



**PLAN DEMANAGEMENT**

**PERFORMANȚA CLINICĂ ȘI FINANCIARĂ A INSTITUTULUI**



**Institutul Național de Endocrinologie  
„C.I. Parhon” București**

**PLAN DE MANAGEMENT****PERFORMANȚA CLINICĂ ȘI FINANCIARĂ A INSTITUTULUI****Institutul Național de Endocrinologie  
„C.I. Parhon” București****CUPRINS**

Profilul Institutului Național de Endocrinologie “C.I. Parhon”	Pag. 1
Descrierea situației actuale	Pag. 1
Structura organizatorică	Pag. 1
Structura secțiilor clinice și paraclinice	Pag. 2
Activitatea Institutului	Pag. 2
Distribuția geografică a pacienților	Pag. 2
Structura morbidității spitalizate	Pag. 2
Indicatori de utilizare a serviciilor	Pag. 3
Analiza indicatorilor de utilizare a serviciilor	Pag. 5
Resurse umane	Pag. 5
Indicatori de management ai resurselor umane	Pag. 6
Resurse financiare	Pag. 6
Indicatori economico-financiari	Pag. 6
Calitatea serviciilor medicale	Pag. 7
Analiza mediului extern	Pag. 7
Analiza SWOT	Pag. 8
Identificarea problemelor critice	Pag. 9
Seleționarea problemelor prioritare	Pag. 10
Motivarea alegerii problemelor prioritare	Pag. 10
Plan de management	Pag. 10
Scopul proiectului	Pag. 10
Obiective generale strategice	Pag. 10
Obiective specifice	Pag. 10
Grafic GANTT	Pag. 17
Monitorizarea Indicatorilor	Pag. 19

### **Profilul Institutului Național de Endocrinologie „C.I. Parhon”**

Institutul Național de Endocrinologie „C.I. Parhon” București este o unitate sanitară monoprol, de interes public național, cu personalitate juridică, acreditată, subordonată Ministerului Sănătății. Din punctul de vedere al clasificării pe categorii a unităților și subunităților sanitare, Institutul Național de Endocrinologie „C.I. Parhon” este unitate de categoria I M. Conform competențelor deținute, este autorizat și furnizează servicii medicale de specialitate, în baza Autorizației Sanitare de Funcționare (ASF) nr. 1216 din 31.10.2022. Sediul Institutului Național de Endocrinologie „C.I. Parhon” este în București, B-dul Aviatorilor, nr. 34-38, Sector 1.

### **Descrierea situației actuale a Institutului Național de Endocrinologie „C.I. Parhon”**

Institutul Național de Endocrinologie „C.I. Parhon” București, desfășoară o activitate de excelență atât în domeniul serviciilor medicale, în domeniul învățământului medical (pentru toate nivelurile de programe de învățământ, de la studenți la medicină sau asistenți medicali, la studenți doctoranzi, medici rezidenți și cursuri postuniversitare), cât și în cercetare.

Specialiștii Institutului Național de Endocrinologie „C.I. Parhon” București efectuează servicii medicale pentru pacienți de pe întreg teritoriul țării, dar și din străinătate, peste 60% din pacienți fiind din afara Bucureștiului. Populația deservită, deși provine din toate regiunile României, este predominant din regiunile București-Ilfov, Sud-Muntenia, Sud-Vest Oltenia, centru și regiunea Sud-Est, restul populației cu patologii endocrine fiind în principiu preluată de centrele universitare mari – Cluj (populația din Nord-Vestul și Nordul țării, o parte din populația din centrul țării), Iași (populația din Nord-Estul și Estul țării) și Timișoara (populația din Vestul și Sud-Vestul țării).

Cu toate că au trecut peste 80 de ani de la înființarea acestui așezământ medical, reabilitarea și modernizarea spațiilor de cazare cât și dotările cu aparatură medicală au fost efectuate în timp, pacienții beneficiind de servicii medicale la standarde de calitate aprobate de Ministerul Sănătății, Direcția de Sănătate Publică a Municipiului București și Autoritatea Națională de Management al Calității în Sănătate.

Institutul Național de Endocrinologie „C.I. Parhon” a obținut acreditarea ciclul I în anul 2016, situându-se printre primele spitale acreditate din România. În perioada 5-9 decembrie 2022 s-a desfășurat vizita echipei de evaluatori ANMCS în vederea ciclului II de acreditare.

Având în vedere orientarea către pacienți și creșterea calității serviciilor medicale oferite, Institutul Național de Endocrinologie „C.I. Parhon” a implementat și menține încă din anul 2006 un sistem de management al calității conform standardului SR EN ISO 9001:2000, ulterior SR EN ISO 9001:2015, recertificarea fiind obținută în decembrie 2020, iar ultimul audit de supraveghere (supravegherea 1) fiind efectuat în luna decembrie 2021.

Institutul Național de Endocrinologie „C.I. Parhon” București a accesat și finalizat mai multe proiecte finanțate de Uniunea Europeană (POCU 2014-2020, POIM etc.). În acest moment, Institutul dispune atât de aparatură medicală cu vechime de utilizare sub 10 ani, cât și de aparatură medicală de ultimă generație, făcându-se eforturi suplimentare pentru dotarea cu aparatură medicală, din venituri proprii, în ultimii 2 ani.

Institutul Național de Endocrinologie „C.I. Parhon” București are un colectiv de cercetare de excelență, dotat cu un laborator de înaltă performanță. Rezultatele cercetărilor acestui colectiv în domeniul endocrinologiei reprezintă un feed-back foarte important în procedurile și protocoalele medicale ce sunt în permanență actualizate. Manifestările din cadrul conferințelor, congreselor și simpoziunilor naționale și internaționale ale colectivului de cercetare și nu numai, cu lucrări de înaltă ținută, au adus Institutului Național de Endocrinologie „C.I. Parhon” București o notorietate crescută în domeniu, acesta fiind etalonul endocrinologiei românești.

### **Structura organizatorică a Institutului Național de Endocrinologie „C.I. Parhon”**

Institutul Național de Endocrinologie „C.I. Parhon” are structura organizatorică aprobată prin Ordinul M.S. nr. 559/03.04.2020 și prin Ordinul M.S. nr. 2452/19.08.2022, pentru modificarea și completarea Anexei la Ordinul MS nr. 912/2017 privind aprobarea structurii organizatorice a Institutului Național de Endocrinologie „C.I. Parhon” București, precum și prin Ordinul M.S. nr. 1205/2021 privind aprobarea organigramei.

Institutul Național de Endocrinologie „C.I. Parhon” este în relații contractuale cu Casa de Asigurări de Sănătate a Municipiului București.

### Structura secțiilor clinice și paraclinice include:

- Structura de spitalizare continuă, cu 9 secții clinice (341 paturi) și 3 compartimente (endocrinologie - terapie izotopică, oncologie și diabet);
- Structura de spitalizare de zi – 17 paturi;
- Alte structuri cu funcții medicale sau conexe – bloc operator, sterilizare, unitatea de transfuzii sanguine, cameră de gardă, sală de kinetoterapie, farmacie cu circuit închis, compartiment dietetică, compartiment de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale (CPIAAM);
- Ambulatoriu integrat de specialitate cuprinde cabinete din specialitățile: endocrinologie, ginecologie, oftalmologie și genetică medicală. În afara ambulatoriului, spitalul mai beneficiază de cabinete în specialitățile diabet zaharat, nutriție și boli metabolice, oncologie medicală, ORL, cardiologie, medicina internă și psihologie;
- Laboratoarele deservește secțiile cu paturi și ambulatoriu integrat – laborator de analize medicale, laborator de medicină nucleară, laborator de anatomie patologică, laborator de cercetare și laborator de radiologie și imagistică medicală;

Tabel 1 – Structură secții clinice

Secție	Profil	Număr paturi
Endocrinologie I	Gușă endemică	23
Endocrinologie II	Patologia tiroidei de corelație	25
Endocrinologie III	Patologie endocrino-metabolică	40
Endocrinologie IV	Patologie suprarenală și a metabolismului osos	50
Endocrinologie V	Infertilitate și patologii gonadică	30
Endocrinologie VI	Patologie hipofizară și neuroendocrină	53
Endocrinologie VII	Endocrinologie pediatrică	40
Chirurgie endocrină	Tratament chirurgical al patologiei endocrine	43
Anestezie Terapie Intensivă	ATI	15
Compartiment endocrinologie	Terapie izotopică	18
Compartiment oncologie	Oncologie	2
Compartiment diabet, nutriție și boli metabolice	Diabet, nutriție și boli metabolice	2
<b>Total paturi</b>		<b>341</b>

### Activitatea Institutului Național de Endocrinologie “C.I. Parhon”

În condiții normale de activitate, Institutul tratează în jur de 35.000 pacienți pe an, din toată țara, dintre care cei mai mulți sunt cu afecțiuni cronice și se internează programat, în baza unui bilet de trimitere, a cardului de asigurat și a cărții de identitate.

### Distribuția geografică a pacienților

Tabel 2 - Distribuția geografică a pacienților 2020 – 2022

Județul de proveniență	Număr cazuri 2020	%	Număr cazuri 2021	%	Număr cazuri 2022	%
București	2242	32.35	2839	32.51	3482	33.90
Alte județe	4688	67.65	5893	67.49	6789	66.10
<b>Total</b>	<b>6930</b>		<b>8732</b>		<b>10271</b>	

Structura morbidității spitalizate pentru primele 10 afecțiuni (top 10), în perioada 2020 – 2022, este redată în tabelul următor:

Tabel 3 - Morbiditatea populației spitalizate 2020 – 2022

Nr. Crt.	Diagnostic	2020	Diagnostic	2021	Diagnostic	2022
1	D44.0 Tumoră tiroidă cu evoluție imprevizibilă și necunoscută	969	D44.0 Tumoră tiroidă cu evoluție imprevizibilă și necunoscută	1342	D44.0 Tumoră tiroidă cu evoluție imprevizibilă și necunoscută	1305
2	C73 Tumoră malignă a tiroidei	698	C73 Tumoră malignă a tiroidei	877	C73 Tumoră malignă a tiroidei	938
3	E03.8 Alte hipotiroidii specificate	461	D35.2 Tumoră benignă hipofiză	572	E03.8 Alte hipotiroidii specificate	717
4	D35.2 Tumoră benignă hipofiză	442	E03.8 Alte hipotiroidii specificate	472	D35.2 Tumoră benignă hipofiză	613
5	E05.0 Tireotxicoza cu gușă difuză	363	D35.0 Tumoră benignă suprarenală	436	E04.8 Alte gușe netoxice specificate	588
6	D35.0 Tumoră benignă suprarenală	304	E05.0 Tireotxicoza cu gușă difuză	371	D35.0 Tumoră benignă suprarenală	546
7	E22.0 Acromegalia și gigantismul pituitar	298	E22.0 Acromegalia și gigantismul pituitar	327	E05.0 Tireotxicoză cu gușă difuză	524
8	E05.2 Tireotxicoză cu gușă multinodulară toxică	235	E04.8 Alte gușe netoxice specificate	304	E05.2 Tireotxicoză cu gușă multinodulară toxică	352
9	E04.8 Alte gușe netoxice, specificate	219	E05.2 Tireotxicoza cu gușă multinodulară toxică	284	E21.0 Hiperparatiroidism primar	346
10	E21.0 Hiperparatiroidism primar	173	E21.0 Hiperparatiroidism primar	251	E04.1 Nodul tiroidian unic, netoxic	325

### Indicatori de utilizare a serviciilor

Evoluția activității medicale desfășurate în perioada 2020-2022 scoate în evidență efectul pandemiei cauzate de virusul SARS-COV-2 prin **scăderea** numărului de pacienți pe spitalizare continuă acuti, implicit a valorii IUP și a sumei realizate, precum și **scăderea** numărului de pacienți și a consultațiilor acordate în ambulatoriu, dar și **creșterea** valorii ICM, a valorii DMS, a numărului de cazuri tratate pe spitalizare de zi și a numărului de servicii paraclinice acordate.

Toate acestea au fost efecte ale reglementărilor impuse de legislația aplicabilă în perioada stării de urgență sau stării de alertă (decret, ordin de ministru, ordin al comandantului acțiunii etc.) și au impus adaptarea întregii activități și a fluxurilor medicale.

Tabel 4 - Evoluția indicatorilor de utilizare a serviciilor 2019 – 2022

Evoluție indicatori	2019	2020	2021	2022
<b>Spitalizare continuă acută</b>				
Număr cazuri externate	18,221	6,930	8,732	6,503
ICM	1.0328	1.0602	1.1075	1.1569
DMS	3.54	3.83	3.61	3.30
Rata de utilizare a paturilor (%)	53.13%	22.80%	27.18%	37.25%
IUP (zile/an)	203.09	83.46	99.21	135.97
Proporția urgențelor din totalul bolnavilor internați în Institut (%)	1.06%	1.53%	1.64%	1.17%
Proporția bolnavilor internați cu bilet de trimitere din total bolnavi internați (%)	98.12%	93.22%	92.05%	90.74%
Proporția serviciilor medicale spitalicești acordate prin spitalizare de zi din totalul serviciilor medicale spitalicești acordate (%)	48.03%	63.45%	67.90%	61.43%
<b>Spitalizare de zi</b>				
Număr cazuri raportate	16,841	12,034	18,475	15,327
Număr cazuri invalidate	119	129	197	95
Valoare realizată (RON)	5,487,318	3,906,968	5,995,856	5,012,525
<b>Ambulatoriu CASMB</b>				
Număr pacienți	4,039	3,230	3,747	4,183
Număr consultații	5,570	4,482	5,045	5,144
Număr servicii	-	-	56	190
Valoare realizată (RON)	208,761	167,518	233,188	286,507
<b>Servicii paraclinice</b>				
Număr servicii	97	6	451	732
Valoare realizată (RON)	43,650	2,700	25,910	38,150

În ceea ce privește indicatorii de spitalizare continuă, în anul 2019 Institutul a atins un ICM de 1.03 și un indice de utilizare a paturilor de 203 zile pe an, indicatori ce nu reflectă, în fapt, complexitatea serviciilor oferite și nici complexitatea patologiei tratate (Tabel 4).

În anii 2018 – 2019, aproximativ 48% din totalul pacienților erau tratați în regim de spitalizare de zi. Contextul pandemiei de COVID-19 a generat o creștere a ponderii cazurilor tratate în spitalizare de zi la aproape 70%. Totodată, se observă că pandemia de COVID-19 a afectat semnificativ activitatea Institutului în anul 2020, când numărul pacienților tratați în spitalizare continuă s-a redus cu aproape jumătate. Cu toate acestea, activitatea a înregistrat un trend crescător în anul 2021 și în anul 2022 (Tabel 4).

Indicatorii de utilizare a serviciilor au un trend constant, remarcându-se creșteri ale valorii ICM și a consultațiilor acordate în ambulatoriu, dar și scăderi, respectiv a proporției serviciilor medicale acordate în spitalizare de zi din totalul serviciilor acordate în Institut. Proporția urgențelor din totalul pacienților internați a crescut semnificativ în timpul pandemiei (2020-2021), scăzând în 2022, dar totuși rămânând peste cifra realizată în 2019.

**Analiza indicatorilor de utilizare a serviciilor scoate în evidență următoarele:**

- ✓ Evoluția valorii ICM pe secții are un trend constant crescător, cu excepția secției Endocrinologie III, ceea ce conduce la creșterea valorii ICM la nivel de Institut. În același timp, acest fapt contrastează cu unicitatea și cu gradul înalt de specializare al serviciilor, din cauza faptului că valorile ICM maxime posibile alocate patologiei endocrine sunt mai mici în comparație cu severitatea condiției clinice a pacienților tratați. (Tabel 5)
- ✓ În ceea ce privește valoarea DMS realizată, cu excepția secției Chirurgie endocrină, secțiile medicale se mențin în jurul valorii medii de 3 zile, sub valoarea DMS contractată, ceea ce influențează pozitiv contractul viitor cu CASMB pe spitalizare continuă acută. (Tabel 5)
- ✓ Având în vedere adresabilitatea la nivel de secții, pentru fiecare perioadă analizată, secțiile Patologie hipofizară și neuroendocrină, Chirurgie endocrină și Patologia tiroidei de corelație se mențin pe primele poziții din punct de vedere al numărului de cazuri rezolvate.

Tabel 5 – Analiza ICM, DMS, IUP pe secții 2020-2022

Secție	2019			2020			2021			2022		
	ICM	DMS	IUP	ICM	DMS	IUP	ICM	DMS	IUP	ICM	DMS	IUP
SE I	0.9523	3.58	200	0.995	3.56	66.08	0.9842	3.8	75.92	1.0018	3.28	104.66
SE II	1.1087	3.63	313.2	1.092	3.69	123.5	1.1675	3.25	125.7	1.1989	2.99	175.63
SE III	1.0789	3.92	187.4	1.035	3.52	55.63	1.1652	2.95	46.18	1.1008	2.82	75.94
SE IV	1.083	3.01	111.6	1.144	3.4	45.26	1.1863	2.88	52.22	1.2487	2.88	89.04
SE V	1.1444	3.52	249.4	1.181	3.75	66.8	1.2294	3.28	77.9	1.2934	3	131.83
SE VI	0.917	3.6	238.9	0.918	3.53	88.35	0.9695	3.11	98.8	1.0894	2.97	154.19
SE-P	0.7473	2.99	116.7	0.811	2.8	42.03	0.8611	2.5	51.98	1.0324	2.39	80.05
CE - TI	1.1041	2.58	261.6	1.376	4.51	171.4	1.3726	2.88	151.1	1.383	2.5	205.36
SCE	1.1597	4.23	250.5	1.146	4.9	164.1	1.1612	5.59	248.6	1.1419	4.61	268.18
<b>Total</b>	<b>1.0328</b>	<b>3.54</b>	<b>203.1</b>	<b>1.06</b>	<b>3.83</b>	<b>83.46</b>	<b>1.1075</b>	<b>3.61</b>	<b>99.21</b>	<b>1.1569</b>	<b>3.18</b>	<b>137.48</b>

## Resurse umane

Tabel 6 - Structura personalului medical

Categoria de personal	Număr posturi aprobate	Număr posturi ocupate	Număr posturi vacante	Număr posturi (limita maximă, conform normativ)	Diferență normativ
Medici	78.5	66	12.5	86	11
Alt personal sanitar cu studii superioare	12	10	2	12	0

Personal sanitar mediu (asistente medicale și registratori medicali)	205	165.5	39.5	190	4
Personal sanitar auxiliar (infirmiere și brancardieri)	102	88.5	13.5	129	27
Personal Cercetare	67	46	21	66	-
Personal TESA	41	28	13	41	-
Comitet Director	4	3	1	4	-
Muncitori+ Bloc alimentar	26	22	4	24	2
<b>TOTAL</b>	<b>521.5</b>	<b>420.5</b>	<b>101</b>	<b>552</b>	<b>44</b>

### Indicatori de management ai resurselor umane

Tabel 7 - Indicatori de management ai resurselor umane 2020 - 2022

Categorie de indicator	Denumire Indicator	2020	2021	2022
Indicatori de management ai resurselor umane	Proporția medicilor din totalul personalului	15.80%	16.00%	16.50%
	Proporția personalului medical din totalul personalului angajat al Institutului	63.90%	64.30%	64.30%
	Proporția personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical	48.60%	49.30%	49.80%

La nivelul Institutului, gradul de ocupare al posturilor este de 80.63%. Analizând evoluția indicatorilor de management ai resurselor umane, se evidențiază creșteri ale proporției medicilor din totalul personalului, ce influențează pozitiv proporția personalului medical din total personal angajat, respectiv proporția personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical.

### Resurse financiare

Tabel 8 - Indicatori economico - financiari 2020-2022

Categorie de indicator	Denumire Indicator	2020	2021	2022
Indicatori economico-financiari	Execuția bugetară față de bugetul de cheltuieli aprobat	91.8%	97.40%	94.60%
	Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor Institutului	59.38%	57.62%	60.32%
	Procentul cheltuielilor cu materialele sanitare din total cheltuieli	5.08%	4.74%	2%
	Procentul cheltuielilor cu medicamentele din totalul cheltuielilor Institutului	2.26%	2.69%	2.6%
	Costul mediu pe zi de spitalizare	1,546	1,623	1,094
	Procentul veniturilor proprii* din totalul veniturilor Institutului	0.67%	0.97%	0.90%

\*toate veniturile obținute de spital, exclusiv cele din contractul cu casa de asigurări de sănătate

### Indicatori economico-financiari

Sursa principală a veniturilor Institutului este contractul cu Casa de Asigurări de Sănătate a Municipiului București pentru prestări servicii medicale către pacienții asigurați, la care se adaugă subvențiile de la bugetul FNUASS pentru acoperirea creșterilor salariale. Institutul realizează venituri suplimentare din donații și sponsorizări, contracte de cercetare, coplată, etc.



În ceea ce privește analiza indicatorilor financiari (*Tabel 8*) în perioada 2020-2022, observăm menținerea modului de realizare a execuției bugetare și a cheltuielilor de personal, creșterea cheltuielilor cu medicamentele, a costului pe zi de spitalizare, ambele cauzate de inflație și de scăderea adresabilității, dar și creșterea veniturilor proprii. De asemenea, s-au înregistrat scăderi ale cheltuielilor cu materialele sanitare, influențate de cursul pandemiei cauzate de virusul SARS-COV-2.

Așadar, având în vedere proporția veniturilor din contractele cu CASMB, se impune reorganizarea serviciilor și monitorizarea constantă a rentabilității tipurilor de servicii oferite și a secțiilor în vederea obținerii unui rezultat financiar pozitiv.

*Tabel 9 - Venituri realizate de Institut, pe surse de venit 2020 – 2022*

Denumirea indicatorilor	Realizări 2020	Realizări 2021	Realizări 2022
Venituri din contractele cu CASMB	38,605,195	37,809,517	40,700,222
Subvenții pentru acoperirea cheltuielilor salariale	17,181,794	22,816,147	22,692,854
Finanțare de la Bugetul de Stat	3,901,169	4,002,908	3,983,937
Finanțare din fonduri externe nerambursabile (POCU + POIM)	188,341	689,767	8,721,165
Venituri proprii	412,458	647,415	613,077
Venituri din studii clinice	144,361	20,924	61,716
Sponsorizări / donații / transfer mijloace fixe	411,427	461,070	294,539

### Calitatea serviciilor medicale

*Tabel 10 - Indicatori de calitate 2020 – 2022*

Categorie de indicator	Denumire Indicator	2020	2021	2022
Indicatori de calitate	Rata mortalității intraspitalicești	0.00%	0.02%	0.01%
	Rata infecțiilor asociate asistenței medicale	0.00%	0.02%	0.03%
	Indice de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare	88.50%	89.48%	81.84%
	Procentul pacienților internați și transferați către alte spitale	0.65%	0.49%	0.27%
	Număr reclamații / plângeri pacienți	4	6	14

### Analiza mediului extern

În exercitarea atribuțiilor sale, Institutul Național de Endocrinologie „C.I. Parhon” colaborează în cele mai bune condiții cu autoritățile administrației publice centrale și locale (MS, DSPMB, CASMB, ANMCS, etc.), cu instituții publice de specialitate din țară, cu organizațiile profesionale (CMMB, CMR, CFR, OAMGMAMR, etc.), cu asociațiile legal constituite ale pacienților, în particular și cu societatea civilă, în general.

## Analiza SWOT

<i>Puncte tari (STRENGTHS):</i>	<i>Puncte slabe (WEAKNESSES):</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Locație centrală, cu acces facil pentru pacienți;</li> <li>• Lipsa arieratelor;</li> <li>• Institut de excelență, printre cele mai vechi instituții sanitare din România;</li> <li>• Certificat de Acreditare ANMCS;</li> <li>• Certificat ISO 9001/2015 (SR EN ISO 9001/2015);</li> <li>• Singura instituție medicală de profil care îmbină activitatea medicală cu cea de cercetare și învățământ;</li> <li>• Personal competent, înalt specializat, cu vastă experiență profesională și cu recunoaștere și conexiuni de natură profesională pe plan național și internațional;</li> <li>• Institutul este coordonator de implementare pentru unele programe naționale de sănătate;</li> <li>• Colectiv de cercetare cu o activitate recunoscută, atât la nivel național cât și internațional;</li> <li>• Aparatură medicală satisface cerințele medicale la momentul actual;</li> <li>• Structura aprobată a Institutului cuprinde componente suficiente pentru funcționare conform cerințelor actuale;</li> <li>• Demararea lucrărilor de reabilitare/reparație capitală a unor corpuri de cladire;</li> <li>• Existența acordurilor cadru (materiale sanitare, dezinfectanți, reactivi, medicamente etc.)</li> <li>• Mecanism de lucru interdisciplinar (Tumor Board)</li> <li>• Stabilitate prin ocuparea prin concurs pentru următorii 3 ani a posturilor specifice comitetului director (director medical și director financiar-contabil);</li> <li>• Singura secție de chirurgie din țară care tratează exclusiv patologia glandelor endocrine;</li> <li>• Singura secție de endocrino-pediatrie din țară;</li> <li>• Cea mai mare secție de terapie izotopică din România, ce tratează și monitorizează cancerele tiroidiene (radioiodoterapie, scintigrafie, ultrasonografie etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficit de medici specialiști/primari și personal medical mediu și auxiliar, nefiind ocupate toate posturile;</li> <li>• Fluctuația personalului;</li> <li>• Clădiri vechi care necesită cheltuieli mari cu încălzirea, cu utilitățile, dar și cu mentenanța;</li> <li>• Dificultăți în asigurarea circuitelor medicale;</li> <li>• Cheltuieli mari cu reabilitarea clădirilor, precum și cu refacerea acoperișurilor acestora, ale aleilor și ale spațiilor verzi aferente;</li> <li>• Reticența pacienților în a accesa servicii de sănătate în urma pandemiei COVID-19;</li> <li>• Costuri mari cu securitatea pacienților și a personalului medical;</li> <li>• Reticența structurilor Institutului la schimbare privind modificarea structurii, a numărului de paturi și specialități;</li> <li>• Lipsa normelor sau a metodologiei de aplicare privind contractarea de servicii medicale cu alte case de asigurari de sănătate private din țară sau din străinătate, cu toate că legea 95/2006 prevede acest lucru;</li> <li>• Linii de garda ATI și Chirurgie doar on-call;</li> <li>• Lipsa acreditării RENAR pentru laboratoare;</li> <li>• Lipsa unor tehnologii (ex. RMN, SPECT-CT) sau a unor servicii de specialitate, ceea ce impune contractarea lor de la entități terțe și/sau trimiterea pacienților către alte unități medicale; se poate solda cu perturbarea traseului terapeutic al pacientului, scăderea complianței pacientului, întârzierea diagnosticului sau chiar pierderea din urmărire a pacientului;</li> <li>• Servicii hoteliere incomplete (nu toate saloanele au grup sanitar propriu);</li> <li>• Lipsa registrelor de boală pentru anumite patologii;</li> <li>• Digitalizare aflată în stadiu timpuriu de dezvoltare.</li> </ul>

<b>Oportunități (OPORTUNITIES):</b>	<b>Amenințări (THREATS):</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea adresabilității prin înființarea de noi compartimente în cadrul Institutului;</li> <li>• Ajustarea numărului paturilor de pe secții în funcție de valorile indicatorilor obținuți în anii precedenți;</li> <li>• Generarea de noi venituri prin implementarea rezultatelor cercetării;</li> <li>• Extinderea paletei tipurilor de servicii prestate către populație în concordanță cu nevoile de îngrijire a pacienților endocrini;</li> <li>• Accesarea fondurilor europene prin programul PNRR și prin Programul Operațional Sănătate 2021-2027, cât și prin alte fonduri europene nerambursabile, necesare pentru dezvoltarea infrastructurii, precum și a proiectelor de cercetare;</li> <li>• Atragerea de sponsorizări, donații;</li> <li>• Reacreditarea spitalului de către ANMCS;</li> <li>• Derularea unor noi Programe Naționale de Sănătate;</li> <li>• Acorduri de colaborare cu alte spitale pentru specialități care nu se regăsesc în Institut.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluctuația/migrația personalului medical și TESA;</li> <li>• Blocarea posturilor din sistemul public;</li> <li>• Venituri reduse ale populației care se adresează Institutului pentru servicii la cerere;</li> <li>• Posibilitate redusă de recrutare a personalului cu înaltă pregătire profesională datorită îngrădirii nivelului de salarizare;</li> <li>• Amenințări geo-politice;</li> <li>• Dezvoltarea sistemului privat (cabinete de endocrinologie private) care constituie un mediu concurențial pentru sistemul public;</li> <li>• Creșterea reticenței bolnavilor privind internarea continuă în Institut, mai ales cei din București;</li> <li>• Creșterea continuă a tarifelor la utilități și a prețurilor la materiale sanitare și de protecție;</li> <li>• Legislația privind achizițiile publice, care îngrădește nevoile speciale cu caracter de urgență, a serviciilor medicale spitalicești.</li> </ul>

### Identificarea problemelor critice

Cu toate că Institutul National de Endocrinologie „C.I. Parhon” a fost acreditat în ciclul I de acreditare și evaluat în vederea ciclului II de acreditare, cu toate că există o autorizație de funcționare cu plan de conformare și o structură aprobată, există motive de îngrijorare create de probleme ce încă nu au fost rezolvate sau care au apărut pe parcurs. Analizând stadiul actual ai principalilor indicatori, a analizei SWOT, cât și a celorlate date prezentate anterior, pe baza criteriilor de importanță a problemelor, a gradului de afectare a performanțelor Institutului, a cauzelor și a consecințelor pe care le implică, a posibilităților de intervenție și de rezolvare în termen, a impactului acestora asupra modului de îndeplinire în prezent și în viitor a misiunii Institutului, evidențiez următoarele probleme critice:

1. Structura organizatorică actuală (secții și compartimente) nu este în concordanță cu nevoile populației deservite.
2. Infrastructura și condițiile hoteliere necesită îmbunătățiri (lucrări tehnice, parțiale sau generale executate la clădiri, instalații etc.).
3. Aparatura medicală este insuficientă, distribuită neuniform și nu mai satisface nevoile actuale de investigare și tratament.
4. Capacitatea existentă la nivelul Institutului este folosită sub potențialul maxim de productivitate și performanță, ceea ce afectează calitatea îngrijirilor și performanța rezultatelor în termeni de stare de sănătate la nivel individual și populațional.
5. Necesitatea reorganizării și diversificării serviciilor medicale oferite în vederea maximizării contractelor cu CASMB (spitalizare continuă acută, spitalizare de zi, ambulatoriu, servicii paraclinice).
6. Lipsa utilizării la maxim a potențialului colectivului de cercetare al Institutului în scopul implementării de tehnici noi de investigare și tratare a pacienților.
7. Pandemia cauzată de virusul SARS-COV-2 a afectat semnificativ accesul pacienților cu patologii cronice la îngrijirea de specialitate, motiv pentru care performanța clinică și financiară a Institutului a fost afectată.
8. Adresabilitatea scăzută are un impact negativ asupra finanțării.

## Selecționarea problemelor prioritare

1. Reorganizarea structurii de paturi și crearea de compartimente noi
2. Necesitatea dezvoltării și modernizării infrastructurii Institutului, respectiv clădiri și dotarea cu aparatură și echipamente medicale a acestora
3. Necesitatea îmbunătățirii managementului financiar al Institutului
4. Analiza și reorganizarea serviciilor medicale acordate la nivel de Institut în contract cu CASMB, principala sursă de venit
5. Redefinirea și întărirea capacității de îngrijire din ambulatoriu integrat în vederea creșterii performanțelor clinice
6. Dezvoltarea activității de cercetare științifică și de învățământ medical universitar și postuniversitar, ca parte integrantă a activității Institutului, prin finanțarea corespunzătoare a acestora.
7. Creșterea veniturilor proprii

## Motivarea alegerii problemelor prioritare

Plecând de la premisa că dezvoltarea sustenabilă a Institutul Național de Endocrinologie „C.I. Parhon” nu poate fi făcută pe o perioadă scurtă, va fi necesară continuarea strategiei de dezvoltare și a planului strategic de dezvoltare a Institutului aferent perioadei 2020-2024, aprobat de către Consiliul de Administrație al Institutul Național de Endocrinologie „C.I. Parhon”.

Reorganizarea serviciilor medicale furnizate, crearea de compartimente noi prin reorganizarea structurii de paturi nerentabile, îmbunătățirea managementului financiar prin analiza rentabilității la nivelul categoriilor de activități și a secțiilor, dezvoltarea ambulatoriului de specialitate, continuitatea și dezvoltarea de noi programe naționale de sănătate, respectiv maximizarea potențialului activității de cercetare desfășurate, sunt obiective în strânsă legătură, ce au același scop, acela de a îmbunătăți **performanța clinică și financiară a Institutului Național de Endocrinologie „C. I. Parhon”**.

## PLAN DE MANAGEMENT

### Scopul proiectului

Prin prezentul plan de management îmi propun să stabilesc liniile de acțiune ale managementului Institutului Național de Endocrinologie „C.I. Parhon” în ceea ce privește conducerea executivă (manager, comitet director), pe o perioadă de 4 ani (2023-2027), în vederea creșterii performanțelor clinice și financiare, cu scopul ridicării standardelor serviciilor medicale oferite și îmbunătățirii performanței Institutului într-un climat de siguranță, încredere și flexibilitate.

### Obiective generale strategice

Prin ansamblul propunerilor prezentului plan de management, îmi propun atingerea în totalitate, pe întreaga perioadă a contractului de management, a următoarelor obiective strategice:

- a) Asigurarea coerenței și continuității procesului de îngrijire, pentru toți pacienții care se adresează Institutului Național de Endocrinologie „C.I. Parhon” București, la standardele impuse de ghidurile naționale și internaționale transpuse în protocoale terapeutice și în proceduri elaborate și implementate în Institut.
- b) Asigurarea echilibrului economic optim, monitorizarea și întărirea disciplinei financiare din cadrul serviciilor financiar-contabilitate, salarizare, respectiv a serviciului de achiziții publice, precum și a celorlalte servicii suport ale Institutului.

### Obiective specifice:

1. Reorganizarea structurii funcționale cu paturi prin redimensionarea secțiilor și înființarea de noi compartimente generatoare de venituri

2. Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii Institutului, precum și dotarea cu aparatură și echipamente medicale
3. Întărirea disciplinei financiare prin analiza rentabilității pe secții și pe tipuri de activitate în vederea obținerii unui echilibru al bugetului de venituri și cheltuieli
4. Reorganizarea serviciilor medicale acordate la nivel de Institut în contract cu CASMB
5. Redefinirea și întărirea capacității de îngrijire din ambulatoriu integrat în vederea creșterii performanțelor clinice
6. Continuarea programelor naționale de sănătate, accesarea de programe naționale de sănătate noi și înființarea unor centre de excelență în patologia endocrină, care să răspundă problemelor de sănătate publică prioritare
7. Dezvoltarea activității de cercetare științifică și de învățământ medical universitar și post-universitar ca parte integrantă a activității Institutului

### **OBIECTIVUL NR. 1 - Reorganizarea structurii funcționale cu paturi prin redimensionarea secțiilor și înființarea de noi compartimente generatoare de venituri**

#### **Activități:**

- Reevaluarea necesarului de paturi pe secții conform adresabilității fiecăreia, astfel încât paturile neutilizate corespunzător, prin relocare sau transformare, pot genera venituri noi
- Unificarea secțiilor Patologia tiroidei de corelație și Gușă endemică este justificată de patologia similară tratată și de personalul existent
- Înființarea compartimentului de Boli Metabolice Osoase Rare, cu 4 paturi, în cadrul secției Patologie Endocrino-Metabolică  
Acest compartiment se va adresa pacienților cu patologie rară ce necesită interdisciplinaritate în abordare și cărora medicina contemporană le conferă o atenție specială legată atât de severitatea bolii cât și de necesitățile moderne de diagnostic și tratament, adesea nedisponibile în practica clinică obișnuită.
- Înființarea compartimentului de Oncopediatrie, cu 4 paturi, în cadrul secției de Endocrinologie pediatrică  
Acest compartiment se va adresa pacienților pediatrici cu afecțiuni oncologice endocrine astfel încât aceștia să beneficieze de servicii medicale integrate, diminuând în acest fel transferul intra-spitalicesc al acestora.
- Aprobarea noii structurii de paturi a Institutului de către Comitetul Director și Consiliul de Administrație
- Întocmirea documentației către DSPMB și Ministerul Sănătății, privind modificarea structurii de paturi a Institutului
- Autorizarea structurii aprobate și pregătirea contractării cu CASMB

#### **Indicatori măsurabili:**

- Venituri suplimentare prin structurile nou create și prin accesarea PNS oncologie, respectiv PNS boli rare
- Pacienți cu patologie endocrină, oncologică și boli rare în același timp
- Creșterea adresabilității pacienților din întreaga țară
- Creșterea RUP și a ICM

**Termen:** 2023-2024

**Buget:** conform BVC

**Responsabil:** Comitet Director, Consiliul Medical

#### **Rezultate așteptate:**

1. Maximizarea decontării
2. Organizarea eficientă
3. Creșterea ratei de utilizare a paturilor și a ICM

## OBIECTIVUL NR. 2 – Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii Institutului, precum și dotarea cu aparatură și echipamente medicale

Obiective specifice:

### 2.1 Dotarea cu aparatură și echipamente medicale (licitație aparatură medicală în desfășurare)

#### Activități:

- Achiziționarea de aparatură medicală performantă conform hotărârii consiliului medical și a planului de achiziții aprobat și bugetat:

Nr crt	Denumire	UM	Cant.
1	Linie de chirurgie minim invazivă	Buc	1
2	Dispozitiv de monitorizare nerv laringeu recurent	Buc	1
3	Masă de operație	Buc	2
4	Lampă scialitică	Buc	2
5	Stație mobilă de administrare lichide și medicamente	Buc	1
6	Aparat de anestezie	Buc	1
7	HRpQ CT	Buc	1
8	Ecograf cu sondă intraoperatorie (chirurgie endocrină)	Buc	1
9	Ecografe secții (patologie hipofizară și patologia tiroidei de corelație)	Buc	2
10	Osmometru	Buc	1
11	Laringoscop 4 lame	Buc	2
12	Colposcop	Buc	1
13	Sistem stocare date pentru laboratorul de radiologie și imagistică medicală	Buc	1
14	Scaune recoltare	Buc	3
15	Aparat gamma counter (laborator medicină nucleară)	Buc	1
16	Plită microbiologică cu temperatură reglabilă	Buc	1
17	Stație centrală de monitorizare (ATI)	Buc	1
18	Mașină de spălat instrumentar	Buc	1
19	Defibrilator	Buc	1
20	Altele		

#### Indicatori măsurabili:

- Număr și tip aparate achiziționate
- Număr de intervenții chirurgicale minim invazive realizate
- Creșterea gradului de siguranță al pacienților din secția ATI
- Scăderea timpilor de așteptare la investigații paraclinice, atât spitalizare continuă cât și spitalizare de zi

**Termen:** 31.12.2023

**Buget estimat:** 5.651.210 lei, conform listei de investiții aprobată.

**Sursa de finanțare:** venituri proprii

**Responsabil:** Comitet Director, Birou Achiziții.

- Încheierea de contracte de mentenanță și verificare pentru aparatura și echipamentele medicale existente (achiziționate recent și vechi) în Institut și desemnarea unui responsabil cu evidența acestora.

#### Indicatori măsurabili:

- Lista contractelor de mentenanță și service pentru aparatură și echipamente medicale
- Responsabil cu evidența contractelor de mentenanță și service.

**Termen:** 31.06.2023

**Buget:** conform BVC

**Responsabil:** Comitet Director, Birou Achiziții, Birou Administrativ.

## 2.2 Modernizare infrastructură Institut

### Activități:

- Demararea lucrărilor de consolidare, re compartimentare, realizare subsol general, extindere și supraînălțare etaj 1 pentru corp C13(Corp E - compartiment Terapie izotopică)
- Reparații capitale la paviment curte interioară și căi acces spital

**Indicatori măsurabili:** Listă lucrări efectuate

**Termen:** 31.12.2026 – predare amplasament CNI, procedură achiziție, execuție

**Buget estimat:** 24.000.000 lei (fără dotările aferente)

**Sursa de finanțare:** Bugetul de stat (lista sinteză CNI)

**Responsabil:** Comitet Director, Biroul Administrativ, Birou Achiziții.

- Demararea lucrărilor pentru consolidarea, reabilitarea și modernizarea corpului C (licitație atribuită, contract)

**Indicatori măsurabili:** Listă lucrări efectuate

**Termen:** 31.12.2023

**Buget estimat:** 8.500.000 lei , conform listei de investiții aprobată

**Sursa de finanțare:** venituri proprii

**Responsabil:** Comitet Director, Biroul Administrativ, Biroul Achiziții.

- Modernizare ascensor corp A

**Indicatori măsurabili:** Listă lucrări efectuate

**Termen:** 31.12.2023

**Buget estimat:** 650.000 lei , conform listei de investiții aprobată

**Sursa de finanțare:** venituri proprii

**Responsabil:** Comitet Director, Biroul Administrativ, Biroul Achiziții.

## 2.3 Îmbunătățirea condițiilor hoteliere

### Activități:

- Lucrări de igienizare și reparații capitale pe secțiile și compartimentele Institutului, după caz

**Indicatori măsurabili:** Listă lucrări efectuate; Grad satisfacție pacienți.

**Termen:** 30.12.2023

**Buget estimat :** 300.000 lei - conform listei de investiții aprobată

**Sursa de finanțare:** venituri proprii

**Responsabil:** Comitet Director, Birou Administrativ, Birou Achiziții

### Rezultate așteptate:

1. Îmbunătățirea și diversificarea mijloacelor de investigare, diagnosticare și tratament al pacienților la nivelul tuturor secțiilor, cu accent pe secția de chirurgie endocrină.
2. Creșterea siguranței capacităților de cazare în exploatare.
3. Modernizarea spațiilor unde sunt derulate activități conexe serviciilor
4. Crearea celei mai mari secții de Terapie Izotopică din țară, cu 18 paturi, conform planului de conformare DSP.
5. Creșterea siguranței pacienților

## OBIECTIVUL NR. 3 - Întărirea disciplinei financiare prin analiza rentabilității pe secții și pe tipuri de activitate în vederea obținerii unui echilibru al bugetului de venituri și cheltuieli

### Activități:

- Analiza tipurilor de venit în funcție de surse de venit și a cheltuielilor directe și indirecte la nivel de categorii de activități desfășurate și la nivel de secții
- Identificarea rezultatelor financiare negative, a cheltuielilor semnificative și analiza modului în care acestea sunt justificate

- Identificarea categoriilor de servicii medicale acordate de Institut cu potențial de creștere a veniturilor
- Luarea de măsuri adaptate fiecărui tip de activitate nerentabilă în vederea îmbunătățirii mecanismelor de finanțare
- Monitorizarea periodică a angajamentelor bugetare și a plăților efectuate.

**Termen:** semestrial, anual

**Resurse:** proprii

**Responsabili:** Comitet Director, Șefi secție, Birou Statistică, Serviciu Financiar-Contabilitate

**Rezultate așteptate:**

1. Creșterea veniturilor
2. Creșterea nivelului de control al costurilor.
3. Obținerea unui rezultat financiar pozitiv.

## **OBIECTIVUL NR. 4 - Reorganizarea serviciilor medicale acordate la nivel de Institut în contract cu CASMB**

**Activități:**

### **4.1 Îmbunătățirea categoriilor de servicii furnizate în contractele cu CASMB pe spitalizare continuă acuti, spitalizare de zi și ambulatoriu**

- Analiza concomitentă pe secții a valorilor ICM și DMS realizate comparativ cu mediile naționale pe aceeași specialitate, conform patologiilor tratate în vederea justificării duratelor mari de spitalizare prin complexitatea cazurilor rezolvate;
- Analiza proporției cazurilor pe spitalizare continuă acuti cu o valoare a ICM sub 1 pentru a decide dacă se pot trata în spitalizare de zi
- Analiza prin intermediul comisiei DRG de la nivelul Institutului a cazurilor invalidate și a tipurilor de erori aferente fiecărei secții, în vederea corectării și evitării acestora
- Analiza pe secții a noilor norme ale contractului cadru privind listele pe spitalizare de zi ce se pot efectua, în vederea dezvoltării plajei de servicii oferite;
- Analiza nevoilor de îngrijiri ale populației deservite concomitent cu proporția cazurilor care se prezintă în ambulatoriu și ulterior se internează pe spitalizare continuă acuti sau spitalizare de zi.

**4.2 Constituirea unui plan de management al fiecărei secții, pe baza valorilor contractate cu CASMB la nivelul fiecărei luni/an, pe spitalizare continuă, spitalizare de zi și ambulatoriu, conform adresabilității identificate în istoric de către fiecare secție în parte.** Acestea vor sta la baza constituirii contractelor de administrare încheiate cu viitorii șefi de secție, ce vor ocupa posturile prin concurs.

### **4.3 Monitorizarea periodică a gradului de îndeplinire a obiectivelor din planul de management/contractul de administrare al fiecărei secții, precum și la nivel de Institut, în vederea decontării integrale a serviciilor furnizate**

**Termen:** activitate continuă

**Resurse:** proprii

**Responsabil:** Comitet Director, Director Medical, Șefi de secție, Comisie DRG, Birou Statistică

**Rezultate așteptate:**

- Accesul facil al pacienților la serviciile medicale necesare
- Optimizarea contractelor cu CASMB
- Decontarea integrală a serviciilor acordate în contract cu CASMB
- Creșterea calității serviciilor medicale furnizate



## **OBIECTIVUL NR. 5 - Redefinirea și întărirea capacității de îngrijire din ambulatoriu integrat în vederea creșterii performanțelor clinice**

### **Activități:**

- Analiza adresabilității din ambulatoriu în vederea creșterii normelor medicilor care oferă acest tip de serviciu.
- Reorganizarea activității medicilor cu performanțe modeste în spital, cu accent către ambulatoriu.
- Monitorizarea modului în care se desfășoară contractul cu CASMB în ambulatoriu
- Creșterea veniturilor prin efectuarea de consultații și servicii la cerere, altele decât cele în contract cu CASMB, atât pe endocrinologie, cât și pe celelalte specialități din ambulatoriu
- Planificarea la nivelul comitetului director cât și a consiliului medical a dezvoltării serviciilor ambulatorii într-un model integrat cu celelalte tipuri de servicii oferite
- Reorganizarea spațiilor și a fluxurilor din ambulatoriu integrat care să ducă la creșterea capacității zilnice de consultații/servicii decontate sau la cerere, scăzând în acest mod durata de așteptare a pacienților.

### **Indicatori măsurabili:**

- Numărul pacienților consultați în ambulatoriu
- Numărul consultațiilor și a serviciilor decontate
- Venituri suplimentare realizate

**Termen:** activitate continuă

**Buget:** conform BVC

**Responsabil:** Comitet Director, Consiliu Medical, Șefi de secție, Coordonator Ambulator integrat

### **Rezultate așteptate:**

- Creșterea numărului de pacienți consultați
- Scăderea timpului de așteptare la un consult de specialitate
- Creșterea numărului de consultații interdisciplinare
- Creșterea veniturilor din contractul cu CASMB

## **OBIECTIVUL NR. 6 – Continuarea programelor naționale de sănătate, accesarea de programe naționale de sănătate noi și înființarea unor centre de excelență în patologia endocrină, care să răspundă problemelor de sănătate publică prioritare**

### **Activități:**

- Programul Național de Boli Endocrine (PN7), asigurând medicația pacienților în cadrul următoarelor subprograme: osteoporoză, gușă prin tireomegalie datorată carenței de iod, gușă prin tireomegalie datorată proliferării maligne;
- Programul Național de Sănătate PN IV.4 - Programul de evaluare a statusului vitaminei D prin determinarea nivelului seric al 25 OH vitaminei D la persoanele din grupele de risc (coordonator de PNS);
- Programul Național de Oncologie;
- Programul Național de Diabet Zaharat, Nutriție și Boli Metabolice;
- Înființarea Centrului de Expertiză al Tumorilor NeuroEndocrine;
- Optimizarea Programului Național de Boli Endocrine – Terapie cu Iod;
- Înființarea Centrului de Excelență în Chirurgia Endocrină
- Înființarea Centrului de Excelență în Obezitate

### **Indicatori măsurabili:**

- Numărul de programe naționale accesate
- Numărul de pacienți tratați prin programele naționale
- Valoarea fondurilor accesate din fiecare program
- Creșterea gradului de satisfacție al pacienților prin furnizarea serviciilor medicale complete

**Termen:** activitate continuă

**Responsabili:** Comitet Director, Director Medical, Consiliu Medical.

**Rezultate aşteptate:**

- Asigurarea continuităţii activităţii specifice patologiei endocrine
- Creşterea adresabilităţii
- Creşterea calităţii serviciilor oferite

**OBIECTIVUL NR. 7 - Dezvoltarea activităţii de cercetare ştiinţifică şi de învăţământ medical universitar şi post-universitar ca parte integrantă a activităţii Institutului**

Având în vedere că la nivelul Institutului se desfăşoară şi activităţi de învăţământ medical, universitar şi post-universitar, precum şi activităţi de cercetare ştiinţifică – sub îndrumarea personalului didactic care este integrat în activitatea Institutului – acesta constituie un obiectiv important şi prioritar de dezvoltare. Activitatea de cercetare desfăşurată în Institut trebuie să se alinieze *Planului Naţional de Combatere a Cancerului* şi *Planului European de Combatere a Cancerului*, precum şi *Strategiei de combatere a bolilor netransmisibile endemice*, precum diabetul zaharat sau obezitatea. Deasemnea, se vor avea în vedere *Strategia Naţională de Sănătate 2022-2030, PNRR* şi *Programul Operaţional Sănătate 2021-2027*.

**Activităţi:**

- Susţinerea adecvată, pe baza fundamentării, a proiectelor de cercetare aflate în curs de implementare (ex: NGS), precum şi a proiectelor noi, care să corespundă obiectivelor planurilor şi strategiilor menţionate
- Monitorizarea de către Consiliul Ştiinţific, responsabil de coordonarea şi promovarea activităţii de cercetare, a proiectelor de cercetare, a studiilor clinice şi a granturilor la nivel naţional şi internaţional
- Încheierea de parteneriate cu potenţiali parteneri şi de colaborare cu aceştia în domeniul cercetării medicale şi activităţilor conexe actului medical, precum şi continuarea parteneriatelor existente cu alte institute/spitale, la nivel naţional şi internaţional
- Promovarea realizărilor Institutului în domeniul de cercetare şi prezentarea rezultatelor către comisiile de specialitate ale Ministerului Sănătăţii care să stea la baza fundamentării viitoarelor politici de sănătate
- Valorificarea rezultatelor cercetării ştiinţifice prin publicaţii, seminarii şi manifestări ştiinţifice
- Menţinerea la standarde înalte şi dezvoltarea continuă a activităţii de învăţământ medical universitar şi post-universitar prin susţinerea de cursuri în cadrul instituţiilor de învăţământ superior de profil, de către personalul didactic integrat în activitatea medicală şi de cercetare a Institutului.

**Indicatori măsurabili:**

- Număr parteneriate interne şi externe privind cercetarea ştiinţifică
- Număr parteneriate cu unităţi de învăţământ universitar şi post-universitar, naţionale şi internaţionale
- Număr proiecte de cercetare
- Număr de articole publicate
- Număr studii clinice
- Număr teze doctorale şi de licenţă finalizate
- Număr cursuri universitare şi post-universitare, cursuri în cadrul atestatelor de studii complementare

**Termen:** activitate continuă

**Buget:** venituri proprii, alte surse de finanţare

**Responsabil:** Comitet Director, Consiliul Ştiinţific

**Rezultate aşteptate:**

- Creşterea vizibilităţii Institutului la nivel naţional şi internaţional
- Creşterea calităţii actului medical oferit
- Creşterea calităţii activităţii de educaţie medicală continuă a personalului medical



**Grafic GANTT**  
(de încadrare în timp a obiectivelor și activităților prevăzute)

OBIECTIVE / ACTIVITĂȚI	2023	2024	2025	2026
<b>OBIECTIVUL NR. 1 - Reorganizarea structurii funcționale cu paturi prin redimensionarea secțiilor și înființarea de noi compartimente generatoare de venituri</b>				
Reevaluarea necesarului de paturi pe secții conform adresabilității fiecăreia, astfel încât paturile neutilizate corespunzător, prin relocare sau transformare, pot genera venituri noi				
Unificarea secțiilor Patologia tiroidei de corelație și Gușă endemică este justificată de patologia similară tratată și de personalul existent				
Înființarea compartimentului de Boli Metabolice Osoase Rare, cu 4 paturi, în cadrul secției Patologie Endocrino-Metabolică				
Înființarea compartimentului de Oncopediatrie, cu 4 paturi, în cadrul secției de Endocrinologie pediatrică				
Aprobarea noii structurii de paturi a Institutului de către Comitetul Director și Consiliul de Administrație				
Întocmirea documentației către DSPMB și Ministerul Sănătății, privind modificarea structurii de paturi a Institutului				
Autorizarea structurii aprobate și pregătirea contractării cu CASMB				
<b>OBIECTIVUL NR. 2 – Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii Institutului, precum și dotarea cu aparatură și echipamente medicale</b>				
Dotarea cu aparatură și echipamente medicale				
Modernizare infrastructură Institut				
Îmbunătățirea condițiilor hoteliere				
<b>OBIECTIVUL NR. 3 - Întărirea disciplinei financiare prin analiza rentabilității pe secții și pe tipuri de activitate în vederea obținerii unui echilibru al bugetului de venituri și cheltuieli</b>				
Analiza tipurilor de venit în funcție de surse de venit și a cheltuielilor directe și indirecte la nivel de categorii de activități desfășurate și la nivel de secții				
Identificarea rezultatelor financiare negative, a cheltuielilor semnificative și analiza modului în care acestea sunt justificate				
Identificarea categoriilor de servicii medicale acordate de Institut cu potențial de creștere a veniturilor				
Luarea de măsuri adaptate fiecărui tip de activitate nerentabilă în vederea îmbunătățirii mecanismelor de finanțare				

Monitorizarea periodică a angajamentelor bugetare și a plăților efectuate				
<b>OBIECTIVUL NR. 4 - Reorganizarea serviciilor medicale acordate la nivel de Institut în contract cu CASMB</b>				
Îmbunătățirea categoriilor de servicii furnizate în contractele cu CASMB pe spitalizare continuă acută, spitalizare de zi și ambulatoriu				
Constituirea unui plan de management al fiecărei secții, pe baza valorilor contractate cu CASMB la nivelul fiecărei luni/an, pe spitalizare continuă, spitalizare de zi și ambulatoriu, conform adresabilității identificate în istoric de către fiecare secție în parte				
Monitorizarea periodică a gradului de îndeplinire a obiectivelor din planul de management/contractul de administrare al fiecărei secții, precum și la nivel de Institut, în vederea decontării integrale a serviciilor furnizate				
<b>OBIECTIVUL NR. 5 - Redefinirea și întărirea capacității de îngrijire din ambulatoriu integrat în vederea creșterii performanțelor clinice</b>				
Analiza adresabilității din ambulatoriu în vederea creșterii normelor medicilor care oferă acest tip de serviciu				
Reorganizarea activității medicilor cu performanțe modeste în spital, cu accent către ambulatoriu				
Monitorizarea modului în care se desfășoară contractul cu CASMB în ambulatoriu				
Creșterea veniturilor prin efectuarea de consultații și servicii la cerere, altele decât cele în contract cu CASMB, atât pe endocrinologie, cât și pe celelalte specialități din ambulatoriu				
Planificarea la nivelul comitetului director cât și a consiliului medical a dezvoltării serviciilor ambulatorii într-un model integrat cu celelalte tipuri de servicii oferite				
Reorganizarea spațiilor și a fluxurilor din ambulatoriu integrat care să ducă la creșterea capacității zilnice de consultații/servicii decontate sau la cerere, scăzând în acest mod durata de așteptare a pacienților				
<b>OBIECTIVUL NR. 6 – Continuarea programelor naționale de sănătate, accesarea de programe naționale de sănătate noi și înființarea unor centre de excelență în patologia endocrină, care să răspundă problemelor de sănătate publică prioritare</b>				
Programul Național de Boli Endocrine (PN7)				
Programul Național de Sănătate PN IV.4 Vitamina D				
Programul Național de Oncologie				
Programul Național de Diabet Zaharat, Nutriție și Boli Metabolice				
Înființarea Centrului de Expertiză al Tumorilor NeuroEndocrine				
Optimizarea Programului Național de Boli Endocrine – Terapie cu Iod				

Înființarea Centrului de Excelență în Chirurgia Endocrină				
Înființarea Centrului de Excelență în Obezitate				
<b>OBIECTIVUL NR. 7 - Dezvoltarea activității de cercetare științifică și de învățământ medical universitar și post-universitar ca parte integrantă a activității Institutului</b>				
Susținerea adecvată, pe baza fundamentării, a proiectelor de cercetare aflate în curs de implementare (ex: NGS), precum și a proiectelor noi, care să corespundă obiectivelor planurilor și strategiilor menționate				
Monitorizarea de către Consiliul Științific, responsabil de coordonarea și promovarea activității de cercetare, a proiectelor de cercetare, a studiilor clinice și a granturilor la nivel național și internațional				
Încheierea de parteneriate cu potențiali parteneri și de colaborare cu aceștia în domeniul cercetării medicale și activităților conexe actului medical, precum și continuarea parteneriatelor existente cu alte institute/spitale, la nivel național și internațional				
Promovarea realizărilor Institutului în domeniul de cercetare și prezentarea rezultatelor către comisiile de specialitate ale Ministerului Sănătății care să stea la baza fundamentării viitoarelor politici de sănătate				
Valorificarea rezultatelor cercetării științifice prin publicații, seminarii și manifestări științifice				
Menținerea la standarde înalte și dezvoltarea continuă a activității de învățământ medical universitar și post-universitar prin susținerea de cursuri în cadrul instituțiilor de învățământ superior de profil, de către personalul didactic integrat în activitatea medicală și de cercetare a Institutului				

### Monitorizarea Indicatorilor

- ✓ Monitorizarea modului în care se respectă planificarea serviciilor acordate în concordanță cu nevoile medicale ale populației deservite;
- ✓ Urmărirea evoluției indicatorilor realizați lunar, trimestrial, semestrial, anual, în vederea optimizării acestora prin măsuri adaptate situației respective;
- ✓ Analiza medicală și economico-financiară la nivel de Institut, la nivelul fiecărui contract cu CASMB și la nivelul fiecărei secții în vederea menținerii unui echilibru financiar;
- ✓ Evaluarea semestrială și anuală a performanței secțiilor prin rapoarte de activitate, în cadrul cărora să existe propuneri de îmbunătățire a activității;
- ✓ Monitorizarea gradului de satisfacție al pacienților și angajaților, ținând cont de propunerile oferite, având în vedere problemele cu care se confruntă;
- ✓ Analiza periodică a rentabilității utilizării veniturilor pe centre de cost

### BIBLIOGRAFIE

1. Legea 46/2003 privind drepturile pacientului, cu modificările și completările ulterioare;
2. Legea nr. 95/2006 (r1) privind reforma în domeniul sănătății, cu modificările și completările ulterioare - Titlul I-Sănătatea publică, Titlul II: Programele naționale de sănătate Titlul VII Spitalele, Titlul VIII: Asigurările sociale de sănătate, Titlul XVI: Răspunderea civilă a personalului medical și a furnizorului de produse și servicii medicale, sanitare și farmaceutice ;
3. Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice cu modificările și completările ulterioare;
4. Legea nr. 46/2003 – privind drepturile pacientului cu modificările și completările ulterioare;
5. Ordin nr. 1410/2016 privind aprobarea Normelor de aplicare a Legii drepturilor pacientului nr. 46/2003;  
Hotărârea nr. 140/2018 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului-cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anii 2018-2019, cu modificările și completările ulterioare;
6. Ordin nr. 1068/627/2021 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare în anul 2021 a Hotărârii Guvernului nr. 696/2021 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului-cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale, tehnologiilor și dispozitivelor asistive în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anii 2021 – 2022;
7. Hotărârea Guvernului nr. 423/2022 privind aprobarea programelor naționale de sănătate;
8. Ordin nr. 964/2022 privind aprobarea Normelor tehnice de realizare a programelor naționale de sănătate publică;
9. Ordin MS nr. 914/2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare, actualizat;
10. Ordin MS nr. 1408 /2010 privind aprobarea criteriilor de clasificare a spitalelor în funcție de competență;
11. Ordin MS nr. 1384/2010 privind aprobarea modelului-cadru al contractului de management și a listei indicatorilor de performanță a activității managerului spitalului public, cu modificările și completările ulterioare;
12. Ordin MSP nr. 320/2007 privind aprobarea conținutului contractului de administrare a secției/laboratorului sau serviciului medical din cadrul spitalului public, actualizat;
13. Ordin nr. 921/2006 pentru stabilirea atribuțiilor comitetului director din cadrul spitalului public;
14. Ordonanța nr. 119 din 31 august 1999 (\*republicată\*) privind controlul intern și controlul financiar preventiv
15. Ordin nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice
16. Ordin MSP nr. 1091/2006 privind aprobarea protocoalelor de transfer interclinic al pacientului critic actualizat;
17. Ordinul nr. 446/2017 privind aprobarea Standardelor, Procedurii și metodologiei de evaluare și acreditare a spitalelor;
18. Legea nr. 53/2003 Codul Muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
19. Legea nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, cu modificările și completările ulterioare;
20. [www.drg.ro](http://www.drg.ro)
21. <https://monitorizarecheltuieli.ms.ro/>;
22. [www.parhon.ro](http://www.parhon.ro).