

- Infrastructura inadecvată și învechită a serviciului de anatomie patologică și a refrigeratoarelor pentru depozitarea cadavrelor.
- Infrastructura inadecvată și insuficientă a zonelor de vestiare pentru personalul medical, absența spațiilor de relaxare și de odihnă pentru personal, infrastructura inadecvată și insuficientă pentru arhiva spitalului.
- Corelarea imperfectă a managementului serviciilor medicale cu managementul resurselor umane din SCUSPB, managementul resurselor financiare ale SCUSPB și cu managementul administrativ al spitalului.

4. SELECȚIONAREA PROBLEMEI PRIORITARE – MOTIVAȚIA ALEGERII FĂCUTE

Analizând toate problemele întâlnite în Spitalul Clinic de Urgență "Sf. Pantelimon" București, am ales ca temă prioritară **"PLANIFICAREA ȘI ORGANIZAREA SERVICIILOR MEDICALE"** oferite de către SCUSPB. Se ridică, în mod evident, necesitatea acută de reorganizare a structurii de servicii de sănătate în contextul pandemiei, cu vizitarea dezvoltării unor servicii medicale de înaltă performanță, ce se pot menține, aplica și dezvolta și în perioada postpandemică. Problema planificării și organizării serviciilor de sănătate devine prioritară absolută și presantă în spital, cu atât mai mult în timpul pandemiei cu SARS-Cov-2. Este evident că planificarea și organizarea serviciilor medicale, în limitele infrastructurii existente și ale celei realizabile, constituie provocarea unei bune practici manageriale.

Motivația alegerii temei se datorează următoarelor aspecte :

1. SCUSPB este unul dintre marile spitale publice de urgență din București, cu adresabilitate populațională largă, preponderent cazuri medicale complexe în urgență. Cu toate acestea trebuie să se raporteze competitiv la mediul concurențial medical. Aceasta presupune servicii medicale de calitate și înalt competitive cu cele realizate în instituții medicale private, dar și în celelalte spitale publice. Deși SCUSPB este situat geografic la relativ mică distanță de cel puțin 3 instituții medicale publice importante (Spitalul Malaxa, Spitalul Județean Ilfov, Spitalul Fundeni), și de altele private (Monza, EuroMedic), profilul de adresabilitate este diferit.
2. Creșterea diversității serviciilor medicale acordate, cu buna lor planificare și organizare va duce la creșterea calității serviciilor medicale prestate, în scop diagnostic sau/și terapeutic. Rezultatul final va fi creșterea gradului de satisfacție al pacienților.
3. SCUSPB trebuie să coreleze serviciile medicale acordate cu un grad înalt de competență al personalului medical, în special personalul din mediul universitar.
4. SCUSPB are o necesitate absolută raportată la creșterea autofinanțării prin realizarea unor servicii medicale de performanță, finanțate corespunzător, având în vedere resursele limitate obținute prin contractul cu CASMB.
5. Necesitatea reconfigurării tipurilor de servicii medicale oferite, atât raportat la necesitatea de moment generată de pandemia cu virusul SARS-Cov2, dar și raportat la practicile europene general valabile, privind reducerea numărului de zile de spitalizare continuă și creșterea ponderilor serviciilor medicale oferite în regim de spitalizare de zi, chirurgie de zi sau consulturi/mici proceduri în ambulatoriu.
6. Planificarea și organizarea serviciilor medicale de calitate se va raporta la toți indicatorii rezultați din serviciile oferite și vor duce la creșterea adresabilității către SCUSPB și la îmbunătățirea imaginii spitalului.
7. Creșterea gradului de satisfacție al pacienților raportat la serviciile medicale oferite de spital și la infrastructura pusă la dispoziție de către spital, dar și a gradului de satisfacție a cadrelor medicale.

8. Corelarea aspectelor calitative ale activității medicale planificate raportat la restul activităților non medicale din spital, dar conexe activității medicale, toate centrate pe PACIENT.

Toate aceste elemente au în vedere și următoarele aspecte:

- Posibilitatea accesării finanțării prin mecanismul de redresare și reziliență, prevăzută de DUG nr. 155/03.09.2020, privind unele măsuri pentru elaborarea Planului național de relansare și reziliență (PNRR), necesar României pentru accesarea de fonduri externe rambursabile și nerambursabile în contextul pandemiei
- Faptul că spitalul funcționează cu o infrastructură care a fost proiectată și construită în urmă cu 50 de ani, care nu mai poate asigura standardele actuale necesare realizării și planificării serviciilor medicale înalt competitive, în special în ceea ce privește spațiile necesare și realizarea circuitelor
- Nevoia actuală de dezvoltare a serviciilor medicale care trebuie să atragă extinderea facilităților existente, dar și crearea unor facilități noi
- Necesitatea adaptării infrastructurii spitalului, un spital multidisciplinar de urgență, la cererea de servicii medicale specifice situației pandemice cu COVID-19 și etapei post-pandemice
- Obligația de a corela infrastructura medicală actuală cu legislația actuală din domeniul sanitar
- Necesitatea și oportunitatea extinderii, modernizării și modificării de infrastructură și funcționalitate a unui spital deja existent, proiectat în anul 1970, dotat cu echipamente și resursă umană, pentru a efectua servicii medicale multidisciplinare unui număr impresionant de pacienți în condițiile pandemiei cu SARS-CoV-2 (200 de pacienți/zi prezentați în Unitatea de Primiri Urgențe, aproximativ 2000 de pacienți/ lună în spitalizare continuă)
- Recomandările Comisiei Europene de a dezvolta pe cât de mult posibil serviciile medicale ambulatorii și de spitalizare de zi (trecerea de la "inpatient" spre "outpatient") și de a eficientiza serviciile medicale în spitalizare continuă, având ca obiectiv creșterea accesului la servicii medicale performante a populației vulnerabile, cu scăderea costurilor de spitalizare. Creșterea ponderii formelor de spitalizare de scurtă durată devine un avantaj cu atât mai evident în timpul pandemiei COVID-19, când este binecunoscut că spitalele din toată lumea au devenit hub-uri de infecție, iar staționarea de lungă durată a pacienților în mediul spitalicesc poate da infecției cu SARS-CoV-2 valența de infecție asociată actului medical.

5. DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT AL PROBLEMEI PRIORITARE SELECȚIONATE

5.1. SCOPUL PROIECTULUI DE MANAGEMENT

Scopul proiectului: *Reabilitarea, extinderea și modernizarea spațiilor destinate îngrijirii pacienților în noile condiții pandemice, având în vedere posibilitatea îngrijirii pacienților confirmați negativ sau pozitiv, precum și suspecti (test în așteptare), pentru infecția cu SARS-CoV-2, prin identificarea obiectivelor, planificarea resurselor umane, materiale și financiare, în mod adecvat, pentru derularea activităților din proiect. Se urmărește realizarea condițiilor pentru îmbunătățirea stării de sănătate a populației, creșterea gradului de planificare a actului medical în prezent și cu perspectiva revenirii la normalitatea epidemiologică post-pandemică.*

ACTIVITĂȚILE GENERALE ale proiectului de management sunt:

- Reorganizarea și planificarea serviciilor medicale oferite în prezent de SCUSPB, dar și planificarea și organizarea unor noi servicii medicale, cu pondere mai mare a spitalizărilor de zi și a activității ambulatoriului clinic integrat, dar și pentru spitalizarea continuă;
- Reabilitarea în vederea regândirii circuitelor secțiilor clinice cu paturi și în zonele adiacente acestora – explorări funcționale specifice, săli de intervenție chirurgicală, cabinete destinate personalului medical;
- Reabilitarea și reconfigurarea spațiilor destinate explorărilor imagistice – radiologie - CT, RMN, Mamografie, precum și introducerea unor investigații noi imagistice (Angiografie), cu posibilități de radiologie intervențională;
- Extinderea și reabilitarea spațiilor destinate îngrijirilor ambulatorii și spitalizărilor de zi medicale și chirurgicale pentru toate tipurile de pacienți (confirmați negativi, pozitivi, sau cu test în așteptare - suspecti);
- Reconfigurarea circuitelor pentru deșeuri medicale sau menajere;
- Reconfigurarea circuitului personalului, inclusiv spații de echipare-dezechipare, zone de odihnă, luat masa și relaxare;
- Reabilitarea și reconfigurarea circuitelor de servit masa pentru pacienți;
- Reabilitarea și reconfigurarea spațiilor pentru activități conexe actului medical – serviciul tehnic, administrativ, spații de așteptare pentru aparținători, circuite de vizitare sigure din punct de vedere epidemiologic;
- Activități pentru îmbunătățirea indicatorilor medicali (mortalitate, rată de reinternare, rata de infecții nosocomiale, adresabilitate) ca urmare a accesului facil la o infrastructură modernă, adaptată nevoilor de îngrijiri medicale complete și performante, ideal fără a crește marcat costurile serviciilor;
- Activități pentru ameliorarea indicatorilor de evaluare economică, prin analize de eficiență în îngrijirile medicale intraspitalicești, prin mutarea anumitor servicii medicale din secțiile cu paturi în secții ambulatorii și spitalizare de zi, cu reducerea costurilor de spitalizare;
- Creșterea accesului la îngrijiri al populației vulnerabile prin reorganizarea spațiilor destinate efectuării serviciilor medicale în spitalizare de zi și ambulatorie;
- Asigurarea unui sistem performant de programare și urmărire a pacienților prin ambulatoriu, după externare, cu scăderea costurilor serviciilor de îngrijire și utilizarea mai eficientă a veniturilor, prin evitarea reinternărilor și scăderea duratei medii de spitalizare;
- Creșterea nivelului de pregătire a medicilor prin punerea la dispoziție a unei infrastructuri cu performanțe corespunzătoare și instruirea de specialitate prin cursuri;
- Creșterea, planificarea și reorganizarea activităților de cercetare medicală cu depunderea de noi proiecte eligibile, acestea fiind surse de venituri suplimentare;
- Creșterea veniturilor suplimentare în ambulator prin adăugarea a noi servicii medicale contra cost;
- Alinierea la standardele de calitate ANMCS în sistemul medical.

4.2. OBIECTIVELE PROIECTULUI DE MANAGEMENT

Reconfigurarea infrastructurii SCUSPB în contextul pandemic actual, precum și adăugarea unor noi servicii medicale acordate, prin planificarea acestora se va realiza prin trei obiective specifice și activitățile conexe, ce converg spre activitățile generale ale proiectului de management, prezentate mai sus. Aceste trei obiective specifice sunt următoarele:

1. OBIECTIVUL specific 1 – EXTINDERE, REABILITARE ȘI MODERNIZARE A SPITALULUI CLINIC DE URGENȚĂ "SF. PANTELIMON" BUCUREȘTI Obiective SPECIFICE :

1.1. Modernizare și reabilitarea Ambulatoriului Integrat (corpul C):

- Realizare corp nou curte interioară A a Ambulatoriului (cu regim de înălțime P+2E) cu utilitate echipare-dezechipare personal medical, zone de relaxare și odihnă; acest lucru va degreva zone din spital de vestiarele personalului și va crea zone cu destinație de spațiu medical pe secții și va elibera, de asemenea, zona de subsol; acest obiectiv va duce la creșterea considerabilă a gradului de satisfacție a personalului;
- Realizare corp nou curte interioară B ambulatoriu (corp C) (cu regim de înălțime P+2E) – cu destinație pentru serviciul tehnic-administrativ, financiar, resurse umane, birouri comitet director, cu degrevarea unei importante zone de parter din Ambulatoriu ce o ocupă în prezent și alocarea acesteia pentru servicii medicale;
- Modernizarea și reabilitarea intrării în Ambulatoriu din str. Marcu Armașu, cu rampă de acces și lift pentru persoanele vulnerabile, a holului de intrare și instalarea unui aparat RMN de înaltă performanță;
- Extindere bloc operator săli de nașteri;

1.2. Modernizarea și reabilitarea zonei de spitalizare de zi – în curs de realizare – cu instalarea angografului;

1.3. Modernizarea, reabilitarea și extinderea prin corp exterior cu regim de înălțime P+2E a serviciului de Prosectură-Morgă la nivel parter și extinderea unor zone medicale din Ambulator la etajele 1 și 2;

1.4. Realizare corp nou curte interioară regim de înălțime parter, adiacent zonei UPU a camerei de gardă chirurgie, cu realizarea de săli de operație necesare intervențiilor cu forme de spitalizare de scurtă durată;

1.5. Reabilitarea zonei din subsolul spitalului cu modernizarea și extinderea arhivei de documente;

1.6. Reabilitarea zonei de curte din spatele spitalului, cu realizarea unei parcuri etajate pe structură metalică ușoară, pentru personalul medical;

1.7. Reabilitarea zonei de curte din fața spitalului cu contractarea de la ADP a locurilor de parcare imediat adiacente curții și realizarea unei zone de parcare pentru vizitatori.

2. CBIECTIVUL specific 2 - Obținerea acreditării spitalului de către ANMCS

- 2.1. Elaborarea tuturor protocoalelor și documentației necesare
- 2.2. Instruirea personalului
- 2.3. Vizita de acreditare

3. CBIECTIVUL specific 3 - Obținerea autorizației ISU a spitalului

- 3.1. Elaborarea documentației necesare
- 3.2. Obținere avize necesare
- 3.3. Pregătirea personalului

OBIECTIVUL SPECIFIC 1 – EXTINDERE, REABILITARE ȘI MODERNIZARE A SPITALULUI CLINC DE URGENȚĂ "SF. PANTELIMON" BUCUREȘTI

Beneficiarul final al acestui obiectiv este Spitalul Clinic de Urgență "Sf. Pantelimon" București, ca ordonator terțiar de credite, ordonatorul principal de credite fiind Ministerul Sănătății.

OPORTUNITATEA ȘI SCOPUL investiției

Spitalul Clinic de Urgență "Sf. Pantelimon" București beneficiază de un amplasament favorabil, cu acces la principalele mijloace de transport în comun (autobuz, tramvai, relativ apropiat de stație de metrou și nod multimodal cu parcare la intrarea în București - Cora

curente ale cadrelor medicale și ale pacienților, precum și normativelor în vigoare, fiind necesare modernizări, cu atât mai mult acum, în contextul pandemiei.

Pentru reorganizarea și eficientizarea funcțională sunt necesare reorganizarea circuitelor în clădire, delimitarea și adăugarea de noi spații, atât pentru cadrele medicale, cât și pentru vizitatori, cabinete medicale, saloane, spații de primire și locuri suplimentare de parcare.

Pornind de la localizare și conexiunile existente cu rețelele de transport public, modernizarea și extinderea corpurilor SCUSPB reprezintă o oportunitate pentru dezvoltarea acestuia și o intervenție benefică sănătății zonei deservite.

DESCRIEREA OBIECTIVULUI:

Spitalul Clinic de Urgență "Sf. Pantelimon" București este compus din corpurile centrale A și B, ambulatoriu (corpul C), zona pentru învățământ - amfiteatre/vestiare (etaj 6), spații tehnice, zona de spălătorie-bucătărie (corp E), plus clădirile anexe din curte: stație gaze medicale, punct termic, punct de transformare cu generator, zona de puț pentru apă curentă. Prin prezentul plan al obiectivului, se urmărește:

- reconfigurarea, din punctul de vedere al circuitelor, a întregului spital plus anexe în vederea separării fluxurilor, pe principiul respectării tuturor circuitelor privind pacienții, vizitatorii, materialele, alimentele, deșeurile, respectarea securității la incendiu, etc.;
- reorganizarea spațiilor din ambulatoriu în vederea modernizării pentru diversificarea serviciilor medicale oferite;
- modernizarea și extinderea cu o terasă a spațiilor de învățământ de la et. 6 în vederea diversificării ofertei educaționale pentru Universitatea de Medicină și școlile postliceale;
- reorganizarea holurilor cu spații pentru filtrarea personalului, limitarea accesului vizitatorilor în spațiile destinate actului medical, oferirea de spații necesare corpului medical: vestiare, spații de odihnă și relaxare, separarea circuitelor interioare, generarea de spații de primire la intrări, cu rolul de recepție, triajul persoanelor și direcționarea lor către secțiile de profil, precum și în zona de intrare în Ambulatoriu, spații de așteptare și informare;
- extinderea prin supra-etajare și reorganizare a spațiilor de parcare din curtea din spatele spitalului și zona de șosea - bretea adiacentă curții din fața spitalului, pe categorii: personal medical în interiorul curții și vizitatori în exterior.

ACTIVITĂȚI SPECIFICE (organizarea infrastructurii):

Planul de Extindere, Modernizare și Reabilitare propune extinderea suprafeței spitalului cu circa 2000mp construiți. Structurile și activitățile propuse sunt următoarele:

1. **CONSTRUIRE CORP NOU CURTE INTERIOARĂ A DIN CORPUL C (AMBULATORIU)** - Corpul nou va avea regim de înălțime P+2E și o suprafață construită desfășurată de aproximativ 555mp. La fiecare nivel vor fi prevăzute vestiare pentru medici, având o suprafață utilă pe nivel de cca 150mp. Acestea vor avea posibilitatea de a fi împărțite pe gen și categorii de personal și vor ajuta la îmbunătățirea circuitelor medicale, respectiv separarea fluxurilor curate de cele murdare, vor fi însoțite de spații de odihnă, relaxare, alimentație, toalete cu dușuri.

2. **CONSTRUIRE CORP NOU CURTE INTERIOARĂ B DIN CORPUL C (AMBULATORIU)** - Corpul nou va avea regim de înălțime P+2E și o suprafață construită desfășurată de aproximativ 1020mp. La fiecare nivel, pe o suprafață utilă de cca 270mp/nivel, vor fi prevăzute zone de birouri pentru serviciul administrativ și de achiziții, serviciul resurse umane, serviciul secretariat și birouri comitet directorial.

3. EXTINDERE SPAȚIU UPU - SĂLI DE INTERVENȚII CHIRURGICALE - corp nou extern construit adiacent camerei de gardă chirurgie pe o suprafață construită de cca 120mp cu regim de înălțime parter.

4. EXTINDERE SPAȚIU PROSECTURĂ-MORGĂ PRIN EXTINDERE CLĂDIRII CU UN CORP EXTERN ADIACENT - Extinderea propusă are regim de înălțime P+2E, cu o suprafață totală construită de circa 300mp. Sunt propuse noi spații la parter pentru serviciul de morgă (camera cu frigidere), cu o suprafață utilă totală de 80mp, iar la etaje se vor extinde zone din ambulatoriu (radiologic, respectiv bloc operator).

5. REABILITARE ACCES AMBULATORIU DIN STR. ARMAȘU MARCU ȘI SCARĂ INTERIOARĂ AMBULATORIU - Se urmărește modernizarea accesului în Ambulatoriul Integrat, cu rampă de acces și lift exterior pentru persoanele vulnerabile, având în vedere proximitatea acestuia față de stația de metrou Costin Georgian. Va consta în lărgirea lobby-ului de acces, modernizarea scării interioare a Ambulatoriului, organizarea de spațiu pentru farmacie și comerț medical, precum și instalarea unui RMN de înaltă performanță.

6. PARCAJE - În curtea interioară din spatele spitalului se propune realizarea unui parcaj având regim de înălțime P+E descoperit, pe structură metalică, cu capacitatea de 150 locuri de parcare pentru personal medical și a unui heliport.

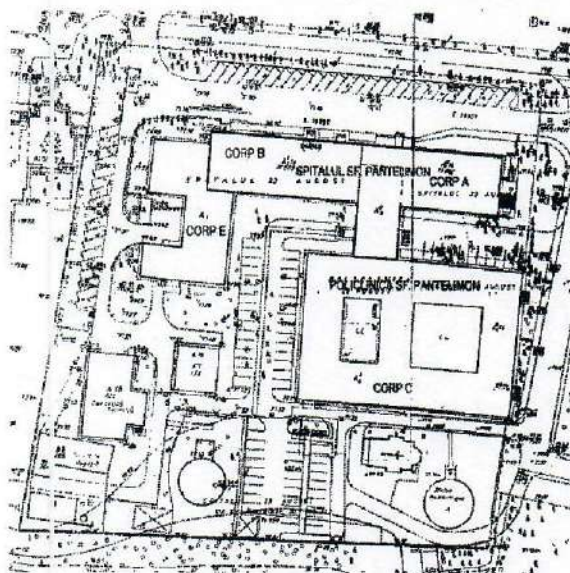


Fig. 1. Plan amplasament spital și curte

Efectul pozitiv estimat după realizarea obiectivului de investiții:

Efectul final îl va constitui un spital ce poate asigura standardele moderne pentru tratarea pacienților, desfășurarea corectă a serviciilor medicale, prezentând printre beneficii:

- creșterea calității actului medical cu efecte vizibile în creșterea satisfacției pacienților și a personalului medical; va duce la creșterea vizibilității și adresabilității, precum și îmbunătățirea imaginii spitalului;
- eficientizarea timpilor de lucru și a circuitelor în clădire;
- utilizarea eficientă a numărului actual de paturi în folosul pacientului și creșterea calității serviciilor medicale, prin planificare și organizare eficientă;
- păstrarea unor circuite de siguranță în interiorul clădirii – atât din punct de vedere al fluxurilor curat-murdar, fluxurilor pentru pacienți, personal medical, alimente, deșeuri, cât și pentru siguranța și protecția împotriva incendiilor.

- spitalul va deveni mai atractiv pentru noi cadre medicale, având în vedere lipsa acută de personal din unitățile medicale.
- creșterea calității activităților de predare prin facilitarea unui mediu universitar competitiv, atractiv și inovator.

REZULTATELE SCONTATE:

- Obținerea de spații medicale și auxiliare cu finisaje interioare conforme specificului spațiului și standardelor de calitate înaltă, cu durată de exploatare rezonabilă;
- Creșterea calității condițiilor hoteliere pentru pacienții cu spitalizare continuă;
- Reabilitarea cu prioritate a instalațiilor electrice și de iluminat, precum și a generatorului propriu de energie, care, în cazul unei avarii de durată, trebuie să preia și să poată susține întregul consum;
- Reabilitarea instalațiilor de alimentare cu gaze medicale, acolo unde este necesar;
În contextul pandemiei COVID-19, infrastructura spitalului a fost supusă unui consum fără precedent de energie și gaze medicale, vitale pacienților critici, ceea ce a dus la suprasolicitarea instalațiilor și la un stress energetic major, modernizarea, acolo unde este necesar, a infrastructurii devenind prioritară, cu respectarea strictă a normelor, pentru evitarea accidentelor și dezastrelor.
- Digitalizarea sistemului de date medicale InfoWorld, începând de la momentul internării pacientului până la externare și controale medicale în ambulator, realizarea unui sistem de apelare medicală, sisteme voce-date;
- Modernizarea Ambulatoriului Integrat și extinderea acestuia, prin adăugarea cabinetelor de diabet, boli de nutriție și metabolice, neurologie, chirurgie vasculară, chirurgia sânelui, reumatologie, pediatrie, cabinet de teste electrofiziologice și de efort, laborator de ecografie cu înființarea unei linii suplimentare de gardă pentru acesta; creșterea vizibilității și adresabilității pentru consultații în ambulator cu creșterea veniturilor proprii ale spitalului;
- Dezvoltarea laboratorului de endoscopie, cu introducerea valențelor terapeutice și înființarea unei linii suplimentare de gardă pentru acesta reprezintă o altă prioritate pentru creșterea calității serviciilor medicale;
- Organizarea în cadrul secțiilor chirurgicale a unor saloane cu paturi cu destinație de terapie intensivă post-operatorie care nu necesită staționare în ATI, precum și militarea pentru modificări legislative care să permită încadrarea acestor zone de asistență medicală cu caracter special, ceea ce ar induce o finanțare crescută, dar și o salarizare specială a personalului ce deservește aceste zone și degrevarea personalului ATI insuficient și a celor 25 de locuri ATI non-Covid, ce devin insuficiente în prezent;
- Modernizarea și utilizarea Unității de Transfuzii de Sânge;
- Extinderea și modernizarea Blocului Operator în zona sălilor de naștere, constatându-se un necesar crescut în această zonă, care s-a menținut constant și în timpul pandemiei;
- Înființarea unei zone distincte, care să asigure posibilitatea obținerii de venituri suplimentare, de laborator angiografie și proceduri de tehnici chirurgicale endovasculare;
- Modernizarea spațiilor educaționale, destinate atât învățământului universitar și post-universitar, cât și pregătirii și perfecționării personalului medical și non-medical din SCUSPB;
- Reconfigurarea continuă a fluxurilor de acces pentru personal/vizitatori;
- Reconfigurarea dinamică a fluxurilor medicale generate de pandemia cu SARS-CoV-2, precum și cele necesare trecerii spre normalitate de la acest eveniment epidemiologic major, în momentul în care numărul de cazuri noi infectate va scădea;