al cantității) în anumite secții/compartimente; • Cooperarea medicală între specialiști

”Elena Beldiman” presupune dotarea cu un nou computer tomograf și un RMN; • Laboratoare de analize medicale performante, acreditate RENAR; • Instituție acreditată de Autoritatea Națională de Management al Calității în Sănătate; • Adresabilitate foarte mare (singurul furnizor de servicii spitalicești complexe din zonă) și accesibilitate, garantată de poziționarea la DE 581; • Suprafața foarte mare de teren avută în administrare de spital este o resursă importantă întrucât permite extinderea spațiilor medicale prin construirea de corpuri noi.	secțiilor/compartimentelor distincte este greoaie din pricina structurii pavilionare a spitalului.
Oportunități • Numărul de solicitări medico-sanitare din partea populației deservite este într-o continuă creștere; • Posibilitatea accesării de proiecte cu finanțări nerambursabile; • Disponibilitatea autorității locale de a susține proiectele de investiții ale spitalului; • Posibilitatea obținerii de noi și necesare dotări din sponsorizări și donații; • Oferirea de servicii medico-sanitare la cerere echivalentă cu creșterea veniturilor proprii.	Amenințări • Finanțarea în deficit; • Sistemul privat de sănătate care atrage din ce în ce mai mulți specialiști din zona publică; • Dinamica legislativă care generează o serie de transformări greu de gestionat atât în ceea ce privește nivelul salarizării cadrelor, dar și în privința normativelor legate de infrastructură, dotări și circuite; • Fenomenul accentuat al îmbătrânirii demografice în zonă, la care se adaugă nivelul de trai foarte scăzut.

D. PROIECT DE MANAGEMENT

1. Identificarea problemelor critice ale instituției

- Problema infrastructurii deficitare care nu este conformă cu normativele actuale de autorizare sanitară a spitalului;
- Circuite funcționale lipsite de eficiență;
- Dotările cu aparatură și echipamente sunt insuficiente;
- Existența dezechilibrelor financiare;
- Costuri ridicate pentru lucrări de reparații și plata utilităților cauzate de structura pavilionară veche, nemodernizată, alcătuită din multe clădiri de patrimoniu care nu au fost reabilite;
- Deficit de cadre medicale pe anumite specializări.

2. Selecționarea problemei prioritare

În prezent, Spitalul Municipal de Urgență "Elena Beldiman" Bârlad deține Autorizație Sanitară de Funcționare cu Plan Cadru de Conformare, cu programe operaționale anuale. Problema infrastructurii deficitare a unității a fost în atenția conducerilor anterioare și ale autorităților, dar până acum din motive obiective s-au adoptat soluții pe termen scurt, fără a fi soluționate problemele majore care amenință continuarea desfășurării activității medicale în anumite secții. Acestea sunt:

- Lipsa circuitelor funcționale;
- Organizarea sectoarelor de activitate ale spitalului nu permite evacuarea pe minim două căi, conform normelor de acreditare și normelor PSI;
- Grupurile sanitare sunt insuficiente în raport cu numărul de paturi, iar dispunerea acestora la capătul coridoarelor îngreunează și mai mult accesul pacienților, în special a celor care se deplasează cu dificultate. Puține saloane au grupuri sanitare individuale, iar soluția de recompartimentare și creare a unor grupuri sanitare proprii fiecărui salon este practic imposibilă în condițiile în care construcția pavilionului central nu mai permite intervenții în planșeu;
- Încă mai sunt saloane care nu dispun de prize de oxigen, corp de iluminat, prize electrice și alarmă, conform cerințelor; instalația electrică și de oxigen este veche și nu mai suportă extinderi;
- Rețeaua de distribuție a apei este foarte veche, ceea ce generează probleme ale calității apei la examinarea microbiologică și bacteriologică;
- Lipsa spațiilor adecvate în care trebuie să se desfășoare activitatea medicală: săli de consultații, săli de tratamente, camere de gardă cu grupuri sanitare dotate cu cele necesare;
- Lipsa spațiilor adecvate pentru desfășurarea de activități auxiliare: birouri și săli de mese, boxe de curățenie, spații de dezinfecție, spații de depozitare a deșeurilor contaminate și a lenjeriei utilizate, locuri amenajate pentru depozitarea lenjeriei curate și a depozitelor pentru materiale sanitare;
- Lipsa unor zone speciale de așteptare și recreere pentru pacienți/însoțitori/apartinători. Unele coridoare nu sunt prevăzute cu mână curentă și nu îndeplinesc criteriile legate de lățimea necesară pentru întoarcerea unei târgi sau a unui pat mobil;
- Lifturile existente nu asigură volumul, tipurile și fluxurile de transport în spital; în acest sens, ele nu sunt prevăzute cu sistem funcțional de ventilare;
- Scările de acces nu au lățimea care să permită evacuarea pacienților pe targă, căile exterioare de acces în spital nu sunt protejate contra intemperiilor;
- Spitalul nu are scări de evacuare externă, accesibile permanent din interior;
- Ușile dedicate evacuării nu sunt ignifuge și nu au sistem de declanșare a alarmei la incendiu;
- Lipsa rampelor de acces ușor accesibile care să faciliteze accesul tărgilor și a cărucioarelor în pavilioane. Pentru persoanele cu dizabilități nu există un plan adecvat de accesibilizare ;
- Lipsa stațiilor de epurare și dezinfecție locală pentru dezinfecția apelor uzate contaminate provenite de la bolnavii secției TBC, Boli infecțioase, Anatomie patologică;
- Lipsa unui spațiu de arhivă care să asigure păstrarea și arhivarea documentelor, informațiilor și înregistrărilor cu asigurarea confidențialității, integrității și securității datelor.

În mod concret, este vorba despre Secțiile de Pneumologie (acuți și TBC cronici) și secția de Psihiatrie (inclusiv Centrul de Sănătate Mintală) aflate în Sanatoriu TBC, o clădire de patrimoniu construită în anul 1926 și încadrată în Lista monumentelor istorice. Construcția nu a fost consolidată, motiv pentru care nu a beneficiat de lucrări de modernizare și restabilire a circuitelor funcționale. În acest sens, saloanele nu sunt dotate cu grupuri sanitare, numărul de paturi depășește numărul maxim admis de legislație, stoleria și pavimentul sunt vechi, dotările minime (prize și surse de oxigen) lipsesc, nu există soluții de acces facil pentru persoane cu

dizabilități. Pe de altă parte, la nivelul clădirii nu este constituită rezerva de resurse utilizabile de apă în caz de dezastru natural sau catastrofe.

În al doilea rând, Secția de Boli Infecțioase este dispusă în trei clădiri pavilionare, două dintre acestea încadrate în Lista monumentelor istorice. Amplasarea lor între blocuri de locuit reprezintă un risc pentru mediu și pentru sănătatea publică. Ca și în situația Sanatoriului TBC, pavilioanele secției Infecțioase nu respectă normativele legislative în privința numărului maxim de paturi admis în fiecare salon, infrastructura este veche și neconformă, cauzând apariția infecțiilor nosocomiale.

Clădirea principală a spitalului (P+4) datează din anul 1974, nu a fost consolidată, tencuiala exterioară este vizibil degradată, prezintă un risc seismic accentuat și are nevoie de anvelopare termică. Infrastructura învechită nu permite realizarea circuitelor funcționale într-o unitate sanitară.

Secția de Anestezie și Terapie Intensivă este subdimensionată în raport cu numărul de cazuri spitalizate, nu beneficiază de spații administrative pentru organizarea activității (spațiu de triaj, spații corespunzătoare de depozitare a deșeurilor periculoase).

Amenajarea actuală a blocului operator contravine prevederilor Ordinului MS nr. 914/2006, în sensul în care nu există circuite funcționale, sălile de operații sunt subdimensionate, spații pentru activități specifice secției (pregătire pre și postoperatorie) nu există, nu se pot amenaja locuri pentru depozitarea materialelor sanitare și administrative. La sala de nașteri, cea mai importantă problemă constă în lipsa spațiilor corespunzătoare ce împiedică realizarea circuitelor funcționale.

Sistemul de sterilizare centrală nu corespunde din punct de vedere funcțional, este subdimensionat, iar circuitul realizat prin separarea fizică a zonelor de proces (zona murdară, zona curată și zona sterilă) nu este corespunzător. Zonele funcționale în cadrul serviciului de sterilizare nu au un sistem de acces tip filtru pentru personal, pentru evitarea contaminării încrucișate.

Compartimentul de primiri urgențe este subdimensionat în raport cu numărul de pacienți care se prezintă în acest serviciu, spațiul de așteptare și camera de gardă nu este delimitat de circuitul de acces al urgențelor majore, coridoarele nu au lățimea care să permită întoarcerea unei târgi sau a unui pat mobil, nu toate ușile au lățimea necesară pentru a permite accesul târgilor cu pacienți critici.

În prezent nu există spații care să asigure circuite funcționale pentru serviciile medicale destinate copiilor.

3. Scopul proiectului de management

Pe parcursul prezentului proiect s-a analizat, în primul rând, necesitatea continuării și finalizării investițiilor aflate în derulare, respectiv "Creșterea eficienței energetice a clădirii Secției de Pediatrie din cadrul Spitalului Municipal de Urgență "Elena Beldiman" și "Extinderea și dotarea Ambulatoriului de specialitate din cadrul Spitalului Municipal de Urgență "Elena Beldiman" Bârlad", dar și necesitatea și oportunitatea construirii unui corp nou pentru spital ca soluție pe termen lung pentru problema infrastructurii deficitare a acestei instituții; prin analiza cost-eficiență se demonstrează, în mod clar, superioritatea conformării la normativele de autorizare sanitară a funcționării unui spital optând pentru soluția unei construcții noi, în detrimentul adaptării noilor circuite la o infrastructură cu o vechime de peste 50 de ani. O astfel de investiție ar garanta îmbunătățirea sistemului de sănătate, acte medicale performante realizate în spații conforme cu legislația națională, cu normele și standardele europene.

4. Obiectivele proiectului de management:

- Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii unității sanitare și dotarea sa cu aparatură medicală în conformitate cu planificarea serviciilor medicale spitalicești și cu gradul de competență specific spitalului;
- Extinderea spațiilor medicale prin implementarea de proiecte cu finanțare guvernamentală (Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice prin Compania Națională de Investiții) și/sau programe de finanțare ale Uniunii Europene prin Fonduri Europene Structurale și de Investiții (cadru financiar multianual 2021-2027);
- Dezvoltarea managementului resurselor umane în acord cu nevoile sociale ale comunității;
- Îmbunătățirea calității serviciilor acordate pacienților și asigurarea nediscriminatorie a accesului acestora la serviciile medicale, conform misiunii și resurselor instituției;
- Creșterea proporției medicilor în totalul angajaților prin crearea de facilități în parteneriat cu autoritatea locală;
- Creșterea încasărilor din prestări de servicii prin coplată;
- Eficientizarea economico-financiară a instituției.

5. Activități specifice:

- Implementarea proiectului "Creșterea eficienței energetice a clădirii Secției de Pediatrie din cadrul Spitalului Municipal "Elena Beldiman" Bârlad" prin asigurarea tuturor resurselor necesare (materiale și umane) astfel încât Secția de Pediatrie să devină funcțională și să poată fi dată în folosință până la data de 31.12.2022;
- Realizarea managementului de proiect pentru "Extinderea și dotarea Ambulatoriului de specialitate din cadrul Spitalului Municipal de Urgență "Elena Beldiman" Bârlad";
- Implementarea proiectului "Extinderea și dotarea Ambulatoriului de specialitate din cadrul Spitalului Municipal de Urgență "Elena Beldiman" Bârlad" până la data de 31.12.2023 și începerea activității medicale în noul spațiu reabilitat;
- Finalizarea studiului de fezabilitate pentru proiectul "Construire corp nou Spital Municipal de Urgență "Elena Beldiman" Bârlad;
- Identificarea surselor de finanțare pentru proiectul "Construire corp nou Spital Municipal de Urgență "Elena Beldiman" Bârlad;
- Contractarea serviciilor de proiectare și execuție a investiției "Construire corp nou Spital Municipal de Urgență "Elena Beldiman" Bârlad.
- Acoperirea tuturor specialităților medicale existente în structura spitalului cu cadre medicale de specialitate;
- Diversificarea ofertei de servicii medicale oferite pacienților în vederea acoperirii unei palete cât mai largi de nevoi ale comunității; în acest sens, o structură de îngrijiri paliative ar crea noi oportunități medicale;
- Eficientizarea cheltuielilor cu utilitățile prin implementarea de proiecte pentru producerea de energie din surse regenerabile (panouri fotovoltaice);
- Înlocuirea sistemului de iluminat actual cu unul nou, modern, folosind tehnologia LED;
- Eficientizarea activității medicale prin digitalizarea institutiei (optimizarea rețelei intraspitalicești privind traficul de date în corelare cu numărul de echipamente și utilizatori precum și înlocuirea echipamentelor IT uzate).

Cea mai necesară și importantă investiție pe termen lung pentru spitalul bârlădean este dată de construcția unei clădiri cu regim de înălțime S/D+P+6E, destinată secțiilor de îngrijiri acute, care să cuprindă 7 secții și 10 compartimente, cu un număr total de 393 de paturi, astfel: Secția ATI+Unitatea de transfuzii, Secția Chirurgie Generală, Secția Medicină Internă, Secția Neonatologie, Secția Neurologie, Secția Obstetrică-Ginecologie, Secția Pediatrie și Compartimentele Cardiologie, Chirurgie Plastică, Gastroenterologie, Nefrologie, Oftalmologie,

ORL, Ortopedie și traumatologie, Oncologie medicală, Psihiatrie pediatrică, Recuperare neuro-motorie copii.

6. Rezultate așteptate:

În urma realizării obiectivelor propuse prin îndeplinirea activităților asumate se preconizează o îmbunătățire semnificativă a calității serviciilor medicale spitalicești, a siguranței și satisfacției pacienților și salariaților, determinate de reabilitarea și dezvoltarea infrastructurii spitalului. Punctual, se urmărește creșterea calității condițiilor și serviciilor medicale, îmbunătățirea managementului resurselor umane și a indicatorilor de performanță, acestea generând, pe termen mediu și lung, o mai bună vizibilitate și adresabilitate a instituției, o creștere relevantă a încrederii pacienților în aceasta.

Prin implementarea proiectelor mai sus prezentate se dorește diversificarea ofertei de servicii medicale furnizate de spital, creșterea numărului de paturi destinate activității medicale, oferirea de condiții de spitalizare decente și accesul la aparatură medicală de specialitate de ultimă generație. Toate acestea ar oferi cadrul necesar pentru stabilirea de tarife concurențiale la o calitate înaltă, astfel încât populația aservită spitalului să nu mai fie nevoită să se deplaseze în alte centre medicale pentru investigații, tratamente, intervenții chirurgicale și recuperare.

7. Indicatori de evaluare-monitorizare:

- Implementarea conceptului de management al calității și responsabilizarea șefilor de secții, de compartimente și de servicii pe această linie;
- Elaborarea unui sistem real și eficient de feedback din partea pacienților și aparținătorilor, dar și a unui sistem de autoevaluare a activității pentru îmbunătățirea efectivă, continuă a serviciilor oferite;
- O bună monitorizare a conformării cu cerințele din standardele de specialitate și din normativele legislative;
- Livrarea de rezultate conform indicatorilor cheie de performanță (KPI);
- Creșterea proporției numărului de medici în cadrul indicelui de ocupare a posturilor din spital;
- Monitorizarea și utilizarea constantă a surselor identificate pentru creșterea veniturilor proprii ale instituției;
- Promovarea imaginii spitalului, a specialiștilor, dotării și serviciilor oferite.

8. Resurse necesare și responsabilități

În prezentul proiect, am luat în considerare totalitatea resurselor umane, materiale și financiare, de timp și informaționale corelate cu obiectivele și activitățile propuse.

Sub aspectul **resurselor umane**, este nevoie de implicarea întregului personal al unității, atât medical, cât și administrativ și auxiliar, dar și de acoperirea specialităților deficitare din punct de vedere al cadrelor medicale. Scopul, pe termen lung, este de a dezvolta o cultură organizațională bazată pe calitate, implicare, eficiență și eficacitate.

Resursele materiale existente nu corespund, în integralitatea lor, exigențelor normativelor de sănătate publică, dar o mare parte dintre acestea pot fi valorificate, iar o alta poate fi adaptată și integrată în concordanță cu scopul proiectului de management.

Resursele financiare nu sunt suficiente, la momentul prezent, pentru acoperirea nevoilor de infrastructură ale spitalului, însă dinamica financiară este corelată cu posibilitatea atragerii de fonduri guvernamentale (spre exemplu, Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice prin Compania Națională de Investiții), fonduri structurale și de investiții în Cadrul Financiar Multianual 2021-2027, fonduri de la autoritățile locale și fonduri generate de sponsorizări.

Resursele de timp și cele informaționale sunt individualizate în planificarea activităților.

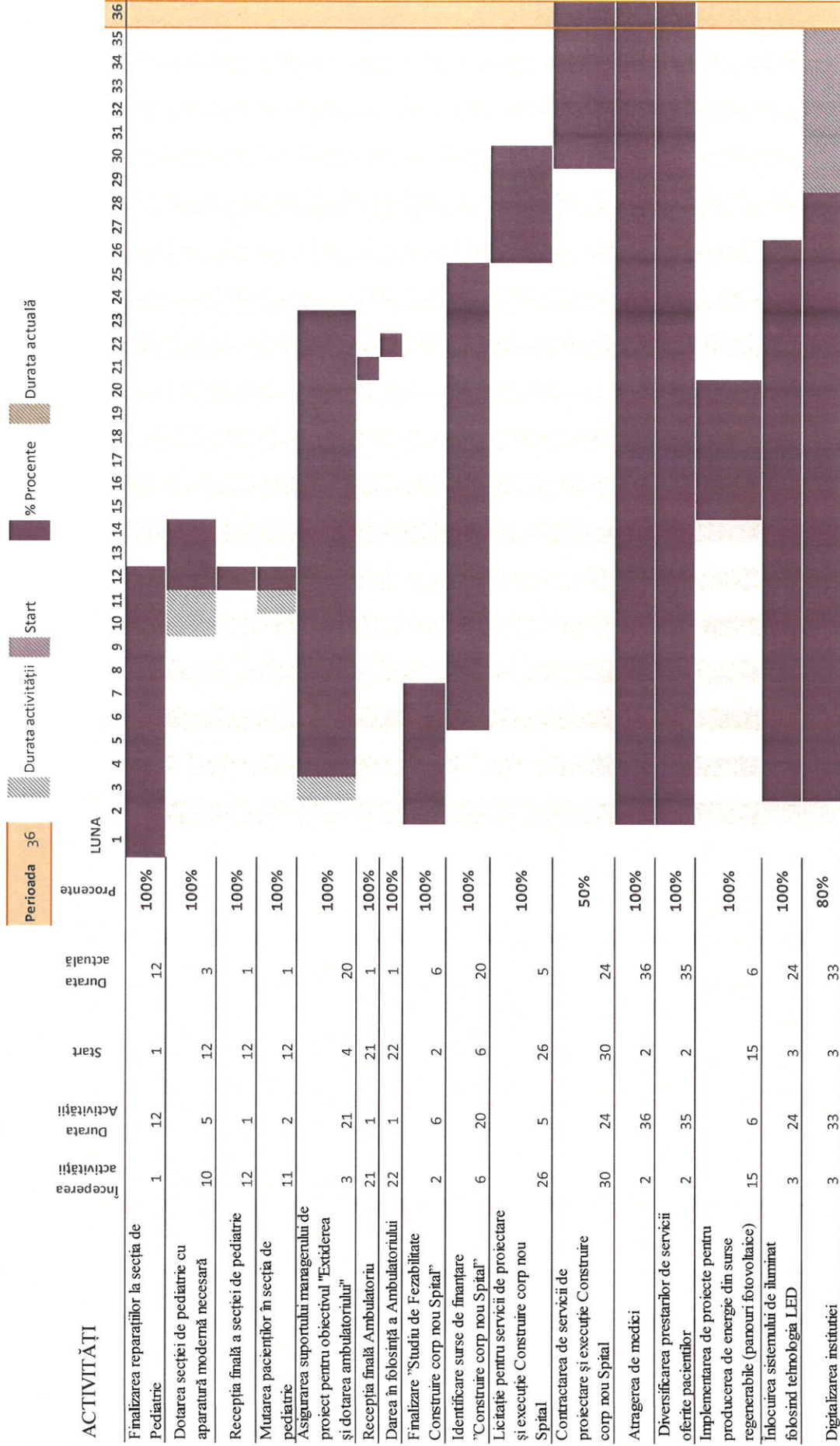
În ceea ce privește **responsabilitățile** asumate, managerul ocupă un rol esențial în realizarea obiectivelor și a majorității aspectelor derivate din acestea, însă rolul său în instituție este indisolubil legat de rolurile îndeplinite de ceilalți membri ai Comitetului Director - directorul medical, directorul de îngrijiri, directorul financiar-contabil, de Consiliul Medical, de deciziile luate de Consiliul de Administrație, de parteneriatul cu autoritatea locală și de relația interinstituțională cu Direcția de Sănătate Publică și Casa de Asigurări de Sănătate. **În mod concret, managerul** își prezintă proiectul de management, pe baza acestuia trasează direcțiile de dezvoltare, distribuie responsabilități și identifică resursele necesare. **Comitetul director** este responsabil de elaborarea și implementarea planului anual de furnizare de servicii medicale al spitalului, pe baza propunerilor consiliului medical și a bugetului de venituri și cheltuieli, având în vedere adoptarea de măsuri organizatorice pentru îmbunătățirea continuă a calității actului medical și realizarea indicatorilor aferenți. **Consiliul Medical** evaluează necesarul și specificul serviciilor medicale aferente populației deservite, iar pe baza acestora face propuneri concrete în vederea întocmirii planurilor de dezvoltare, de furnizare de servicii medicale și de achiziții publice.

E. CONCLUZII

Proiectul de management prezentat în rândurile de mai sus este o propunere bazată pe unele dintre cele mai stringente probleme ale Spitalului Municipal de Urgență "Elena Beldiman" Bârlad, ținând cont de specificul acestei unități sanitare, de nevoile socio-medicale reale ale comunității, de investițiile aflate în derulare, dar și de proiectele Primăriei și ale Consiliului Local Municipal. Remodelarea funcțională a circuitelor spitalului este absolut necesară sub aspect medical, igienico-sanitar, funcțional și legal. Reabilitarea clădirii Secției de pediatrie prin proiectul de creștere a eficienței energetice și construirea unui nou corp pentru Ambulatoriul de specialitate integrat spitalului constituie investiții realizabile pe termen mediu, în timp ce construcția unui corp nou pentru 7 secții și 10 compartimente însumând 393 de paturi este un proiect ambițios propus pe termen lung, care necesită un efort instituțional consolidat. Realizarea investițiilor menționate, care implică atât dezvoltarea și modernizarea infrastructurii, dar și dotarea cu aparatură medicală corespunzătoare, va permite, ca efect imediat, reabilitarea, dar și extinderea spațiilor medicale ale instituției pentru a garanta astfel îmbunătățirea calității serviciilor oferite comunității și asigurarea nediscriminatorie a accesului pacienților la acestea. Un spital nou, modern, cu multiple structuri și funcții, va atrage medici noi, bine pregătiți, așa cum va atrage un număr mare de pacienți cu afecțiuni pe care, în prezent, le investighează și/sau tratează în alte centre medicale publice sau private.

F. GRAFIC GANT

Activitățile desfășurate pentru realizarea obiectivelor



G. CUNOAȘTEREA LEGISLAȚIEI RELEVANTE (Bibliografie)

1. Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
2. Ordin nr.1384/2010 privind aprobarea modelului-cadru al contractului de management și a listei indicatorilor de performanță a activității managerului spitalului public;
3. Ordin nr. 1520/2016 privind aprobarea Regulamentului de organizare și desfășurare a concursului pentru ocuparea funcției de manager persoană fizică din spitalele publice din rețeaua proprie a Ministerului Sănătății;
4. Ordin nr. 1043/2010 privind aprobarea Normelor metodologice pentru elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului public;
5. Ordin nr. 914/2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare, cu modificările și completările ulterioare;
6. Legea nr. 46/2003 privind drepturile pacientului, cu modificările și completările ulterioare;
7. Ordonanța de Urgență nr. 162/2008 privind transferul ansamblului de atribuții și competențe exercitate de Ministerul Sănătății către autoritățile administrației publice locale, cu modificările și completările ulterioare;
8. Ordinul nr. 39/2008 privind reorganizarea ambulatoriului de specialitate al spitalului;
9. Ordin comun MS/CNAS nr. 44/53 din 2010 privind aprobarea unor măsuri de eficientizare a activității la nivelul asistenței medicale ambulatorii în vederea creșterii calității actului medical în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate, cu modificările și completările ulterioare;
10. Legea nr. 136/2020 privind instituirea unor măsuri în domeniul sănătății publice în situații de risc epidemiologic și biologic;
11. Școala Națională de Sănătate Publică și Management Sanitar – "Managementul spitalului", editura Public H Press, 2006, București;
12. Site-ul oficial al Spitalului Municipal de Urgență „Elena Beldiman” Bârlad
www.spital-barlad.ro