

**INSTITUTUL NATIONAL DE ENDOCRINOLOGIE  
"C.I. PARHON"**



**PROIECT DE MANAGEMENT**

**MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE  
instrument de politică strategică în reorganizarea  
structurilor medicale și administrative**



CUPRINS

A) Descrierea situației actuale a Institutului National de Endocrinologie „C.I.Parhon”-----	3
B) Analiza SWOT a institutului analizat-----	8
C) Identificarea problemelor critice-----	10
D) Selecționarea unei / unor probleme critice, cu motivarea alegerii făcute-----	11
E) Dezvoltarea planului de management problema /problemele prioritare identificate-----	12
E <sub>1</sub> ) Dezvoltarea primei probleme prioritare-----	12

# INSTITUTUL NATIONAL DE ENDOCRINOLOGIE „C.I. PARHON”

## A) Descrierea situației actuale a Institutului National de Endocrinologie „C.I.Parhon”

Institutul National de Endocrinologie „C.I.Parhon” este unitate sanitară cu paturi, cu personalitate juridică, finanțat integral din venituri proprii, din categoria IM, fiind o unitate sanitară de utilitate publica, în coordonarea Ministerului Sănătății, care are ca obiect de activitate, în principal<sup>1</sup>:

- a) prevenirea și combaterea bolilor din gama patologiei endocrinologice, endocrino-pediatrice, endocrino oncologice, chirurgiei endocrine;
- b) primul ajutor medical și asistență medicală de urgență, dacă starea sănătății persoanei este critică;
- c) efectuarea consultațiilor, investigațiilor necesare stabilirii diagnosticului de boală și a complicațiilor asociate, efectuarea tratamentelor și a altor îngrijiri medicale pentru bolnavii spitalizați / ambulatori; educația sanitară a bolnavilor internați sau asistați în ambulatoriu;
- d) recuperarea medicală a bolnavilor;
- e) achiziționarea, gestionarea și distribuirea medicamentelor;
- f) achiziționarea, depozitarea și întreținerea instrumentarului și aparaturii medicale, a altor produse tehnico-sanitare, potrivit normelor în vigoare;

În asigurarea serviciilor medicale de natură preventivă, curativă, de recuperare și paleative, institutul, în cauză, este o unitate spitalicească care este specializată în principal, pe activitatea medicală bazată în endocrinologie, având alocat în acest sens, 7 secții clinice de endocrinologie, defalcate pe diferite paliere de specialitate, cu un număr de 326 paturi alocate pe spitalizare continuă, și un număr de 17 paturi alocate pe spitalizare de zi.

Institutul National de Endocrinologie „C.I.Parhon” este o unitate sanitară, organizată în baza OMS 912/2017 cu modificările și completările ulterioare, unitate ce deservește servicii medicale pe întreg teritoriu Județului București, a localităților limitrofe și țară, având aprobate un număr de 343 paturi, distribuite pe secții medicale astfel:

Nr. crt.	Sectia medicală	Nr. paturi alocate in 2022	Gradul de alocare a paturilor
0	1	2	3
1	<b>Secția Clinica Endocrinologie I</b> (gusa endemica si complicatiile ei)	25	7.67%
	<b>din care:</b> Diabet zaharat , nutritie si boli metabolice	2	0.61%
2	<b>Secția Clinica Endocrinologie II</b> ( patologia tiroidei de corelatie)	25	7.67%
3	<b>Secția Clinica Endocrinologie III</b> (patologie endocrino-metabolica)	40	12.27%
4	<b>Secția Clinica Endocrinologie IV</b> (patologie suprarenala si a metabolismului osos)	50	15.34%
5	<b>Secția Clinica Endocrinologie V</b> (infertilitate si patologie gonadica)	30	9.20%
6	<b>Secția Clinica Endocrinologie VI</b> (patologia hipofizara si neuroendocrina)	55	16.87%
	<b>din care</b> Compartiment Oncologie	2	0.61%

<sup>1</sup> Regulamentul de organizare și funcționare a Institutului National de Endocrinologie CI PARHON –OMS 2570/2021;

24

## INSTITUTUL NATIONAL DE ENDOCRINOLOGIE "C.I. PARHON"

7	<b>Sectia Clinica Endocrinologie VII</b> -endocrinologie pediatria	<b>40</b>	12.27%
8	<b>Sectia chirurgie endocrina</b>	<b>43</b>	13.19%
	- din care Compartiment ATI	15	4.60%
9	<b>Compartiment terapie izotopica</b>	<b>18</b>	5.52%
10	<b>Total General</b>	<b>326</b>	100.00%
11	<b>Spitalizare de zi:</b>	<b>17</b>	5.21%
	din care:		
	- Compartiment oncologie	2	
	- Compartiment diabet zaharat nutritie si boli metabolice	2	
12	<b>Camera de garda</b>	-	

Aşa cum se poate observa din studiul demografic, pus la dispozitie de I.N.S.E., tendinţa de scădere a populaţiei Mun. Bucureşti, are mai multe cauze, printre care: îmbătrânirea populaţiei cu efecte asupra deceselor din grupa 60 ani şi peste, natalitatea scăzută, decesele în rândul copiilor sub 1 an, făc ca sporul natural al zonei Bucureştilor să fie negativ, în creştere de la an la an, fapt ce relevă că politicile economice, serviciile instituţionale nu mai funcţionează în jurul cetăţeanului român ca un pilon de susţinere a familiei şi a copilului ci ca un obstacol birocratic cu care părintele, în speţă cetăţeanul adult, trebuie să se lupte, pentru a exista ca individ sănătos.

Institutul National de Endocrinologie „C.I.Parhon” este singurul institut de endocrinologie din România, cu o activitate de cercetare continuă în domeniul medical, ce abordează întreagă patologie endocrina, menţinându-se ca un centru naţional de referinţă, în:

- Patologia hipofizară
- Patologia tiroitidiană
- Osteoporoza
- Patologie adrenală
- Patologie gonadală
- Tumori neuroendocrine

### I. Structura populaţiei deservite de către Institutul National de Endocrinologie „C.I.Parhon”

Nr. crt.		Structura populaţiei	
		Populaţie la 2022 --nr.pers.	% din total zonă
0	1	2	3
1	Populaţia României, dupa rezidenta	19.644.350	-
2	Total populatie rezidenta a Mun.Bucureşti si Mun.Ilfov	2.341.673	= 12.30 % raportat la populaţia României
3	din care populatia rezidenta dupa varsta de 0-14 ani	374.682	= 16.00 % raportat la populaţia Mun.Bucureşti si Mun.Ilfov
4	din care populatie rezidenta dupa varsta de 15-59 ani	1.442.110	= 61.58 % raportat la populaţia Mun.Bucureşti si Mun.Ilfov
5	din care populatie rezidenta dupa varsta de 60 si peste	524.881	= 22.41 % raportat la populaţia Mun.Bucureşti si Mun.Ilfov

II. Ponderea cheltuielilor pe categorii, din total cheltuieli la Institutul National de Endocrinologie „C.I.Parhon”, aferent situaţiilor financiare pe anul 2022, este următoarea:

## INSTITUTUL NATIONAL DE ENDOCRINOLOGIE "C.I. PARHON"

Indicator	Cheltuieli de personal	Cheltuieli bunuri și servicii	Cheltuieli de capital și altele	Cheltuieli atrase din proiecte cu finanțare externă
Ponderea cheltuielilor programate pe primele 11 luni ale anului 2022	45%	27%	16%	11%
Ponderea cheltuielilor realizate pe 11 luni ale anului 2022 față de cel programat	59%	54%	7%	50%

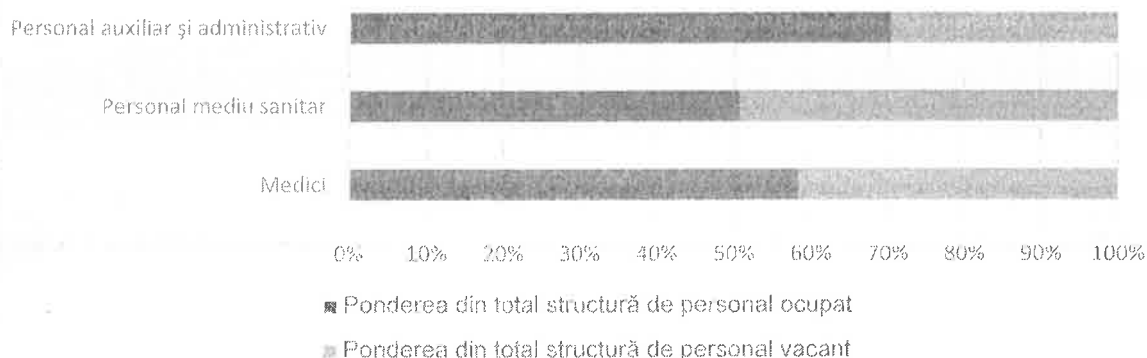
Din aceste date prezentate mai sus, rezultă faptul că ponderea cheltuielilor programate și realizate pe primele 11 luni arată faptul că unitatea sanitară:

- a consumat 59% din cheltuielile de personal programate pe primele 11 luni ale anului 2022;
- a consumat 54% cheltuielile cu bunurile și serviciile necesare unei bune funcționări a unității sanitare față de cheltuielile programate pe primele 11 luni;
- din cheltuielile de capital, unitatea sanitară a realizat doar 7% din programat pe primele 11 luni ale anului 2022;
- față de cheltuielile atrase din proiecte cu finanțare din fondurile externe nerambursabile, unitatea sanitară a cheltuit doar 50% din cheltuielile programate pe primele 11 luni ale anului 2022 de unde rezultă faptul că unitatea sanitară a fost grav afectată, de perioada epidemiologică Covid 19, unde lipsa de personal calificat pe anumite paliere de realizare a serviciilor și nu numai, a condus la nerealizarea indicatorilor de management.

III. Ponderea structurii de personal pe categorii, din Institutul National de Endocrinologie „C.I.Parhon”, aferent structurii de personal ocupate / vacante la luna noiembrie 2022, este următoarea:

Indicator	Medici	Personal mediu sanitar	Personal auxiliar și administrativ
Ponderea din total structură de personal <b>ocupat</b>	14%	76%	38%
Ponderea din total structură de personal <b>vacant</b>	10%	74%	16%

### Gradul de ocupare a posturilor la Institutul de Endocrinologie "C.I. Parhon"



Raportat la datele prezentate de unitatea sanitară reiese faptul că unitatea sanitară nu are capacitatea de a-și îndeplini misiunea în realizarea obiectivelor pe parte de resurse umane, astfel

## INSTITUTUL NATIONAL DE ENDOCRINOLOGIE "C.I. PARHON"

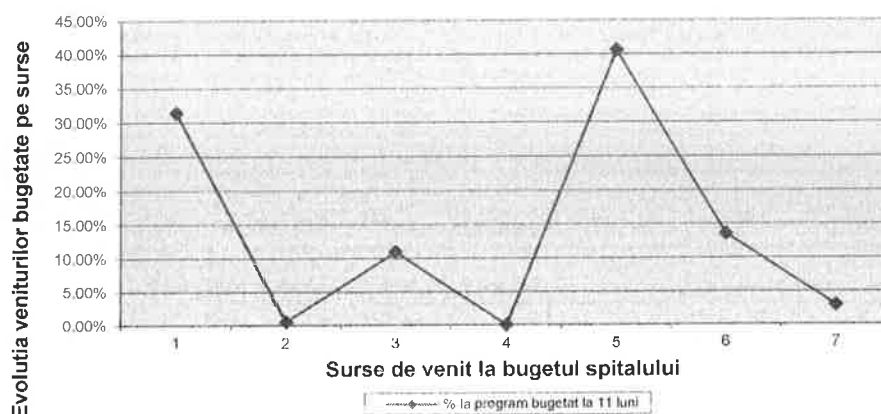
aceasta avand posturi vacante in proportie de 30% fata de necesitatea aprobata, conduce indirect la nerealizarea serviciilor medicale propuse sau la asigurarea asistentei medicale la standarde scazute.

Totodata lipsa de personal calificat pe diferitele paliere de realizare a veniturilor, raportat la cheltuielile realizate fata de cele bugetate, exemplificate mai sus, reiese faptul ca la noiembrie 2022, unitatea sanitară nu are capacitatea de a-si asigura obiectivele asumate in totalitate si la standardele de calitate corespunzatoare, în sensul în care ponderea cheltuielilor realizate raportat la venituri, trebuie să cunoască o anumită proporționalitate în care să acopere atât cheltuielile de personal cât și cheltuielile cu materialele sanitare, alimente de unde să rezulte siguranța, curățenia, protecția și prevenția în asigurarea serviciilor medicale și hrana pacienților, cheltuielile cu mentenanța bunurilor mobile și imobile, cheltuielile de cercetare-dezvoltare continue în domeniul endocrinologic .

IV. Ponderea structurii de venituri pe categorii de surse, din total venituri la Institutul National de Endocrinologie „C.I.Parhon”<sup>2</sup>:

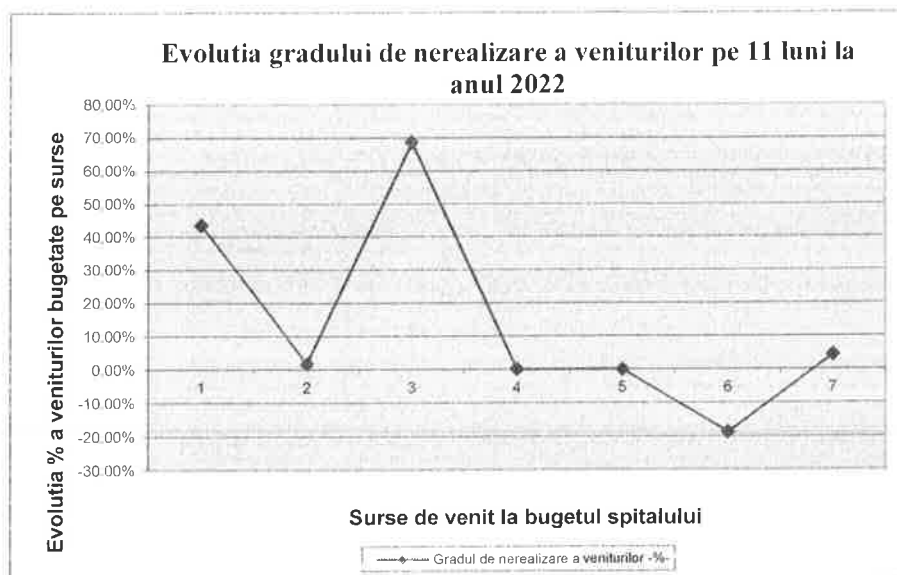
Nr. crt.	Surse de venit la bugetul institutului	Anul 2022 program bugetat pe primele 11 luni		Primele 11 luni realizat pe anul 2022		Diferente Valorice	
		Valoare programat la perioada de 11 luni 2022	% la program pe 11 luni 2022	Realizat la perioada de 11 luni 2022	% la realizat	Dintre venitul realizat si cel programat la perioada 11 luni 2022	Gradul de nerealizare a veniturilor
		mii lei	%	mii lei	%	mii lei	%
1	Venituri din contracte cu casa de asigurări de sănătate	44,333.00	31%	40,038.00	31%	-4,295.00	44%
2	Alte venituri din prest.serv. si alte activitati	740.00	1%	563.00	0%	-177.00	2%
3	Venituri primite de la UE /alti donatori	15,463.00	11%	8,721.00	7%	-6,742.00	69%
4	Venituri din cercetare	62.00	0%	56.00	0%	-6.00	0%
5	Venituri din capital	57,125.00	41%	57,125.00	44%	0.00	0%
6	Venituri din subventii de la alte administratii -FNUAS + Venituri Proprii al MS	19,023.00	14%	20,866.00	16%	1,843.00	-19%
7	Venituri din subventii de la bugetul de stat	4,121.00	3%	3,682.00	3%	-439.00	4%
8	<b>Total venituri</b>	<b>140,867.00</b>	<b>100%</b>	<b>131,051.00</b>	<b>100%</b>	<b>-9,816.00</b>	<b>100%</b>

**Evolutia veniturilor bugetate pe 11 luni la anul 2022**



<sup>2</sup> Date preluate de pe site-ul [www.monitorizarecheltuieli.ms.ro](http://www.monitorizarecheltuieli.ms.ro) ;

# INSTITUTUL NATIONAL DE ENDOCRINOLOGIE "C.I. PARHON"



Din tabelul de mai sus, reiese foarte clar că unitatea sanitară nu și-a îndeplinit scopul propus, astfel la nivelul institutului sursele de finanțare au o evoluție negativă, aceasta neîncadrându-se în obiectivele stabilite, fapt ce se reflectă și în neocuparea posturilor sanitare, unde aproximativ 30% din posturi aprobate, sunt neocupate la această dată.

După cum apare, neîncadrarea în veniturile bugetate, afectează pe termen scurt și mediu posibilitatea organizației spitalicești de a investi în cercetare dezvoltare, de utilare și modernizare instituțională, fapt ce va crea la nivelul cetățeanului impresia că serviciile publice sunt prost administrate, pentru care rezultatul unui act medical defectuos este numai rezultatul unei conduceri deficitare.

## **Organizarea activităților în cadrul Institutului National de Endocrinologie „C.I.Parhon”**

### a) Administrativ

Compartimentele funcționale se constituie pentru îndeplinirea atribuțiilor ce revin unității cu privire la activitatea economico-financiară și administrativă. Aceste compartimente alcatuiesc sectorul care asigură desfășurarea în condiții limită a activității medico-sanitare. Activitatea economico-financiară și administrativă se asigură prin următoarele servicii sau birouri:

- Comitetul Director;
- Compartiment Juridic
- Serviciul financiar-contabilitate;
- Biroul Administrativ;
- Serviciul personal, normare, organizare și salarizare - (RUNOS);
- Audit Intern;
- Compartiment Culte;
- Birou achizitii publice, contractare;
- Biblioteca

**AMBULATORIUL INTEGRAT** asigură: consultații de endocrinologie în regim ambulator, investigarea complexă, diagnosticul, stabilirea tratamentului și monitorizarea evoluției în regim ambulator a pacienților. Astfel, sunt cabinete deschise pe endocrinologie, ginecologie, oftalmologie, genetica medicala, psihologie, cardiologie, ORL, boli de nutriție și diabet și oncologie.

## INSTITUTUL NATIONAL DE ENDOCRINOLOGIE "C.I. PARHON"

Acest registru al activităților este întregit prin funcționarea laboratoarelor de investigații: în bacteriologie, anatomie patologică, în tomografie, radiologie și imagistică, laboratoare care asigură: Biochimie clinica, hematologie, imunologie clinica, Densitometrie osoasa (DEXA), etc.;

-Unitatea de Transfuzie Sanguină (UTS)- are rolul de a asigura siguranța și eficiența utilizării sângelui sau a componentelor sanguine, cum ar fi globulele roșii, trombocitele sau plasma. Unitatea de Transfuzie Sanguină trebuie a fi dotată cu echipamente moderne atât pentru efectuarea testelor pretransfuzionale, cât și pentru stocarea și conservarea sângelui și a componentelor sanguine în condiții de maximă siguranță, fiind sub coordonarea medicului coordonator al unității sanitare și în subordinea directă a Managerului unității sanitare, conf. OMS 1224/2006;

- Serviciul de Prevenire a Infecțiilor Asociate Asistenței Medicale, este un serviciu aflat în directă subordonare a managerului unității cu scopul de supraveghere, prevenire și limitare a infecțiilor asociate asistenței medicale, prin asumarea responsabilității profesionale și juridice, în conformitate cu legislația- OMS 1101/2016.

### c) SPITALUL

Institutul asigură servicii de îngrijiri medicale specializate, în baza OMS 2.570/2021 care aprobă regulamentul de organizare și funcționare al Institutului National de Endocrinologie „C.I.Parhon” București, pe secții și compartimente, așa cum ele sunt aprobate prin OMS 912/2017 cu modificările și completările ulterioare, acestea fiind evidențiate mai sus.

Personalul medical, auxiliar și administrativ din secțiile institutului, este reprezentat de un număr de 55 medici, de 298 personal medical și auxiliar medical, de 38,5 personal auxiliar administrativ..

Din situația raportată de institut, la 12.2022, reiese că din total posturi aprobate = 521,5 posturi sunt ocupate doar 391,5 posturi, un număr de 116,5 posturi fiind neocupate, ceea ce reprezintă un 30% din total posturi aprobate. Acest fapt relevă că în cadrul organizației, domeniul recrutării de resurse umane este deficitar, iar raportându-mă la rezultatele bugetate, comunicate Ministerului Sănătății, reiese faptul că gestiunea financiară este administrată sub limitele bugetare aprobate, **concluzia finală arătând faptul că serviciul medical în lipsă de personal de specialitate se luptă ca să se încadreze în limitele bugetate pe anul 2022.**

## B) ANALIZA S.W.O.T. A INSTITUTULUI NATIONAL DE ENDOCRINOLOGIE „C.I.PARHON”

### **MEDIUL INTERN**

#### Puncte tari

- are o adresabilitate răspândită pe teritoriul municipiului București, localităților limitrofe și din țară, îndrumând, consultând, controlând și asigurând asistență tehnică de specialitate în întreaga țară;
- are o structură medicală destul de echilibrată profesional;
- calitatea serviciilor în institut și în ambulator ridicată fiind nu numai un centru de excelență în asigurarea serviciilor medicale și de pregătire profesională medicală ci și un suport pentru cercetare
- dezvoltare a actului medical în domeniul endocrinologiei;
- nu are nici un fel de concurență pe parte serviciilor medicale de endocrinologie, fiind un centru care exportă profesioniști;
- dezvoltă pe piață aproximativ toate categoriile de servicii medicale în endocrinologie și chirurgie endocrina, iar pe asistența de îngrijire medicală spitalicească fiind canalizat pe pregătirea medicală specializată în endocrinologie, chirurgie endocrina, cardiologie;
- cadrele medicale bine pregătite, asigură rezolvarea cazurilor medicale complexe;
- colaborarea bună între secțiile medicale de endocrinologie, conduce pe fond, la o rezolvare mai bună a cazurilor complexe;



## INSTITUTUL NATIONAL DE ENDOCRINOLOGIE "C.I. PARHON"

### Puncte slabe

- inexistența unei politici organizaționale la nivelul institutului care să cuprindă toate strategiile funcționale, și anume: strategia la nivelul Managementul Resurselor Umane, Financiar-Contabilitate-Aprovizionare, Secțiile Medicale etc.;
- slaba cunoașterea a pieții muncii, duce la neocuparea posturilor în cadrul organizație, în fapt la 12.2022 posturile neocupate reprezentand circa 30% din total posturi aprobate, unde cadrele medicale: medicii au o pondere de 12%, cadrele medicale si auxiliare de 74%;;
- nu are fluxuri de process de la nivelul institutului, nefiind publicate pe site, și de aici inexistența unor circuite bine definite al documentelor și al activităților secțiilor medicale ;
- din situația raportată către Ministerul Sănătății, reiese faptul că instituția nu și-a îndeplinit obiectivele bugetate, astfel la 11.2022, institutul a realizat doar 93% veniturile bugetate asumate la 11.2022, fapt ce denotă pe de o parte o necunoaștere publică a performanțelor institutului medical, situație ce conduce ca pacienți să migreze către alte structuri medicale private sau intrajudețene iar pe de altă parte, probleme organizatorice de recunoaștere și acreditare conduc la slăbirea pârghiilor de creștere a veniturilor unității spitalicești;
- salarizarea nesatisfăcătoare a personalului mediu sanitar si de deservire, duc la creșterea presiuni asupra angajatului pe de o parte de a asigura lipsa posturilor vacante iar pe de alta parte a-și suplimenta bugetul familial cu veniturilor din alte surse ilegale:
- contractele încheiate cu casele de sănătate la valori care arată subfinanțarea actului medical și la un nivel sub capacitățile institutului;
- neacreditarea RENAR a laboratorului de analize medicale și neintroducerea ambulatorului de specialitate în contractele cu casele de asigurări, conduc la scăderea veniturilor institutului;

### MEDIUL EXTERN

#### Oportunități

- amplasare geografică strategică, într-o zonă geografică liniștită din centru BUCUREȘTIULUI;
- posibilitatea accesării de fonduri europene prin Ministerul Sănătății, Ministerului Investițiilor si Proiectelor Europene, axate pe programe de sanatate privind cresterea calitatii serviciilor de asistenta medicala primara,comunitara, a serviciilor oferite in ambulatoriu si a consolidarii serviciilor medicale preventive;
- introducerea coplății pentru diferite activități medicale și/sau care nu intră în pachetul minimal de servicii medicale gratuite;
- implicarea comunității, în speță contribuabilul, de a ceda 2% din impozitul pe venit datorat către stat, și prin aceasta de a finanța direct institutul. Acest proiect fiind fezabil doar prin derularea unei campanii de informare a cetățeanului contribuabil, prin diferite metode de informare (presă, prezentare directă la sediile companiilor), punând la dispoziție, în acest sens, și cererile de cedare a impozitului;
- o bună comunicare cu autoritățile centrale si județene, conduc indirect la cunoașterea problemelor și implicat la stabilirea priorităților de finanțare.
- colaborarea interinstituțională cu structurile naționale și internaționale în domeniu pregătirii superioare din învățământul medical de specialitate, conduce atât la creșterea prestigiului instituției medicale cât și la accesul la resurse umane bine pregătite profesional în domeniul medical și nu numai;

#### Amenințări

- nivel de trai scăzut (sărăcie) pentru ~20-25% din populația alocată, trăiesc în condiții improprie de trai și prin aceasta predispunerea acestora la bolile sărăciei;
- apariția pe piață locală, județeană și interjudețeană a operatorilor medicali specializați, care prin mijloace financiare și de capital atrag pe de o parte resursa specializată din cadrul spitalului iar pe de altă parte atrag pacientul oferind suport medical, psihologic și de rezultat, de calitate;
- mediul rural cunoaște o depreciere a stării de sănătate, fapt ce se relevă prin sporul de natalitate

scăzut, mortalitatea infantilă în rândul copiilor sub 1 an crescută, fapt ce se răsfrânge asupra sănătății copilului, a familiei cu impact direct asupra complexității cazurilor;

- modificări legislative într-un ritm alert;
- migrarea forței de muncă calificată în domeniul sanitar în spațiul european;
- intrarea institutului medical într-un circuit internațional de recunoaștere a performanțelor medicale, presupune alinierea serviciilor medicale la standardele UE prin protocoale medicale standardizate, circuite funcționale la nivelele secțiilor medicale și administrativ;
- lipsa fondurilor publice și a unor strategii din domeniul cercetării medicale, conduce la starea în care neatragerea personalului academic în activitatea de cercetare, conduce la situația nefastă, în care influența, notorietatea și rezultatele medicale scad ca efect și performanță.

## C) IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE

Tranziția de la un sistem centralizat de conducere la un sistem descentralizat de administrare managerială trebuie să inducă în managementul institutului un proces eficient de reducere a cheltuielilor, de optimizare a resurselor umane în cadrul organizației, având totodată la bază o calitate ridicată a îngrijirilor medicale spitalicești, o administrare eficientă și eficientă a patrimoniului organizației, și nu în ultimul rând o satisfacție a pacientului destul de ridicată ca să mențină organizația ca lider pe piața deservită, care în acest moment este într-o continuă mișcare.

Aceste transformări de structură și substanță trebuie să implice imediat în managementul institutului, transformări care să impună rezolvarea următoarelor probleme:

✓ dezvoltarea unui sistem organizatoric și funcțional care să răspundă , în cât mai mare măsură , cerințelor de schimbare a strategiilor în domeniul resurselor umane, prin reorganizarea „Serviciul RUNOS” într-o structură nouă denumită „Managementul Resurselor Umane”, care să identifice nevoile prezente și viitoare de personal din cadrul organizației;

**Responsabil:** Manager Spital, Comitetul Director,

**Avizeaza :** Ministerul Sănătății

✓ deschiderea de noi canale de comunicare și informare a cetățeanului și cu cetățeanul prin prisma comunicării active online în care să se prezinte date cu privire la: spital, prezentarea bordului de conducere și a corpului medical, prezentarea rezultatelor patrimoniale și a rezultatelor medicale obținute până în prezent și nu în ultimul rând prezentarea agendei publice a instituției unde acesta poate formula propuneri, reclamații, aprecieri, etc., în scopul susținerii punctelor puse pe procedura transparenței decizionale:

**Responsabil:** Comitetul Director. Medici specialiști, Administratorul de rețea;

**Aprobare :** Manager Spital;

✓ prezentarea și implementarea unei politici organizaționale în cadrul institutului prin care să se evidențieze toate strategiile funcționale în ceea ce privește: managementul Resurselor Umane, managementul Financiar-Contabilitate-Achiziții Publice, managementul secțiilor medicale și ambulator, managementul relațiilor publice și juridice;

**Responsabil:** Comitetul Director

**Aprobare :** Manager Spital

✓ optimizarea continuă a forței de munca coroborată cu numărul de paturi și adresabilitatea serviciilor medicale prestate de secția medicală, pentru o mai bună alocare a resurselor;

**Responsabil:** Sefii de Secție, RUNOS,

**Aprobare :** Manager Spital,

✓ eficientizarea secțiilor prin cunoașterea problemelor cu care se confruntă, nivelul de dotare tehnic, calificarea personalului, totul fiind atât pentru definirea mai exactă a deciziei în

## INSTITUTUL NATIONAL DE ENDOCRINOLOGIE "C.I. PARHON"

cadrul organizației cât și pentru fundamentarea mai concretă a negocierilor obiectivelor viitoare atât cu forurile tutelare cât și în relațiile publice

**Responsabil:** Comitetul Director,

**Aprobare :** Manager Spital,

✓ specializarea, pregătirea personalului medical cu noile tendințe de cunoaștere psihologică a relațiilor interumane atât privită în contextul comunicării interne cât și în contextul comunicării cu pacienții și aparținătorii;

**Responsabil:** Managerul de Resurse Umane; Director medical;

**Aprobare :** Manager Spital;

✓ acreditarea RENAR a laboratorului de analize medicale;

**Responsabil:** Sef Laborator de Analize Medicale, Director medical;

**Aprobare :** Manager Spital;

✓ cunoașterea cheltuielilor pe destinații, a costurilor pe secții și pacient în scopul urmăririi eficiente a rezultatelor organizaționale și totodată corectarea din mers a perturbațiilor intervenite în modul de desfășurare a activității;

**Responsabil:** Director Financiar-Contabilitate, Director Medical

**Aprobare :** Manager Spital,

✓ acreditarea institutului pentru ciclul II

**Responsabil:** |Comitetul Director si Biroul de Management al Calitatii

### D) SELECȚIONAREA PROBLEMEI PRIORITARE

După schimbarea de regim de la 1990, încet, dar sigur, piața muncii din România cunoaște transformări radicale, creându-se la nivelul oricăror organizații (fie ea publică sau privată ) ideia de eficacitate și eficiență, ideia de rentabilitate a activităților prestate, ceea ce indirect pentru organizațiile nou create presupunea impunerea unei anumite culturi organizaționale care cerea resurse umane conectate direct la noile revoluții tehnologice și în paralel cu aceasta la noile concepte de cunoaștere psihologică a relațiilor interumane.

Toate problemele critice enumerate mai sus au ca origine comună lipsa de personal calificat în domeniul organizării și conducerii departamentelor (fie ele administrative sau medicale) care să evidențieze și să evalueze problemele cu care se confruntă institutul, să exprime modalități de rezolvare a acestor probleme și nu în ultimul rând să analizeze feedback-urile pe care procesele administrative și de management, le emit.

Raportându-mă la necesarul de personal în raport cu realizarea veniturilor bugetate, unde unitatea sanitară, analizată, arată o involuție a numărului de personal medical cu studii superioare și medii, raportat la neîncadrarea în veniturile bugetate și la o creștere consecutivă a cheltuielilor de persoanal consider prioritar, o reorganizare administrativă și medicală a unității sanitare – Institutul National de Endocrinologie „C.I.Parhon”, pentru:

- dezvoltarea unui sistem organizatoric cât mai funcțional care să răspundă necesităților institutului, în cât mai mare măsură, în scopul îndeplinirii obiectivelor asumate;

- prezentarea și implementarea unei strategii organizaționale, în Institutul National de Endocrinologie „C.I.Parhon”, prin care să se evidențieze toate politicile funcționale în ceea ce privește: Managementul Resurselor Umane, Managementul Financiar-Contabilitate-Achiziții Publice, Managementul Calității Serviciilor Medicale, a Managementului Relațiilor Publice și a modului de comunicare în interiorul unității medicale;

## E) DEZVOLTAREA PLANULUI DE MANAGEMENT PROBLEMA / PROBLEMELE PRIORITARE IDENTIFICATE

Planul de management pe termen scurt și mediu prezentat în această lucrare are scopul de a evidenția nevoile urgente și necesare ale unității sanitare, pentru a se organiza și funcționa în scopul îndeplinirii obiectivelor legale emise de Legea 95/2006 privind reforma în domeniul sanitar.

Fiecare problemă identificată, este analizată în parte, cu măsuri de execuție pe de o parte, iar pe de altă parte cu pârgurile necesare de monitorizare și evaluare a execuției.

### PROBLEMA PROPOTARĂ 1:

**a) Scop :** dezvoltarea unui sistem organizatoric cât mai funcțional care să răspundă necesităților institutului, în cât mai mare măsură, în scopul îndeplinirii obiectivelor asumate;

#### **a<sub>2</sub>) Obiective**

⇒ Analiza nevoilor organizaționale și de resurse umane, pe fiecare structură de specialitate în parte, care să cuprindă :

-dezvoltarea secțiilor medicale, astfel încât zonele de activitate medicală și operațională să fie reîmpărțite și recalibrate atât funcțional cât și tematic, conform normelor necesare funcționării în regim de autorizare conf. Ordinului MS nr.914/2006;

-stabilirea structurii de resurse umane necesară pe fiecare secție medicală / serviciu de specialitate/specializare în parte, în baza normativelor de personal sanitar și administrativ, stabilit prin Ordinul M.S. 1224/2010 ;

-stabilirea nevoile materiale și de capital necesare funcționării în bune condiții a secțiilor medicale și administrative ale unității sanitare – Institutul National de Endocrinologie „C.I.Parhon”;

-stabilirea surselor de finanțare necesare implementării proiectului :

○ Surse de finanțare proprii ale institutului din :

▪ relația de servicii medicale încheiate cu Casa de Asigurări de Sănătate București respectiv alte Case de Asigurari de sănătate publică sau privată de rang național / european / internațional ;

▪ de la bugetul Ministerului Sănătății prin D.S.P.-București pentru programe naționale de sănătate publică conform art.1 (2) din HG 423/2022 ;

▪ din donații și sponsorizări pentru destinația contractată;

○ Bugetul Ministerului Sănătății și/sau de stat, pentru :

▪ dotarea institutului cu aparatură medicală nouă și performantă cu condiția finanțării autorității locale a 10% din investiție și a reparațiilor capitale cu condiția finanțării autorității locale a 5% din investiție-conform - art.198 alin.1) lit.b) și c) din Legea 95/2006R cu modif.si completările ulterioare;

▪ finanțarea obiectivelor de modernizare, transformare și extindere a construcțiilor existente, precum și expertizarea, proiectarea și consolidarea clădirilor, în condițiile în care autoritățile administrației publice locale participă la achiziționarea acestora cu fonduri în cuantum de minimum 10% din valoarea acestora art.198 alin.1) lit.d) din Legea 95/2006R cu modif.si completările ulterioare;

## INSTITUTUL NATIONAL DE ENDOCRINOLOGIE "C.I. PARHON"

- Pentru cheltuieli de personal vizând acordarea de stimulente financiare lunare pentru personalul medical și de specialitate din spitalele publice, în limita a 30% din suma salariilor de bază, cumulată pe total buget pentru fiecare ordonator de credite – conf. art.25 din Legea 153/2017, cu modificările și completările ulterioare;
- cheltuieli administrative care să conducă la refacerea, consolidare, extindere, modernizare secțiilor medicale cu paturi și administrativ –conform buget aprobat de Ministerul Sănătății pentru unitatea sanitară ;

-urmărirea și fundamentarea bugetelor pe nevoi și proiecte.

⇒ Aprobarea și implementarea în cadrul unității spitalicești a soluțiilor organizatorice propuse:

-evaluarea și completarea organigramei existente;

-stabilirea modificărilor la organigrama existentă, cu propunerile detaliate în prezentul planul de management pe termen scurt și mediu;

-încadrarea noi organigrame rezultate, pe criteriile privind legalitatea, eficiența și eficacitatea organizării în bune condiții a activităților medicale din cadrul unității sanitare, așa cum specifică atât Legea 95/2006 cât și Ordonanța 119/1999 republicată, art.5 al.(1);

-aprobarea structurii organizatorice de către conducerea unității sanitare și avizarea de către Consiliul de Administrație-art.186 alin.10) din Legea 95/2006;

-aducerea la cunoștința salariaților și publicului larg (cetățean) a structurii organizatorice rezultate. Acest fapt realizându-se prin publicare la avizier-ul unității sanitare, pe site-ul web și prin transparență decizională-Legea 52/2003;

⇒ evaluarea eficienței / eficacității implementării noii structurii organizatorice a Institutul National de Endocrinologie „C.I.Parhon”:

- se determină gradul de funcționare a secțiilor medicale / serviciilor de specialitate, în raport cu eforturile depuse de unitatea sanitară:

- evaluarea cheltuielilor rezultate din implementarea structurii organizatorice;
- gradul de satisfacția a pacientului.

### ***a3)Activități de definire încadrare în timp – grafic GANTT, resurse necesare: umane, materiale, financiare, responsabilități:***

Acțiunile propuse , se doresc a fi desfășurate pe parcursul a doi ani, de la momentul inițierii planului de modificare a sistemului organizatoric, astfel încât termenele propuse sunt în funcție de acest moment, ele reprezentând data declanșării acțiunii ( în prima lună de la schimbare, în a doua lună... ș.a.m.d.) și durata de desfășurare ( o lună până la 24 luni ).

**Activitatea 1** Stabilirea modificărilor, în structura organizatorică a institutului care să cuprindă : nevoia de resurse umane, de reorganizarea paturilor pe secțiile medicale, de reorganizare a structurilor administrative

**a) Responsabil:** Șefii de Secții medicale cu Serviciu de Resurse Umane

**b) Aprobare :** Consiliul Director / **Avizare :** Manager Spital

**c) Termen :** a 2-a lună până în luna a-5-a din anul 2023

**Activitatea 2** Punerea în dezbatere publică a măsurilor organizatorice stabilite, conform Legii 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică și dezbateră într-un cadru informal a modificărilor intervenite în organigrama instituției publice.

**a) Responsabil:** Compartimentul de Relații Publice

**b) Aprobare :** Manager Spital și Sindicate

**c) Termen :** a 6-a lună din anul 2023

# INSTITUTUL NATIONAL DE ENDOCRINOLOGIE "C.I. PARHON"

**Activitatea 3** Stabilirea cadrului final de funcționare a secțiilor medicale și administrative ale Institutului National de Endocrinologie „C.I.Parhon”, așa cum reiese din organigrama propusă .

- a) **Responsabil:** Șefii de Secții Medicale, Director Medical împreună cu Serv. R.U.
- b) **Aprobare :** Manager Spital / **Avizare :** Ministerul Sănătății
- c) **Termen :** prima a-7-a din anul 2023

**Activitatea 4** Stabilirea nevoilor de resurse materiale, umane și financiare pentru aplicarea măsurilor organizatorice.

- a) **Responsabil:** Comitetul Director
- b) **Aprobare :** Manager Spital / **Avizare :** Consiliul de Administrație al Institutului
- c) **Termen :** a 7-a lună din 2023 până la a -8-a lună din anul 2023

**Activitatea 5** Implementarea modificărilor intervenite în sistemul organizatoric, în planul de management al calității serviciilor medicale

- a) **Responsabil:** Serviciul managementul calității serviciilor medicale
- b) **Aprobare :** Serviciul Managementul Resurselor Umane / **Avizare :** Comitet Director
- c) **Termen :** a 7-a lună din 2023 până la a -8-a lună din anul 2023

**Activitatea 6** Fundamentarea notelor justificative la nivel de secții medicale și administrative și întocmirea proiectului de buget pentru anul bugetar 2024 pentru buna funcționare a unității sanitare.

- a) **Responsabil:** Director F- C și Șefii de Servicii medicale / administrativ
- b) **Aprobare :** Comitetul Director și informal de către Sindicate / **Avizare :** Manager
- c) **Termen :** a 7 -a lună din anul 2023 până la - 9-a lună din anul 2023

**Activitatea 7** Aprobarea proiectului de buget al unității sanitare, pe anul 2024 cu obiectivele și necesarul de resurse și comunicarea acestuia către ordonatorul de credite principal

- a) **Responsabil:** Comitetul Director
- b) **Aprobare :** Manager Spital **Avizare :** Ministerul Sănătății
- c) **Termen :** a 10-a lună din anul 2023 până la a -12-a lună din anul 2023

**Activitatea 8** Alocarea resurselor bugetare de către Ministerul Sănătății după aprobarea bugetului de stat al României

- a) **Responsabil:** Consiliul de Administrație al Institutului și Ministerul Sănătății
- b) **Aprobare :** Ministru Sănătății,
- c) **Termen :** în prima lună din anul 2024

**Activitatea** Pregătirea documentației pentru activitatea de recrutare personal, de întocmire a licitațiilor publice conform legii 98/2016 și a normelor metodologice de aplicare.

- a) **Responsabil:** Serviciul Resurse Umane și Serviciul Financiar Contabilitate
- b) **Aprobare :** Comitet Director / **Avizare :** Manager de Spital
- c) **Termen :** din luna a 01-a din anul 2024 până în luna a 12-a lună din anul 2024

**Activitatea 10** Punerea în aplicare a obiectivelor stabilite prin reorganizarea structurii spitalicești

- a) **Responsabil:** Comitetul Director
- b) **Aprobare :** Manager Spital / **Avizare :** Consiliul de Administrație al Spitalului
- c) **Termen :** a 1-a lună din anul 2024 până la a 12 lună din anul 2024

## Graficul Gantt

Acti vitate Luna	Act.1	Act.2	Act.3	Act.4	Act.5	Act.6	Act.7	Act.8	Act.9	Act.10
02.2023 -										

## INSTITUTUL NATIONAL DE ENDOCRINOLOGIE "C.I. PARHON"

04.2023									
05.2023									
06.2023									
07.2023									
08.2023									
09.2023									
10.2023									
11.2023									
12.2023									
01.2024									
02.2024- 12.2024									

### *a4) Monitorizare, evaluare și indicatori*

Dezvoltarea unui sistem organizatoric, bine încheșat, care să răspundă nevoilor organizaționale ale institutului analizat, prin implementarea noii organigrame care împletește forma de manifestare funcțională cu una de tip matriceală ce poate asigura Institutului National de Endocrinologie „C.I.Parhon”, un circuit informațional eficient care să ofere:

- ✓ informații reale și concrete cu privire la deciziile luate;
- ✓ planificarea resurselor umane necesare pentru recrutare pe baza necesarului de nevoi;
- ✓ perfecționarea capitalului uman existent în organizația spitalicească prin diferite forme de perfecționare (training-uri, braimstorming) astfel încât pregătirea în domeniile medicale și administrative să cunoscă o evoluție pozitivă;
- ✓ creșterea valorii capitalului uman prin ocuparea posturilor vacante raportat la eficiența serviciilor medicale și a activității curente a spitalului;
- ✓ organizarea resurselor astfel încât patrimoniul public să fie pus în valoare și totodată apărat;
- ✓ informații în timp real cu privire la execuția bugetară și a rezultatelor obținute în domeniul administrării resurselor umane, resurselor financiare;
- ✓ gradul de îndeplinire a obiectivelor organizaționale asumate -- a se vedea contractul de management emis conform OMS nr.1384/2010.

### *A5) Resursele necesare implementării problemei critice nr.1:*

**a) resurse materiale:** materiale birotica, mobilier -birou cu scaun, unitate centrala + monitor, imprimanta, soft pentru administrarea resurselor umane si financiare, alte aplicatii pentru prelucrarea datelor- Word, Excel, Power Point;

**b) Resursele Umane** necesare implementării problemelor prioritare și nu numai: resurse interne și externe de pe piața muncii din București și a localităților limitrofe;

**c) Resursele financiare:** resurse proprii de finanțare din excedentul exercițiului financiar;