



## PLAN DE MANAGEMENT

### A. Descrierea situatiei actuale a spitalului

Spitalul Clinic de Recuperare, Medicină Fizică și Balneologie (SCRMFB) Eforie Nord este o unitate medicală de monospecialitate, aflată într-o zonă balneoclimaterică permanentă, situată între Marea Neagră și extremitatea nord-estică a Lacului Techirghiol.

SCRMFB se află la o distanță de 15 km de orașul Constanța (Spitalul Clinic Județean de Urgență Constanța, Spitalul Militar Constanța), 4 km de Eforie Sud (Spitalul de Ortopedie, Traumatologie și Recuperare Medicală, Sanatoriul Balnear "Vraja Marii"), 3 km de Techirghiol (SBR Techirghiol, Complexul Balnear și de Recuperare C.A.A. „Corpoare Sano”, Centrul Social-Pastoral "Sfanta Maria"), 30 km de Mangalia (SBR Mangalia), 5 km de autostrada A2, 40 de km de Aeroportul M. Kogălniceanu.

Prin activitatea de învățământ medical postuniversitar, desfășurată continuu din 1974 în Secția Clinică, prin cadre didactice ale U.M.F. "Carol Davila" București – Departamentul de Învățământ Postuniversitar, unitatea a căpătat o recunoaștere meritorie în mediul universitar românesc.

SCRMFB din Eforie Nord oferă servicii de asistență medicală de tip profilactic, curativ și de recuperare medicală. Specificul serviciilor medicale îl reprezintă utilizarea factorilor naturali de cură, specifici atât litoralului românesc al Mării Negre cât și ghiolului: nămolul sapropelic și apa hipersalină a lacului Techirghiol, talasoterapia și climatoterapia specifică zonei de climat de litoral maritim.

### Structura secțiilor clinice și secțiile paraclinice ale 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 pavilioane	
- Solar maritim	

Ambulatoriul integrat spitalului cu cabine in specialitatile:

- Aleea Specială nr. 1 (Steaua de mare): Recuperare, medicină fizică și balneologie, Laborator de recuperare, medicină fizică și balneologie (electroterapie, fototerapie, pneumoterapie, hidrotermoterapie, kinetoterapie, masoterapie, balneoterapie)
- Bd. Republicii nr. 63-69 (Grand): Recuperare, medicină fizică și balneologie și Geriatrie și gerontologie; Laborator de recuperare, medicină fizică și balneologie (electroterapie, fototerapie, pneumoterapie, hidrotermoterapie, kinetoterapie, masoterapie, balneoterapie)  
Laboratoarele deservesc atât paturile cât și ambulatoriul de specialitate.
- Aparat funcțional

Cele 25 de paturi ale secției de geriatrie și gerontologie sunt închise temporar, astfel încât raportarea activității spitalului se face pentru cele 150 de paturi de recuperare medicală. În patrimonial SCRMFB există și două vile (INCOOP și NAVROM) aflate în stare de degradare fizică și morală.

## **Caracteristici relevante ale populației deservite**

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

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

Se poate remarcă o adresabilitate relativ constantă în funcție de domiciliul pacienților, consemnându-se, încă din 1973, de la înființarea secției clinice, o proporție de 55% pacienți din județul Constanța și 45% pacienți din alte județe și București, cu mici variații anuale.

### **Situatia resurselor umane: 184 angajati**

În momentul actual, situația resurselor umane se prezintă astfel:  
personal medical - 86 persoane:

medici	13
personal medical cu studii superioare	5
personal mediu	68

alte categorii - 98 persoane:

personal auxiliar sanitar	44
personal TESA și paza	17
muncitori și deservire	37

## **Activitatea spitalului**

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 - Reabilitarea fumătorilor; Educație privind activitățile vieții zilnice [ADL] NEC). Pacienții sunt internați în unitatea noastră din cauza unui deficit funcțional al aparatului locomotor, recuperabil sau ce poate fi ameliorat. De cele mai multe ori pacienții vin la internare investigați în prealabil, existând și posibilitatea investigării întâpte, dar limitate, a acestora în cadrul laboratorului de analize medicale sau a celui de imagistică. Analizând datele statistice pentru anii 2009-2012, putem face următoarele observații privind activitatea secțiilor spitalului.

**Tabel nr. 1 Pacienti internati in sectiile cu paturi.**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Ianuarie</b>	262	143	252	256
<b>Februarie</b>	302	228	249	186
<b>Martie</b>	396	380	312	314
<b>Aprilie</b>	302	306	295	395
<b>Mai</b>	382	397	429	373
<b>Iunie</b>	433	304	323	379
<b>Iulie</b>	354	307	325	456
<b>August</b>	394	383	404	367
<b>Septembrie</b>	299	317	336	345
<b>Octombrie</b>	257	298	391	393
<b>Noiembrie</b>	268	357	283	?
<b>decembrie</b>	0	157	134	?
<b>total</b>	<b>3649</b>	<b>3577</b>	<b>3733</b>	<b>3646</b>

**Tabel nr. 2 Indicatori de performanta in intervalul 2009 - 2011**

	2009	2010	2011
<b>DMS</b>	10.82	10.86	11.15
<b>Rata de utilizare a patului</b>	72.47%	70.98%	76.24%
<b>Rata de infectii nosocomiale</b>	0	0	0

**Tabel nr. 3 Pacienti tratati in regim ambulator in perioada 2009 - 2011**

	2009			2010			2011		
	CJAS	Soc.	Straini	CJAS	Soc.	Straini	CJAS	Soc.	Straini
<b>Ianuarie</b>	32	2	0	18	1	0	17	3	0
<b>Februarie</b>	56	2	0	34	4	0	50	0	0
<b>Martie</b>	69	44	0	101	5	0	36	1	0
<b>Aprilie</b>	58	41	5	112	4	4	86	41	0
<b>Mai</b>	135	405	76	224	113	77	130	134	42
<b>Iunie</b>	414	556	128	527	111	125	191	521	36
<b>Iulie</b>	507	623	30	593	69	17	228	331	13
<b>August</b>	608	578	81	390	227	65	258	336	37
<b>Septembrie</b>	506	259	58	417	82	44	321	117	19
<b>Octombrie</b>	133	159	0	114	32	1	134	200	0
<b> noiembrie</b>	6	66	0	131	10	0	50	43	0
<b>decembrie</b>	0	0	0	36	10	0	37	6	0
<b>Total</b>	2518	2695	378	2697	668	333	1538	1733	147
	5591			3698			3418		

Comparativ, situatia numarului total de pacienti in ambulator in anii 2002 si 2003 era urmatoarea:

**Tabel nr. 4 Pacienti tratati in regim ambulator in perioada 2002 - 2003**

Pacienți ambulator	total	străini
<b>2002</b>	10.456	1.653
<b>2003</b>	9.464	1.506

## Situația financiară

Structura bugetului de **venituri**, pe surse de finanțare:

- 42.24% - spitalizare continuă (recuperare, medicină fizică și balneologie) pe contract CJAS –tarif 200 lei/zi
- 1.85% - servicii de balneo-fizioterapie în ambulator, pe contract CJAS
- 8.3% - alte venituri din prestări servicii medicale la cerere și alte activități
- 47.52% - subvenții de la Ministerul Sănătății din venituri accize pentru reparatie capitala
- 0.08% - programe naționale
- 0.01% - venituri din valorificarea unor bunuri

Structura bugetului de **cheltuieli**:

- 27.78% cheltuieli de personal
- 25.01% cheltuieli materiale și servicii din care:
  - 0.26% cheltuieli cu medicamente
  - 1.73% cheltuieli cu materiale sanitare
  - 36.18% cheltuieli cu combustibilul
- 47.21% cheltuieli de capital

Observații: trebuie menționat faptul că o parte însemnată din cheltuielile cu materialele sanitare o constituie achiziția nămolului terapeutic. De asemenea, o cheltuiala importantă din cheltuielile materiale este reprezentată de cheltuiala cu combustibilul necesar pentru incalzirea spitalului și în scop terapeutic.

## Măsuri de modernizare efectuate și în derulare

In decembrie 2007 a fost achizitionata specifica de fizio-kinetoterapie pentru ambele sedii ale ambulatorului integrat, precum si pentru laboratorul de analize medicale.

Sectoarele de bai reci 1 si 2 au fost modernizate si redate in utilizare in 2011, respectiv 2009. La cladirea clinicii "Grand" au fost efectuate lucrari de inlocuire a tamplariei exterioare si de anvelopare cu termosistem in cursul lunii decembrie 2011. A fost finalizata modernizarea blocului alimentar, cu refacerea circuitelor functionale, in cursul anului 2012 (noiembrie).

Este in curs de finalizare modernizarea spalatoriei (termen de finalizare: 12 decembrie 2012) si a ambulatoriului 2, cu sase obiective (acoperis, cabinele pentru baile de namol, tamplarie exterioara si interioara, instalatii termice, anvelopare exterioara cu termosistem si bazin de hidrokinetoterapie; termen de finalizare: 15 decembrie).

## B. Analiza SWOT a spitalului

<b>I. PUNCTE FORTE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Serviciile de bft si recuperare - mult solicitate si apreciate</li> <li>2. Materia prima – apa de mare, apa si namolul de Techirghiol – unicat, eficient, apreciat</li> <li>3. Forta de munca – calificare inalta</li> <li>4. Brand consolidat in plan national si international</li> <li>5. 4 pavilioane de bai reci pe malul lacului Techirghiol, 2 din ele recent renovate</li> <li>6. Singura unitate din zona cu acces atat la litoralul Marii Negre (solar) cat si al lacului Techirghiol</li> <li>7. Traditie didactica pentru invatamant postuniversitar – Sectie Clinica a UMF Carol Davila</li> <li>8. Cabinet de geriatrie al Institutului Ana Aslan in cadrul ambulatorului Steaua de mare</li> <li>9. Blocul alimentar modernizat</li> <li>10. Baza de tratament si spalatoria in curs de modernizare</li> <li>11. Ambulatoriu 1 – capacitate mare de tratament; conectat cu sistemul hotelier "Steaua de mare, Delfinul, Meduza"</li> </ul>	<b>II. PUNCTE SLABE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Cladiri vechi</li> <li>2. Instalatii vechi – electrice, sanitare si de apa</li> <li>3. Cazare – conditii minime</li> <li>4. Alimentatia – finantare insuficienta</li> <li>5. Medicatia – unele dificultati de aprovizionare in conditiile actuale</li> <li>6. Baza de tratament - Microclimat - defectuos cald/rece - Namol – aprovizionare aritmica, costuri ridicate</li> <li>7. Personalul - medical – devenit insuficient pentru intreaga unitate si imbatranit - Tehnic – insuficient si cu minima dotare cu utilaje - TESA – insuficient in raport cu sarcinile biocratice, de achizitii si de gestiune; organograma neadaptata</li> <li>8. Laborator de analize si de radiologie – slab dotate</li> </ul>
<b>III. OPORTUNITATI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. cresterea numarului de pacienti odata cu incidenta in crestere a patologiei sistemului neuro-mio-artro-kinetic</li> <li>2. obtinerea acreditarii pentru activitati de CDI</li> <li>3. demersuri pentru obtinerea avizului de explorare si exploatare a namolului din lacul Techirghiol</li> <li>4. parteneriat public-privat pentru sectoarele nerenovate (bai reci, solar marin, )</li> <li>5. contracte pentru ambulator cu furnizorii de servicii hoteliere si cu case de asigurari private</li> <li>6. cresterea la nivel national si international a interesului pentru servicii balneare</li> <li>7. imbunatatirea promovarii spitalului</li> <li>8. utilizarea energiei neconventionale pentru incalzirea apei</li> <li>9. marirea numarului de locuri de cazare prin reabilitarea vilelor NAVROM si INCOOP</li> </ul>	<b>IV. AMENINTARI/RISCURI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Neindeplinirea criteriilor de evaluare ale CoNAS – inchiderea unitatii</li> <li>2. Incapacitatea de a realiza serviciile contractate cu CJAS</li> <li>3. Scaderea finantarii prin Casa de Asigurari si/sau rectificari negative ale bugetului</li> <li>4. Scaderea finantarii prin contracte cu alti parteneri</li> <li>5. Decalaj mare intre bugetul de venituri si cheltuieli ce duce la dificultatea intretinerii si ameliorarii bazei materiale.</li> <li>6. Concurenta tot mai puternica.</li> <li>7. Modificarea aleatorie a pretului namolului – politica de monopol</li> <li>8. Intarzieri in realizarea lucrarilor de modernizare propuse</li> <li>9. Dificultati legislative pentru recrutarea de personal</li> </ul>

## C. Identificarea problemelor critice

- 1) Uzura fizica si morala a spatiilor hoteliere si a bazelor de tratament
- 2) Venituri proprii reduse din cauza:

- absentei coplatii pentru pacientii internati;
- numarului mic de pacienti din ambulator fata de posibilitatile existente;
- absentei spatiilor de cazare de tip sanatorial

- 3) Insuficienta personalului medical in perioadele de varf de sezon
- 4) Variatia sezoniera a numarului de pacienti/servicii, cu diminuarea numarului de pacienti in sezonul rece in Sectia recuperare si in ambulator

#### **D. Selectionarea unei probleme prioritare cu motivarea alegerii facute**

Modernizarea unitatii si repositionarea pe piata serviciilor medicale de recuperare medicala si balneo-fizioterapie, cu cresterea veniturilor SCRMFB. Cresterea veniturilor trebuie sa se faca prin cresterea valorii contractelor cu CJAS pentru ambulator (conform potentialului existent si al adresabilitatii) si pentru sectiile cu paturi, coplata pentru unele servicii in sectiile cu paturi, cresterea veniturilor “non-CJAS” in regim ambulator si prin infiintarea unei componente de tip sanatorial si prin contractarea serviciilor medicale cu societati de turism.

Motivarea alegerii facute consta in faptul ca spitalul are ca principala sursa de finantare contractul cu CJAS, realizeaza venituri proprii reduse si inca nu este acreditat de catre CoNAS.

#### **E. Dezvoltarea planului de management pentru problema prioritara identificata**

**1. Scop:** Cresterea adresabilitatii pentru servicii medicale atat pentru pacientii internati cat si pentru cei aflati in regim ambulator, in urma modernizarii unitatii si oferirea de servicii medicale de inalta calitate.

Acum scop este inclus in misiunea SCRMFB Eforie Nord, aceea de a face parte integranta din sistemul unitatilor medicale cu profil de recuperare din reteaua Ministerului Sanatatii care utilizeaza factorii naturali de cura specifici litoralului Marii Negre si Lacului Techirghiol. In mod concret misiunea este de a asigura servicii medicale de inalta calitate pentru pacientii cu dizabilitati, de a continua activitatea traditionala de invatamant postuniversitar a UMF Carol Davila pentru rezidentii si specialistii de RMFB, precum si de a continua activitatile de cercetare medicala clinica.

Avand in vedere rezultatele analizei SWOT si principalele probleme ale spitalului, planul le față va aborda spre rezolvare două dintre acestea, și anume: uzura fizica si morala a spatiilor hoteliere si a celor de tratament, precum si realizarea de venituri proprii suboptimale.

#### **2. Obiective – indicatori**

- 1) Reabilitarea imobilelor in vederea acreditarii spitalului de catre comisia CoNAS
  - 2) Creșterea veniturilor proprii prin cresterea adresabilității în ambulator și în sectiile cu paturi in sezonul rece
  - 3) Dezvoltarea infrastructurii IT a spitalului pe baza de idei inovative, flexibile, pentru imbunatatirea calitatii serviciilor oferte si realizarea unei site modern al unitatii
  - 4) Eficientizarea sectoarelor SCRMFB functionale dar care nu sunt inca valorificate suficient
  - 5) Eficientizarea sectoarelor SCRMFB nefunctionale sau care nu pot fi administrate corespunzator in momentul si cu resursele actuale
  - 6) Obtinerea acreditarii pentru activitati de CDI si consolidarea colaborarii cu UMF Carol Davila
- Indicatori asociati obiectivelor:

- cresterea veniturilor proprii
- scaderea costurilor cu RU prin informatizare (si prevenirea fraudelor)
- scaderea costurilor cu combustibilul
- scaderea costurilor cu achizitia de namol
- cresterea ratei de utilizare a patului in perioadele din extrasezon
- cresterea numarului de pacienti la baile reci in sezon
- cresterea numarului de pacienti in ambulatoriu integrat al spitalului cu plata serviciilor prin CAS si prin agentii de turism (romani si straini)
- obtinerea de granturi de CDI

### **3. Activități:**

#### *a) definire*

La **obiectivul 1**: "Reabilitarea imobilelor in vederea acreditarii CoNAS", propun desfășurarea următoarelor activități:

#### *I. Pentru sectiile cu paturi:*

- Elaborarea unui studiu de fezabilitate pentru modernizarea spatiului hotelier, conform cerintelor CoNAS
- Identificarea si atragerea finantarii
- Organizarea procedurilor de achizitie publica de lucrari, conform legislatiei in vigoare
- Desfasurarea lucrarilor tehnice de modernizare
- Recepție

Termenul de demarare a acestui obiectiv trebuie sa fie cat mai precoce, de preferat in trimestrul I al anului 2013. Tinand cont ca este o lucrare de amploare, un termen realist de finalizare a tuturor lucrarilor de modernizare este trimestrul III sau IV al anului 2014.

Responsabili pentru realizarea obiectivului: manager, director economic, director medical, medici sefi de sectie, responsabil cu infectiile nosocomiale, sef serviciu tehnic.

#### *II. Pentru laboratorul de bft nr. 2 "Grand":*

- Elaborarea unui proiect tehnic de continuare a modernizarii
- Identificarea si atragerea finantarii
- Achizitie publica pentru aparatură de dezumidificare/climatizare
- Achizitie publica pentru a sistemului de incalzire din surse alternative
- Instalare echipamente
- Reamenajare garderobă pacienti si personal
- Reamenajare circuite si spațiu de odihnă/asteptare.
- Dotare suplimentara cu aparatura medicala si de intretinere

Termenul de demarare pentru acest obiectiv: începutul trimestrului 3 din anul 2013.

Responsabili pentru realizarea obiectivului: manager, director economic, director medical, medic sef laborator de bft, sef serviciu tehnic.

Buget estimat: 100.000 euro. Finanțare din venituri proprii si de la MS.

#### *III. Pentru laboratoarul de bft nr. 1 "Steaua de mare":*

- Renovare a spatiilor destinate hidroterapiei si peloidoterapiei precum si a instalatiilor aferente
- Parteneriat cu societatile de turism si cu hotelierii locali (accent pe colaborarea cu hotelurile Steaua de mare, Delfinul si Meduza, de curand reintrate in circuitul turistic)

- Angajare de personal pe perioada determinata sau prin contracte de prestari servicii in primii ani, cat timp activitatea va fi discontinua, apoi angajarea cu contracte pe perioada nedeterminata, cand activitatea va deveni continua.

Termenul de demarare pentru acest obiectiv: începutul trimestrului 3 din anul 2013.

Responsabilitii pentru realizarea obiectivului: manager, director economic, director medical, medic sef laborator de bft, sef serviciu tehnic.

**La *obiectivul 2*: "Creșterea veniturilor proprii", propun desfășurarea următoarelor activități:**

#### I. Informatizarea spitalului

- Referate de necesitate
- Licitatie/selectie de oferte
- Achiziție de echipamente informatice
- Crearea rețelei de calculatoare
- Achiziție și personalizare software, cu: export automat de date catre programele SIUI, DRG si catre programele nationale (soft de tip Hipocrate); realizarea automata de rapoarte pentru serviciile de gestiune si cele de contabilitate; programarea procedurilor terapeutice in bazele de tratament
- Îmbunătățirea paginii web a spitalului. Pagina de web va contine si oferi toate informatiile necesare pentru orice persoana care doreste sa beneficieze de serviciile oferite de catre SCRMFB. Aceasta va contine urmatoarele: Prezentare generala, Misiunea – viziunea, Servicii medicale, Sfaturi medicale, Forum, Inregistrare si autentificare, Consultanta, Tarife, Programare on-line, Structura, Organograma, Contact, Legislatie, Live interior si exterior, Parteneri.
- Instruirea personalului.
- dezvoltarea de programe de telemedicina pentru terapia si monitorizarea la distanta a pacientilor cu dizabilitati precum si in scop didactic multicentric si pluridisciplinar; de asemenea acest sistem poate fi util in cadrul urgentelor medicale pentru acordarea asistentei medicale pacientilor pana la posibilitatea preluarii de catre serviciul specializat de ambulanta
- inițierea unor programe de e-learning

Termenul de demarare propus: trimestrul II 2013. Tinand cont de faptul ca SCRMFB este o unitate cu mai multe sedii, lucrarea se va desfasura intr-un interval de timp relativ scurt pentru sectiile cu paturi si ambulatoriul I si II, dar va necesita un interval mai lung pentru sectoarele aflate la distanta (bai reci) sau cele care vor suferi lucrari de modernizare – termen de finalizare: trimestrul trimestrul III 2016.

Responsabilitii pentru realizarea obiectivului: manager, director economic, director medical, medici şef de secție si laborator de bft, asistenta şefă.

Buget estimat: 25.000 euro. Finanțare din fonduri proprii.

#### II. Negocieri pentru contractarea de servicii medicale cu societati de turism pentru atragerea de pacienti in sistem ambulator

- Negocieri pentru contracte de servicii medicale cu firmele de turism, hotelurile si vilele locale.
- Promovarea serviciilor medicale oferite de SCRMFB Eforie Nord către medicii de familie si medicii din specialități înrudite din județ, precum si către unități medicale din alte județe.

Termenul de demarare pentru acest obiectiv îl propun a fi sfârșitul trimestrului I din 2013 (practic, activitățile se vor desfășura pe tot parcursul anului).

Responsabilitii pentru realizarea obiectivului: manager, director medical, medic șef de secție și laborator de bft.

Realizarea activităților se va face cu resursele umane proprii.

### III. Cresterea veniturilor din exploatarea pavilioanelor de bai reci

Pentru baile reci 1 și 2:

- Promovare
- Intretinere
- Modernizare

Pentru baile reci 3 și 4 și solarul maritim:

- Mentinerea patrimoniului prin realizarea cadastrului și intabularii
- Parteneriat public-privat cu acordul MS, pentru reintroducerea acestora în circuitul spațiilor de tratament balnear

### IV. Pentru vilele care aparțin SCRMFB

- vila INCOOP – necesita initial efectuarea cadastrului și a intabularii; ulterior necesită lucrări de RK și transformare în secție externă a SCRMFB, care să funcționeze cu coplată;
- vila NAVROM – necesită lucrări de RK și ulterior transformare în secție externă a SCRMFB, care să funcționeze cu coplată.

### V. Reluarea procedurilor pentru obținerea licenței de exploatare a namolului

- Realizarea demersurilor legale pentru obținerea licenței de exploatare a namolului din lacul Techirghiol
- Studiu de fezabilitate pentru organizarea compartimentului de extractie de namol
- Realizarea proiectului tehnic
- Identificarea surselor de finanțare
- Realizarea procedurilor de achiziții publice
- Incadrarea de personal de specialitate

Realizarea tuturor etapelor presupune o incadrare în timp de aproximativ 5 ani.

b) *încadrare în timp - grafic Gantt; vezi anexa 1.*

c) *resurse necesare - umane, materiale, financiare;*

#### Resurse umane

Medicale – contracte de prestari servicii pentru perioadele de sezon, pentru sectoarele de bai reci; în primii doi ani – contracte de prestari servicii pentru ambulatorul 1, cat timp activitatea este predominant sezoniera; ulterior, pe masura permanentizării activitatii medicale, se va face angajare de personal prin concurs pe post.

Nonmedicale – completarea schemei de personal la serviciul de Resurse Umane, biroul de achiziții și la serviciul tehnic.

Resurse materiale – reprezentate de resursele proprii ale spitalului.

Resurse financiare: cresterea ponderii veniturilor proprii; aplicarea pentru obtinerea de fonduri europene; venituri de la MS pentru dotare si RK; sponsorizari; activitati de cercetare-dezvoltare-inovare; vom cere acordul MS pentru infiintarea unei fundatii care sa colecteze procentul legal de 2 % din impozitul pe venituri, de la cetatenii care isi dau acordul.

d) *responsabilități*: Responsabilitatile au fost precizate pentru fiecare obiectiv si activitate.

#### 4. Rezultate asteptate

- 1) Obtinerea acreditarii spitalului de catre CoNAS.
- 2) Cresterea veniturilor proprii prin: cresterea adresabilitatii in sezon si in extrasezon in ambulator, in sectoarele de bai reci si solar marin; coplata pentru sectiile cu paturi
- 3) Evidență îmbunătățită a activității spitalului, cu obținerea rapidă a informațiilor necesare, în timp real. Planificare adekvată a pacienților, în funcție de necesități, cu scurtarea timpului pentru realizarea diagnosticului și a planului terapeutic pentru pacienții care revin la internare.
- 4) Promovare imbunatatita a SCRMFB

#### 5. Monitorizare - indicatori

Monitorizarea indicatorilor va fi facuta cel putin la doua saptamani, lunar, trimestrial si anual.

- Numărul mediu de pacienți/medic/lună în sezonul rece – creștere cu 5% pe an.
- Numărul mediu de consultații pe medic în ambulator – creștere cu 5% pe an.
- Rata de utilizare a paturilor în sezonul rece – creștere cu 5%.
- Proporția veniturilor din servicii la cerere și din ambulator din total venituri – creștere cu 5%.
- Rata infecțiilor nozocomiale – valori comparabile cu cele din alte țări pentru această specialitate
- Nivelul de satisfacție al pacienților – creștere.
- Total venituri – creștere cu 5% pe an.

#### 6. Evaluare - Propunere Indicatori de Performanta

Nr. crt.	Denumire indicator	Valori 2013
		propuse
<b>A. Indicatori de management al resurselor umane</b>		
1.	Proportia medicilor din totalul personalului angajat al spitalului	7%
2	Proportia personalului medical din totalul personalului angajat	46.74%
3	Proportia personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical	5.81%
4	Nr. mediu de consultatii pe un medic in ambulator	660
5	Nr. mediu de bolnavi externati pe un medic	370
6	Numarul mediu de consultatii pe un medic in camera de garda	35
<b>B. Indicatori de utilizare a serviciilor</b>		
1	Numarul de bolnavi externati, pe spital si pe fiecare sectie	3730
	Sectia clinica	2345
	Sectia de recuperare	1385
2	DMS pe spital si pe fiecare sectie	11.2 zile
	Sectia clinica	11.3 zile
	Sectia de recuperare	10.8 zile
3	Rata de utilizare a paturilor pe spital si pe fiecare sectie	77%

	Sectia clinica	81%
	Sectia de recuperare	65%
4	Indicele de complexitate a cazurilor	-
5	Procentul pacientilor cu interventii chirurgicale din totalul pacientilor externati din sectiile chirurgicale	-
6	Proprietatea bolnavilor internati cu programare din totalul pacientilor internati pe spital si pe fiecare sectie	15%
7	Proprietatea urgentelor din totalul pacientilor internati pe spital si pe fiecare sectie	1%
8	Proprietatea bolnavilor internati cu bilet de trimis din totalul pacientilor internati pe spital si pe fiecare sectie	99.9%
9	Numarul consultatiilor acordate in ambulator	5300
10	Proprietatea serviciilor spitalicesti acordate prin spitalizare de zi din totalul serviciilor medicale spitalicesti acordate, pe spital si pe fiecare sectie	-
<b>C. Indicatori economico-financiari</b>		
1	Executia bugetara fata de bugetul de cheltuieli aprobat	95%
2	Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului	70%
3	Procentul cheltuielilor de spital din totalul sumelor decontate de casele de asigurari de sanatate din FUASS pentru serviciile medicale furnizate, precum si din sumele asigurate din bugetul MS cu aceasta destinatie	95%
4	Procentul cheltuielilor cu medicamentele din totalul cheltuielilor spitalului	0.28%
5	Costul mediu pe zi spitalizare pe fiecare sectie	200 RON
	Procentul veniturilor proprii din total venituri spital (sintagma venituri proprii inseamna, in cazul acestui indicator, toate veniturile obtinute de spital, exclusiv cele obtinute in contractul cu CAS )	8.5%
7	Procentul cheltuielilor de capital din totalul cheltuielilor spitalului	25%
8	Structura cheltuielilor pe tipuri de servicii in functie de sursele de venit	-
<b>Indicatori de calitate</b>		
1	Rata mortalitatii intraspitalicesti, pe total si pe fiecare sectie	0
2	Proprietatea pacientilor decedati la 24 de ore de la internare, pe total spital si pe fiecare sectie	0
3	Rata infectiilor nosocomiale, pe total si pe fiecare sectie	1%
4	Rata bolnavilor reinternati (fara programare) in intervalul de 30 de zile de la externare	0.5%
5	Indicele de concordanța intre diagnosticul la internare si diagnosticul la externare	99%
6	Procentul bolnavilor internati si transferati catre alte spitale din totalul bolnavilor internati	0.1%
7	Numarul de reclamatii/plangeri ale pacientilor, inregistrate	10

## Concluzii

Modernizarea spitalului trebuie continuata pentru obtinerea acreditarii si pentru oferirea de servicii medicale de inalta calitate, avand ca finalitate cresterea veniturilor, in special a veniturilor proprii.

Datele epidemiologice la nivel european si mondial sustin nevoia serviciilor de reabilitare si a celor de tip balnear. Pe de o parte, 10 % din popулație suferă de o dizabilitate și, de asemenea, crește mult proporția populației vîrstnice, ceea ce duce la creșterea poverii de îngrijire, a costurilor de sănătate și a celor sociale.

Reabilitarea s-a dovedit a fi eficientă nu numai în ameliorarea funcționării individuale și a vieții independente ci și în reducerea costurilor create de dependență. S-a dovedit că banii consumați cu reabilitarea sunt recuperati prin economii de până la 17 ori.

Reabilitarea trebuie făcută printr-un program continuu ce permite persoanei să mențină un nivel de participare și o stare de bine care altfel nu ar fi fost obținute.

Tocmai acest ultim aspect nu poate fi realizat optim la nivelul spitalului, din cauza microclimatului neadecvat terapiei în unele perioade ale anului în bazele de tratament, precum și din cauza personalului diminuat.

Prin Planul de management propus, se pot obține modernizarea spațiilor de terapie, a spațiului hotelier, evidența îmbunătățită a activității spitalului, planificarea adecvată a pacienților, scurtarea timpilor de lucru și creșterea numărului de pacienți în sezonul rece și în ambulator. Implementarea sistemului informatic ar permite evidența și calcularea unor indicatori (DALY, QALY, etc.) care ar obiectiva dezvoltarea spitalului.

Având în vedere tendințele europene asupra medicinei de reabilitare, este foarte probabilă obținerea finanțării.

**MANAGER**  
**DR. COVALEOV ANATOLI EUGEN**



**ANEXĂ LA PLANUL DE MANAGEMENT**  
**Obiective generale și specifice**

➤ **Obiective generale:**

- Acreditarea instituției în conformitate cu legislația în vigoare
- Creșterea calității serviciilor oferite de spital prin implementarea unor proceduri și protocole de lucru care să permită o derulare standardizată a activităților la nivelul întregii instituții
- Valorificarea eficientă a resurselor de care dispune instituția și modernizarea bazei logistice în conformitate cu planul anual de achiziții și în limita bugetului aprobat
- Creșterea nivelului de satisfacție al pacienților prin îmbunătățirea calității actului medical și a condițiilor de cazare și masă oferite de instituție
- Formarea și dezvoltarea profesională a personalului

➤ **Obiective specifice:**

Nr. crt.	Obiectivul specific	Responsabil	Termen de evaluare	Termen de finalizare
<b>privind îmbunătățirea calității serviciilor</b>				
1	Implementare și evaluarea eficienței procedurilor, protocolelor de lucru implementate	Director medical Medici șefi secție	Semestrial	Permanent
2	Îmbunătățirea, modernizarea aparaturii medicale în limita bugetului aprobat	Director medical Medici șefi secție	Semestrial	Permanent
3	Creșterea satisfacției pacienților prin evaluarea lunară a satisfacției pacienților și stabilire măsuri de îmbunătățire a serviciilor de îngrijiri	Nucleu de calitate Medici șefi secție	Trimestrial	Permanent
4	Diversificarea procedurilor medicale și creșterea accesibilității la serviciile oferite prin ambulatoriu de specialitate	Consiliu medical	Semestrial	Permanent
5	Creșterea gradului de confort prin modernizarea spațiilor de cazare	Comitet director	Semestrial	Permanent
6	Creșterea eficienței circuitelor funcționale prin reorganizarea și modernizarea spațiilor medicale	Comitet director	Semestrial	Permanent
7	Perfecționarea profesională a personalului prin participarea la cursuri și programe de instruire	Comitet director Nucleu de calitate	Semestrial	Permanent
<b>privind managementul serviciilor medicale:</b>				
8	Realizarea planului anual de servicii medicale prin valorificarea eficientă a	Director medical Medici șefi	Semestrial	Anual

	personalului și a echipamentelor medicale de care dispune instituția	secție		
9	Revizuirea și actualizarea protocoalelor terapeutice și a ghidurilor de bună practică	Medici șefi secție	Semestrial	Anual
10	Organizarea bazelor de date medicale ale spitalui, verificarea și codificarea informațiilor medicale, în conformitate cu reglementările specifice în vigoare	Compartiment evaluare și statistică medicală	Lunar	Permanent
11	Coordonarea elaborării și actualizării anuale, împreună cu șefii secțiilor de specialitate, a ghidului de prevenire a infecțiilor nosocomiale	Director medical Medic epidemiolog	Semestrial	Anual
12	Implementarea măsurilor de supraveghere și control al infecțiilor nosocomiale în conformitate cu planul de acțiune și ghidul propriu al instituției	Director medical Medic epidemiolog	Semestrial	Anual
<b>privind managementul economico-financiar:</b>				
13	Organizarea și desfășurarea activității economico-financiare a unității, efectuarea corectă și la timp a înregistrărilor contabile, în conformitate cu dispozițiile legale	Director financiar-contabil Şef Serv. Financiar-contabilitate	Semestrial	Permanent
14	Diminuarea și controlul atent al costurilor și maximizarea veniturilor	Director financiar-contabil Şefi compartimente	Semestrial	Permanent
15	Executarea bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului, urmărind realizarea indicatorilor financiari aprobați și respectarea disciplinei contractuale și financiare	Director financiar-contabil Şefi compartimente	Semestrial	Anual
16	Aplicarea dispozițiilor legale privitoare la gestionarea eficientă a valorilor materiale de care dispune instituția pentru creșterea calității serviciilor oferite de spital și dezvoltarea pe termen mediu și lung	Comitet Director Şefi de compartimente	Semestrial	Anual
17	Îndeplinirea, în conformitate cu dispozițiile legale, a obligațiilor unității către bugetul statului, rezervele și terți	Director financiar-contabil Şef Serv. Financiar-	Lunar	Anual

		contabilitate		
18	Asigurarea efectuarii inventariei patrimoniului in conditiile si la termenele stabilite prin acte normative	Director financiar- contabil Şef Serv. Financiar- contabilitate	Semestrial	Anual
19	Întocmirea documentelor contabile de sinteză conform legislației în vigoare	Director financiar- contabil Şef Serv. Financiar- contabilitate	Semestrial	Anual
20	Organizarea analizei periodice a utilizarii bunurilor materiale si luarea masurilor necesare impreuna cu celelalte subunități în vederea valorificării eficiente a stocurilor disponibile, supranormative, fara miscare sau cu miscare lenta și pentru evitarea oricăror alte imobilizari de fonduri	Director financiar- contabil Şefi compartimente	Semestrial	Anual
21	Organizarea exercitării controlului financiar preventiv in conformitate cu dispozitiile legale	Director financiar- contabil Şef Serv. Financiar- contabilitate	Semestrial	Anual
<b>privind sectorul tehnico-administrativ</b>				
22	Organizarea și coordonarea procesului de elaborare și aplicare a celor mai bune soluții tehnice și economice pentru lucrările de investiții	Director financiar Birou administrativ	Semestrial	Anual
23	Organizarea activității de deservire a pacienților ( <i>alimentație și cazare</i> ) și menținerea unor standarde de calitate la serviciile oferite	Birou administrativ Asistent şef secție	Trimestrial	Anual
24	Achiziția și aprovisionarea cu materii prime, materiale și alte bunuri necesare desfășurării în condiții optime a activității instituției în conformitate cu bugetul alocat	Birou achiziții publice, contractare	Semestrial	Anual
<b>privind managementul resurselor umane</b>				
25	Implementarea în toate subunitățile de strategii, politici de valorificare eficientă a potențialului uman din cadrul instituției și a	Şefi de compartimente Birou resurse	Semestrial	Anual

	politicielor de salarizare în conformitate cu prevederile legale	umane		
26	Încadrarea personalului instituției potrivit statului de functii si cu respectarea nomenclatoarelor de functii si salarizare, a indicatoarelor de studii si stagiu	Birou resurse umane	Semestrial	Anual
27	Administrarea documentelor de evidență a personalului instituției în conformitate cu legislația în vigoare	Birou resurse umane	Semestrial	Anual
28	Realizarea planului anual de formare profesională	Birou resurse umane	Semestrial	Anual

**MANAGER**

Dr. COVALEOV ANATOLI EUGEN



Anexa 1. Graficul Gantt