

**MINISTERUL SANATATII
SPITALUL CLINIC DE RECUPERARE, MEDICINA FIZICA SI BALNEOLOGIE
EFORIE NORD**

PROIECT DE MANAGEMENT

**REPARATIA SI MODERNIZAREA INFRASTRUCTURII UZATE FIZIC SI MORAL SI
DOTAREA CU ECHIPAMENTE MEDICALE PERFORMANTE A
SPITALULUI CLINIC DE RECUPERARE, MEDICINA FIZICA SI BALNEOLOGIE
EFORIE NORD**

Realizat,

DR. COVALEOV ANATOLI EUGEN

Septembrie 2021

CUPRINS

1. Descrierea situatiei actuale a spitalului

1.1. Tipul si profilul spitalului.....	3
1.2. Caracteristici relevante ale populatiei deservite.....	3
1.3. Structura organizatorica a spitalului	4
1.4. Resursele umane.....	4
1.5. Activitatea medicala a spitalului.....	4
1.6. Situatia economico-financiara.....	6
1.7. Lucrari, dotari si proiecte efectuate sau in derulare	8

2. Analiza SWOT a spitalului (puncta tari, puncta slabe, oportunitati, amenintari)

2.1. Analiza mediului intern.....	9
2.2. Analiza mediului extern.....	10

3. Identificarea problemelor critice ale spitalului 10

4. Selectionarea unei/unor probleme prioritare, cu motivarea alegerii facute... 11

5. Dezvoltarea proiectului de management pentru problema prioritara identificata/problemele prioritare identificate 11

a) Scop.....	11
b) Obiective.....	11
c) Activitati propuse pentru indeplinirea obiectivelor.....	14
c.1. Definire.....	14
c.2. Incadrare in timp – grafic Gantt	16
c.3. Resurse necesare – umane, materiale, financiare.....	18
c.4. Responsabilitati	18
d) Rezultate asteptate	19
e) Indicatori – evaluare, monitorizare	19
f) Cunoasterea legislatiei relevante	20

1. Descrierea situației actuale a spitalului

1.1. Tipul si Profilul Spitalului

Spitalul Clinic de Recuperare, Medicină Fizică și Balneologie (SCRMFB) Eforie Nord este o unitate medicală publică de monospecialitate de interes național, aflată într-o stațiune balneoclimaterică permanentă, situată între Marea Neagră și extremitatea nord-estică a Lacului Techirghiol. Unitatea se află la o distanță de 15 km de orașul Constanța (Spitalul Clinic Județean de Urgență Constanța, Spitalul Militar de Urgență "Alexandru Gafencu" Constanța), 4 km de Eforie Sud (Sectia externă de RMFB a Spitalului Județean Constanța), 4 km de Techirghiol (Sanatoriul Balnear și de Recuperare Techirghiol), 5 km de autostrada A2 și 40 de km de Aeroportul Internațional Mihail Kogălniceanu. Spitalul este în subordinea directă a Ministerului Sanatății, fiind clasificat în categoria IIM. Spitalul este acreditat în baza Ordinului Președintelui A.N.M.C.S. nr. 603 din 29.09.2016 și este în prezent în ciclul al doilea de acreditare, ce se va încheia în ianuarie 2022.

Prin parteneriatul cu U.M.F. "Carol Davila" București din 1974 cand a fost înființata Secția Clinică și urmare a activităților desfasurate, unitatea a căpătat o recunoaștere meritorie în mediul universitar românesc. În spital se desfășoara activitate didactică cu medicii rezidenți în specialitatea de RMFB (actual: medicina fizică și de reabilitare), activitate de cercetare clinică și activități de EMC pentru cadrele medii și pentru medici. În mod tradițional, în prima jumătate a lunii iunie, se organizează "școala de vară" pentru medici rezidenți în specialitate din cadrul UMF Carol Davila, dar și din alte centre universitare, privind utilizarea factorilor naturali de cură specifici litoralului românesc al Marii Negre și ai lacului Techirghiol (nămolul sapropelic și apa hipersalină a ghiolului, talasoterapia și climatoterapia specifică zonei de climat de litoral maritim), precum și pentru elementele specifice privind recuperarea în patologia degenerativă a coloanei vertebrale și alte teme moderne sau de actualitate.

SCRMFB din Eforie Nord oferă servicii de asistență medicală de tip profilactic (profilaxie primară și secundară pentru afecțiunile degenerative ale aparatului locomotor prin cură naturista cu helioterapie, onctiuni cu nămol și hidrokinetoterapie în lacul Techirghiol), curativ și de recuperare medicală (folosind termoterapie, electroterapie cu curenti de joasă și medie frecvență, ultrasunete, unde scurte, diapulse, magnetoterapie, laserterapie, drenaj limfatic, masoterapie, kinetoterapie individuală și de grup, hidrokinetoterapie, bai la cada cu nămol și apa din ghiol).

1.2. Caracteristici relevante ale populației deservite

În cadrul analizei acestor caracteristici trebuie să ținem seama de diversitatea tipurilor de asistență medicală acordată în spital: în condiții de spitalizare continuă și în condiții de ambulator.

Patologia abordată în spitalul din Eforie Nord este reprezentată de afecțiunile aparatului locomotor de tip reumatismal (inflamator, degenerativ sau abarticular) sau posttraumatic/postoperator, afecțiuni de neuron motor periferic sau neuron motor central, afecțiuni dermatologice, afecțiuni ginecologice inflamatorii cronice, afecțiuni ale aparatului respirator, afecțiuni O.R.L. cronice.

Se poate remarcă o adresabilitate relativ constantă în funcție de domiciliul pacienților, consemnatându-se, încă din 1973, de la înființarea secției clinice, o proporție de aproximativ 50% pacienți din județul Constanța și 50% pacienți din alte județe și București, cu inerente variații anuale.

SCRMFB Eforie Nord, fiind unitate medicală de monospecialitate, oferă servicii medicale ce pot fi încadrate prin intermediul codificării diagnosticelor în grupa Z50 (Îngrijiri implicând proceduri de reabilitare), în mod particular în codul Z508 (Îngrijiri implicând alte proceduri de reabilitare; Educație privind activitățile vieții zilnice [ADL] NEC). Criteriul fundamental de internare a pacientilor în sectiile cu paturi este existența unui deficit funcțional al sistemului neuro-mio-artro-kinetic, recuperabil sau ce poate fi ameliorat.

1.3. Structura Organizatorica a spitalului

Prin ordinul M.S. 1672/09.12.2011 a fost aprobată structura organizatorică:

- Secția clinică recuperare, medicină fizică și balneologie	90 paturi
- Secția recuperare, medicină fizică și balneologie	60 paturi
- Secția geriatrie și gerontologie	25 paturi
- Camera de gardă	
	Total 175 paturi

- Farmacie
- Laborator de analize medicale; Laborator radiologie și imagistică medicală
- Băi reci 4 sectoare; Solar maritim

Ambulatoriul integrat spitalului cu cabinete in specialitatile:

- Aleea Specială nr. 1 (Steaua de mare): Cabinete in specialitatea Recuperare, medicină fizică și balneologie; Laborator de RMFB (electroterapie, fototerapie, pneumoterapie, hidrotermoterapie, kinetoterapie, masoterapie, balneoterapie)
- Bd. Republicii nr. 63-69 (Grand): Cabinete in specialitatile Recuperare, medicină fizică și balneologie si Geriatrie și gerontologie; Laborator de RMFB
Laboratoarele deservesc atât sectiile cu paturi cât și ambulatoriul de specialitate.
- Aparat functional

Cele 25 de paturi ale secției de geriatrie și gerontologie nu funcționează, astfel încât raportarea activității spitalului se face pentru cele 150 de paturi de recuperare, medicină fizică și balneologie, cu activitate permanentă (nu există intrerupere a activității în sezonul rece).

Unitatea are spalatorie și bloc alimentar proprii.

Una din particularitățile instituției este că, fără a fi o unitate cu caracter modular, patrimoniul cuprinde mai multe obiective cu numere postale și cadastrale diferite, unele aflate în stare de activitate permanentă, unele cu activitate sezonieră, altele în conservare/degradare fizică și unele cu probleme patrimoniale încă nerezolvate. Secțiile cu paturi se găsesc în locația din Bd. Republicii 63-69 (Grand), împreună cu Ambulatoriul Nr. 2, o parte din Laboratorul de RMFB, Laboratorul de analize medicale și Laboratorul de radiologie și imagistica. Pe Aleea Specială Nr. 1 se găsesc sediul administrativ și Ambulatoriul Nr. 1 (Steaua de mare) împreună cu o parte din Laboratorul de RMFB și o parte din Laboratorul Radiologie și imagistica. În această locație, activitatea medicală este temporar suspendată.

1.4. Resursele umane

Situatia de personal la 08 iunie 2021 – numar total de posturi: 319, ocupate: 174, din care:

- medici specialisti/primari	12
- medici rezidenți	3
- personal medical cu studii superioare	5
- asistenți medicali	56
- technician medical	1
- statisticieni și registratori medicali	7
- personal auxiliar sanitar	44
- personal TESA	14
- muncitori și deservire (spalatorie, bucătarie)	29

1.5. Activitatea medicală

Activitatea medicală poate fi evaluată în secțiile cu paturi și în ambulator, deservite de cele trei laboratoare (de RMFB, de Analize medicale și de Radiologie și imagistica medicală) și în sectorul Băi reci, cu caracter sezonier.

In secțiile cu paturi se internează pacienți în regim de internare continuă, majoritatea fiind planificate printr-o procedură internă, în funcție de complexitatea cazului și de rapiditatea nevoii de

initiere a programului de recuperare, extrem de putine cazuri fiind internate în regim de urgență. Durata medie de spitalizare optimă în ultimii ani a avut valori între 11 și 12 zile. Tariful pe zi de spitalizare din partea CJAS este 200 lei. Înainte de 2012, luniile decembrie, ianuarie și februarie lucrau la capacitate redusă din multiple cauze (microclimat nefavorabil în secțile cu paturi și în Laboratorul de RMFB; personalul medical împărțit între cele două ambulatorii; finanțare redusă s.a.). După 2012, secțiile cu paturi au inceput să funcționeze la capacitate maxima, indiferent de anotimp (concomitent cu ameliorarea microclimatului în secții și în zonele de tratament), permitând o negociere mai bună cu CJAS a valorilor contractate. Practic, de atunci și până la momentul pandemiei, ambele secții cu paturi au funcționat cu grad de ocupare și DMS optimi. În anul 2020 s-a produs o reducere la aproximativ 38% a numarului de externari în secții față de anii anteriori. În tabelul 1, observăm sintetic situația comparativă în ultimii cinci ani a activității medicale.

Tabel 1. Indicatorii de performanță ai Spitalului Clinic de RMFB Eforie Nord 2016-2020

Categorie de indicatori	Denumire indicator	2016	2017	2018	2019	2020
Indicatori de management a resurselor	Nr mediu de bolnavi externați/medic	388.29	373	412	426	158
	Nr mediu de consult/medic în amb.	794	700	726	656	523
	Nr mediu de consult/medic în gardă	44.97	139	190	227	38
Indicatori de utilizare a serviciilor	Numărul de bolnavi externați total și pe secții;	T: 3980 S1:2394 S2:1586	4102 2580 1522	4123 2585 1538	4119 2518 1601	1576 967 609
	Durata medie de spitalizare, pe spital și pe fiecare secție;	11.31 11.28 11.37	11.23 11.21 11.26	11.19 11.18 11.21	11.1 11.1 11.1	10.48 10.55 10.37
	Rata de utilizare a paturilor, pe spital și pe fiecare secție;	83.51% 83.78% 83.12%	85.4% 89.5% 79.2%	86.82% 90.92% 80.67%	86.32% 87.53% 84.50%	30.25% 31.13% 28.93%
	Proportia bolnavilor internați cu programare/totalul bolnavilor internați	75%	86%	86%	80%	84%
	Numărul consultațiilor acordate în ambulatoriu;	8142	6998	6532	6037	4703
Indicatori de calitate	Rata mortalității intraspitalicești	0%	0%	0%	0%	0%
	Rata infecțiilor nosocomiale	0%	0.01%	0.0%	0%	0%
	Rata bolnavilor reinternați în intervalul de 30 de zile de la externare;	0%	0%	0%	0%	0%
	Indicele de concordanță între diagnostic la internare/la externare;	100%	100%	100%	100%	100%
	Procentul bolnavilor transferați către alte spitale	0%	0%	0%	0%	0%
	Numărul de reclamații/plângeri	1	1	1	1	2

In ambulator, constatam o adresabilitate în creștere lentă progresivă (cu excepția anului 2020, dar în care, raportat la numarul de luni în care a fost permisă activitatea medicală, în mod real adresabilitatea nu a scăzut). Creșterea a fost rezultatul mai multor factori: imbunătățirea microclimatului, dotarea cu echipamente medicale noi, optimizarea planificării activității personalului medical, creșterea valorii contractate cu CJAS (spitalul a devenit unitatea cu punctajul cel mai mare din județul Constanța în contractul RECA).

Laboratorul de Radiologie si imagistica medicala a avut o dotare modesta in toti acesti ani (un aparat de radiologie analogic din 2001 si un ecograf achizitionat in 2015). In ciuda acestei dotari, personalul a acoperit valoarea contractata cu CJAS si a realizat si servicii la cerere.

Laboratorul de analize medicale a fost in toti acesti ani un suport pentru sectiile cu paturi si pentru deservirea personalului propriu si in mica masura a prestat servicii medicale la cerere pentru terti din cauza aparaturii uzate fizic si moral si a lipsei contractului cu CJAS.

In cadrul sectorului Bai Reci (unde se realizeaza cura naturista cu factori termici contrastanti pe malul lacului Techirghiol), adresabilitatea a crescut progresiv din 2012 pana in 2019, cu scadere in 2020. Acest sector are o activitate de aproximativ trei luni pe an. Aici exista salvamar si cabinet medical pentru acordarea asistentei medicale la nevoie, si se presteaza activitate medicala de masoterapie simpla sau cu namol, la cerere. Activitatea incepe in mod obisnuit in a doua jumatate a lunii iunie si se desfasura pana in a doua jumatate a lunii septembrie, cu adresabilitate maxima in perioada 15 iulie – 15 august (istoric - adresabilitatea maxima/zi: 1698 cazuri).

1.6. Situația economico-financiară

Structura bugetului de **venituri**, pe surse de finanțare in anul 2020:

- 52.79 % - spitalizare continuă (recuperare, medicină fizică și balneologie) pe contract CJAS
- 4.83 % - servicii de balneo-fizioterapie în ambulator, pe contract CJAS
- 5.37 % - alte venituri din prestări servicii medicale la cerere și alte activități
- 0.42 % - servicii contract CJAS paraclinice
- 0.0 % - subvenții de la Ministerul Sănătății
- 0.0 % - programe naționale
- 0.0 % - venituri din valorificarea unor bunuri

Structura bugetului de **cheltuieli**:

- 72.34 % cheltuieli de personal
- 22.60 % cheltuieli materiale și servicii din care:
 - 0.13 % cheltuieli cu medicamente
 - 1.90 % cheltuieli cu materiale sanitare
 - 1.95 % cheltuieli cu combustibilul
- 5.15 % cheltuieli de capital

In tabelul 2 observam situatia comparativa 2012 – 2020 a valorilor contractate cu CJAS. Acestea trebuie raportate la numarul de externari si la numarul de pacienti din ambulator. Putem remarca faptul ca, urmare a activitatii medicale la capacitate maxima pe sectiile cu paturi din ultimii ani, spitalul a avut o crestere a valorii contractelor cu CJAS. Exceptie face perioada de pandemie, in care spitalul a fost nevoie sa inchida o perioada complet atat activitatea in sectiile cu paturi cat si in ambulator, ulterior, prin toate masurile de combatere a efectelor pandemiei, activitatea a fost mult diminuata pe sectiile cu paturi dar a revenit catre activitate normala in regim ambulator. Spitalul a fost parte a Planului Alb al judetului Constanta, oferind spatii de cazare pentru personalul aflat in prima linie pentru a nu isi expune familiile, mentionand linie de garda permanenta. De asemenea, spitalul a avut personal detasat la spitale COVID din judet (medicul radiolog, asistenti, brancardier, ingrijitoare). Suplimentar, spitalul a fost centru de vaccinare de faza I iar ulterior, in parteneriat cu autoritatea locala, a pus la dispozitie zona cabinetelor medicale din Ambulatoriu I (Steaua de mare) pentru a se realiza un centru de vaccinare comunitara.

In tabelul 3, din analiza contului de executie pe categorii de surse de venituri si de cheltuieli, observand cu usurinta scaderea dramatica a veniturilor proprii in pandemie si faptul ca, desi in scadere semnificativa in ultimii ani, cheltuiala nonsalariala principala ramane cea cu electricitatea si combustibilul necesar nu doar pentru incalzirea spitalului ci si in scop terapeutic (pentru incalzirea apei din sectoarele de hidroterapie). Executia bugetara anuala a fost de pana la 85%, obtinandu-se un excedent planificat, utilizat pentru reparatii si investitii.

Tabel 2. Analiza SITUATIE FINANCIARA VENITURI/ CHELTUIELI/COSTURI pe baza situatiilor financiare si anexe de la 31.12

<i>Elemente importante</i>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
NUMAR BOLNAVI									
tratati	3989	3835	3815	3866	3987	4167	4248	4257	1585
spital									
ambulatoriu	2912	3264	4023	3088	3248	3485	3609	3705	3227
VALORI CONTRACTE CASJ									
spitalizare	7358200	7718400	8200800	8696904	8563674	9035778	9402876	9355264	8785611
ambulatoriu	287420	421460	586861	708586	889042	982479	1032762	932720	952121
TOTAL CONTRACTAT fara subventii	76452620	8139860	8787661	9405490	9452716	100118257	10435638	10287984	9737732
DATORII - FURNIZORI	90312	37762	143496	117556	173797	75995	452629	679628	42087

Tabel 3. Analiza contului de executie pe categorii de surse de venituri si de cheltuieli

CONTUL EXECUTIE - VENITURI									
INCASARI REALIZATE	8362095	9425918	10301050	10511457	12368303	13194355	17268830	17915228	16861599
CASJ	7643236	8013029	8165993	9279102	10843436	10216638	10065477	10195834	9785914
din care st urgență/alertă - ch efectiva									4696919
alte venituri prest serv	718859	1013785	1446281	1232355	1294545	1518221	2219589	1528691	906308
sold CJAS 31.12		399104	688776						
SUBVENTII CH PERSONAL					230322	1459496	4983764	6190703	6169377
CONTUL EXECUTIE – CHELT.									
TOTAL CHELTUIALA	14831175	9328770	9890541	10060534	11697570	12144034	14232767	15685470	15278922
respectiv CHELTUIALA curenta	8430911	8987764	9640839	9787539	11382830	11956321	14123975	15523802	15138530
CHELTUIELI PERSONAL	4719851	4995662	4667358	5122078	6792613	7583930	9883760	10562734	11789105
numar salariati posturi ocupate	181	169	158	174	186	167	173	174	172
CHELTUIELI BUNURI SI SERVICII	3711060	3992102	4973481	4665461	4590217	4372391	4240215	4492439	3349425
materiale curatenie	40853	54375	46170	46272	95109	86264	70518	133480	108016
incalzit, curent electric	1722633	1693368	1342784	1142753	1055386	772791	904820	959380	543472
apa, canal, salubritate	214668	227787	196264	185367	182963	147114	213548	198123	143295
reparati curente	151071	638975	1789943	1476724	1433097	1257849	835445	664833	376006
materiale sanitare	235342	178123	327389	309098	327742	314555	286234	447613	249291
REZULTATUL PATRIMONIAL	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
deficit	excedent	excedent	excedent	excedent	excedent	excedent	excedent	excedent	excedent

1.7. Lucrari, dotari si proiecte efectuate sau in derulare

In ultimii ani, in cadrul spitalului s-au realizat o serie intreaga de lucrari de reparatie, care au dus la o buna functionare a sectiilor cu paturi si a laboratoarelor:

- In sectiile cu paturi: reparatia integrala a saloanelor sectiilor (pardoseli, zugraveli, sanitare, electrice, termice, tamplarie interioara, curenti slabii, TV gratuit in fiecare salon, wi-fi gratuit pentru pacienti); schimbarea liftului cu unul care indeplineste cerintele pentru persoane cu dizabilitati; termoizolatia cladirii - bloc alimentar, sala de mese si magazie de alimente reparate, cu echipamente funktionale
- spalatorie: reparata, cu echipamente funktionale
- in Ambulatoriul nr. 2 (Grand): reparatia si dotarea cu mobilier nou a cabinetelor medicale de consultatii si de tratamente (cu exceptia sectorului de dus subacval), creare unei noi sali de kinetoterapie la demisolul cladirii bazinei, reparatia importanta a bazinelor de hidrokinetoterapie si dotarea cu un elevator pentru persoanele cu dizabilitati; centrala termica independenta pentru incalzirea incintei bazinei de hidrokinetoterapie, pentru asigurarea unui microclimat bun in incinta; Reparatie integrala a instalatiei electrice din baza de tratament Grand, cu reconfigurare circuite si sistem de protectie suprasarcina; vestiare noi pentru personal si pentru pacienti; echipamente noi de electroterapie (current galvanic, de joasa frecventa, medie frecventa, ultrasunete, unde scurte, laser de joasa si de inalta intensitate) si parafina; sistem de 16 echipamente de kinetoterapie, computerizat, pentru recuperarea coloanei vertebrale si membrelor;
- reparatie integrala a cladirii Anexa Grand care are la parter Laboratorul de analize medicale (dotat cu echipamente automatizate noi de hematologie, biochimie, analiza urinara si imunologie) si Laboratorul de Radiologie si imagistica medicala (dotat cu ecograf, aparate noi de radiologie digitala si computer tomograf) iar la etaj are zece camere utilizate in scop didactic si medical (izolator in perioada pandemiei)
- Reparatii la sediul administrativ si Ambulatoriul 1 (Steaua de mare): tamplarie exterioara la parter; reparatia cabinetelor medicale; hidroizolatia acoperisului; centrala termica si sistem termic la sediul administrativ.

Unitatea a demarat in 2020 un proiect pe tip POIM in contextul pandemiei COVID19 in valoare de 5.676.877,51 lei prin care se urmaresti achizitia unor echipamente medicale (sistem de echipamente de kinetoterapie pentru recuperare post COVID19, radiologie digitala, computer tomograf, aparatura automatizata de laborator, inclusiv un echipament de tip RT-PCR, lampi cu ultraviolete pentru sterilizarea aerului), echipamente de protectie, materiale sanitare si dezinfecante. O parte din echipamente sunt deja achizitionate; unele sunt puse in functiune (sistemul de echipamente de kinetoterapie), altele inca nu. Urmeaza a se face rambursarea echipamentelor achizitionate iar restul de echipamente de protectie, materiale sanitare si dezinfecanti urmeaza sa fie achizitionate pana la 31 decembrie 2021.

Din cele expuse sintetic mai sus se pot trage cateva caracteristici ale institutiei: traditie medicala (cea mai veche institutie de profil din regiune) si didactica (parteneriat de peste 47 de ani cu UMF Carol Davila), colectiv stabil, bine pregatit si maturizat, infrastructura medicala partial renovate in zonele active actual, buna dotare cu echipamente medicale, stabilitate financiara, activitate medicala la parametri optimi in sectiile cu paturi pana la momentul pandemiei, imbunatatire a consumurilor pentru diminuarea cheltuielilor in general si a celor cu utilitatile in special, venituri proprii imbunatatite in ultimii ani ceea ce a condus la realizarea unui excedent utilizat pentru dezvoltare. Actuala zona medicala activa ofera stabilitate atat financiara cat si a resursei umane asigurand premisele pentru dezvoltarea institutiei.

Pe ultima Lista de investitii aprobată de Ministerul Sanatatii sunt prevazute alte doua studii de fezabilitate decat cele aflate in derulare, pentru introducerea in circuitul medical a doua obiective pentru care s-au realizat lucrările de cadastru si intabulare (Vila Navrom si Bai Reci 3).

2. Analiza SWOT

2.1. Analiza mediului intern

I. PUNCTE FORTE (STRENGHTS)	II. PUNCTE SLABE (WEAKNESSES)
<ol style="list-style-type: none">1. Produsul muncii – terapia de recuperare este mult solicitata2. Factorii naturali de cura – apa si namolul de Techirghiol – unicat, eficient, apreciat3. Forta de munca – calificare inalta, participanta si in unitati medicale COVID si in centrul de vaccinare anti-COVID4. Mediatizarea – brand-urile “Grand” si “Efosan” recunoscut in randul pacientilor si al lumii medicale5. Pavilioane de bai reci pe malul lacului Techirghiol – solicitate in sezonul cald6. Singura unitate din zona cu acces atat la litoralul Marii Negre (solar) cat si al lacului Techirghiol7. Traditie didactica pentru invatamant (post)universitar – Sectie Clinica a UMF Carol Davila8. Blocul alimentar si spalatoria – buna functionalitate9. Laboratorul de RMFB – buna functionalitate, buna dotare, cu echipamente noi; sistem de kinetoterapie de recuperare post-Covid unic in spitalele publice din tara10. Proiect in desfasurare pentru modernizarea Laboratorului de analize medicale, a Laboratorului de radiologie si imagistica medicala si de dotare cu mobilier a sectiilor cu paturi11. Studii de fezabilitate si DALI finalizate pentru reparatia, extinderea, dotarea si modernizarea unor obiective de infrastructura iar pentru altele este obtinuta aprobarea pentru realizarea DALI/SF din resurse proprii12. Stabilitate finanziara si a resursei umane13. Sistem informatic unitar, upgradabil	<ol style="list-style-type: none">1. Infrastructura veche2. Unele circuite medicale – greu de adaptat conform normelor actuale (OMS 914/2006, republicat)3. Instalatii vechi – de incalzire, electrice si sanitare (partial reparate in ultimii ani)4. Cazare – nu poate fi adusa la nivelul ce poate permite introducerea platii pentru conditii hoteliere cu grad ridicat de confort; numar mic de paturi raportat la cererea de servicii in regim de internare continua5. Alimentatia – finantare insuficienta6. Medicatia – unele dificultati de aprovizionare in conditiile actuale7. Baza de tratament<ul style="list-style-type: none">- Microclimat necorespunzator in sezon cald/rece- Vestiarele pacientilor – calitate si circuite insuficient de bune- Namol – aprovizionare aritmica8. Personalul<ul style="list-style-type: none">- medical – insuficient in unele sectoare, uneori nemotivat- Insuficient personal auxiliar pentru acoperirea separarii circuitelor functionale ambulator/ spital pentru persoanele care necesita supraveghere/ asistenta pentru nivele de dizabilitate medie – necesitate accentuata in conditiile de pandemie<ul style="list-style-type: none">- Tehnic – insuficient si cu dotare medie cu utilaje- TESA – insuficient episodic in raport cu sarcinile birocratice9. Laborator de analize si Laboratorul de radiologie si imagistica – cu echipamente noi dar in curs de instalare/autorizare10. Probleme patrimoniale nerezolvate pentru unele obiective de infrastructura aflate in administrare11. Insuficienta utilizare a valorii contractate cu CJAS dupa inceputul pandemiei12. Adresabilitate diminuata in ambulator, cu insuficienta realizare a serviciilor contractate cu CJAS in regim ambulator pe specialitatea de RMFB in lunile reci13. Proceduri operationale ce necesita actualizare14. Lipsa unei farmacii cu circuit inchis15. Curtea spitalului insuficient ingrijita si fara facilitati de recuperare16. Riscul de “burn-out” in special la personalul cu functie de conducere

2.2. Analiza mediului extern

I. OPORTUNITATI (OPORTUNITIES)	II. AMENINTARI (THREATS)
<p>1. Modernizarea Laboratorului de analize medicale si introducerea acestuia in contractul cu CJAS pentru servicii paraclinice</p> <p>2. Modernizarea Laboratorului de radiologie si imagistica medicala cu posibilitatea cresterii valorii contractului cu CJAS</p> <p>3. Posibilitatea rambursarii fondurilor alocate in cadrul proiectului POIM cu MFE pentru echipamente, materiale si dezinfectanti</p> <p>4. Cresterea veniturilor proprii ale spitalului prin cresterea ponderii serviciilor medicale la cerere in toate compartimentele</p> <p>5. Finantari de la M.S. sau din fonduri europene ptr dotarea cu echipamente, reabilitarea infrastructurii, pregatirea personalului si activitatii de CDI</p> <p>6. Reparata si modernizarea centralei termice a Laboratorului de RMFB 2, cu cresterea eficientei energetice</p> <p>7. Realizarea de DALI/SF pentru unele obiective aflate in administrare, in vederea introducerii lor in circuitele medicale</p> <p>8. Crearea unui nucleu de cercetare; realizarea de activitati de CDI</p> <p>9. Cresterea numarului si valorilor contractelor de prestari de servicii medicale cu terti (hotelieri, asiguratorii s.a.) ptr ambulator</p> <p>10. Protocole de colaborare cu sectii clinice ale UMFCD pentru preluarea planificata a anumitor categorii de pacienti cu dizabilitati</p> <p>11. Centru de pregatire a rezidentilor in specialitatea de RMFB</p> <p>12. Reluarea activitatilor de EMC</p> <p>13. Introducerea de servicii medicale noi/la cerere</p> <p>14. Parteneriate public-privat cand legislatia o va permite</p> <p>15. Cresterea nivelului de vizibilitate si a procentului de "market-share" in domeniu printr-o mediatizare si promovare mai buna la nivel national, in domeniul public si privat a serviciilor oferite</p> <p>16. Foarte buna colaborare cu autoritatea locala</p>	<p>1. Neindeplinirea criteriilor de evaluare ale ANMCS pentru ciclul 2 de acreditare</p> <p>2. Incapacitatea de a realiza constant tot timpul anului valorile de contract cu CJAS pentru servicii RECA in ambulator in conditii de pandemie</p> <p>3. Scaderea finantarii prin Casa de Asigurari si prin contracte cu alti parteneri</p> <p>4. Conculenta privata tot mai puternica</p> <p>5. Conculenta neloiala</p> <p>6. Insuficiente surse de finantare pentru realizarea proiectelor de infrastructura</p> <p>7. Un nou val al pandemiei ce ar putea afecta veniturile proprii si starea de sanatate a personalului sau detasarea acestuia</p> <p>8. Insuficient personal bine pregatit in piata fortei de munca care sa suplimeasca pensionarile personalului actual</p>

3. Identificarea problemelor critice

- 1) Infrastructura degrada la obiectivele aflate in utilizare sau in conservare
- 2) Echipamente medicale depasite fizic si moral
- 3) Insuficienta spatiilor de cazare fata de cererea de servicii
- 4) Venituri proprii reduse din cauza:
 - tarifului pe servicii insuficient fata de valoarea reala a serviciilor prestate;
 - numarului mic de pacienti din ambulator fata de posibilitatile existente;
 - contract de valoare mica cu CJAS pentru serviciile paraclinice
- 5) Probleme patrimoniale nerezolvate la unele obiective aflate in administrare
- 6) Insuficienta personalului medical in perioadele de varf de sezon
- 7) Insuficiente fonduri neguvernamentale/europene pentru dezvoltarea spitalelor publice aflate in subordinea autoritatii centrale
- 8) Lipsa unui nucleu de cercetare care sa realizeze de proiecte de cercetare clinica sau fundamentala
- 9) Gestionarea uneori nejudicioasa a resurselor spitalului in evaluarea si tratarea pacientilor

4. Selectionarea unei probleme/unor probleme prioritare, cu motivarea alegerii facute

Evident ca toate problemele critice mai sus expuse ar necesita o rezolvare rapida. Problemele prioritare identificate sunt *Infrastructura degrada la obiectivele aflate in utilizare sau in conservare si Echipamente medicale depasite fizic si moral*. Rezolvarea acestora ar influenta major si urmatoarele doua probleme critice, avand un impact important pe termen mediu si lung.

Motivarea alegerii facute are la baza pe de o parte faptul ca in actualul obiectiv cu activitate medicala permanenta din Bd. Republicii 63 – 69 (Grand), activitatea medicala este stabila (cu potential cert de dezvoltare in laboratoarele de analize medicale, de radiologie si imagistica si in cel de RMFB) dar necesita o imbunatatire a dotarilor si a microclimatului iar pe de alta parte, cererea mare de servicii atat in regim de internare/ambulator cat si cele pentru terapia naturista sezoniera pot fi satisfacute prin realizarea lucrarilor de reparatii si modernizare ale obiectivelor Ambulatoriul nr. 1 (“Steaua de mare”) din Aleea Speciala nr. 1 si Baile Reci 4.

In cadrul obiectivului “Grand”, in pofida modernizarilor facute in ultimii ani, exista un microclimat nesatisfacator in special in lunile reci. Acest fapt este cauzat de faptul ca actuala centrala termica ce deserveste obiectivul este extrem de uzata fizic si moral, neautomatizata, functionand cu CLU tip 3. Trebuie avut in vedere aspectul ca in cadrul unei institutii de acest fel, energia centralei termice nu este folosita doar pentru asigurarea confortului termic ci ea este utilizata si in scop terapeutic, indirect, pentru incalzirea apei din bazinele de hidrokinetoterapie cu apa de ghiol si a apei utilizata la cazile pentru baile de namol si baile galvanice. In ultimul an au fost efectuate expertiza tehnica si DALI-ul in vederea reparatiei si modernizarii, precum si racordarea acestui obiectiv la reteaua de gaze a orasului. In acest an a fost demarata procedura de achizitie a lucrarilor. De asemenea in cadrul acestui obiectiv este initiat proiectul POIM mentionat anterior.

La obiectivul “Steaua de mare”, dupa suspendarea activitatii medicale, au fost realizeate lucrările de expertiza, audit energetic si studiul de fezabilitate pentru a se efectua reabilitarea, consolidarea, supraetajarea si dotarea cu echipamente a acestui obiectiv.

La obiectivul Baile reci 4, au fost realizeate in ultimii ani, lucrările de expertiza, studii geo, studii topo si in final, DALI pentru Reparații capitale in vederea reintroducerii in circuitul medical.

Tinand cont de cele expuse, tema proiectului de management se incadreaza la tema-cadru *planificarea si organizarea serviciilor de sanatate la nivelul spitalului* si anume: “*Reparatia si modernizarea infrastructurii uzate fizic si moral si dotarea cu echipamente medicale performante a Spitalului Clinic de Recuperare, Medicina Fizica si Balneologie Eforie Nord*”.

5. Dezvoltarea proiectului de management pentru problema prioritara identificata/problemele prioritare identificate

a) Scop

Imbunatatirea planificarii si organizarii serviciilor de sanatate la nivelul spitalului prin modernizarea unitati si repositionarea pe piata serviciilor medicale de recuperare medicala si balneo-fizioterapie utilizand si factori naturali de cura specifici.

Acestea vor fi realizate prin dotarea cu echipamente medicale performante si redarea in circuitul medical a unor obiective aflate in conservare cu cresterea tipului si a numarului de proceduri efectuate si a numarului de pacienti tratati in regim de internare si in regim ambulator permanent sau in regim sezonier.

b) Obiective

1. Cresterea numarului si extinderea tipurilor de servicii medicale clinice si paraclinice prin Implementarea proiectului POIM cu fonduri europene “Gestionarea situatiei de urgență generata de pandemia Covid-19 la Spitalul Clinic de Recuperare, Medicina Fizica si Balneologie Eforie

Nord”, cod SMIS 142201, Contractul de Finanțare nr. 600/25.06.2021, Valoarea totală a Contractului de Finanțare: 5.676.877,51 lei.

Ideea ca spitalul sa aplice pentru acest proiect a plecat de la nevoile spitalului (nu sunt externalizate Laboratorul de analize medicale si Laboratorul de Radiologie si imagistica, dar slab dotate) si ale pacientilor (deconditionare fizica importanta a celor ce au facut forme moderate/severe de COVID19). Acest proiect a fost demarat in 2020 si procedurile de achizitie au fost finalizate pentru unele echipamente, majoritatea fiind in curs de derulare. Se vor achizitiona urmatoarele echipamente medicale, echipamente de protectie, mobilier medical, materiale sanitare si dezinfecțanti:

Echipament automat biochimie urinară, 1 bucata Echipament automat biochimie, 1 bucata Echipament automat hematologie 5 diff, 1 bucata Sistem automat imunologie, 1 bucata Echipament de tip PCR si auxiliare, 1 bucata Aparat de radiologie digitala cu modul stitching, 1 bucată Computer tomograf cu 128 secțiuni achiziționate, 1 bucată Sistem complet si computerizat de evaluare si recuperare functionala pentru coloana vertebrală si membre la pacientii deconditionati fizic post Covid19 Pat de salon cu suprafete lavabile, 130 bucati Saltea de pat cu suprafete lavabile, 130 bucati Noptiera de salon cu suprafete lavabile, 130 bucati Dezinfectant TIP 1- tegument, mâini 0.5 l, 800 buc Dezinfectant TIP 2- suprafete, pardoseli 1 l, 500 buc Dezinfectant TIP2- clor solid, cutii cu pastile de 200-300 tablete, 152 bucati Dezinfectant TIP2- clor lichid 12,5-14,5%,ambalare 5 litri, 400 bucati	Dezinfectant TIP2 pentru suprafete, cu acțiune rapidă, 1l, 200 bucati Halat vizitator, 375 bucati Manusi nesterile nitril nepudrate, marimi M, L, XL (100 buc/cutie), 336 cutii Masca de protectie cu 3 straturi, 20000 bucati Bonete (capeline), 1600 bucati Manusi sterile nr. 7.5 – 8.5 (perechi), 680 bucati Masca de protectie FFP2, 125 bucati Combinezon de protectie (M,L,XL,XXL), 125 buc Halat impermeabil de protectie, 660 bucati Acoperitori pantofi PVC trafic intens, 12500 buc Acoperitori incaltaminte tip cizma 50 cm (pereche), 125 perechi Viziera de protectie, 660 bucati Cutie deseuri infectioase de 7.5 l, 20 l, 40 l, cate 120 din fiecare model Dispenserii acoperitori incaltaminte, 4 bucati Lampa UV-C portabila cu telecomanda, programabila, 10 bucati
---	---

2. Eficientizarea cheltuielilor cu utilitatile in locatiile actualmente functionale si in cele ce urmeaza a fi reintroduse in circuitul medical prin implementarea proiectului cu fonduri proprii: Reparatii capitale centala termica Ambulatoriu nr. 2; valoare 1,800,800 lei

In cadrul obiectivului “Grand”, centrala termica a avut ultima reparatie importanta in urma cu peste 12 ani, este ineficienta energetic si poluanta. In anul 2020 au fost realizate expertiza tehnica si DALI pentru REPARATII CAPITALE CENTRALA TERMICA NR.2, MFP.143897. Proiectul de reparatie capitala al acestiei presupune in principal:

- racordarea centralei la reteaua de gaze
- instalarea a trei cazane de 900 KW cu arzatoare mixte gaz/clu si a unei centrale de microcogenerare de 20 Kwe
- proiectare si executie instalatie utilizare gaze naturale
- proiectare lucrari instalatii electrice si automatizare (fara nevoie de fochist permanent)
- executie lucrari instalatii (montaj centrala termica pana la distribuitor, cos de fum)
- readucere a amplasamentului la starea initiala (refacere zidurilor, reparatii, tencuieli, glet, var)
- asistenta tehnica din partea proiectantilor pe toata durata de executie a lucrarilor
- intocmire a documentatiei de avizare la CNCIR si dare in functiune

3. Deschiderea unei noi structuri cu paturi si reintroducerea in circuitul medical a Ambulatorului Nr. 1 Steaua de mare si a laboratorului de imagistica si de RMFB adiacente, extins, modernizat si dotat cu echipamente medicale noi, clasice si de ultima generatie (termoterapie, electroterapie de joasa si medie frecventa, ultrasunete, bai galvanice, LASER, TECAR, deep oscilation, kinetoterapie) prin implementarea SF pentru REABILITAREA, CONSOLIDAREA, SUPRAETAJAREA SI DOTAREA CU ECHIPAMENTE A SPITALULUI CLINIC DE RECUPERARE, MEDICINA FIZICA SI BALNEOLOGIE – AMBULATORIU NR. 1 DIN ALEEA SPECIALA NR. 1 EFORIE NORD, prin accesarea de fonduri guvernamentale de la CNI; valoare: 96.532.048,09 lei

Pentru obiectivul “Steaua de mare” a fost realizat studiul de fezabilitate care prevede consolidarea, reabilitarea, supraetajarea si dotarea cu echipamente. S-a pornit de la observarea realitatilor ca exista o cerere mare pentru servicii medico-balneare de recuperare in regim de internare continua. Aceasta baza de tratament nu se poate autofinanta in regim exclusiv ambulator, deoarece realitatile pietei serviciilor medico-balneare s-au schimbat fata de momentul la care baza a fost construita (1972). Sustenabilitatea unui asemenea obiectiv este posibila doar daca are o proprie structura de cazare. In prima faza a fost obtinut avizul de principiu al Ministerului Sanatatii pentru suprainaltarea cladirii si crearea unei sectii cu paturi. Expertiza tehnica a evideniat ca se poate realiza suprainaltarea cu un singur nivel. Elementele principale ale temei pentru studiul de fezabilitate au fost:

- racordare la reteaua de gaze, modernizarea centralei termice si eficientizarea energetica
 - suprainaltarea cu un etaj si crearea unor sectii cu paturi pe ultimele doua etaje (150 de paturi)
 - recompartimentarea etajului 1 de fizioterapie, cu cabine de tratament dotate cu echipamente medicale clasice dar si de ultima generatie si crearea unui bazin nou, in spatiu deschis
 - crearea a doua sali mari de kinetoterapie dotate cu echipamente performante
 - pastrarea sectoarelor specifice de hidroterapie si peloidoterapie (bai si impachetari cu namol)
 - renovarea si modernizarea bazinelor de hidrokinetoterapie cu apa de ghiol si cu apa de mare
 - crearea unui bloc alimentar cu sala de mese (132 locuri)
 - dotarea cu echipamente a Laboratorului de Radiologie si imagistica cu aparate de Rezonanta Magnetica si Osteodensitometrie
 - schimbarea lifturilor (de targa), renovarea cabinetelor de consultatii, punct de recolta analize
- Studiul de fezabilitate prevede extinderea de la 17072 mp construiti la 20096,55 mp construiti.

4. Introducerea in circuitul medical a sectorului Bai Reci 4 pentru activitate sezoniera prin implementarea SF pentru: Reparatii capitale Bai Reci nr. 4, prin accesarea de fonduri europene sau guvernamentale; valoare: 11.101.114,04 lei

La acest obiectiv, spitalul nu a realizat efectiv activitate medicala de peste 20 ani. Pentru obiectivul Bai Reci 4 a fost realizat DALI ce prevede reparatia capitala a acestui sector pentru terapie cu factori naturali de cura pe malul lacului Techirghiol (helioterapie, onctiuni cu namol, hidro(kineto)terapie cu imersie in lac). Se doreste amenajarea acestuia la standardele comunitatii europene, pentru oferirea serviciilor balneare la cel mai inalt standard. Particularitatea acestui obiectiv este ca pe langa un spatiu central comun, acesta are si 18 cabine individuale de terapie naturista, ideale pentru asigurarea intimitatii si sigurantei pacientilor, cu atat mai mult in context pandemic. In urma realizarii lucrarilor propuse se obtine: refacerea vestiarelor, toaletelor, a sistemului de aductiune, epurare si evacuare a apei de ghiol, a instalatiei pentru stocare si alimentare cu namol, a cabinetului medical, refacerea parcarii, a cailor de access si a spatilor verzi, eficientizare energetica (refacere instalatii, panouri solare, fotovoltaice), protejarea ecosistemului si a malurilor lacului, montarea panourilor de lemn pentru protectia vizuala. Sunt prevazute a se crea cel putin 6 noi locuri de munca, respectiv: - 1 administrator; - 1 medic; - 1 asistent; - 1 maseur; - 1 salvamar; - 1 personal curatenie.

c) Activitati

c.1. Definire

Activitatea 1.1. Finalizarea procedurilor de achizitie pentru proiectul POIM

Termen: 2 luni.

Responsabili: manager, manager de proiect, director financiar, serviciul achizitii

Activitatea 1.2. Finalizarea si receptionarea spatiilor destinate aparaturii de radiologie si CT

Termen: 1 luna

Responsabili: manager, manager de proiect, sef birou administrativ

Activitatea 1.3. Obtinerea autorizatilor CNCAN pentru aparatul de radiologie si aparatul CT

Termen: 3 luni

Responsabili: mnager, manager de proiect, sef birou administrative

Activitatea 1.4. Amenajarea si extinderea Laboratorului de analize medicale si avizarea acestora

Termen: 2 luni

Responsabili: manager, manager de proiect, medic de laborator, sef birou administrativ

Activitatea 1.5. Receptionarea, instalarea si punerea in functiune a aparatului tip RT-PCR

Termen: 3 luni

Responsabili: manager, manager de proiect, medic de laborator, sef birou administrativ

Activitatea 1.6. Angajarea unui medic radiolog cu competenta pe CT

Termen: 1 luna

Responsabil: manager, birou de resurse umane

Activitatea 1.7 Planificarea si organizarea acordarii noilor servicii paraclinice disponibile prin implementarea proiectului POIM prin:

Activitatea 1.7.1. Introducerea in contractul cu CJAS a noii aparaturi de imagistica

Termen: 1 an

Responsabili: manager, director medical

Activitatea 1.7.2. Obtinerea autorizarilor si certificarilor necesare pentru introducerea in contractul cu CJAS a laboratorului de analize medicale

Termen: 2 ani

Responsabili: manager, director medical, medic de laborator

Activitatea 1.7.3 Introducerea in contractul cu CJAS a laboratorului de analize medicale

Termen: 2 ani si 6 luni

Responsabili: manager, director medical, medic de laborator

Activitatea 1.8. Evaluare a rezultatelor economico-financiare ale investitiei

Termen: 1 an

Responsabili: manager, director medical, director financiar-contabil

Activitatea 1.9. Evaluarea rezultatelor clinice ale investitiei

Tinand cont de faptul ca putine unitati publice din judetul Constanta au un asemenea nivel al dotarilor cu echipamente de imagistica si de analize medicale, precum si faptul ca untem singura unitate publica din tara care are un asemenea sistem complet de echipamente de kinetoterapie, este de asteptat o crestere semnificativa a adresabilitatii pentru acest tip de servicii in ambulator.

Termen: permanent

Responsabili: manager, director medical, medic de laborator, medici radiologi, responsabil IT

Activitatea 1.10. Realizarea de studii de cercetare clinica si diseminarea rezultatelor folosind aparatura achizitionata

Termen: permanent

Responsabili: manager, medic sef al Sectiei Clinice, director medical

Activitatea 2.1. Finalizare procedura de achizitie si semnarea contractului pentru Reparatie capitala a centralei termice a Ambulatoriului nr. 2 Grand

Termen: o saptamana

Responsabili: manager, sef birou administrativ, ing. SSM, jurist, director financiar, serviciul achizitii

Activitatea 2.2. Intocmire si avizare proiectului de instalare centralei termice (personal atestat)

Termen: 1 luna

Responsabili: manager, sef birou administrativ, ing. SSM, furnizorul ce realizeaza lucrarea

Activitatea 2.3. Realizarea efectiva a lucrarilor cu respectarea specificatiilor din caietul de sarcini (furnizare utilaje si echipamente; lucrari de instalatii termice, de instalatii gaze naturale; instalatii electrice si de automatizare; dezafectare utilaje vechi; instalare si montare utilaje noi; amenajari si refaceri constructive)

Termen: 5 luni

Responsabili: manager, sef birou administrativ, ing. SSM, furnizorul ce realizeaza lucrarea

Activitatea 2.4. Probe/teste functionale si Autorizare ISCIR de functionare

Termen: 1 luna (februarie 2022)

Responsabili: manager, sef birou administrativ, ing. SSM, furnizorul ce realizeaza lucrarea

Activitatea 2.5. Recepție la terminarea lucrarilor

Termen: februarie 2022

Responsabili: manager, sef birou administrativ, ing. SSM, furnizorul ce realizeaza lucrarea

Activitatea 3.1. Actualizare a certificatului de urbanism, a avizelor si a documentatiei tehnice si medicale pentru Obiectivul: REABILITAREA, CONSOLIDAREA, SUPRAETAJAREA SI DOTAREA CU ECHIPAMENTE A SPITALULUI CLINIC DE RECUPERARE, MEDICINA FIZICA SI BALNEOLOGIE – AMBULATORIU NR. 1 DIN ALEEA SPECIALA NR. 1 EFORIE NORD

Termen: 2 luni

Responsabil: manager, director financiar-contabil, director medical, sef birou administrativ

Activitatea 3.2. Efectuare proceduri de licitatie pentru atribuirea lucrarii de Proiectare + Executie

Termen: 4 luni

Responsabil: comitet director, finantator (CNI)

Activitatea 3.3. Modificare Organograma si actualizare a necesarului de echipamente si de personal calificat pentru serviciile noi ce vor fi furnizate

Termen: 3 luni

Responsabili: comitet director, toti sefi de compartimente, sef serviciu resurse umane

Activitatea 3.4. Realizare D.T.A.C., P.T. si D.D.E., Aprobare proiect tehnic de catre Beneficiar, Auditul financiar

Termen: 4 luni

Responsabil: manager, director medical, sef birou administrativ, furnizorul ce realizeaza lucrarea

Activitatea 3.5. Realizarea lucrarii cu respectarea tuturor specificatiilor din caietul de sarcini

Termen: 2 ani si 6 luni

Responsabili: manager, director medical, sef birou administrativ, diriginte de santier, furnizorul ce realizeaza lucrarea

Activitatea 3.6. Recepția lucrarilor si Darea in folosinta, avize finale (MS, DSP, CNCAN, s.a.)

Termen: dupa 3 ani de la finalizarea licitatiei

Responsabili: comitet director, sefi de compartimente, sef birou administrativ

Activitatea 3.7. Planificarea si organizarea serviciilor medicale prin:

Activitatea 3.7.1. Actualizare stat de functii si organograma; protocoale si proceduri operationale

Termen: 6 luni

Responsabili: manager, director medical, sef birou resurse umane, BMCSM

Activitatea 3.7.2. Recrutare de personal/relocare din randul personalului in noile sectoare

Termen: 3 luni

Responsabili: comitet director, sef serviciu resurse umane

Activitatea 3.7.3. Protocole de colaborare cu sectiile clinice complementare ale UMF Carol Davila

Protocole de colaborare cu sectiile clinice ale UMF Carol Davila vor asigura o trasabilitate mai buna pacientilor cu nevoi de recuperare si ar reprezenta un pionierat la nivel national. S-ar usura astfel accesul pacientilor cu reale nevoi de recuperare la aceste servicii si pentru utilizarea optima a numarului de paturi precum si pentru diminuarea timpilor de asteptare pentru pacienti. De asemenea, ar fi punctul de plecare pentru studii clinice si protocole de evaluare si terapie pluridisciplinare.

Termen: 6 luni

Responsabili: manager, sef sectie cu integrare clinica

Activitatea 3.7.4 Promovarea serviciilor oferite in randul populatiei si lumii medicale

Termen: ultimele 3 luni din proiect

Responsabili: manager, director medical, medic sef sectie, purtator de cuvant, responsabil IT

Activitatea 3.8. Contractare cu CJAS pentru spitalizare continua, RECA, ambulator imagistica

Termen: dupa receptia lucrarilor

Responsabili: manager, director medical, medic sef sectie, medic de laborator, medic radiolog

Activitatea 4.1. Efectuarea procedurilor de Licitatie cu Acord cadru pentru 4 ani pentru atribuirea lucrarilor de Reparatii capitale Bai Reci nr. 4

Termen: 6 luni

Responsabili: manager, director financiar-contabil,

Activitatea 4.2. Realizare DT avize/acorduri, D.T.A.C., P.T. si D.D.E.; Verificare tehnica de calitate proiecte; Aprobare proiect tehnic de catre Beneficiar

Termen: 6 luni

Responsabili: comitet director, sef serviciu resurse umane

Activitatea 4.3. Derulare procedura achizitie si Atribuire contract de executie lucrari de constructie

Termen: 6 luni

Responsabili: comitet director, sef serviciu resurse umane

Activitatea 4.4. Realizarea efectiva a constructiei cu respectarea specificatiilor din caietul de sarcini

Termen: 18 luni de la momentul semnarii contractului de executie

Responsabili: manager, sef birou administrativ, diriginte de santier, furnizorul ce realizeaza lucrarea

Activitatea 4.5. Promovarea serviciilor oferite in randul populatiei si lumii medicale si contracte cu terti inca de la momentul deschiderii

Termen: ultimele 4 luni din proiect

Responsabili: manager, director medical, medic sef sectie, purtator de cuvant, responsabil IT

Activitatea 4.6. Recrutare de personal/ relocare din randul personalului in noile sectoare

Termen: ultimele 3 luni din proiect

Responsabili: comitet director, sef serviciu resurse umane

Activitatea 4.7. Receptia lucrarilor, Certificat energetic, Dare in folosinta

Termen: 2 si 6 luni de la semnarea acordului cadru

Responsabili: comitet director, sefi de compartimente, sef birou administrative

Activitatea 4.8. Planificarea si organizarea serviciilor medicale care vor fi acordate

Termen: ultimele 4 luni din proiect

Responsabili: manager, director medical, as. sefa laborator RMFB, sef birou administrativ

c.2. Incadrare in timp – grafic Gant

Planificarea activitatilor mentionate pentru obiectivele propuse a fost realizata pentru o perioada de patru ani, cu estimarea temporara cat mai realista, expusa in graficul Gant.

Obiective / Activități	2021		2022		2023		2024		2025			
	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2
Implementarea proiectului POIM												
Finalizarea achizițiilor de aparatura, echipamente, materiale/dezinf	x	x										
Pregatirea spatiilor pentru aparatura de radiologie si de laborator	x											
Obtinerea autorizatiilor DSP, MS si CNCAN	x	x	x	x								
Contractare cu CJAS a serviciilor noi de imagistica si de laborator					x	x	x	x				
Rambursarea valorii echipamentelor de la MFE (unde este cazul)		x	x	x								
Evaluare rezultate economico-financiare ale investitiei	x	x	x	x								
Evaluare rezultate clinice ale investitiei	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Realizarea de activitati de cercetare clinica diseminate academic	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Reparatia capitala centrala termica Grand												
Semnare contract de executie	x											
Intocmire si avizare proiect	x											
Furnizare utilaje si echipamente	x	x										
Dezafectare utilaje vechi + instalare si montare utilaje noi		x	x									
Lucrari de instalatii termice si de instalatii gaze naturale	x	x	x									
Lucrari de instalatii electrice si de automatizare		x	x									
Lucrari de amenajari si refaceri constructive		x	x									
Probe/teste functionale si Autorizare ISCIR de functionare			x									
Receptie la terminarea lucrarilor			x									
Reparatie capitala Ambulatoriu 1 Steaua de Mare												
1. PROIECTARE SI PROCEDURI DE ACHIZITIE												
Achizitie Proiectare + Executie	x	x										
Realizare D.T.A.C., P.T. si D.D.E. (cap 3)			x	x								
Taxe avize, acorduri, autorizatii (cap 3)				x								
Aprobare proiect tehnic de catre Beneficiar + Auditul financiar				x								
Managementul de proiect		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Asistenta tehnica (cap 3)		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2. EXECUȚIE LUCRĂRI												
Organizarea santierului - mobilizare, demobilizare (cap 5)				x								
Organizarea santierului - cheltuieli conexe/intretinere (cap 5)			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Lucrari de constructii - structura si arhitectura		x	x	x	x	x	x	x	x			
Lucrari de amenajari exterioare									x	x	x	
Lucrari de constructii - instalatii (cap 4) si utilitati (cap 2)					x	x	x	x	x	x	x	x
Echipamente, dotari - Procurare si Montaj					x	x	x	x	x	x		
Chelt. diverse/neprevazute si Alte chelt. - comisioane, taxe, s.a.		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Receptia lucrarilor												x
3. INCHEIEREA PROIECTULUI: CE si Darea in folosinta (cap 6)												x
4.RECRUTARE SI ANGAJARE PERSONAL											x	x

	2021				2022				2023				2024				2025	
	T 3	T 4	T 1	T 2														
Reparatie capitala Baile reci 4																		
1. PROIECTARE SI PROCEDURI DE ACHIZITIE																		
Realizare procedura de licitatie cu Acord cadrul pentru 4 ani			x	x	x	x												
Realizare DT avize/acorduri, D.T.A.C., P.T. si D.D.E. (cap 3)							x	x										
Verificare tehnica de calitate proiecte								x										
Aprobare proiect tehnic de catre Beneficiar								x										
Procedura achizitie lucrari de constructie + Atribuire contract								x										
Managementul de proiect							x	x	x	x	x	x	x	x				
Asistenta tehnica (cap 3):								x	x	x	x	x	x	x				
2. EXECUȚIE LUCRĂRI																		
Bransamente la utilitati														x	x			
OBIECT 1 - REABILITARE CONSTRUCTII EXISTENTE																		
Lucrari de structura si de arhitectura								x	x	x	x							
Procurare echipamente si dotari											x	x						
OBIECT 2 - CONSTRUIRE CORP TEHNIC																		
Lucrari de terasamente								x										
Lucrari de structura si de arhitectura								x	x	x								
OBIECT 3 - AMENAJARI EXTERIOARE																		
Lucrari de arhitectura									x	x	x							
Procurare echipamente si dotari									x	x								
OBIECT 4 - INSTALATII																		
Lucrari de instalatii								x	x	x								
Echipamente si dotari – Procurare si Montare									x	x	x							
OBIECT 5 - AMENAJARI MAL LAC – Lucrari de arhitectura														x				
ALTE CHELTUIELI																		
Organizarea santierului - mobilizare, demobilizare (cap 5)								x					x					
Organizarea santierului - cheltuieli conexe/intretinere (cap 5)								x	x	x	x	x	x					
Chelt. diverse/neprev. si Alte chelt. - comisioane, taxe, cote legale								x	x	x	x	x	x					
RECEPTIA LUCRARILOR														x				
3. INCHEIEREA PROIECTULUI - C.E. si Darea in folosinta													x					

c.3. Resurse necesare – umane, materiale, financiare

Resursele umane necesare pentru realizarea proiectului sunt in primul rand membrii comitetului director si sefii de compartimente. Cu certitudine, ca de atatea alte ori, majoritatea angajatilor din colectiv va participa activ la realizarea proiectului, existand o mare capacitate de mobilizare la nevoie. Daca este nevoie, se va apela la terti (consultant, diriginte de santier, etc.) pentru buna desfasurare a activitatilor la fiecarui obiectiv. Resursele materiale in afara celor care fac obiectul contractelor din proiect nu sunt semnificative si nu influenteaza activitatea curenta a institutiei.

Resursele financiare necesare pentru realizare:

Obiectivul 1: 5.676.877,51 lei

Obiectivul 2: 1,800,800 lei

Obiectivul 3: 96.532.048,09 lei

Obiectivul 4: 11.101.114,04 lei

c.4. Responsabilitati – Pentru fiecare dintre Activitatile de la Obiectivele din cadrul proiectului, au fost mentionati responsabilii.

d) Rezultate asteptate

Dupa realizarea obiectivelor propuse in cadrul acestui proiect sunt asteptate urmatoarele rezultate:

- cresterea confortului termic in sectii si ambulatoriu de specialitate, folosirea apei calde la temperaturi optime in activitatile de hidroterapie si alte proceduri
- cresterea gradului de satisfactie al pacientilor prin cresterea gradului de confort si accesul la servicii moderne de diagnostic si tratament
- cresterea gradului de satisfactie al salariatilor prin imbunatatirea conditiilor de lucru, utilizarea de echipamente medicale de top si cresterea prestigiului profesional si al institutiei
- cresterea numarului de angajati in concordanta cu cresterea numarului de paturi
- cresterea numarului de internari/externari si a numarului de pacienti in sectoarele cu caracter sezonier
- cresterea numarului de investigatii in Laboratorul de analize medicale si in cel de imagistica
- introducerea in contractul cu CJAS a noii aparaturi de imagistica si a Laboratorului de analize
- cresterea veniturilor spitalului din contractele cu CJAS pentru sectiile cu paturi si ambulatoriu
- cresterea veniturilor proprii ale spitalului
- reluarea activitatilor didactice si de EMC si dezvoltarea acestora
- cresterea numarului de articole de cercetare clinica efectuate de catre personalul medical
- initierea de proiecte de cercetare-dezvoltare-inovare
- eficientizarea consumului si costurilor de energie electrica si combustibili fosili, a celor cu resursa umana si cu operarea si intretinerea echipamentelor si instalatiilor tehnice
- scaderea pericolului de accidente inopinate/incendii/scurt-circuite spontane

e) Indicatori – evaluare, monitorizare

Pentru realizarea obiectivelor vor fi utilizati pentru evaluare si monitorizare, indicatori de performanta care vor fi influentati dupa anumite momente ale desfasurarii proiectului:

Indicatori	Monitorizare anuala			Evaluare
1. Indicatori de management a resurselor umane				
Numărul mediu de bolnavi externați pe un medic	2%	5%	7%	10%
Numărul mediu de consultații pe un medic în ambulatoriu	2%	4%	5%	8%
Proporția medicilor din totalul personalului	0.1%	0.3%	0.5%	1%
Proporția personalului medical din total personal angajat al spitalului	1%	2%	4%	6%
Proporția personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical	1%	2%	3%	5%
2. Indicatori de utilizare a serviciilor				
Numărul de bolnavi externați total și pe secții	5%	10%	20%	30%
Durata medie de spitalizare, pe spital și pe fiecare secție	2%	4%	6%	10%
Rata de utilizare a paturilor, pe spital și pe fiecare secție	30%	50%	70%	100%
Proporția bolnavilor internați cu programare din total bolnavilor internați	1%	2%	3%	5%
Proporția urgențelor din total bolnavi internați, pe spital și fiecare secție	1%	2%	3%	4%
Numărul consultațiilor acordate în ambulatoriu	2%	4%	5%	8%
Numarul investigatiilor paraclinice in ambulatoriu	1%	5%	15%	25%

3. Indicatori economico-financiari				
Execuția bugetară față de bugetul de cheltuieli aprobat	3%	5%	8%	10%
Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului	1%	2%	3%	4%
Procentul cheltuielilor de personal din totalul sumelor decontate de CJAS din FNUASS precum și din sumele asigurate din bugetul Ministerului Sănătății cu această destinație	1%	2%	3%	4%
Procentul cheltuielilor cu medicamentele din total cheltuieli spital	1%	1%	1%	1%
Costul mediu pe zi de spitalizare, pe fiecare secție	1%	1%	1%	1%
Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului	5%	8%	15%	20%
4. Indicatori de calitate				
Rata mortalității intraspitalicești, pe total spital și pe fiecare secție	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
Rata infecțiilor nosocomiale, pe total spital și pe fiecare secție	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
Rata bolnavilor reinternăți în intervalul de 30 de zile de la externare	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
Indicele de concordanță între diagnosticul la internare vs. la externare	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
Procent bolnavi transferați către alte spitale din total bolnavi internați	1%	1%	1%	1%
Numărul de reclamații/plângeri ale pacienților înregistrate	50%	50%	50%	50%

Indicatorii vor fi măsurati periodic, sistematic iar rezultatele vor fi analizate și pot sta la baza unor cereri de finanțare pentru a interveni în calendarul de desfasurare al unor faze din proiect. Acestea pot fi folositi ca surse pentru: statistici, rapoarte, cercetari, anchete sociologice, interviuri sau observatii.

Indicatorii de impact net și de sustenabilitate, ce arată consecințele ulterioare ale programului de reabilitare a obiectivelor din proiect, vor putea fi mai evidenți ulterior, pe termen mediu/lung.

f) Cunoasterea legislației relevante

- 1) LEGE nr. 95 din 14 aprilie 2006 (*actualizată*) privind reforma în domeniul sănătății
- 2) ORDIN nr. 1.224/16.09.2010 (cu modificările și completările ulterioare) privind aprobarea normativelor de personal pentru asistență medicală spitalicească, precum și pentru modificarea și completarea Ordinului ministrului sănătății publice nr. 1.778/2006 privind aprobarea normativelor de personal
- 3) LEGE-CADRУ nr. 153/28.06.2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice
- 4) LEGE nr. 53/24.01.2003 (cu modificările și completările ulterioare), Codul muncii
- 5) LEGE nr. 46/21 ianuarie 2003 (cu modificările și completările ulterioare) – Legea drepturilor pacientului
- 6) ORDIN nr. 1.410/12 decembrie 2016 privind aprobarea Normelor de aplicare a Legii drepturilor pacientului nr. 46/2003
- 7) LEGE nr. 98 din 19 mai 2016 (cu modificările și completările ulterioare) privind achizițiile publice
- 8) LEGE nr. 500 din 11 iulie 2002 (*actualizată*) privind finanțele publice
- 9) ORDIN nr. 914 din 26 iulie 2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare
- 10) HG Nr. 1154 din 23 iulie 2004 privind aprobarea Normelor tehnice unitare pentru realizarea documentațiilor complexe de atestare a funcționării stațiunilor balneare, climatice și balneoclimatice și de organizare a întregii activități de utilizare a factorilor naturali
- 11) ORDIN Nr. 921 din 27 iulie 2006 pentru stabilirea atribuțiilor comitetului director din cadrul spitalului public
- 12) ORDIN nr. 1.384 din 4 noiembrie 2010 (*actualizat*) privind aprobarea modelului-cadru al contractului de management și a listei indicatorilor de performanță a activității managerului spitalului public