

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

PROIECT DE MANAGEMENT

TEMA-CADRU

Planificarea si organizarea serviciilor de sanatate la nivelul spitalului

MODERNIZAREA, EXTINDEREA INFRASTRUCTURII SI
IMPLEMENTAREA DE CONCEPTE MEDICALE NOI
LA SPITALUL CLINIC DE RECUPERARE, MEDICINĂ FIZICĂ SI
BALNEOLOGIE EFORIE NORD

2026 - 2029



Noiembrie 2025

CUPRINS

1. Descrierea situatiei actuale a spitalului

1.1. Tipul si profilul spitalului.....	2
1.2. Caracteristici relevante ale populatiei deservite.....	2
1.3. Structura organizatorica a spitalului	3
1.4. Resursele umane.....	3
1.5. Activitatea medicala a spitalului.....	4
1.6. Situatia economico-financiara.....	5
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.....	9

3. Identificarea problemelor critice ale spitalului

10

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

10

5. Dezvoltarea proiectului de management pentru problema

prioritara identificata/problemele prioritare identificate

10

a) Scop.....	10
b) Obiective.....	11
c) Activitati propuse pentru indeplinirea obiectivelor.....	12
c.1. Definire.....	12
c.2. Incadrare in timp – grafic Gantt	15
c.3. Resurse necesare – umane, materiale, financiare.....	17
c.4. Responsabilitati	17
d) Rezultate asteptate	17
e) Indicatori – evaluare, monitorizare	17
f) Concluzii	18
g) Cunoasterea legislatiei relevante	19

1. Descrierea situatiei 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 specialitate 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 (Secția 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 Sănătății, fiind clasificat în categoria IIM. În baza Ordinului Președintelui A.N.M.C.S. nr. 459 din 22.12.2023, spitalul este încadrat în categoria a II-a de acreditare "acreditat cu recomandări".

Prin parteneriatul cu U.M.F. "Carol Davila" București din 1974 când a fost înființată Secția Clinică și urmare a activităților desfășurate, unitatea a căpătat o recunoaștere meritorie în mediul universitar românesc. În spital se desfășoară activitate didactică cu medicii rezidenți în specialitatea de RMFB (denumirea actuală: 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 naturistă cu helioterapie, onctiuni cu nămol și hidrokinetoterapie în lacul Techirghiol), curativ și de recuperare medicală (folosind termoterapie, electroterapie cu curenți de joasă și medie frecvență, ultrasunete, unde scurte, diapulse, magnetoterapie, laserterapie, drenaj limfatic, masoterapie, kinetoterapie individuală și de grup, hidrokinetoterapie, băi la căldură cu nămol și apă 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 abarticlar) 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. și cardio-metabolice cronice.

Se poate remarca o adresabilitate relativ constantă în funcție de domiciliul pacienților, consemnându-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 specialitate, 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 pacienților în secțiile 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 în specialitățile:

- Alea Specială nr. 1 (Steaua de mare): Cabinete în specialitatea Recuperare, medicină fizică și balneologie + Laborator de RMFB (electroterapie, fototerapie, pneumoterapie, hidrotermoterapie, kinetoterapie, masoterapie, balneoterapie)
 - Bd. Republicii nr. 63-69 (Grand): Cabinete în specialitățile Recuperare, medicină fizică și balneologie și Geriatrie și gerontologie + Laborator de RMFB
- Laboratoarele deservesc atât secțiile 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 întrerupere a activității în sezonul rece).

Unitatea are spălătorie 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 imagistică. Pe Alea 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 imagistică. În ultima locație, activitatea medicală este temporar suspendată.

1.4. Resursele umane

Tabelul 1. Situația posturilor ocupate din total posturi aprobate la 31.12

Categorie de personal	2022	2023	2024	2025 (31.10.)
Număr total posturi aprobate	319	319	319	319
personal angajat	155	159	152	166
Medici specialiști/primari	12	11	10	12
Medici rezidenți	3	3	2	2
Personal medical cu studii superioare	5	4	4	5
Asistenți medicali	51	50	48	58
Tehnician medical	1	1	1	1
Registratori și statisticieni medicali	6	5	4	4
Personal auxiliar sanitar (înfiriere, îngrijitoare, spălătorese, brancardier)	43	50	48	51
Personal TESA	14	14	16	15
Muncitori și deservire (bloc alimentar, transport, întreținere, reparații, deservire)	20	21	19	18

Din tabelul de mai sus se constată o stabilitate a resursei umane, care este determinată de mai mulți factori: nevoia permanentă sau temporară de personal, normativele de personal conform legislației în

vigoare, limitarile legale privind scoaterea la concurs a unor posturi, deficitul de personal din piata resursei umane pentru anumite categorii de personal s.a. De asemenea, spitalul apeleaza la contracte de prestari de servicii pentru servicii medicale pe perioade variabile de timp, in functie de nevoile institutiei.

1.5. Activitatea medicala

Activitatea medicala poate fi evaluata in sectiile cu paturi, in ambulatorul integrat, in cele trei laboratoare (de RMFB, de Analize medicale si de Radiologie si imagistica medicala) si in sectorul sezonier de Bai Reci.

In sectiile cu paturi se interneaza pacienti in regim de internare continua, majoritatea fiind planificati printr-o procedura interna, in functie de complexitatea cazului si de rapiditatea nevoii de initiere a programului de recuperare, extrem de putine cazuri fiind internate in regim de urgenta. Durata medie de spitalizare optima in ultimii ani a avut valori intre 11 si 12 zile. Tariful pe zi de spitalizare, conform normelor, este 234,25 lei. Inainte de 2012, lunile decembrie, ianuarie si februarie lucrau la capacitate redusa din multiple cauze (microclimat nefavorabil in sectile cu paturi si in Laboratorul de RMFB; personalul medical impartit intre cele doua ambulatorii; finantare redusa s.a.). Dupa 2012, sectiile cu paturi au inceput sa functioneze la capacitate maxima, indiferent de anotimp (concomitent cu ameliorarea microclimatului in sectii si in zonele de tratament), permitand o negociere mai buna cu CJAS a valorilor contractate. Practic, de atunci si pana la momentul pandemiei, ambele sectii cu paturi au functionat cu grad de ocupare si DMS optimi, cu exceptia perioadei de pandemie.

Tabelul 2. Indicatori de performanta ai activitatii medicale a SCRMFB Eforie Nord 2018-2024

<i>Categoria de indicatori</i>	<i>Denumire indicator</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>
Indicatori de management a resurselor	Nr mediu de bolnavi externați/medic	412	426	158	388	373
	Nr mediu de consult/medic în amb.	726	656	523	794	700
	Nr mediu de consult/medic în gardă	190	227	38	45	139
Indicatori de utilizare a serviciilor	Numărul de bolnavi externați total și pe secții;	4123	4119	1576	3980	4102
		2585	2518	967	2394	2580
		1538	1601	609	1586	1522
	Durata medie de spitalizare, pe spital și pe fiecare secție;	11.19	11.1	10.48	11.31	11.23
		11.18	11.1	10.55	11.28	11.21
		11.21	11.1	10.37	11.37	11.26
	Rata de utilizare a paturilor, pe spital și pe fiecare secție;	86.82%	86.32%	30.25%	83.51%	85.4%
		90.92%	87.53%	31.13%	83.78%	89.5%
		80.67%	84.50%	28.93%	83.12%	79.2%
	Numărul consultațiilor acordate în ambulatoriu;	6532	6037	4703	8142	6998
Indicatori de calitate	Rata mortalității intraspitalicești	0%	0%	0%	0%	0%
	Rata infecțiilor nosocomiale	0.0%	0%	0%	0%	0.01%
	Indicele de concordanță între diagnostic la internare/la externare;	100%	100%	100%	100%	100%
	Numărul de reclamații/plângeri	1	1	2	1	1

In ambulator si in Laboratorul de RMFB (baza de tratament), constatam o adresabilitate in crestere lent progresiva (cu exceptia anului 2020, dar in care, raportat la numarul de luni in care a fost permisa activitatea medicala, in mod real adresabilitatea nu a scazut). Cresterea a fost rezultatul mai multor factori:

îmbunătățirea microclimatului, dotarea cu echipamente medicale noi, îmbunătățirea planificării activității personalului medical, creșterea valorii contractate cu CJAS.

În contextul implementării proiectului POIM cu fonduri europene “Gestionarea situației de urgență generată de pandemia Covid-19 la Spitalul Clinic de Recuperare, Medicina Fizică și Balneologie Eforie Nord”, cod SMIS 142201, Laboratorul de Radiologie și imagistică medicală a capatat o dotare nouă (radiologie digitală și computer tomograf, pe lângă ecograful preexistent). Având în prezent o asistentă de radiologie și doi medici radiologi, a crescut atât capacitatea de prestare de servicii, cât și valoarea contractată cu CJAS pentru imagistică medicală.

În cadrul proiectului mai sus menționat, Laboratorul de analize medicale a fost dotat cu aparatură nouă (echipamente automate de biochimie, biochimie urinară, hematologie 5 diff, imunologie și PCR, fără sector de microbiologie), crescând calitatea și cantitatea serviciilor medicale.

În cadrul sectorului Bai Reci (unde se realizează cura naturistă cu factori termici contrastanți pe malul lacului Techirghiol), adresabilitatea a crescut progresiv din 2012 până în 2019, cu scadere în 2020 și revenire în ultimii doi ani la situația prepandemică. Acest sector are o activitate de aproximativ trei luni pe an. Aici există salvamar și cabinet medical pentru acordarea asistenței medicale la nevoie, și se prestează activitate medicală de masoterapie simplă sau cu namol, la cerere. Activitatea începe în mod obișnuit în a doua jumătate a lunii iunie și se desfasoară până în a doua jumătate a lunii septembrie, cu adresabilitate maximă în perioada 15 iulie – 15 august (istoric - adresabilitatea maximă/zi: 1698 cazuri).

1.6. Situația economico-financiară

Structura bugetului realizat de venituri, pe surse de finanțare în anul 2024:

- 41,72 % - venituri din contractele cu CJAS (servicii medicale spitalicești)
- 12,06 % - servicii medicale ambulatoriu de specialitate din contractele cu CJAS
- 0,97 % - subvenții de la bugetul de stat - acțiuni de sănătate
- 27,05 % - subvenții FNUASS
- 1,4 % - sume încasate din fonduri UE-POIM
- 16,80 % - venituri din prestări servicii

Structura bugetului realizat de cheltuieli:

- 59,09 % cheltuieli de personal
- 0,24 % cheltuieli cu medicamente
- 1,84 % cheltuieli cu materiale sanitare
- 3,80 % cheltuieli cu reparații curente
- 5,84% cheltuieli cu încălzire și iluminat
- 25,57% alte cheltuieli cu bunuri, servicii, materiale
- 3,62 % cheltuieli de capital

Se observă o structură echilibrată a bugetului pentru anul 2024.

Veniturile sunt diversificate, cu o bază solidă în contractele cu CJAS (aprox. 54% cumulativ spital + ambulatoriu) și o componentă semnificativă de finanțare FNUASS (27,05%)-influențe salarii, ceea ce indică stabilitate financiară. Sursele complementare – fonduri europene și venituri proprii (peste 18%) denotă o bună capacitate de atragere a resurselor externe.

Pe partea de cheltuieli, structura este tipică pentru o unitate medicală: peste jumătate din buget este destinat cheltuielilor de personal, iar cheltuielile cu bunuri, servicii și materiale reprezintă un sfert din total, reflectând o utilizare prudentă a resurselor.

Ponderea scăzută a cheltuielilor de capital sugerează investiții limitate, dar o gestionare orientată spre funcționare curentă și eficiență operațională.

În tabelul 3 observăm situația comparativă 2017 – 2024 a valorilor contractate cu CJAS. Acestea trebuie raportate la numărul de externări și la numărul de pacienți din ambulator. Putem remarca faptul că, urmare a activității medicale la capacitate maximă pe secțiile cu paturi din ultimii 12 ani (cu excepția pandemiei) spitalul a avut o creștere a valorii contractelor cu CJAS.

În tabelul 4, facem o analiză contului de execuție bugetară aferent perioadei 2017–2024 care evidențiază o evoluție constant ascendentă a veniturilor realizate (cu excepția perioadei de pandemie), în corelație cu creșterea cheltuielilor efectuate, menținându-se, în ansamblu, un echilibru financiar favorabil instituției.

Venituri realizate

Veniturile totale au înregistrat o creștere semnificativă de la 13.194.355 lei în anul 2017 la 31.002.216 lei în anul 2024, respectiv o dublare în intervalul analizat. Principalele surse de finanțare au fost:

Contractele de servicii medicale cu CJAS, care au sunt componenta majoritară a veniturilor realizate.

Subvențiile de la bugetul de stat, utilizate preponderent pentru susținerea cheltuielilor salariale și fondurile externe nerambursabile, utilizate preponderent pentru susținerea investițiilor.

Venituri proprii, au înregistrat și ele o creștere semnificativă.

Evoluția veniturilor denotă o consolidare a capacității instituției de a genera venituri proprii și o adaptare eficientă la mecanismul de finanțare mixt (buget de stat + venituri proprii).

Cheltuieli efectuate

Cheltuielile totale au crescut de la 12.144.034 lei în 2017 la 25.726.816 lei în 2024, creștere proporțională cu dinamica veniturilor, ceea ce a permis menținerea echilibrului bugetar.

Structura cheltuielilor arată următoarele tendințe:

Cheltuielile de personal reprezintă principala componentă, cu o pondere medie de 60–65% din total, reflectând majorările salariale din sectorul sanitar;

Cheltuielile pentru bunuri și servicii s-au menținut la o pondere de aproximativ 25–30%, asigurând funcționarea curentă a unității; în mod particular - cheltuiala cu electricitatea și combustibilii fosili nu sunt doar pentru încălzirea spitalului ci și în scop terapeutic (în sectoarele de hidroterapie și termoterapie)

Cheltuielile de capital (investițiile) au variat în funcție de proiectele derulate și de disponibilitățile bugetare, înregistrând creșteri semnificative în anii cu finanțări externe.

Rezultatul execuției bugetare

Rezultatul bugetar (venituri încasate – plăți efectuate) a fost preponderent excedentar în perioada analizată, ceea ce confirmă o gestiune prudentă și echilibrată a resurselor.

În anii 2017–2020 și 2022–2024 s-au înregistrat excedente bugetare.

În anul 2021 s-a constatat un deficit temporar de **5451531** lei, determinat de derularea unor plăți de investiții semnificative (cheltuieli de capital), suma ce a fost recuperată în anul 2022.

Concluzii

Execuția bugetară pentru perioada 2017–2024 evidențiază creșterea progresivă a veniturilor, corelată cu o gestiune eficientă a cheltuielilor, menținându-se un excedent structural.

Structura veniturilor confirmă dependența majoră de finanțarea prin contractele cu CNAS, completată de subvențiile de la bugetul de stat, de fondurile europene și veniturile proprii.

Cheltuielile de personal și bunuri-servicii reprezintă ponderea principală, iar alocările pentru investiții au fost gestionate în funcție de proiectele implementate.

Excedentul bugetar obținut în majoritatea anilor a fost unul planificat, disponibil încă de la începutul anului următor pentru reparații curente și investiții și a permis acoperirea obligațiilor curente și finanțarea unor investiții din surse proprii, fără acumularea de arierate.

Tabel 3. Analiza SITUATIE FINANCIARA VENITURI/ CHELTUIELI /COSTURI pe baza situatiilor financiare si anexe de la 31.12.

<i>Elemente importante</i>	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
NUMAR BOLNAVI								
ratati spital	4167	4248	4257	1585	1576	2849	4241	4529
ambulatoriu	3485	3609	3705	3227	4491	4200	3917	3810
VALORI CONTRACTE CASJ								
spitalizare	9035778	9402876	9355264	8785611	8921609	9917776	11900211	12756508
ambulatoriu	982479	1032762	932720	952121	1009739	2131558	2439126	3709332
TOTAL CONTRACTAT fara subventii	10018257	10435638	10287984	9737732	9931348	12049334	14339337	16465840
DATORII - FURNIZORI	75995	452629	679628	42087	59123	117675	234474	342459

Tabel 4. Analiza contului de executie pe categorii de surse de venituri si de cheltuieli

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CONTUL EXECUTIE – VENITURI								
NCASARI REALIZATE	13194355	17268830	17915228	16861599	16017976	20188874	24511481	31002216
CASJ	10216638	10065477	10195834	9785914	9714883	11938444	13788702	16673365
in care st urgenta/alerta	0	0	0		0	0	0	0
Ite venituri din valorificari					5360	5873	622	550
Ite sume primite din fonduri UE						5225475	0	432787
Ite venituri prest serv	1518221	2219589	1528691	906308	927695	2806496	4885428	5207808
UBVENTII FNUASS INFLUENTE SAL					5152476		256159	301269
UBVENTII BUGET STAT SAL	1459496	4983764	6190703	6169377	217562	212586	5580570	8386437
CONTUL EXECUTIE – CHELT.								
TOTAL CHELTUIALA	12144034	14232767	15685470	15278922	21469507	19918410	18909354	25726816
CHELTUIELI PERSONAL	7583930	9883760	10562734	11789105	12060124	11908089	12182596	15140100
ALTE CHELTUIELI	4372391	4240215	4492439	3349425	2022094	6246095	4700798	6189581
CHELTUIELI DE CAPITAL					5455139		32725	923095
materiale curatenie	86264	70518	133480	108016	107007	166551	167241	222637
ncalzit, curent electric	772791	904820	959380	543472	563395	909760	669567	1497611
pa, canal, salubritate	147114	213548	198123	143295	177981	206069	283217	308706
preparatii curente	1257849	835445	664833	376006	886007	222200	441267	973688
materiale sanitare	314555	286234	447613	249291	197760	259646	431943	471398
lati efectuate in anul precedent si recuperate in an curent						-5086078	-57394	-106680
REZULTAT BUGETAR EXCEDENT/DEFICIT	908309	2819491	2239480	561219	5451531	5356542	5659521	5382080
	excedent	excedent	excedent	excedent	deficit	excedent	excedent	excedent

1.7. Lucrari, dotari si proiecte efectuate sau in derulare

In ultimii ani, in cadrul spitalului s-au realizat pe langa lucrarile uzuale de reparatie sau intretinere in zona cu activitate permanenta sau in cea cu caracter sezonier, o serie alte lucrari si dotari cu importanta mai mare.

In 2022, s-au achizitionat sase echipamente de bai galvanice, in locul celor deteriorate, cu sisteme de siguranta suplimentare de acces si evacuare pentru pacienti. De asemenea, au fost realizate doua documentatii pentru proiecte finantate din fonduri europene sau guvernamentale atat pentru eficientizarea energetica cat si pentru extinderea si modernizarea Ambulatorului nr. 2, care nu au fost intre cele alese pentru finantare. In sectorul Bai Recu 1 a fost instalat un sistem de control-acces pentru a creste siguranta pacientilor si pentru diminuarea pierderilor institutiei.

In 2023 au fost realizate lucrari ample de reparatie la instalatiile cu apa sarata din Ambulatoriul nr. 2. De asemenea, au fost realizate lucrari importante de reparatie si dotari in magazia de alimente a spitalului pentru siguranta alimentara a pacientilor internati. Lucrarile de reparatie la sectorul Bai Recu 1 au fost mai ample decat cele uzuale, a fost extins sistemul de control acces si au fost inlocuite multe din echipamentele de plaja deteriorate. A fost actualizata intreaga documentatie a DALI pentru proiectul „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”. La 31.12.2023 a fost finalizat proiectul POIM din axa prioritara 10 (valoare 5.676.877,51 lei). In acest proiect s-a realizat dotarea cu echipamente noi a laboratorului de analize medicale (echipamente automate de biochimie, biochimie urinara, hematologie 5 diff, imunologie si RT-PCR), dotarea laboratorului de imagistica (CT, radiologie digitala), dotarea laboratorului de RMFB (sistem computerizat cu server, soft dedicat si 16 echipamente de evaluare/reevaluare si kinetoterapie personalizata), dotarea sectiilor cu paturi cu mobilier nou, precum si echipamente si materiale de dezinfectie.

Tot in 2023, spitalul a semnat acordul de parteneriat cu Ministerul Sanatatii in vederea depunerii, respectiv implementarii Proiectului “PNRR-13.3 Eforie” in cadrul Investitiei specifice I3.3- Investitii in sistemele informatice si in infrastructura digitala a unitatilor sanitare publice, din cadrul Pilonului II: Transformare digitala- Componenta 7, Transformare digitala, Planul National de Redresare si Rezilienta al Romaniei, aprobat prin Ordinul ministrului sanatatii nr.299/2023. Contractul de finantare a fost semnat in finalul anului 2024, NR.1705/41/13.3/12.09.2024. Din ultimul trimestru s-au facut demersurile pentru accesarea fondurilor si implementarea proiectului de la Ambulatoriu nr. 1, pentru care Ministerul Sanatatii a acordat avizul de oportunitate si in 2024 a fost introdus in evaluare.

In 2024 au fost facute investitii in echipamente medicale si administrative (autoutilitara pentru deservirea spalatorii, centrifuga pentru laborator de analize, doua magnetoterapie, trei unde scurte, doua bai galvanice, 10 combine electroterapie) si reparatii uzuale in sectoarele cu apa sarata. De asemenea, a fost actualizata documentatia pentru proiectul “Reabilitarea, consolidarea, modernizarea si punerea in functiune a BAILOR RECU NR.4 si construire corp nou pentru CENTRALA TERMICA”.

In anul 2025 au fost achizitionate echipamente necesare pentru bucataria spitalului si au fost instalate doua sisteme de supraveghere video, securitate, alarma si detectie, atat la Ambulatorul nr. 1 si sediul administrativ din Aleea Speciala nr. 1 cat si la Clinica Grand si Ambulatorul nr. 2 din Bd. Republicii 63-69. Au fost desfasurate pe parcursul intregului an activitatile specifice proiectului de digitalizare. In urma definitivarii documentatiei, a fost semnat in iunie 2025, contractul de finantare pentru proiectul „MODERNIZARE, CONSOLIDARE, EXTINDERE, EFICIENTIZARE ENERGETICA, DOTAREA SECTIILOR CU PATURI, A LABORATOARULUI DE RMFB SI A AMBULATORIULUI NR.2”. Tot in 2025, spitalul a primit o donatie de 700.000 lei pentru achizitia de echipamente medicale.

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 50 de ani cu UMF Carol Davila Bucuresti), colectiv stabil, bine pregatit si maturizat, infrastructura medicala partial renovata in zonele active actual, buna dotare cu echipamente medicale, stabilitate financiara, activitate medicala la parametri optimi in sectiile cu paturi (cu exceptia pandemiei), 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.

2. Analiza SWOT

Analiza SWOT face evaluarea mediului intern (puncte forte, puncte slabe) si a celui extern (oportunitati, amenintari).

I. PUNCTE FORTE (STRENGTHS) 1. Terapia de recuperare este mult solicitata 2. Factorii naturali de cura – apa si namolul de Techirghiol – unicat, eficient, apreciat 3. Forta de munca – calificare inalta, matura 4. Brand-urile “Grand” si “Efosan” recunoscute in randul pacientilor si al lumii medicale 5. Pavilioane de bai reci pe malul lacului Techirghiol – solicitate in sezonul cald 6. Singurul spital cu acces atat la litoralul Marii Negre (solar) cat si al lacului Techirghiol 7. Traditie didactica (post)universitara – parteneriat cu UMF Carol Davila 8. Bloc alimentar si spalatorie proprii 9. Laboratorul de RMFB –sistem de kinetoterapie computerizat unic in sistemul public 10. Proiect de digitalizare prin PNRR in desfasurare pentru sistemul informatic 11. Studii de fezabilitate/DALI finalizate pentru reparatie/extindere/dotare/modernizare 12. Stabilitate financiara si a resursei umane 13. Sistem informatic unitar, upgradabil 14. Preluarea unor obiective de infrastructura de la DSP Constanta, pentru dezvoltarea spitalului	II. PUNCTE SLABE (WEAKNESSES) 1. Numar mic de paturi raportat la cererea de servicii in regim de internare continua 2. Conditii hoteliere fara grad ridicat de confort; 3. Infrastructura si instalatii vechi 4. Unele circuite medicale – greu de adaptat conform normelor actuale 5. Alimentatia – finantare insuficienta 6. Lipsa unei farmacii cu circuit inchis 7. Baza de tratament – circuite insuficient de bune, greu de modificat; putine echipamente moderne de fizioterapie 8. Posibila inertie a personalului la schimbare 9. Laboratorul de radiologie si imagistica – fara RM si DEXA; realizeaza suboptimal cantitativ serviciile 10. Probleme patrimoniale nerezolvate pentru unele obiective de infrastructura aflate in administrare 11. Promovare insuficienta a serviciilor 12. Actualizarea procedurilor operationale este cronofaga 13. Spatiul verde al spitalului nu prezinta facilitati de recuperare
III. OPORTUNITATI (OPPORTUNITIES) 1. Cresterea veniturilor proprii ale spitalului prin cresterea ponderii serviciilor medicale la cerere in toate compartimentele 2. Finantari de la M.S./fonduri europene ptr dotarea cu echipamente, reabilitarea infrastructurii, pregatirea personalului, activitati de CDI 3. cresterea suplimentara a eficientei energetice din resurse proprii sau din fonduri europene/guvernamentale 4. Realizarea de DALI/SF in vederea introducerii in circuitele medicale a unor spatii aflate in conservare 5. Crearea unui nucleu de cercetare; realizarea de activitati de CDI 6. Cresterea numarului si valorilor contractelor de prestari de servicii medicale cu terti (hotelieri, asiguratori s.a.) in ambulator 7. Protocoale de colaborare cu sectii clinice ale UMFCD pentru a asigura trasabilitatea pacientilor pentru recuperare si/sau CDI 8. Reluarea activitatilor de EMC 9. Introducerea de servicii medicale sau de formare profesionala noi/de nisa 10. Parteneriate public-privat cand legislatia o va permite 11. Utilizarea digitalizarii, realitatii virtuale/augmentate, a holoportarii si a inteligentei artificiale in dezvoltarea serviciilor medicale si in promovarea acestora 12. Dezvoltarea suplimentara a bunei colaborari cu MS si autoritatea locala pentru proiecte comune de interes public local sau national	IV. AMENINTARI (THREATS) 1. Finantare insuficienta a serviciilor de catre CJAS 2. Concurenta neloiala pentru serviciile din domeniul recuperarii medicale 3. Insuficiente surse de finantare pentru realizarea proiectelor de infrastructura 4. Insuficient personal bine pregatit in piata fortei de munca care sa suplineasca pensionarile personalului actual, necesitand alocare de resurse suplimentare pentru pregatirea acestuia 5. Instabilitatea legislativa care necesita analiza cronofaga si riscuri in realizarea deciziilor 6. riscuri/situatii de urgenta neprezavute la care sa ne adaptam dificil

3. Identificarea problemelor critice

1. Insuficiente locuri de cazare in sectiile cu paturi, dominand cele cu grad mediu de confort
2. Infrastructura veche si degrata la obiectivele aflate in conservare si la unele din cele aflate in utilizare
3. Probleme patrimoniale nerezolvate la unele obiective aflate in administrare

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 pentru acest proiect sunt Insuficiente locuri de spitalizare continua si Infrastructura veche si degrata la obiectivele aflate in conservare si la unele din cele aflate in utilizare.

Motivarea alegerii facute are la baza mai multe motive: 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 sectiile cu paturi si in laboratoarele de analize medicale, de radiologie si imagistica si in cel de RMFB) dar necesita o crestere a capacitatii de cazare cu un nivel crescut de confort si o dotare imbunatatita a laboratoarelor); numarul de paturi de internare continua nu a ajuns la nivelul celui aprobat din structura organizatorica. Pornind de la aceste nevoi, spitalul a semnat in 18.06.2025 contractul de finantare 71210 cu Ministerul Investitiilor si Proiectelor Europene (MIPE), cu titlul „MODERNIZARE, CONSOLIDARE, EXTINDERE, EFICIENTIZARE ENERGETICA, DOTAREA SECTIILOR CU PATURI, A LABORATORULUI DE RMFB SI A AMBULATORIULUI NR.2”. Acest proiect nu va afecta din spatiile medicale actuale decat laboratorul de analize medicale (va fi relocat si va pastra doar un punct de recoltare in structura nou creata) si laboratorul de imagistica (se va muta in noua structura, imbogatit cu RM si DEXA).

Concomitent, in laboratorul de RMFB al Ambulatorului nr. 2, unul din spatiile de fizioterapie ramas in conservare, care nu face parte din proiectul de mai sus, va fi renovat si sistemul modern de kinetoterapie va fi relocat acolo, concomitent cu achizitia si montarea unor componente suplimentare moderne, de nisa.

Obiectivul “Steaua de mare”, din Aleea Speciala nr. 1, unde se afla si sediul administrativ, are documentatia proiectului in evaluare dar contractul de finantare, dupa o estimare realista, ar putea fi semnat pe finalul anului 2026 sau in 2027.

La obiectivul Baile Reci 4, documentatia este definitivata si intentionam realizarea unei proceduri de achizitie pentru proiectare si executie prin acord cadru pe trei sau patru ani.

Toate aceste lucrari de extindere si modernizare a infrastructurii, alaturi de dotarile cu echipamente, vor fi integrate in sistemul digitalizat al spitalului, proiect ce este in desfasurare.

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: **“Modernizarea, extinderea infrastructurii si implementarea de concepte medicale noi la Spitalul Clinic de Recuperare, Medicină Fizică si Balneologie Eforie Nord”**.

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

a) Scop

Cresterea calitatii si cantitatii serviciilor medicale (concomitent cu diversificarea acestora si cu implementarea unor programe de recuperare de nisa) in regim de spitalizare continua si in regim ambulator permanent si sezonier, precum si crearea unor structuri de spitalizare de zi.

Extinderea si diversificarea activitatilor medicale se va face unitar si coordonat, cu integrarea tuturor activitatilor medicale si administrative intr-un sistem informatizat si digitalizat nu doar pentru a avea o buna gestionare a activitatilor ci si pentru eficientizarea acestora, cresterea nivelului de siguranta si de satisfactie al pacientilor si personalului, dar si pentru crearea unei baze de date medicale utilizabila si in proiecte de cercetare-dezvoltare-inovare.

b) Principalele obiective

1. Digitalizarea Spitalului Clinic de Recuperare, Medicina Fizica si Balneologie Eforie Nord prin implementarea proiectului „PNRR I3.3 – Eforie”
2. Reparatia curenta a spatiului de fizioterapie aflat in conservare in Ambulatoriul nr. 2 si augmentarea sistemului computerizat de kinetoterapie cu dispozitive suplimentare de evaluare, terapie si de recuperare cardio-vasculara
3. Implementarea proiectului MODERNIZARE, CONSOLIDARE, EXTINDERE, EFICIENTIZARE ENERGETICA, DOTAREA SECTIILOR CU PATURI, A LABORATOARULUI DE RMFB SI A AMBULATORIULUI NR.2
4. 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”
5. Reintroducerea in circuitul medical a sectorului Bai Reci 4 pentru activitate sezoniera prin implementarea SF pentru proiectul: Reparatii capitale Bai Reci nr. 4

Inainte de prezentarea activitatilor specifice fiecarui obiectiv, trebuie sa mentionez cateva elemente specifice fiecaruia.

Astfel, **pentru:**

Obiectivul 1, spitalul a semnat contractul de finantare nr. 1705/41/I.3.3/12.09.2024 pentru proiectul „PNRR I3.3 – Eforie”, cod 992730829, din cadrul C.12 – Sănătate – I3.3 Investiții în sistemele informatice și în infrastructura digitală a unităților sanitare publice. Valoarea totală a Contractului de Finanțare: 4.938.559,24 lei fara TVA. Termen de implementare: 30 aprilie 2026.

Proiectul prevede achizitia de componente hardware (serve, computere, tablete, imprimante s.a.) si soft-uri integrate medicale si administrative. De asemenea, este prevazuta personalizarea soft-urilor pe nevoile spitalului de asa maniera incat nevoia de materiale tiparite sau scrise sa fie minima.

Obiectivul 2, spitalul a primit o sponsorizare in valoare de 700.000 lei pentru achizitia de echipamente care sa augmenteze sistemul de kinetoterapie computerizat deja existent, cu scopul de a realiza evaluari suplimentare (taliometru, aparat de masurare a tensiunii arteriale, echipament de evaluare a compozitiei corporale prin bioimpedanta), de a realiza programe de recuperare cardio-vasculara, cu softurile compatibile cu cel deja existent si care sa se integreze in aceeasi baza de date. Spitalul a demarat in luna noiembrie lucrarea de reparatii curente a spatiului in acest scop, din resurse proprii. Termen – iunie 2026.

Obiectivul 3, spitalul a semnat contractul de finantare 71210 in 18.06.2025, cod MYSMIS: 3392493: Valoarea totală a proiectului: 65.885.722,92 lei; Valoarea cofinanțării UE: 49.774.000,00 lei termen de implementare 16 decembrie 2027, cu posibilitate de extindere pana in 2029.

Proiectul prevede construirea a doua corpuri de cladire (pe un spatiu liber actual, altul eliberat in urma demolarii unei anexe si a unor garaje), ce vor fi conectate cu actuala baza de tratament din Ambulatorul nr. 2. Principale spatii si functii noi vor fi: o structura cu 170 de paturi pentru spitalizare continua sau de zi; sala de mese; laborator de explorari functionale; punct de recoltare de analize; cabinet de consultatii medicale; relocarea si extinderea laboratorului de imagistica, care va avea si RM si osteodensitometrie; receptie noua, centrala; o incinta cu trei bazine de hidrokinetoterapie cu apa dulce; sali de kinetoterapie suplimentare; sala multimedia pentru personalul medical, cu scop didactic dar si pentru pacienti.

Obiectivul 4, spitalul a realizat documentatia initiala in 2020 si a depus-o in vederea finantarii de catre CNI. Deoarece finantarea nu a fost obtinuta si au expirat avizele documentatiei, aceasta a fost refacuta si a fost depusa pentru obtinerea finantarii prin fonduri europene, fiind in evaluare preliminara. cod MYSMIS 338144, valoare: 197.881.128,03 lei fara TVA; durata proiect 36 luni, durata de executie 24 luni.

Pentru acest obiectiv, studiul de fezabilitate 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 evidentiat ca se poate realiza suprainaltarea cu un singur nivel. Elementele principale ale temei pentru studiul de fezabilitate au fost: racordare la reseaua de gaze, modernizarea centralei termice si eficientizarea energetica; suprainaltarea cu un etaj si crearea unor sectii cu paturi pe ultimele doua etaje (158 de paturi); recompartimentarea etajului 1 de fizioterapie, cu cabinete 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. Studiului de fezabilitate prevede extinderea de la 17072 mp construiti la 20096,55 mp construiti.

Obiectivul 5, spitalul a realizat si actualizat 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). Valoarea estimata: 19.491.674,53 lei fara TVA, durata de executie 18 luni, durata de implementare 24 luni.

La acest obiectiv, spitalul nu a realizat efectiv activitate medicala de peste 20 ani. Se doreste amenajarea acestuia la standardele comunitatii europene, pentru oferirea serviciilor balneare la nivel inalt. 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. 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 spatiilor verzi, eficientizare energetica (refacere instalatii, panouri solare, fotovoltaiice), 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. Daca nu se va putea obtine finantare din fonduri europene sau guvernamentale, se ia in calcul realizarea proiectului din resurse proprii si sponsorizari.

c) Activitati

c.1. Definire

Activitatea 1.1. Finalizarea procedurilor de achizitie pentru proiectul PNRR

Termen: 3 luni.

Responsabili: comitet director, manager de proiect, echipa de implementare, serviciul achizitii

Activitatea 1.2. Instalarea infrastructurii IT necesare in spatiile medicale

Termen: 2 luni

Responsabili: comitet director, manager de proiect, echipa de implementare, serviciul achizitii

Activitatea 1.3. Instalarea tuturor componentelor hardware

Termen: 3 luni

Responsabili: comitet director, manager de proiect, echipa de implementare, sef birou administrativ

Activitatea 1.4. personalizarea si sincronizarea soft-ului medical intre toate compartimentele (sectiile cu internare continua, ambulatorul integrat si laboratoarele de analize, imagistica si RMFB)

Termen: 30 aprilie 2026

Responsabili: comitet director, manager de proiect, medicii sefi de sectie si de compartimente

Activitatea 1.5. Instruirea personalului pentru utilizarea dispozitivelor hardware noi si a soft-ului

Termen: permanent pana la 30 aprilie 2026

Responsabili: comitet director, manager de proiect, sefi de sectie si de compartimente medicale si TESA

Activitatea 1.6. Receptia lucrarilor

Termen: 30 aprilie

Responsabil: Responsabili: comitet director, manager de proiect, echipa de implementare, serviciul achizitii

Activitatea 2.1. Reparatii curente pentru spatiului de fizioterapie aflat in conservare

Termen: 16 decembrie 2025

Responsabili: sef birou administrativ

Activitatea 2.2. Procedura de achizitie si furnizare echipamente noi

Termen: mai 2026

Responsabili: birou achizitii, medic coordonator Laborator de RMFB, manager

Activitatea 2.3. Relocare sistem actual de kinetoterapie computerizata in spatiul reparat

Termen: 31 ianuarie 2026

Responsabili: sef birou administrativ, medic coordonator Laborator de RMFB, manager

Activitatea 2.4 Receptie echipamente noi, instalare, punere in functiune si instruire a personalului

Termen: mai-iunie 2026

Responsabili: birou de achizitii, sef birou administrativ, medic coordonator Laborator RMFB, manager

Activitatea 3.1. Achizitie si executie D.T.A.C., P.T. si D.D.E.

Termen: 31 martie 2026

Responsabili: birou achizitii, manager proiect, comitet director

Activitatea 3.2. Achizitie contract executie lucrari

Termen: septembrie 2026

Responsabili: birou achizitii, manager proiect, comitet director

Activitatea 3.3. Executia lucrarilor + management proiect si asistenta tehnica

Termen: iunie 2028

Responsabili: manager proiect, echipa de implementare, comitet director

Activitatea 3.4. Relocare laborator de analize in locatie nou amenajata/autorizata

Termen: trimestrul III 2026

Responsabili: manager proiect, echipa de implementare, comitet director, medic de laborator

Activitatea 3.5. Suspendare temporara si relocare a Laboratorului de Imagistica in noul Laborator

Termen: intre trimestrul III 2026 si trimestrul III 2027

Responsabili: manager proiect, echipa de implementare, comitet director, medic sef laborator imagistica

Activitatea 3.6. Acord cadru pentru Achizitie echipamente medicale noi

Termen: initiere in trimestrul II 2026 pana in trimestrul I 2029

Responsabili: birou achizitii, manager proiect, comitet director, medic sef Laborator RMFB

Activitatea 3.7. Receptie la terminarea lucrarilor

Termen: trimestrul II 2028

Responsabili: manager proiect, echipa de implementare, comitet director

Activitatea 3.8. Contractare cu CJAS

Termen: ianuarie 2029

Responsabili: manager, director medical, medicii sefi de sectie si de laborator

Activitatea 4.1. Achizitie pentru atribuirea lucrarii de Proiectare + Executie 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: 12 luni

Responsabil: comitet director, birou achizitii, manager proiect, jurist

Activitatea 4.2. Realizare D.T.A.C., P.T. si D.D.E., Aprobare proiect tehnic de catre Beneficiar

Termen: 4 luni

Responsabil: comitet director, manager proiect, sef birou administrativ

Activitatea 4.3. Realizarea lucrarii cu respectarea tuturor specificatiilor din caietul de sarcini

Termen: 24 luni

Responsabili: comitet director, sef birou administrativ, diriginte de santier, manager proiect

Activitatea 4.4. Receptia lucrarilor si Darea in folosinta, avize finale (MS, DSP, CNCAN, s.a.)

Termen: 30 luni de la semnarea contractului de proiectare si executie

Responsabili: comitet director, manager proiect, sef birou administrativ

Activitatea 4.5. Planificarea si organizarea serviciilor medicale prin:

Activitatea 4.5.1. Actualizare stat de functii si organigrama; protocoale si proceduri operationale

Termen: ultimele 6 luni din proiect

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

Activitatea 4.5.2. Recrutare de personal/relocare din randul personalului actual pentru noile sectoare

Termen: ultimele 6 luni de proiect

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

Activitatea 4.5.3. Protocoale de colaborare cu sectiile clinice complementare ale UMF Carol Davila

Protocoale 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 imbunatati astfel accesul pacientilor la aceste servicii, gradul de utilizare a paturilor, timpii de asteptare pentru pacienti. De asemenea, ar fi punctul de plecare pentru studii clinice si protocoale de evaluare si terapie pluridisciplinare.

Termen: ultimele 6 luni

Responsabili: comitet director, medicii sefi de sectii si de laboratoare, sef birou resurse umane

Activitatea 4.5.4 Promovarea serviciilor oferite in randul populatiei si lumii medicale

Termen: ultimele 3 luni din proiect

Responsabili: comitet director, purtator de cuvant, responsabil IT, manager proiect

Activitatea 4.6. Contractare cu CJAS pentru structura reintrodusa in circuitul medical

Termen: dupa receptia lucrarilor

Responsabili: comitet director, sefi de sectii si de compartimente medicale

Activitatea 5.1. Achizitie cu Acord cadru pentru 4 ani pentru atribuirea contractului de proiectare si executie pentru Reparatii capitale Bai Reci nr. 4

Termen: 12 luni

Responsabili: manager, director financiar-contabil, manager proiect

Activitatea 5.2. 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, manager proiect

Activitatea 5.3. Executia lucrarilor cu respectarea specificatiilor din caietul de sarcini

Termen: 30 luni dupa finalizarea proiectarii

Responsabili: comitet director, sef birou administrativ, manager proiect, diriginte de santier

Activitatea 5.4. Promovarea serviciilor in randul populatiei/lumii medicale si contracte cu terti

Termen: incepand cu 3 luni inainte de darea in utilizare a primului sector de terapie

Responsabili: comitet director, purtator de cuvant, responsabil IT, manager proiect

Activitatea 5.5. Recrutare de personal/ relocare din randul personalului in noile sectoare

Termen: incepand cu 4 luni inainte de darea in utilizare a primului sector de terapie

Responsabili: comitet director, sef serviciu resurse umane, manager proiect

Activitatea 5.6. Receptia lucrarilor partiala/totala si Dare in folosinta

Termen: etapizat, pe masura finalizarii sectoarelor prevazute in acordul cadru

Responsabili: comitet director, sef birou administrativ, jurist, manager proiect

Activitatea 5.7. Planificarea si organizarea serviciilor medicale care vor fi acordate

Termen: permanent pe parcursul proiectului

Responsabili: comitet director, sef birou administrativ, sef birou resurse umane

c.2. Incadrare in timp – grafic Gantt

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

Obiective / Activități	2025	2026				2027				2028				2029			
	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Ob. 1 Implementarea proiectului digitalizare PNRR																	
1. Finalizarea procedurilor de achizitie pentru proiectul PNRR	x	x															
2. Instalarea infrastructurii IT necesare in spatiile medicale	x	x															
3. Instalarea tuturor componentelor hardware	x	x															
4. Personalizarea si sincronizarea soft-ului medical	x	x	x														
5. Instruirea personalului			x														
6. Receptia lucrarilor			x														
Ob. 2 Reparatie spatiului de fizioterapie aflat in conserva-re in Amb. nr. 2 si augmentarea sistemului de kinetoterapie																	
1. Reparatie spatiu de fizioterapie	x																
2. Procedura de achizitie echipamente noi	x	x	x														
3. Relocare sistem actual de kinetoterapie		x															
4. Receptie,instalare echipamente noi si instruire a personalului			x	x													
Ob. 3 Modernizare, consolidare, extindere, dotare sectii cu paturi, laborator RMFB si Ambulator nr. 2																	
1. Achizitie si executie D.T.A.C., P.T. si D.D.E.	x	x															
2. Achizitie contract executie lucrari			x	x													
3. Executia lucrarilor + management proiect si asistenta tehnica				x	x	x	x	x	x	x	x						
4. Relocare lab. de analize in locatie nou amenajata/autorizata		x	x	x	x												
5. Suspendare temporara + relocare Lab. Imagistica cf. proiect				x	x	x	x	x	x	x							
6. Acord cadru pt. Achizitie echipamente medicale noi			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
7. Receptie la terminarea lucrarilor											x						
8. Contractare cu CJAS												x	x	x			
Ob. 4 Reparatie capitala Ambulatoriu 1 Steaua de Mare																	
1. Achizitie Proiectare si Executie		x	x	x	x												
2. Realizare D.T.A.C., P.T. si D.D.E.; aprobare de beneficiar						x											
3. Executia lucrarilor + Managementul de proiect si asistenta tehnica							x	x	x	x	x	x	x	x			
4. Receptia lucrarilor si Darea in folosinta, avize finale															x		
5. Planificarea si organizarea serviciilor medicale														x	x		
6. Contractare cu CJAS															x	x	x
Ob. 5 Reparatie capitala Baile reci 4																	
1. Achizitie Proiectare si Executie		x	x	x	x												
2. Realizare, D.T.A.C., P.T. si D.D.E.; aprobare de beneficiar						x	x										
3. Executia lucrarilor cu respectarea caietului de sarcini								x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4. Promovarea serviciilor in randul populatiei/lumii medicale si contracte cu terti										x	x	x	x	x	x	x	x
5. Recrutare de personal/relocare in noile sectoare										x	x	x	x	x	x	x	x
6. Receptia lucrarilor partiala/totala si Dare in folosinta										x	x	x	x	x	x	x	x
7. Planificarea si organizarea serviciilor medicale						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	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 fiecarei 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:	4.938.559,24	lei fara TVA
Obiectivul 2:	976.000	lei cu TVA
Obiectivul 3:	65.885.722,92	lei cu TVA
Obiectivul 4:	197.881.128,03	lei fara TVA
Obiectivul 5:	19.491.674,53	lei fara TVA

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

d) Rezultate asteptate

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

- cresterea numarului de pacienti in regim ambulator pentru serviciile clinice de recuperare,
- cresterea numarului de pacienti si servicii in contractele RECA si paraclinice
- cresterea numarului de pacienti in regim de spitalizare continua
- contractare de servicii clinice in specialitati care acum nu sunt in structura (cardiologie, diabet)
- contractare de servicii de spitalizare de zi in specialitatile de recuperare medicala, cardiologie, diabetologie
- contractare cu CJAS pentru noile servicii de imagistica prevazute in proiect
- 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 pacienti in sectoarele cu caracter sezonier
- cresterea numarului de investigatii in Laboratorul de analize medicale si in cel de imagistica
- cresterea veniturilor spitalului din contractele cu CJAS pentru sectiile cu paturi si ambulatoriu
- cresterea veniturilor proprii ale spitalului
- dezvoltarea activitatilor didactice si de EMC
- initierea de proiecte de cercetare-dezvoltare-inovare
- eficientizarea energetica
- imbunatatirea sistemului de planificare pentru internari, consultatii si a efectuarii investigatiilor si tratamentelor

e) Indicatori de evaluare, monitorizare

Pentru realizarea obiectivelor vor fi utilizati pentru evaluare si monitorizare, indicatori de etapa care vor fi urmariti dupa anumite momente ale desfasurarii fiecarei obiectiv din proiect.

Acesti indicatori vor fi masurati periodic, sistematic iar rezultatele vor fi analizate de catre managerul de proiect, echipa de implementare si de catre comitetul director. Ei vor sta la baza unor decizii interne pentru obiectivele finantate din resurse proprii cat si la realizarea corespondentei cu organismele care asigura finantarea in cazul proiectelor finantate din surse guvernamentale sau europene. De asemenea, analizele

intermediare și raportările trimestriale/finale sunt necesare pentru transparență și corectarea rapidă a eventualelor abateri.

Patru din cele cinci obiective propuse, presupun lucrări de construcție/reparație ale infrastructurii. Un proiect de construcție la un spital folosește indicatori de proces și de rezultat pentru evaluare și monitorizare pentru a asigura realizarea la timp și conform standardelor a obiectivelor stabilite, cu evaluarea continuă a progresului, calității și eficienței resurselor. De aceea, vom avea la fiecare dintre obiectivele și activitățile din proiect indicatori de monitorizare de proces cantitativi și calitativi care să urmărească progresul fizic al lucrărilor pentru fiecare activitate și pe final de obiectiv/proiect; și anume:

- procentul de finalizare al fiecărei etape din proiect;
- stadiul fiecărei activități raportat la cel planificat;
- procent de îndeplinire a termenelor pentru activitățile intermediare și a celor finale;
- cheltuieli efectuate versus buget aprobat pentru activitate;
- procent de echipamente instalate versus achiziționate versus planificate;
- procent de materiale și echipamente conforme/neconforme identificate (indicator de calitate);
- procentul de instalații funcționale și de spații conforme din total prevăzut în proiect (indicator de rezultat)

Indicatorii de impact net și de sustenabilitate, ce arată consecințele ulterioare implementării obiectivelor din proiect, vor putea fi mai evidente ulterior, pe termen mediu/lung. Cei mai importanți dintre aceștia vor fi:

- Procent de paturi folosite versus instalate
- Rata de utilizare a paturilor instalate
- Procent de paturi contractate cu CJAS din total proiectate/instalate
- Procentul de creștere a valorii contractate pentru servicii cu CJAS
- Procentul de creștere a veniturilor proprii
- Procentul de creștere a numărului de pacienți ambulator și în internare continuă
- Procentul de internări de zi și de examinări imagistice versus nivel optim
- Gradul de satisfacție al pacienților și al salariaților
- Procent de ameliorare simptomatică și funcțională al pacienților internați/tratați ambulator
- Număr de proiecte de cercetare în care este implicat spitalul
- Articole științifice publicate folosind bazele de date medicale create

f) Concluzii

Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii concomitent cu dotarea cu echipamente medicale rămâne o preocupare permanentă a spitalului. De calitatea serviciilor medicale prestate de către spital depinde încrederea pacienților și accesarea serviciilor medicale. Serviciile prestate ajung să genereze veniturile de care are nevoie spitalul pentru a își asigura atât plata personalului, cheltuielile de funcționare dar și, ceea ce a făcut constant în ultimii 12 ani, dezvoltarea prin investiții în infrastructură și echipamente. Prin realizarea obiectivelor acestui proiect, spitalul va ajunge să poată presta activitatea de spitalizare continuă la capacitate maximă, conform structurii organizatorice aprobate, în condiții de confort, fără limitări pentru pacienții cu dizabilități de locomotie, dar va putea desfășura suplimentar activități de spitalizare de zi în specialitatea de recuperare medicală și în specialități complementare. Se va extinde nu doar capacitatea de servicii medicale specifice balneare sezoniere dar și cea în regim ambulator permanent. Concomitent se vor realiza evaluări medicale complexe, moderne, cuantificabile și reproductibile ale pacienților, cu crearea unor baze de date medicale augmentându-le pe cele actuale. Aceste baze de date nu vor fi utile doar actului medical dedicat fiecărui pacient ci vor fi utile și pentru activități de cercetare-dezvoltare-inovare.

Desigur, activitatea spitalului in timpul implementarii obiectivelor expuse nu presupune ca spitalul nu va dezvolta concomitent si alte proiecte care la acest moment sunt la stadiul de concept (continuarea dezvoltarii infrastructurii, eficientizare energetica,) dar care nu au inca o valoare estimata si nici o durata de implementare.

Avand in vedere dezvoltarea progresiva a spitalului din ultimii ani, increderea acordata de pacienti, stabilitatea financiara si a resursei umane, experienta profesionala a intregului colectiv, istoricul in implementarea de proiecte inclusiv prin finantare europeana, recunoasterea in lumea medicala, buna colaborare cu autoritatea locala, cu Ministerul Sanatatii si parteneriatul de peste 50 de ani cu UMF Carol Davila, consider ca obiectivele din acest proiect sunt realiste.

In final, Spitalul Clinic de Recuperare, Medicina Fizica si Balneologie Eforie Nord isi va consolida statutul de referinta pe piata serviciilor medicale de recuperare si va putea oferi mai multe servicii de inalta calitate pacientilor.

g) Cunoasterea legislatiei 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 asistența medicală spitalicească, precum și pentru modificarea și completarea Ordinului ministrului sănătății publice nr. 1.778/2006 privind aprobarea normativelor de personal
- 3) LEGE-CADRU 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
- 13) HG Nr.521/2023 pentru aprobarea pachetelor de servicii si a Contractului-cadru care reglementeaza conditiile acordarii asistentei medicale, a medicamentelor si a dispozitivelor medicale, in cadrul sistemului de asigurari sociale de sanatate *actualizata
- 14) ORDIN 1857/2023 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Hotararii Guvernului nr. 521/2023 pentru aprobarea pachetelor de servicii si a Contractului-cadru care reglementeaza conditiile acordarii asistentei medicale, a medicamentelor si a dispozitivelor medicale, in cadrul sistemului de asigurari sociale de sanatate * actualizat
- 15) LEGE Nr. 124/2025 pentru aprobarea Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 155/2024 privind instituirea unui cadru pentru securitatea cibernetica a retelelor si sistemelor informatice din spatiul cibernetic national civil
- 16) ORDIN Nr. 1.117/2025 privind publicarea datelor si informatiilor referitoare la activitatea spitalului public

- 17) LEGEA Nr. 3*)/2021 REPUBLICATA privind prevenirea, diagnosticarea si tratamentul infectiilor asociate asistentei medicale din unitatile sanitare si din institutiile medico-sociale si de ingrijiri paliative din Romania (republicare 1)
- 18) ORDIN 2218/2023 pentru aprobarea conditiilor si a metodologiei privind infiintarea, desfiintarea si reorganizarea sectiilor clinice/compartimentelor clinice din spitale
- 19) ORDIN Nr. 465/2025 privind modificarea si completarea Ordinului ministrului sanatatii publice nr. 1.301/2007 pentru aprobarea Normelor privind functionarea laboratoarelor de analize medicale
- 20) ORDIN Nr. 839/2025 pentru modificarea si completarea Ordinului ministrului sanatatii publice si al presedintelui Casei Nationale de Asigurari de Sanatate nr. 1.782/576/2006 privind inregistrarea si raportarea statistica a pacientilor care primesc servicii medicale in regim de spitalizare continua si spitalizare de zi