

Aprobat,

Președinte Consiliu de Administratie

Acad. Victor Voicu

Aprobat,

Președinte Academia Română

Acad. Ioan-Aurel Pop



PLAN DE MANAGEMENT SPITALUL UNIVERSITAR DE URGENȚĂ ELIAS 2022

Elaborat Comitet director:

Manager Dr. Mugur Cristian Ardelean

Director financiar-contabil Ec. Daniela Ștefan

Director medical Prof. Dr. Mihai Berteanu

Director de îngrijiri As. med. Mihaela Slăvilă

Cuprins:

1.DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI	3
1.1 TIPUL SI PROFILUL SPITALULUI	3
1.2 ORGANIZARE	3
1.3 SERVICII MEDICALE	6
1.3.1 Servicii medicale în secții cu paturi.....	6
1.3.2. Unitatea de Primiri Urgențe	13
1.3.3 Servicii medicale în ambulatoriul integrat.....	15
1.3.4 Servicii medicale paraclinice.....	15
1.3.5 Infecții asociate asistenței medicale	16
1.4 INFRASTRUCTURĂ	18
1.5 RESURSE UMANE	20
1.6 CERCETAREA MEDICALĂ.....	22
1.7 SITUAȚIA FINANCIARĂ	22
2. ANALIZA SWOT	30
3.IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE ALE SPITALULUI	32
4. PLANUL DE MANAGEMENT AL SPITALULUI UNIVERSITAR DE URGENȚĂ ELIAS	35
SCOPUL	35
OBIECTIVE.....	35
ACTIVITĂȚI, RESURSE ESTIMATE ȘI SURSE DE FINANȚARE.....	39
PLANIFICARE ÎN TIMP – GRAFIC GANTT	48
MATRICEA RESPONSABILITĂȚILOR	59
INDICATORI DE MONITORIZARE, DEFALCARE PE SECTOARE DE ACTIVITATE, ÎNREGISTRĂRI	74
INDICATORI DE EVALUARE	86

1.Descrierea situației actuale a spitalului

1.1 Tipul si profilul spitalului

Spitalul Universitar de Urgenta Elias este un spital aflat în subordinea Academiei Romane, situat într-o poziție avantajoasă a municipiului București, la aproximativ 5 km de centrul acestuia. A fost înființat în anul 1936 prin testamentul lui Jacques Menachem Elias, de către fundația cu același nume. Are 19 secții cu paturi din care două secții exterioare de recuperare medicală la Olănești, un ambulatoriu integrat cu 22 de specialitati, laboratoare și cabinete paraclinice, o farmacie cu circuit închis.

Spitalul asigură asistența medicală de specialitate, preventivă, curativă, de urgență, de recuperare, de îngrijiri în caz de graviditate și maternitate, a copiilor și nou-născuților, desfășurand totodata activitate de cercetare și învățământ.

Construcția spitalului a început în anul 1934 pe un teren achiziționat de către Fundația Elias de la Societatea Română de Cruce Roșie. Până în 1941 spitalul a fost administrat direct de către Fundația Elias.

Între anii 1941 și 1944, spitalul a fost rechiziționat de Marele Stat Major al armatei române și a fost pus la dispoziția Misiunii Aeronautice Germane în calitate de chiriaș. În 1944 spitalul Elias, considerat în mod eronat bun german, a fost preluat de o unitate medicală sovietică. În anul 1948, spitalul a fost trecut în rețeaua Ministerului Sănătății. În anul 1990, spitalul Elias a ajuns în structura Ministerului Apărării Naționale. În anul 1992, a fost semnat un protocol între Academia Română, Fundația Elias și MAPN prin care spitalul trecea în administrarea temporară, cu titlu gratuit, a ministerului. În anul 2002, prin ordonanță de urgență, spitalul a trecut în administrarea Academiei Române. În testamentul lui Elias din anul 1914, acesta a instituit obligația ca în această unitate medicală „să fie primiți bolnavi de ambele sexe, israeliți și de orice altă credință.”

Spitalul Universitar de Urgență Elias face parte din categoria spitalelor clinice de urgență, cuprinzând o structură complexă de specialități, ceea ce a făcut posibilă, începând cu anul 2012, clasificarea în **categoria I**.

Spitalul si-a dezvoltat în timp activitatea, numarul pacientilor crescând de la aproximativ 24.000 în anul 2003 la aproximativ 35.000 în anul 2019.

Deservește preponderent asigurarii CNAS, atât din București cât și din toată România, cuantumul celor care apelează în mod constant la serviciile acestui spital fiind de peste 100.000 de persoane/an.

1.2 Organizare

Evaluând în permanență cererea de servicii medicale, nevoile pacienților care se adresează spitalului și consecutiv indicatorii activității medicale a fiecărei structuri a spitalului (secție sau compartiment) și ținând cont de dotarea cu aparatură medicală, finanțarea existentă, structura spitalului a fost adaptată continuu, astfel că, în prezent, spitalul are în structura

organizatorică aprobată 19 secții și 2 compartimente de sine stătătoare (din care unul nefuncțional), cu un număr total de 913 paturi pentru spitalizare continuă, distribuite astfel:

A. Secții clinice:

- **Cardiologie, cu 57 paturi**, din care 11 paturi în USTACC și 20 paturi Cardiologie intervențională
- **Chirurgie generală, cu 68 paturi** din care: 5 paturi în compartiment de Chirurgie toracică, 10 paturi în Chirurgie plastică, microchirurgie reconstructivă și 10 paturi Chirurgie vasculară
- **Dermatovenerologie, cu 25 paturi** din care 5 paturi în compartiment de Alergologie și imunologie clinică
- **Endocrinologie, cu 30 paturi**, din care 10 paturi în compartiment de Diabet zaharat, nutriție și boli metabolice
- **Neurochirurgie, cu 30 paturi**
- **Obstetrică Ginecologie, cu 61 paturi**, din care 5 paturi compartiment medicină materno-fetală
- **Ortopedie și traumatologie 30 paturi**
- **Pneumologie – 25 paturi**, din care 6 paturi terapie acută
- **Gastroenterologie, cu 44 paturi**
- **Neurologie, cu 70 paturi** din care 11 paturi în UAVCA și 4 paturi în terapie acută
- **Recuperare, medicină fizică și balneologie (recuperare medicală neurologie), cu 33 paturi**
- **ATI, cu 30 paturi**

B.Secții:

- **Medicină internă, cu 50 paturi** din care 5 paturi Nefrologie și 5 paturi Reumatologie;
- **ORL, cu 25 paturi**, din care 5 paturi de chirurgie oro-maxilo-facială
- **Oncologie medicală, cu 25 paturi** din care 5 paturi pentru Radioterapie și 5 paturi îngrijiri paliative
- **Pediatrie, cu 44 paturi**
- **Neonatologie 30 paturi** din care 5 paturi compartiment prematuri, 5 paturi compartiment terapie intensivă
- **Sectii exterioare Recuperare, medicină fizică și balneologie I și II cu 94 respectiv 93 de paturi**

C. Compartimente:

- **Endocrinologie și diabet pediatric – compartiment cu 8 paturi**

- Recuperare neuropsihomotorie copii - compartiment cu 8 paturi (nefuncțional)

În cursul anului 2020 a fost instalat, ca urmare a evoluției pandemiei COVID-19 și a necesității urgente de separare a circuitelor funcționale pentru pacienți COVID-19 și pacienți non-COVID, un spațiu modular cu 34 de paturi (10 paturi pentru pacienți suspecți, 12 paturi pentru cazuri moderate și severe COVID-19 și 12 paturi pentru pacienți critici COVID-19).

La acestea se adauga 5 paturi de supraveghere în UPU și 40 paturi pentru spitalizări de zi (spitalizări pentru mai puțin de 12 ore – distribuite pentru oncologie medicala și radioterapie – 13 paturi, pediatrie - 4 paturi, specialități chirurgicale și medicale – 21 paturi).

În structura ambulatoriului integrat, la cabinetele medicale care au corespondent în specialitățile secțiilor/compartimentelor cu paturi funcționează următoarele cabinete medicale: chirurgie pediatrică, oftalmologie, urologie, psihiatrie, hematologie, psihologie, medicina muncii. De asemenea, funcționează și un cabinet de stomatologie de urgență.

Alte structuri existente sunt: laboratorul de radioterapie, 11 nuclee de cercetare, laboratorul de analize medicale, laboratorul de anatomie patologică, laboratorul de radiologie și imagistică medicală, laboratorul de angiografie cu două compartimente (compartiment de angiografie, cateterism cardiac și cardiologie intervențională și compartiment de angiografie cerebrovasculară și radiologie intervențională), serviciul de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale, farmacia, baza de tratament pentru recuperare, medicină fizică și balneologie, serviciul tehnic medical, serviciul administrativ.

Sălile de operații sunt organizate într-un bloc operator central, bloc operator obstetrică-ginecologie, sală de operații ORL și sală de mici intervenții pentru dermatologie.

Spitalul funcționează în sistem pavilionar însumând 36.000 m² suprafața construită.

Pe parcursul anilor 2020-2021 a fost necesară reorganizarea circuitelor funcționale ale spitalului pentru asigurarea unor spații de izolare pe secții pentru pacienții suspecți sau confirmați SARS-CoV-2, reorganizarea traseului pacientului și ale personalului medical, reorganizarea spațiilor din UPU și ambulatoriul integrat al spitalului pentru a asigura spații de izolare pentru pacienții care se prezintă la spital cu simptome respiratorii suspecți SARS-CoV-2. Astfel, pe perioada stării de urgență, ambulatoriul integrat al spitalului a fost închis aproape în totalitate (cu excepția cabinetelor medicale în specialități incluse în programele naționale de sănătate), spațiile fiind utilizate ca spații de izolare pentru pacienți. De asemenea, secția de Neurochirurgie a fost relocată pentru a asigura zona tampon solicitată de autorități pentru pacienți suspecți SARS-CoV-2. Ulterior, datorită numărului mare de pacienți confirmați SARS-

CoV-2, spațiul a devenit zona de spitalizare pentru pacienții confirmați care nu necesită îngrijiri de terapie intensivă.

1.3 Servicii medicale

1.3.1 Servicii medicale în secții cu paturi

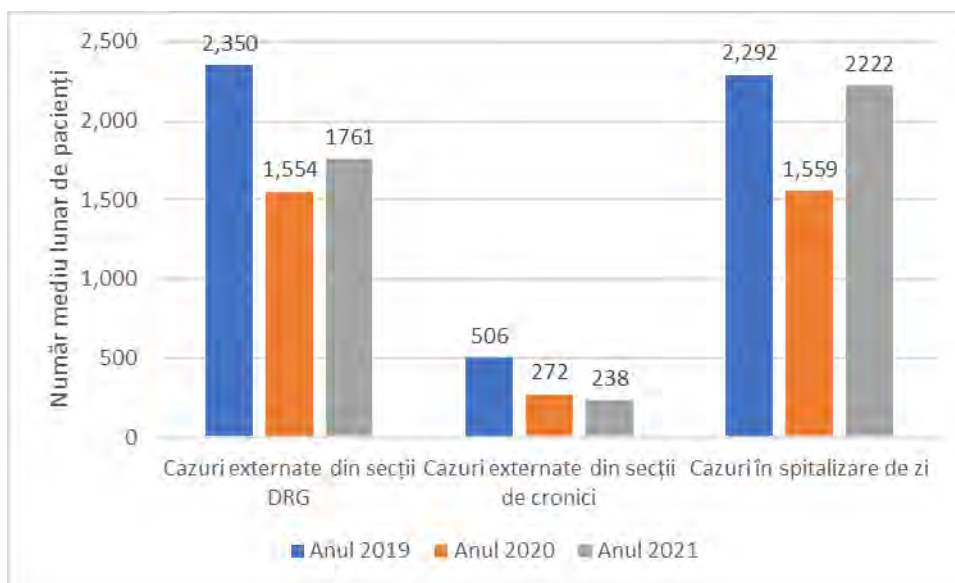
Având în vedere că numărul de paturi a rămas constant pe total spital, existând doar modificări ale numărului de paturi pe secții/compartimente și condițiile contractuale în sistemul asigurărilor sociale de sănătate au fost similare de la un an la altul, începând cu anul 2012, numărul de pacienți externați, s-a menținut la aproximativ 35.000 de pacienți externați pe an pe total spital. O situație distinctă o reprezintă anul 2020, când a debutat pandemia COVID-19 și au fost necesare reorganizarea spațiilor și limitarea internărilor pentru prevenirea răspândirii virusului SARS-CoV-2 (Tabelul nr.1). Conform Ordinului MS nr.434/2021, Spitalul Universitar de Urgență Elias este clasificat în categoria I de competență pentru asigurarea asistenței medicale pacienților, cazuri confirmate sau suspecte de COVID-19.

În cursul anului 2021, au fost externați un număr de 23.979 pacienți spitalizați continuu, din care 21.126 pacienți externați din secții de acuți (finanțate în sistem DRG), 2.739 pacienți externați din secții de cronici, 114 pacienți externați din compartimentul de îngrijiri paliative (cu aproximativ 10.000 mai puțin decât în anul 2019, înainte de debutul pandemiei COVID-19) și 26.668 spitalizări de zi (cu aproximativ 7.000 spitalizări de zi mai mult decât în anul 2020).

Tabel nr.1 Evoluția în cursul anilor 2019-2021, a numărului de externări din secții de acuți și cronici

Număr de cazuri externate	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021
Cazuri din secții finanțate în sistem DRG	28.195	19.061	21.126
Cazuri din secții de cronici	6067	2.112	2.739
Cazuri în compartimentul de îngrijiri paliative	192	151	114
Număr total de cazuri externate	34.454	21.324	23.979

Grafic nr.1 Evoluția numărului mediu de externări pe lună, pe categorii de spitalizare pe total spital



Față de anul 2019, numărul de spitalizări continue dar și de zi au scăzut din cauza restricțiilor determinate de situația epidemiologică ce a debutat în anul 2020 și continuă în anul 2022, dar în anul 2021 numărul de externări a crescut față de anul 2020, cele de spitalizare de zi ajungând aproape de nivelul de dinaintea pandemiei.

Tabel nr.2 Distribuția cazurilor externate pe secții de acuți, duratele medii de spitalizare și duratele medii naționale

Sectie	Număr externări pe anul 2021	Durata medie de spitalizare 2021	Durata medie națională 2021
Cardiologie	1,188	7.71	5.58
Cardiologie intervențională	1,029	5.03	5.58
Chirurgie generală	2,059	6.26	6.37
Chirurgie maxilo-facială	110	3.68	4.14
Chirurgie plastică și reparatorie	248	4.63	5.19
Chirurgie vasculară	169	4.91	6.71
Dermatovenerologie	307	4.61	6.17
Diabet zaharat, nutriție și boli metabolice	104	3.84	5.73
Diabet zaharat, nutriție și boli metabolice copii	30	2.07	3.34
Endocrinologie	497	2.33	3.84
Endocrinologie copii	152	1.27	2.96

Gastroenterologie	1,794	4.6	4.88
Imunologie clinică și alergologie	268	3.34	3.99
Medicină internă	1,134	7.78	6.33
Neonatologie (nou născuți și prematuri)	1,271	3.52	4.07
Neurochirurgie	824	6.48	7.11
Neurologie	1,664	9.49	7.42
Obstetrică-ginecologie	2,529	3.88	4.13
Oncologie medicală	1,178	5.11	4.43
Ortopedie și traumatologie	1,245	4.17	6.68
Otorinolaringologie (ORL)	528	3.39	4.77
Pediatrie	977	4.33	4.46
Pneumologie	1,272	9.62	7.82
Pneumologie- Modular	533	8.71	7.82
Reumatologie	16	2.56	6.36
Total	21.126	6.42	6.28

Față de anul 2020, cand duratele medii de spitalizare pe secții au fost în general mai mici decât duratele medii naționale, in anul 2021 pe o parte din sectii, DMS a fost mai mare decat media nationala a DMS pe specialitatea respective datorita faptului ca au fost spitalizati in special cazuri grave care nu puteau fi programate in conditiile pandemiei COVID-19.

Pentru secțiile de cronici, numărul de externări, numărul de zile de spitalizare sunt prezentate în Tabelul nr.3.

Tabel nr.3 Durata medie de spitalizare pe spital comparative cu nivelul national, 2021

Secție	Cazuri realizate	DMS spital	DMS național
Compartiment Neonatologie (prematuri)	135	7.39	13.84
Secția clinică Recuperare neurologică	446	12.99	N/A
Compartiment Ingrijiri paliative	108	11.42	24.48
Sectia Recuperare, medicina fizica și balneologie I	1,532	11.78	11.32
Sectia Recuperare, medicina fizica și balneologie II	632	11.78	11.32
Total	2.853		N/A

Spitalul a asigurat asistenta medicala pentru un numar de **3.507 pacienti COVID** cu forme severe si grave, de la inceputul pandemiei

Din cei 3.507 pacienti, 1.431 au fost spitalizati in spatial modular instalat in iunie 2020 si 2.076 au fost spitalizati in sectiile spitalului.

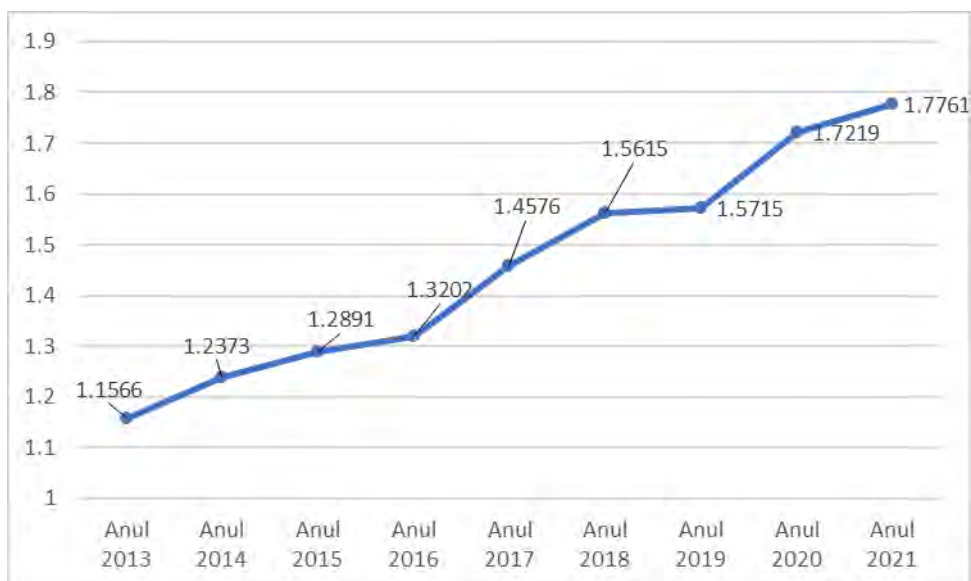
Indicele de case-mix pe fiecare secție, comparative cu media nationala, este prezentat în Tabelul nr.4.

Tabel nr.4 Indice de case-mix pe secții de acuți comparativ cu nivelul national, 2021

Specialitate	ICM acuti - spital	ICM acuti - national
Cardiologie (1051)	1.9809	1.7025
Chirurgie generala (2051)	1.9715	1.9345
Chirurgie maxilo-faciala (6013)	1.499	2.2249
Chirurgie plastica si reparatorie (2113)	1.2972	2.067
Chirurgie vasculara (2133)	2.8162	2.9791
Dermatovenerologie (1071)	0.9987	1.4751
Diabet zaharat, nutritie si boli metabolice (1081)	1.1737	1.3451
Diabet zaharat, nutritie si boli metabolice copii (1082)	0.5734	1.0141
Endocrinologie (1101)	1.1365	1.1242
Endocrinologie copii (1102)	1.0456	1.0275
Gastroenterologie (1111)	1.5563	1.6449
Imunologie clinica si alergologie (1151)	0.8291	0.9409
Medicina interna (1171)	1.3984	1.5613
Nefrologie (1191)	0.8926	1.8971
Neonatologie (nn si prematuri) (1202)	1.5916	1.0038
Neurochirurgie (2173)	4.0392	3.1154
Neurologie (1231)	1.8888	1.8175
Obstetrica-ginecologie (2191)	1.2209	1.1258
Oncologie medicala (1241)	1.3624	1.169
Ortopedie si traumatologie (2211)	2.2088	2.0022
Otorinolaringologie (ORL) (2221)	2.0559	1.7473
Pediatric (1252)	0.8999	1.0762
Pneumologie (1291)	2.4734	1.6124
Reumatologie (1433)	1.1377	1.4603

Indicele de case-mix pe spital a crescut de la 1,32 în anul 2016 la 1,7219 în anul 2020 și 1.7761 în anul 2021 ceea ce va avea un impact pozitiv asupra finanțării în anul 2022. O parte din sectile spitalului (cele evidențiate în tabelul de mai sus) au avut ICM mai mare în anul 2021 față de media națională. Acest lucru se datorează creșterii complexității cazurilor dar și unei codificări corecte a diagnosticilor și procedurilor. Evoluția ICM pe total spital este prezentată în graficul următor:

Grafic nr.2 Evoluția ICM în perioada 2013-2021



Spitalul a derulat 16 programe naționale finanțate de către Direcția de Sănătate Publică București și 10 programe naționale finanțate de către Casa de Asigurări de Sănătate București cu mai multe subprograme. Numărul pacienților incluși în aceste programe este prezentat în tabelele următoare. Se poate observa că numărul pacienților incluși în programele naționale a crescut pentru programele finanțate prin DSPMB și a scăzut în anul 2021 pentru programele naționale finanțate prin CASMB.

Tabel nr.5 Numărul pacienților incluși în programele finanțate prin DSPMB

Nr. Crt.	Numărul pacienților incluși în programele finanțate prin DSPMB	An 2018	An 2019	An 2020	An 2021
1	Vaccinare - Nou născuți (Hep B și BCG)	1,448	1577	1324	1221
		1,536	1577	1182	1242
2	Prevenire, Suprav. și control al inf. HIV/SIDA	593	775	880	599
3	PN. Transplant organe și țesuturi				
	ATI	10	6	4	7

	Ortopedie	3	0	2	0
4	PN. Boli endocrine	1718	749	133	147
5	PN. Screening cancer de col uterin	224	191	231	336
6	PN. Sănătatea femeii-Izoimunizare Rh	128	117	101	92
7	AP-IMA infarct miocardic acut	350	287	301	619
8	AP - ATI	970	777	992	841
9	AP – AVC acut	52	87	108	132
10	AP-ENDO (HDS si protezare paliativa a tubului digestiv)		93	77	147
11	Sănătatea femeii-Malnutriția-copii cu greutatea mică la naștere	184	208	156	216
12	Sanatatea femeii – deficiente auz	-	173	1088	1213
13	Program evaluare status vitamina D	-	155	120	1676
14	Program infectii nozocomiale	-	777	578	846
15	AP ATI Neonatologie	-	-	67	237
16	COVID 19	0	0	0	29,496
	Total	7,216	7,449	7344	39,067

Tabel nr.6 Număr pacienți tratați prin programe finanțate de CASMB

Nr.	Denumire program	Activitati	2018	2019	2020	2021
1	Programul national de boli cardiovasculare	Dilatare percutana	977	1065	693	504
		Chirurgie vasculara	38	35	28	10
		Stimulatoare cardiace			58	47
		Defibrilatoare interne				9
		Resincronizare cardiaca				3
2	Subprogramul de tratament al bolnavilor cu afectiuni oncologice		597	548	496	532
3	Subprogramul de reconstructie mamara dupa afectiuni oncologice		4	0	1	3
4	Programul national de diabet zaharat	Tratament medicamentos	565	862	543	629
		Sisteme de monitorizare	0	5	119	90

		continua a glicemie				
		Sisteme de pompe de insulina cu senzori de monitorizare continua a glicemiei			8	11
		Pompe de insulina si materiale consumabile			2	21
		Consumabile sisteme de monitorizare continua a glicemiei			365	364
5	Program national de tratament al bolilor neurologice		189	206	440	223
6	Programul national de diagnostic și tratament pentru boli rare	Boli neurologice degen.cronice	4	8	0	9
		Boli neurologice degen. acute	7	7	8	9
7	Programul national de endocrinologie	Osteoporoza	255	190	134	127
		Gusa carenta iod	161	155	150	83
8	Programul national de ortopedie	Implanturi de fixare	8	8	5	6
		Tratament instabilitate articulara			1	1
		Endoprotezare adulti	459	484	350	314
9	Radiologie Interventionala	Afectiuni cerebrovasculare	68	76	97	68
		Afectiuni vasculare periferice	11	48	26	29
		Afectiuni oncologice	20	112	48	41
		Hemoragi acute sau cronice	130	59	19	9
10	Program cost-volum	Oncologie			99	114
		Neurologie			3	19
	Total		3,493	3,868	3.702	3.360

1.3.2. Unitatea de Primiri Urgențe

Unitatea de Primire Urgente este departamentul care acorda asistență medicală de urgență tuturor pacienților care se adresează spitalului nostru fie cu mijloace proprii, fie cu ajutorul ambulantelor serviciilor publice sau private, cu patologie acută sau decompensare a unei patologii cronice.

Încă de la înființare, activitatea se desfășoară într-un spațiu de cca 375 m², în condițiile în care se prezintă un număr din ce în ce mai mare de pacienți, astfel încât până în anul 2019 trendul a fost în permanență crescător ajungându-se la 46.860 pacienți/an, cu aproximativ 2000 mai mult decât în anul 2018. Anii 2020 și 2021 au fost anii pandemiei de coronavirus și au fost diferiți atât în ceea ce privește numărul de pacienți cât și ca patologie pentru care s-au adresat acestia spitalului nostru. Încă din 2020 s-au creat circuite separate pentru pacienți suspecti/pozitivi SARS-CoV-2 și pentru cei non COVID care s-au menținut și pe tot parcursul anului 2021. În ambele zone create pentru acordarea asistenței medicale acestor pacienți s-au configurat laboratoare „point of care” separate, a existat câte un ecograf dedicat fiecărei zone, iar aparatul de radiologie portabil achiziționat printr-un proiect finanțat prin fonduri europene a fost dedicat pacienților din zona COVID. În acest fel s-a reușit în mare măsură să nu se întrepătrundă cele două circuite.

Trebuie menționat că valurile pandemice 3 și 4 (anul 2021) au reprezentat o mare provocare prin numărul mare de pacienți care a fost îngrijit în zona COVID, zona extinsă temporar și în spații din ambulatoriul de specialitate. Capacitatea spitalului nostru, precum și a tuturor spitalelor din București de a îngriji pacienți cu forme moderate și severe de COVID 19 a fost frecvent depășită, nu s-au mai putut realiza nici transferuri în alte zone din țară (lipsa de locuri la nivel național). În aceste condiții un număr mare de pacienți (50-60) au ajuns să fie îngrijiți în UPU, cel puțin 50% dintre aceștia necesitând îngrijiri de terapie intensivă (IOT+VM, VNI, oxigenoterapie în flux mare, măsuri de resuscitare cardio-vasculară, volemică și echilibrare hidroelectrolitică). În această perioadă au fost folosite ca și spații de îngrijire și containerele din curtea spitalului dedicate inițial triajului pacienților. Trebuie amintit efortul considerabil al tuturor angajaților UPU, precum și al colegilor: medici rezidenți, asistenți medicali, infirmiere, brancardieri din alte secții care au fost detașați pentru a susține tot acest efort. Pentru îngrijirea acestor pacienți, personalul medical a avut întotdeauna la dispoziție echipament medical de protecție în cantități suficiente, fără să fie întârzieri în aprovizionare, materialele sanitare și reactivii de laborator fiind de asemenea în cantități corespunzătoare.

Concomitent în zona non covid, redusă mult în aceste condiții au continuat să fie îngrijiți pacienți cu patologii acute: accidente vasculare cerebrale, hemoragii digestive, sindroame

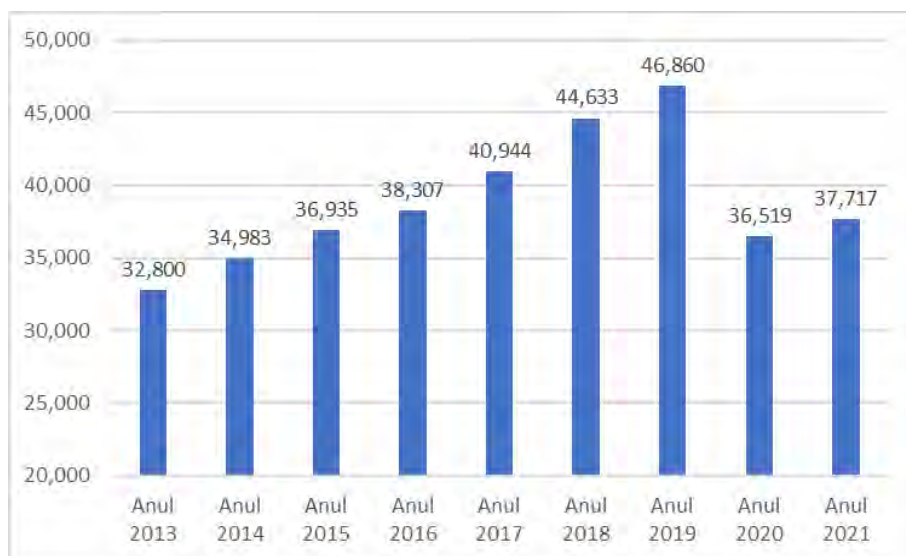
coronariene acute, patologie traumatica, boli pulmonare, etc. Programele AP-AVC, AP-SCA, etc au continuat. De asemenea, trebuie remarcat ca numarul de prezentari a reinceput sa creasca in 2021 fata de 2020, iar gravitatea cazurilor care se prezinta la spital este din ce in ce mai mare, fapt dovedit de cresterea numarului de cazuri de cod rosu si galben. Odata cu cresterea complexitatii patologiilor, a crescut numărul analizelor de laborator, precum și a investigatiilor imagistice (radiografii, ecografii, computer tomograf). Problemele si dificultatile anterioare, specifice tuturor unitatilor de primiri urgente au continuat.

Trebuie amintit ca frecvent sunt îngrijite persoane vârstnice care provin din căminele de bătrâni din sectorul 1 si Ilfov, pacienți care sunt imobilizați la pat și prezintă comorbidități multiple. Ingrijirea acestor pacienti necesita frecvent reechilibrare hidroelectrolitica, fie ingrijirea complicatiilor imobilizarii la pat.

Din 2020 a pornit activitatea departamentului de radiologie al UPU cu aparatul de radiologie portabil, pentru ca din 2021 sa intre in functiune si un computer tomograf nou. S-a format si o echipa de 10 medici specialisti si primari radiologi si 15 asistenti radiologie dedicati UPU care, in acest moment, gestioneaza intreaga activitate imagistica a sectiei.

O altă problemă cu care UPU s-a confruntat în anul 2021 a fost cea a absentei sau depasirii spatiilor de izolare din toate sectiile spitalului, dar mai ales a celor cu compartimente de terapie acută (cardiologie, neurologie, pneumologie) si a ATI-ului, ceea ce a dus la staționarea timp îndelungat a acestor pacienți în UPU, până la eliberarea unui loc sau a rezultatului testului PCR-SARS-COV 2.

Grafic nr. 3 Evolutia prezentarilor în UPU



1.3.3 Servicii medicale în ambulatoriul integrat

Spitalul a derulat, în anul 2021, un contract de servicii medicale ambulatorii cu CASMB pentru specialitățile Dermatovenerologie, Diabet zaharat, nutriție și boli metabolice, Neurologie, Oncologie medicală, Pneumologie, Psihiatrie, Oftalmologie.

Tabel nr.7 Activitatea ambulatoriului în contract cu casa de asigurări

Nr. Crt.	Specialitate	Nr. pacienți			Nr. Consultații			Nr. Servicii		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	Dermatovenerologie	861	485	585	1012	246	776	0	0	26
2	Diabet zaharat, nutriție și boli metabolice	742	1035	1114	1966	246	3785	0	0	
3	Endocrinologie	10	8	12	10	246	12	0	0	
4	Neurologie	548	573	67	1.509	246	109	0	0	
5	Oncologie medicală	978	800	654	1.743	246	1244	0	0	
6	Pneumologie	611	188	879	837	246	1503	704	141	
7	Psihiatrie	608	430	97	1532	246	158	1.101	668	73
8	Oftalmologie	350	225	394	382	246	891	1.145	732	789
Total realizat		4.708	3.707	4.009	8.991	8.131	8.786	2.950	1.541	1.809

Numărul de pacienți și, în consecință, numărul de consultații a crescut în anul 2021 dar numărul de servicii au scăzut în anul 2021 față de anul 2020 datorita restricțiilor date de situația epidemiologică determinată de răspandirea infecției cu SARS-CoV-2.

1.3.4 Servicii medicale paraclinice

În anul 2021, în laboratorul de analize medicale al spitalului au fost efectuate **1.582.806 analize medicale (cu aproximativ 600.000 de analize mai mult decât în anul 2020).**

Numărul altor investigații sau intervenții efectuate în structurile paraclinice este prezentat în tabelul următor:

Tabel nr.8 Numărul investigațiilor efectuate în sectorul paraclinic, 2021

Nr.crt.	Denumire investigație	Număr investigații			Diferența % fata de anul 2019
		2019	2020	2021	
1	EKG	74.991	41.858	41.349	-45%
2	EEG	787	514	549	-30%
3	Ecografii	26.564	16.551	18.653	-30%

4	Radiografii	58.150	17.550	11.305	-81%
5	Computer tomograf	13.567	10.107	9.836	-28%

Se poate observa că pentru toate tipurile de investigații s-a înregistrat o scădere, în special pentru radiografii, în mare parte datorată numărului mai mic de pacienți.

1.3.5 Infecții asociate asistenței medicale

În cursul anului 2021 au fost raportate un număr de **882** infecții asociate asistenței medicale cu **aproximativ 300 IAAM mai multe raportări** decât în anul 2020 când au fost raportate un număr de 577, desfasurate pe secții, astfel:

Tabel nr.9 Număr de infecții asociate asistenței medicale comparativ 2020-2021

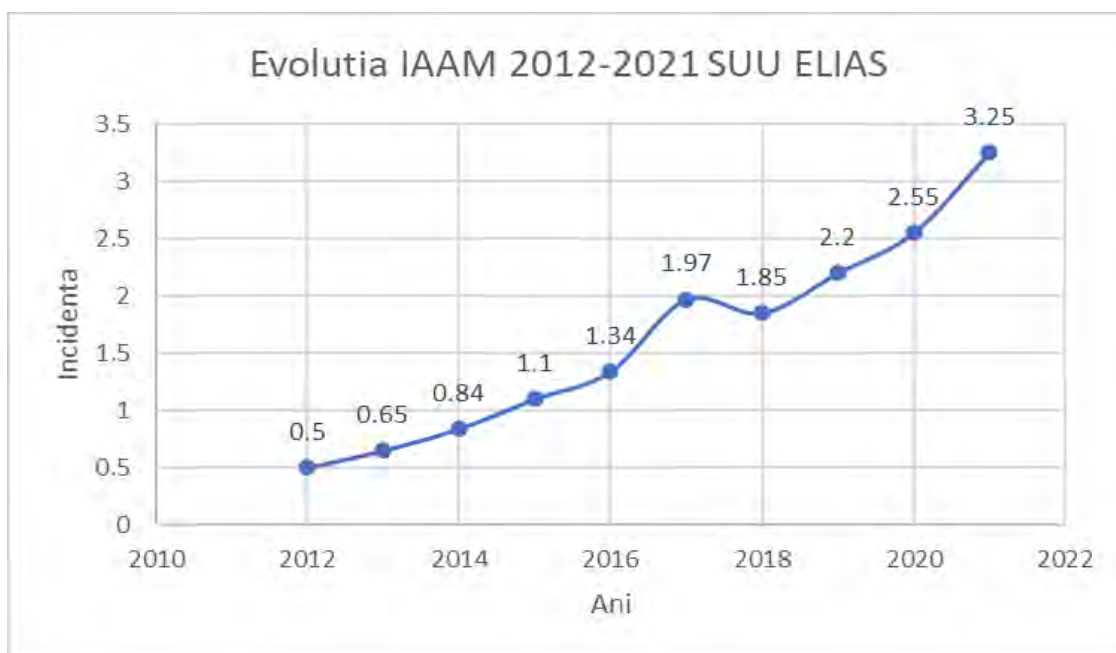
SECTIA	TOTAL 2020	TOTAL 2021
Pediatrie	0	0
Neonatologie	0	0
Obstetrică-ginecologie	7	33
Chirurgie	66	101
ATI	99	149
Cardiologie	64	76
Neurologie	253	253
Ortopedie	4	9
Neurochirurgie	0	8
Gastroenterologie	25	42
Endocrinologie	0	4
Endocrinologie pediatrică	0	0
Recuperare neurologică	16	19
Medicală	10	53
Pneumologie	26	66
Oncologie medicală	17	68
Dermatologie	0	0
ORL	0	1
BFT Olănești I	0	0
BFT Olănești II	0	0
TOTAL	577	882

Se constata o predominanta a infectiilor pulmonare, urmate de cele digestive, urinare, sepsisuri si infectia de plaga chirurgicala.

Pe spital se raporteaza o incidenta a infectiilor asociate asistentei medicale de 3,25%, cifra plasata sub media infectiilor asociate asistentei medicale evidentiata in articolele de specialitate care prezinta experienta spitalelor din Comunitatea Europeana, dar in crestere comparativ cu anul 2020 (2,62%).

Dinamica infectiilor asociate asistentei medicale s-a situat pe un trend ascendent timp de 10 ani (2012 – 2021), anul 2018 fiind singurul din aceasta serie cand se inregistreaza o usoara scadere, urmata apoi de o crestere din anul 2019 pana in prezent, asa cum este prezentat in graficul urmator:

Grafic nr.4 Evoluția infecțiilor asociate asistenței medicale 2012-2021



Din totalul de 234 probe de sterilitate recoltate in anul 2021 de catre SPIAAM, 2 au fost nesterile ceea ce reprezinta 0,85% din totalul probelor, aproape identic cu valorile observate in anul 2019 (0,84%).

Se constata o scadere semnificativa a probelor necorespunzatoare, datorata modernizarii Statiei centrale de sterilizare, probele depistate nesterile fiind in mare parte recoltate de la aparatura care a fost supusa dezinfectiei de nivel inalt (endoscoape, etc.).

1.4 Infrastructură

Activitatea medicală a Spitalului Universitar de Urgență Elias se desfășoară într-un ansamblu de clădiri vechi, construite în perioade diferite, între anii 1936-1970, și care au fost parțial renovate în diferite etape, fără însă a se avea în vedere întreg ansamblul spitalicesc ca un mecanism integrat, astfel că, în momentul de față, Spitalul Universitar de Urgență “Elias” se confruntă cu probleme ce îngreunează buna desfășurare a serviciilor medicale. Una dintre acestea se refera la configurarea și uzura spațiilor.

Cele mai recente construcții sunt Laboratorul de Radioterapie a cărui construcție a început în anul 1998 și a fost finalizată în anul 2003 și corpul Ambulatoriu construit în anul 2006. Nu au fost efectuate reparații capitale în ultimii ani, dar au fost efectuate reparații curente pe secții în funcție de gradul de uzură și fondurile disponibile.

Activitatea de terapie intensivă se desfășoară în:

1. Secția Anestezie-terapie intensivă cu 2 locații: ATI-A cu 18 paturi situată la parter corpul C și ATI-B cu 12 paturi situată la etajul 1 corp A în vecinătatea sălilor de operații A1+A2. În cadrul ATI-A se îngrijesc pacienți din toate secțiile spitalului care se află în stare critică și necesită susținere a funcțiilor vitale (suport ventilator avansat, suport hemodinamic avansat și/ sau epurare renală sau hepatică ori dacă dezvoltă o suferință organică multiplă). În cadrul ATI-B se îngrijesc pacienți care necesită susținere postoperatorie.
2. Unitatea de Supraveghere și Tratament Avansat a pacientului Cardiac Critic cu 11 paturi situată la etaj 2 corp B îngrijește pacienți cu afecțiuni cardiovasculare care au debutat brusc sau cu afecțiuni cardiovasculare cronice a căror evoluție s-a agravat brusc și a căror evoluție imediată poate conduce la deces sau la o disfuncție cardiovasculară și/ sau multiorganică severă.
3. Unitatea de Accidente Vasculare Acute cu 11 paturi și unitatea de terapie acută neurologică cu 5 paturi situate la etajul 2 corp C în care se asigură asistența medicală de urgență, specifică accidentelor vasculare cerebrale acute.

Activitatea cu profil chirurgical este asigurată în prezent de 11 săli de operații distribuite astfel:

- 2 Sali (A1 și A2) cu profil de Chirurgie generală (Corpul A, etaj 1);
- 2 Sali respectiv A3 (Chirurgie generală) și A4 (Chirurgie plastică și Chirurgie vasculară) (Corp E, etaj 1);
- o sală pentru intervenții chirurgicale ORL, la etaj 1 corp G;

- un bloc cu 5 sali: B3 (Ortopedie), B1 si B2 (Ginecologie), C1 (Ortopedie) și C2 (Neurochirurgie) (Corp D si E de cladire, etaj 1)
- o sală de intervenții chirurgicale Obstetrică-Ginecologie (Corp E, etaj 2).

Sălile de operatie existente sunt utilizate dupa cum urmează:

- Sala A1, A2, A3 (Chirurgie generala) – aproximativ 3.500 interventii chirurgicale pe an;
- Sala A4 (Chirurgie plastica si Chirurgie vasculara) – aproximativ 1.500 interventii chirurgicale pe an;
- Salile B1 si B2 (Ginecologie) – aproximativ 2.000 interventii chirurgicale pe an;
- Sala de interventii chirurgicale Obstetrica-Ginecologie – aproximativ 3.300 interventii chirurgicale pe an;
- Sala B3+C1 (Ortopedie) – aproximativ 1.700 interventii chirurgicale pe an;
- Sala C2 (Neurochirurgie) – aproximativ 1.300 interventii chirurgicale pe an;

Renovarea și reabilitarea blocurilor operatorii nu s-a putut face în ultimii ani.

În ambulatoriul integrat al spitalului, constituit sub această denumire în anul 2008 odată cu apariția Ordinului MS 39/2008 privind reorganizarea ambulatoriului de specialitate al Spitalului, se acordă atât consultații pentru stabilirea diagnosticului și tratamentului pacienților care se adresează SUUE, consultații interdisciplinare pentru pacienții internați în spital, monitorizarea și controlul pacienților care au fost internați în spital și care au venit la controalele programate la solicitarea medicului curant.

Cabinetele din ambulatoriul integrat functioneaza intr-un corp de clădire construit în anul 2006 alipit la corpurile H și E ale clădirii principale a spitalului, construite în anul 1936 dar si, în cabinete situate la parterul corpului G si A, precum si la parterul corpului Pediatrie (construit în anul 1968) pentru specialitățile Pediatrie, Endocrinologie copii, Diabet zaharat, boli de nutritie si metabolism copii si Oncologie medicală (la capătul opus al Clădirii pediatrie, intr-un corp distinct, cu intrare separată).

Cele mai recente investiții în aparatura medicală/nemedicală sunt:

- Echipament CT pentru unitatea de primiri urgente (fonduri europene)
- Un aparat de radiologie mobila pentru unitatea de primiri urgente (fonduri europene)
- 30 ventilatoare mecanice pentru sectia ATI și spatiul modular (fonduri de la Ministerul Sănătății, fonduri europene)

- 16 defibrilatoare (cate unul pentru fiecare sectie care nu avea in dotare defibrilator)
- 6 monitorare funcții vitale + statie de monitorizare pentru unitatea de terapie acuta Pneumologie (fonduri europene)
- Sistem integrat mini-invaziv mobil pentru asistare pulmonara si/sau circulatory pentru ATI (fonduri europene)
- 2 ecografe pentru UPU (fonduri europene)
- 2 ecografe pentru maternitate (fonduri proprii)
- 1 ecograf pentru spațiul modular
- 1 ecograf stationar pentru imagistica cardiaca (sectia Cardiologie)
- Echipamente de dezinfectie pentru fiecare secție (cu nebulizare, cu UV/plasma fixe si mobile) (fonduri europene)
- Echipament dezinfectie paturi de spital
- Generator de mare putere
- Dotare completă a blocului alimentar

1.5 Resurse umane

Din punctul de vedere al **resurselor umane** ale spitalului, la finalul lunii decembrie a anului 2021, unitatea înregistra 2,043 posturi aprobate, din care 1,882 posturi ocupate, structurate în următoarele categorii:

- ☐ 239 de posturi ocupate de medici primari și specialiști;
- ☐ un post ocupat de medici rezidenți;
- ☐ 40 de posturi ocupate de alt personal sanitar superior;
- ☐ 854 de posturi ocupate de personal sanitar mediu (inclusiv asistente cu studii superioare);
- ☐ 473 de posturi ocupate de personal auxiliar sanitar;
- ☐ 82 de posturi TESA;
- ☐ 193 de posturi ocupate de muncitori și personal de deservire.

Cea mai mare pondere a cheltuielilor spitalului o reprezintă cheltuielile cu personalul. În continuare s-a analizat gradul de ocupare a posturilor aprobate, acesta fiind un factor important care influențează rezultatul financiar al spitalului. Spitalul Universitar de Urgență Elias București a avut, la sfârșitul anului 2021, un grad de ocupare de **92.12%** din totalul posturilor aprobate. Comparând cu alte spitale de aceeași categorie, observăm că Spitalul Universitar de Urgență Elias are un grad mare de ocupare, așa cum se poate observa în tabelul de mai jos.

Tabel nr.10 Grad de ocupare comparativ pe spitale de aceeași categorie, anul 2021

Nr.cr t.	Spital	Număr posturi aprobate	Număr posturi ocupate	Grad de ocupare
1	Spitalul Universitar de Urgență Elias București	2,043	1,882	92.12%
2	Spitalul Clinic Județean de Urgență Constanța	3,812	3,454	90.60%
3	Spitalul Clinic Județean de Urgență Pius Brinzeu Timișoara	4,430	4,011	90.54%
4	Spitalul Clinic Județean de Urgență Craiova	4,337	3,850	88.77%
5	Spitalul Clinic de Urgență Militar Central	2,579	2,243	86.97%
6	Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș	4,686	4,045	86.32%
7	Spitalul Clinic Județean de Urgență Sf. Spiridon Iași	5,170	4,401	85.13%
8	Spitalul Clinic Județean de Urgență Cluj-Napoca	4,103	3,467	84.50%
9	Spitalul Universitar de Urgență București	5,040	3,763	74.67%

În continuare, în tabelul de mai jos este prezentat gradul de ocupare pe secțiile cu paturi și se poate observa că au un grad de ocupare de peste 90%, gradul mediu de ocupare fiind 93,85%.

Tabel nr.11 Grad de ocupare a posturilor pe secțiile cu paturi, anul 2021

Secție	Număr posturi aprobate	Număr posturi ocupate	Grad de ocupare
ATI	151.5	139	91.75%
Cardiologie	97.5	90	92.31%
Chirurgie generală	80.3	79.3	98.75%
Dermatovenerologie	31	29	93.55%
Endocrinologie	36.75	34.25	93.20%
Endocrinologie pediatrică	10	9	90.00%
Gastroenterologie	52	49	94.23%
Medicină internă	82	79	96.34%
Neonatologie	41	36.5	89.02%

Neurochirurgie	42	37	88.10%
Neurologie	104.5	98.5	94.26%
Obstetrică-ginecologie	58	57	98.28%
Oncologie	54.5	51	93.58%
Ortopedie-traumatologie	39	38	97.44%
ORL	18	18	100.00%
Pediatrie	50.5	48.5	96.04%
Pneumologie	51	49	96.08%
Pneumologie modular	45.5	40	87.91%
Recuperare neurologică	70.5	65.5	92.91%
Recuperare Olănești I si II	55	51	92.73%
Total secții cu paturi	1170.55	1098.55	93.85%

1.6 Cercetarea medicală

Activitatea de cercetare se desfășoară în SUU Elias în cadrul celor 10 colective de cercetare din secțiile clinice (13 medici cercetători), după cum urmează:

- Nucleu cercetare ATI – posturi vacante
- Nucleu cercetare Cardiologie – 1 cercetător
- Nucleu cercetare Dermatologie – 3 cercetători
- Nucleu cercetare Endocrinologie – 2 cercetători
- Nucleu cercetare Gastroenterologie – 1 cercetător
- Nucleu cercetare Neurologie – posturi vacante
- Nucleu cercetare Obstetrică-ginecologie – posturi vacante
- Nucleu de cercetare Ortopedie-Traumatologie – 2 cercetători
- Nucleu de cercetare Pneumologie – 1 cercetător
- Nucleu de cercetare Recuperare neurologică – 3 cercetători

Misiunea nucleelor de cercetare este de a concepe, dezvolta și implementa proiecte de cercetare în cele mai noi domenii legate de sănătatea umană și identificarea modalităților de aplicare în practica medicală.

1.7 Situația financiară

Finanțarea spitalului s-a realizat conform prevederilor contractului cadru privind condițiile acordării asistenței medicale după cum urmează:

- In functie de tariful pe caz ponderat și I.C.M. (sistem de finantare pe caz rezolvat (26 sectii și compartimente));
- In functie de tarif pe zi de spitalizare și durata optima de spitalizare (sectiile de Recuperare, compartimente neonatologie premature)
- în functie de tarif pe zi de spitalizare și durata efectiva de spitalizare (compartimentul de îngrijiri paliative);
- Tarif pe serviciu/caz pentru spitalizarile de zi care se fac în sectiile cu paturi
- Prin finantare de la buget pentru unitatea de primiri urgente și pentru cercetare.
- Prin finantare separata de la bugetul de stat pentru achizitii de bunuri si servicii si capitaluri

De mentionat ca, incepand cu 1.07.2019, tariful pe caz ponderat a crescut cu 15%.

Derularea contractului incheiat in anul 2018 cu CASMB, prelungit prin acte aditionale si in anul 2021, s-a realizat după cum urmează:

Tabel nr.12 Derularea contractelor cu casa de asigurări

Servicii medicale	Anul 2020	Anul 2021
Valoare servicii contractate	115.421.439,95	156.071.469,48
Valoare servicii realizate	77.184.792,35	113.909.011,05
Pierdere din realizare peste valoarea contractata	0	0
Valoare servicii facturate-decontate inclusiv regularizari	115.062.098,49	156.071.469,48
Pierdere dintre contractat / realizat si decontat	-359.341,36	0
Ambulator	475.315,91	608.367,61
Ordonanta 114 influente salariale	96.909.095,00	102.822.164,00
% complexitate cazuri ATI	Nu s-a acordata pentru perioada de pandemie Covid 19	Nu s-a acordata pentru perioada de pandemie Covid 19

Total decontat	212.446.509,40	259.502.001,09
-----------------------	-----------------------	-----------------------

Astfel, în anul 2021 valoarea **serviciilor medicale contractate** cu Casa de Asigurari de Sanatate a Municipiului Bucuresti a fost peste valoarea contractata în anul 2020 cu 40.650.029,53 lei, la fel ca si valoarea **serviciilor medicale realizate în 2021** fata de 2020, datorita situatiei generate de pandemia COVID -19, cand in spitalizare continua a fost tratat un numar mai mare de pacienti (23.979 pacienti in anul 2021 fata de 21.525 pacienti in anul 2020)

In anul 2021 decontarea serviciilor medicale s-a facut la nivelul cheltuielii in acest caz solicitand CASMB prin nota de fundamentare sa incheie act aditional pentru diferenta. S-a solicitata totodata majorarea contractului prin calcul valoare servicii medicale fara factorul „p”.

In anul 2021, avand in vedere situatia creata de pandemie, a fost decontata valoarea contractata de 156.071.469,48 lei.

Din total servicii medicale contractate si decontate ponderea cea mai mare au avut-o serviciile în regim de spitalizare continua 83,20 %,

Defalcarea **sumelor contractate an 2021** pe categorii de servicii este prezentată în tabelul următor:

Perioada	Sume în sistem DRG	Sume Secții CRONICI	Sume SPITALIZARE de ZI	Total
Trimestrul I	33.702.574,76	5.224.057,90	1.661.510,92	40.588.143,58
Trimestrul II	34.577.816,38	5.238.229,32	1.463.178,87	41.279.224,57
Trimestrul III	28.730.526,85	4.916.072,90	1.463.178,87	35.109.778,62
Trimestrul IV	32.876.149,15	4.754.994,69	1.463.178,87	39.094.322,71
Total	129.887.067,14	20.133.354,81	6.051.047,53	156.071.469,48
Pondere pe categ. de servicii	83,20 %	12,91 %	3,89 %	100%

Plati efectuate în anul 2021 au fost de 380.805.982 lei, din care:

- ☐ Aferente cheltuielilor de personal 202.962.477,00 lei
- ☐ Aferente cheltuielilor materiale 151.505.193,00 lei

- ☐ Aferente investițiilor 10.341.192,00 lei
- ☐ Fond persoane cu handicap neincadrate 1.533.422,00 lei
- ☐ Indemnizații parinti pentru supraveghere copii pe perioada COVID 2.014.072,00 lei
- ☐ POIM Covid 19 fonduri europene 13.799.122,00 lei

Excedentul ramas la finele anului 2021 a fost de 10.758.208,00 lei.

Total angajamente legale ramase de platit la finele anului 2021, aferente bunurilor, serviciilor și imobilizarilor 39.189.095,00 lei, din care:

- plati restante peste data scadentei 15.641.859,00 lei din care:
 - restante sub 30 zile 11.628.933,00 lei
 - restante peste 30 zile 3.978.757,00 lei
 - restante peste 60 zile 34.169,00 lei

Platile restante **aferente programelor de sanatate**, pentru care nu s-a primit finantarea solicitata sunt in suma de 9.972.950,00 lei.

Din totalul angajamentelor de plata de 39.189.095,00 lei:

- 33.905.266,00 lei reprezinta medicamente și materiale sanitare
- 5.661.380,00 lei reprezinta reactivi
- 1.281.569,00 lei reprezinta dezinfectanti
- 172.474,00 lei reprezinta obiecte de inventar
- 360.145,00 lei reprezinta materiale de laborator
- 1.207.867,00 lei reprezinta mijloace fixe
- 608.432,00 lei reprezinta alimente
- 182.898,00 lei piese de schimb
- 2.751.013,00 lei reprezinta alte bunuri și servicii (materiale curatenie, utilitati, piese schimb, furnituri de birou)

In anul 2021, **valoarea incasata pe toate sursele de finantare, conform contractelor incheiate au fost de 386.774.386,00 lei**

Din totalul plăților de 380.805.982,00 lei, au fost achitate integral angajamentele ramase de plata la finele anului 2020 în valoare de 27.359.794,00 furnizori de bunuri si servicii si 4.098.253,00 lei imobilizari (mijloace fixe)

Diferenta de 349.347.935,00 lei reprezintă plăți an curent 2021.

Evoluția datoriilor este prezentată în tabelul urmator:

Tabelul nr.13 Evoluția datoriilor perioada 2015-2021

Termen scadent depasit (restante)	Furnizori de plata din imobilizari	Furnizori de plata din bunuri si servicii, din care:	Furnizori de programe naționale
Anul 2015 total lei	83.136,56	19.436.195,30	4.095.527,91
Peste 60 zile	0,00	4.224.488,33	10,25
Peste 90 zile	0,00	1.584.787,04	0,00
Peste 120 zile	0,00	446.935,00	26.661,46
In termen	83.136,56	13.179.984,93	4.068.856,20
Anul 2016 total lei	611.458,60	22.699.785,51	5.435.135,35
Peste 60 zile	53.567,52	3.536.240,84	2.654,93
Peste 90 zile	17.775,88	840.211,98	0,01
Peste 120 zile	236.632,80	4.513.819,62	940,57
In termen	303.482,40	17.345.753,91	5.431.539,84
Anul 2017 total lei	165.119,91	21.297.286,05	3.212.906,74
Peste 60 zile	21.796,04	4.610.951,56	143,59
Peste 90 zile	6.259,40	1.506.897,38	1.106,96
Peste 120 zile	132.278,29	6.001.627,63	2.622,88
In termen	4.786,18	9.177.809,48	3.209.033,31
Anul 2018 total lei	65.259,91	13.089.648,03	8.381.651,64
Peste 60 zile	0,00	20.917,03	1.613,79

Peste 90 zile	0,00	476,00	0,00
Peste 120 zile	0,00	5.684,00	0.00
In termen	65.259,91	13.062.571,00	8.380.037,85
Anul 2019 total lei	42.522,00	14.144.951,00	12.558.192,00
Pana in 30 zile	0,00	3.598.467,00	3.367.666,00
Peste 60 zile	0,00	0,00	0,00
Peste 90 zile	0,00	0	0,00
Peste 120 zile	0,00	0	0.00
In termen	42.522,00	10.546.484,00	9.190.526,00
Anul 2020 total lei	4.098.253,00	27.359.794,00	11.540.178,00
Pana in 30 zile	0,00	2.235.308,00	3.540.040,00
Peste 60 zile	0,00	286.741,00	529.902,00
Peste 90 zile	0,00	87.600,000	0,00
Peste 120 zile	0,00	0	0.00
In termen	4.098.253,00	24.750.145,00	7.470.236,00
Anul 2021 total lei	728.419,00	39.189.095,00	9.972.950,00
Pana in 30 zile	0,00	11.628.933,00	0,00
Peste 60 zile	0,00	34.169.,00	0,00
Peste 90 zile	0,00	0,00	0,00
Peste 120 zile	0,00	0,00	0,00
In termen	728.419,00	27.525.933,00	9.972.950,00

În perioada ianuarie - decembrie 2021, rezultatul operațional al spitalului a fost pozitiv, în valoare de **62,748,487 RON**, adică 15.39% din totalul veniturilor realizate de spital. Dacă din

rezultatul operațional se scad și cheltuielile administrative, rezultatul final al spitalului rămâne tot pozitiv, de **17,702,294 RON**.

Serviciile medicale spitalicești acordate în regim de **spitalizare continuă și spitalizare de zi** au generat un rezultat operațional pozitiv în sumă de **26,459,012 RON** (10.41% din veniturile generate) ceea ce demonstrează sustenabilitatea acestora din punctul de vedere al activității medicale prestate. Cheltuielile administrative distribuite pe aceste secții au fost în valoare de **23,681,824 RON**, rezultatul final al acestui tip de activitate rămânând tot pozitiv, de **2,777,188 RON**. Rezultatul operațional după distribuirea cheltuielilor administrative al **ambulatoriului de specialitate** a înregistrat un deficit de **757,621 RON**. Acest rezultat operațional negativ a fost obținut ca urmare a valorii mici a unui punct în ambulator comparativ cu volumul de cheltuieli efectuate, dar și a valorii scăzute aferente veniturilor din taxe încasate în cabinete. **Serviciile paraclinice** (cele prestate contra-cost) au înregistrat un rezultat operațional pozitiv, de **426 RON** sau 0.10% din totalul veniturilor realizate. Acest rezultat a fost obținut fără a fi scăzute cheltuielile administrative. **Unitatea de Primiri Urgențe** a înregistrat excedent în valoare de **2,476,429 RON**, respectiv 5.59% din totalul veniturilor realizate. Acestora li se adaugă cheltuielile administrative în valoare de **4,350,594 RON**, rezultatul final după repartizarea cheltuielilor administrative devenind **negativ**, de **1,874,165 RON**. Tipul de finanțare **COVID – Pacienți izolați** a generat un rezultat operațional negativ în sumă **5,556,714 RON**. După distribuirea cheltuielilor administrative în valoare de **671,138 RON**, rezultatul final al acestui tip de activitate va fi tot negativ, de **6,227,852 RON**.

Tabel nr.14 Rentabilitatea pe tipuri de activități

Tip activitate U.M. (RON)	Venituri	Cheltuieli directe	Cheltuieli indirecte	Rezultat operațional		Cheltuieli administrative	Rezultat operațional după distribuire cheltuieli administrative	
1	2	3	4	5(2-3-4)	6(5/2)	7	8(6-7)	9(8/2)
Secții (spitalizare continuă și spitalizare de zi)	254,194,119	144,099,144	83,635,963	26,459,012	10.41%	23,681,824	2,777,188	1.09%
Ambulator de specialitate	3,147,525	3,447,356	89,952	-389,782	-12.38%	367,839	-757,621	-24.07%
Servicii paraclinice	438,393	0	437,967	426	0.10%	45,544	-45,118	-10.29%
Unitate de primiri urgențe	44,313,708	35,422,198	6,415,080	2,476,429	5.59%	4,350,594	-1,874,165	-4.23%
COVID – Pacienți izolați	897,247	6,453,961	0	-5,556,714	- 619.31%	671,138	-6,227,852	-694.11%
Program Operațional Infrastructură Mare (POIM)	11,555,934	3,445,135	0	8,110,799	70.19%	0	8,110,799	70.19%
Programe naționale derulate prin CASMB	55,631,640	53,283,898	0	2,347,742	4.22%	0	2,347,742	4.22%
Programe naționale derulate prin DSP	11,735,121	8,316,436	0	3,418,685	29.13%	0	3,418,685	29.13%
Administrativ*	25,881,891	0	0	25,881,891	100.00%	15,929,254	9,952,637	38.45%
Total spital	407,795,578	254,468,128	90,578,963	62,748,487	15.39%	45,046,193	17,702,294	4.34%

2. Analiza SWOT

Mediul intern

Puncte tari (Strengths)	Puncte slabe (Weaknesses)
▪ Spital acreditat ▪ Statutul de Spital al Academiei Române ▪ Spital clasificat definitiv în categoria I în clasificarea MS ▪ Personal medical de înaltă calificare, cu reputație profesională, didactică și științifică ▪ Dezvoltarea și lărgirea gamei de servicii medicale cu noi specialități (radioterapie) ▪ Adresabilitate mare (spital de urgență inclus în rețeaua națională strategică de asistență de urgență) ▪ Poziția strategică (sector 1, cel mai dezvoltat din punct vedere economic) ▪ Dotare corespunzătoare în majoritatea secțiilor, completată în 2020 prin achiziții în valoare de circa 20 milioane lei; ▪ Condiții hoteliere superioare în parte din pavilioane ▪ Accesul la majoritatea PN de sănătate, care contribuie substanțial la finanțarea activității medicale ▪ Informatizarea aproape completă a spitalului ▪ Asocieri investiționale public-private funcționale în spital ▪ Secția exterioară Olănești, cu capacități balneare de tratament pentru recuperarea medicală ▪ Capacitate de realizare de venituri proprii,	▪ Instalatii tehnice vechi, necesită înlocuire și redimensionare în condițiile actuale de funcționare ▪ Cheltuieli mari cu utilitățile, suportate în totalitate din bugetul spitalului, determinate de instalațiile tehnice vechi (centrala termica, instalații termice și electrice neperformante-rețea de joasă frecvență) ▪ Parte din pavilioane nerenovate atât în spital cat și în secția exterioară Olănești ▪ Buget limitat de veniturile din contractul cu CASMB, programe naționale de sănătate, venituri proprii altele decât CASMB și de la Fundația Elias ▪ Resurse financiare nepredictibile pentru reînnoirea periodică a echipamentelor medicale, care se uzează moral și fizic ▪ Ambulatoriu funcțional în majoritatea timpului în cursul primei părți a zilei (lipsa reglementărilor legale pentru plata prestării de servicii medicale în afara programului de lucru în secțiile din spital pentru medicii angajați ai spitalului) ▪ Proceduri de achiziții greoaie, cu termene lungi de validare ▪ Migrarea personalului medical, generatoare de fluctuație mare în sectoare cheie ▪ Lipsa fondurilor necesare unei reabilitări coerente a întregii infrastructuri

adesea sursa de finanțare cea mai importantă pentru reparații și achiziționări de echipamente ▪ Reglementarea finanțării SUUE de către Ministerul de Finanțe, prin Ministerul Sănătății ▪ Număr mare de specialități în structura spitalului, cu posibilitatea abordării patologiilor complexe, care necesită echipe multidisciplinare.	▪ Aglomerarea secțiilor în spațiul existent, cu afectarea circuitelor funcționale ale spitalului
---	--

Mediul extern

Oportunități (Opportunities)	Constrângeri (Threats)
▪ Posibilitatea accesării fondurilor europene ▪ Posibilitatea contractării unor noi programe naționale de sănătate; ▪ Posibilitatea de a oferi consultații cu plată în ambulatoriul integrat, ca sursă de venituri proprii și diversificare a asistenței medicale de specialitate	▪ Finanțare insuficientă prin CASMB pentru capacitatea funcțională a spitalului și solicitările pacienților (liste de așteptare care ating 2 luni pentru unele secții) ▪ Prezența spitalelor și centre medicale private, care exercită presiune concurențială în atragerea de pacienți și personal medical ▪ Limitările salariale din sistemul public medical

3. Identificarea problemelor critice ale spitalului

Problemele spitalului pot fi sintetizate în mai multe categorii:

1. Infrastructura spitalului

Situația **clădirilor** este o problemă de fond datorită vechimii construcțiilor și dificultăților de alocare a sumelor și de efectuare a lucrărilor de reparații capitale în condițiile regimului juridic complex al terenului și clădirilor. În anul 2020, în contextul pandemiei COVID-19 când, în toate spitalele spațiile de terapie intensivă au funcționat la maxim, a crescut risul apariției de accidente determinate de creșterea concentrației de oxigen în spațiile în care se folosesc echipamente de oxigenoterapie sau de instalațiile electrice vechi, cu pierderea de vieți omenești în rândul pacienților. Astfel, a devenit evident că mai multe eforturi trebuie să fie făcute în direcția creșterii siguranței pacientului.

Situația actuală prezintă deficiențe majore la nivelul **instalațiilor de ventilare și tratare a aerului, sisteme de detectare**, precum și la nivelul **infrastructurii de fluide medicale**. De asemenea, este necesar să se realizeze, conform cerințelor normativelor actuale, un sistem de semnalizare și alarmare la incendiu și în cazul depășirii concentrației maxime admise de oxigen în atmosferă,

Având în vedere faptul că Spitalul Universitar de Urgență „Elias” își desfășoară activitatea medicală într-un ansamblu de clădiri vechi, construite în perioade diferite, între anii 1936-1970, și care au fost parțial renovate în diferite etape, fără însă să se aibă în vedere întreg ansamblul spitalicesc ca un mecanism integrat, în momentul de față Spitalul Universitar de Urgență „Elias” se confruntă cu probleme ce îngreunează buna desfășurare a serviciilor medicale. Una dintre acestea se referă la uzura fizică și morală a rețelei de instalații, aceasta fiind veche, deteriorată și subdimensionată. Prin urmare, sunt necesare lucrări de reabilitare/modernizare a instalației de fluide medicale, instalație de importanță vitală în cadrul unei unități spitalicești.

Instalațiile de climatizare și ventilație în spațiile tip terapie intensivă sunt subdimensionate, fără aport de aer proaspăt și nu asigură filtrarea aerului în trei trepte. Schimburile orare de aer din încăperi nu este conform standardelor în vigoare și nu este posibilă crearea presiunii negative.

Pentru reducerea la minimum a riscului și pentru creșterea gradului de securitate la incendiu, precum și pentru creșterea siguranței pacienților tratați în cadrul spitalului și, implicit, a personalului care își desfășoară activitatea în cadrul acestuia este imperios necesar să fie efectuată evaluarea deficiențelor infrastructurii existente prin expertize tehnice, iar în baza constatărilor să fie efectuate lucrări de reabilitare, modernizare și extindere a infrastructurii de ventilare și tratare

a aerului, precum și a infrastructurii de fluide medicale, totodată fiind necesară și efectuarea lucrărilor de instalare a sistemelor de detectare, semnalizare, alarmare incendii cu acoperire totală și de detectare, semnalizare și alarmare în cazul depășirii concentrației maxime admise de oxigen în atmosferă.

Ambulatoriul spitalului funcționează în acest moment într-un spațiu subdimensionat pentru necesarul de servicii medicale ambulatorii, cu cabinete care funcționează în tură-contratură pentru specialități complementare. Pentru ambulatoriul integrat este necesară extinderea în alt spațiu existent al spitalului și, pe termen lung, o construcție nouă dedicată.

Blocurile operatorii necesită reconfigurări, recondiționarea suprafețelor și dotare cu mobilier modern, flexibil, adaptabil la condițiile de operare.

Structurile de terapie intensivă (secția ATI, USTACC, UAVCA, TINN) necesită, de asemenea, reconfigurări pentru izolarea pacienților realizate în așa fel să fie posibilă izolarea și supravegherea pacienților în același timp.

Clădirile spitalului necesită reparații capitale și modernizare. Este necesară, de asemenea, construcția unor clădiri noi și reconfigurarea serviciilor astfel încât să se asigure un traseu facil și sigur pentru pacient.

2. Noi tehnologii

Spitalul nu a dispus de fonduri pentru o finanțare adecvată în echipamente medicale. Acestea au fost achiziționate, în principal, din venituri proprii. În foarte puține situații, au fost asigurate fonduri de la bugetul de stat sau prin proiecte ale Băncii Mondiale (echipamentul de radioterapie). În îngrijirea de sănătate, este imperios necesară înlocuirea periodică a echipamentelor medicale și nemedicale.

Pentru asigurarea calității serviciilor medicale, este necesară o planificare a înlocuirii și/sau upgradării echipamentelor medicale și urmărirea respectării acesteia, lucru care nu este posibil în lipsa fondurilor cu această destinație.

3. Cercetarea medicală

În Spitalul Universitar de Urgență Elias funcționează mai multe nuclee de cercetare dar, ca și în alte spitale este neclară delimitarea între activitatea medicală și cea de cercetare.

Finanțarea pentru cercetare este previzibilă doar pentru salarii, nu și pentru dotări destinate cercetării, astfel că dotarea se poate realiza doar în cadrul unor proiecte naționale sau

internaționale în care aceste cheltuieli sunt eligibile. Deși în spital se derulează mai multe studii anual, componenta de cercetare nu are o strategie de dezvoltare și se desfășoară într-un mediu extern cu puține oportunități.

4. Resursele umane

Una din problemele constatate de-a lungul anilor a fost identificarea cu dificultate a resurselor umane specializate pe anumite domenii (inginerie medicala, ingineri specializati în constructii spitalicești, medici cu supraspecializari în utilizarea aparaturii de înaltă performanță, medici ATI).

Un alt aspect legat de resursele umane se referă la sistemul de salarizare care duce la o motivare slabă a unora din categoriile de angajați.

Prioritizarea problemelor spitalului

Prioritizarea problemelor spitalului s-a făcut în funcție de următoarele criterii:

- I. Importanța pentru spital
- II. Importanța pentru pacienți
- III. Importanța pentru angajați
- IV. Timpul de rezolvare al problemei
- V. Costuri

Scorurile acordate au fost: 5 –prioritate maximă, 4 –prioritate moderată, 3 – prioritate medie, 2 – prioritate mică, 1 – neprioritar

Problema	Criterii					Scor total
	I	II	III	IV	V	
Inlocuirea tehnologiilor existente învechite	5	5	5	5	5	25
Asigurarea resurselor umane rare	5	5	5	5	5	25
Situația infrastructurii existente	5	5	4	5	5	24
Extinderea spațiilor prin construcția de clădiri noi	5	5	4	4	5	23
Finantarea insuficientă pentru cercetare	5	4	4	4	5	22

4. Planul de management al Spitalului Universitar de Urgență Elias

Dezvoltarea planului de management al Spitalului Universitar de Urgență Elias are la bază obiectivele strategice cuprinse în planul strategic al spitalului, aplicabile pentru perioada 2022-2025 și anume:

Obiectiv strategic I Îmbunătățirea calității și performanței actului medical

Obiectiv strategic II Îmbunătățirea siguranței pacientului

Obiectiv strategic III Dezvoltarea sectorului de cercetare în corelație cu activitatea medicală a spitalului

Obiectiv strategic IV Dezvoltarea resurselor umane

Obiectiv strategic V Dezvoltarea unui management performant al spitalului

Obiectiv strategic VI Asigurarea de resurse financiare conforme cu necesitățile și utilizarea eficientă a acestora

Scopul

Dezvoltarea în perspectivă a spitalului, în scopul satisfacerii în grad din ce în ce mai mare a necesităților specifice de asistență medicală a segmentului țintă de pacienți și în conformitate cu obiectivele stabilite în planul strategic al spitalului

Obiective

În planul de management au fost preluate obiectivele specifice corespunzătoare obiectivelor strategice aplicabile perioadei 2022-2025, astfel:

Obiectiv strategic	Obiectiv general	Obiectiv specific
Obiectiv strategic I	1. Dezvoltarea capacității spitalului de asigurare a terapiei intensive sau acute pentru pacienții internați cu o gamă cât mai largă de patologii	Reabilitare și modernizare a 3 blocuri operatorii
		Reabilitare și modernizare secție ATI
		Reabilitare și modernizare Unitate de Supraveghere și Tratament Avansat pentru pacienți Cardiaci Critici
		Reabilitare și modernizare Unitate de Accidente Vasculare Acute
		Reabilitare și modernizare compartiment Terapie intensivă nou-născuți
		Extindere și modernizare a rețelei de fluide medicale
	2. Dezvoltarea capacității spitalului de asigurare a	Dotarea Laboratorului de angiografie cardiovasculară cu un angiograf nou
		Dotarea Laboratorului de Radiologie Imagistică

	investigațiilor necesare unui diagnostic/tratament corect, complet și la timp	Medicală cu un echipament RMN
		Extindere și dotare a laboratorului de analize medicale
	3. Dezvoltarea serviciilor medicale ambulatorii	Cresterea numărului de specialități cu 3 specialități medicale
		Extinderea Ambulatoriului integrat într-un corp de clădire existent (amenajare și dotare)
	4. Dezvoltarea serviciilor medicale de performanță oferite în spital	Introducerea procedurilor electrofiziologice cardiace în gama procedurilor care pot fi efectuate în spital
		Introducerea ecoendoscopiei digestive și bronșice în gama investigațiilor care pot fi efectuate în spital
	5. Dezvoltarea infrastructurii digitale a spitalului	Implementarea unei soluții software de gestiune informatizată pentru medicamente, materiale sanitare, probe biologice, dezinfectanți și materiale de curățenie
		Implementarea unei soluții software pentru crearea de conturi pentru pacienți pentru accesare rezultate analize medicale și investigații
		Implementarea unei soluții software pentru programare la investigații imagistice/explorări funcționale de către medical curant pentru pacienții internați
Obiectiv strategic II	1. Asigurarea de investiții necesare diminuării riscului la incendiu	Instalarea de sisteme de detecție fum
		Instalare de sisteme de detecție concentrație de oxigen
	2. Asigurarea de investiții necesare îmbunătățirii circuitelor funcționale ale spitalului și scăderii ratei infecțiilor asociate asistenței medicale	Reconfigurarea traseului deșeurilor infecțioase din spital
		Implementarea unei soluții de neutralizare a deșeurilor infecțioase
		Extinderea gamei de echipamente de dezinfectie pentru secțiile de spital
	3. Asigurarea de investiții necesare îmbunătățirii ambientului din spital	Reabilitarea spațiilor din 20 de secții din sediul din Măraști 17
		Reabilitarea clădirilor în care funcționează secțiile exterioare Olănești
Obiectiv	1. Dezvoltare teme de cercetare ce implică	Dezvoltarea unor studii care vizează îmbunătățirea/dezvoltarea unor metode de diagnostic

strategic III	boli cu incidenta crescuta si impact asupra populatiei prin faptul ca determina o dizabilitate si/sau afecteaza calitatea vietii	pentru boli neurologice, oncologice, cardiace, diabet zaharat
		Dezvoltarea unor studii care vizeaza evaluarea eficientitatii unor principii terapeutice existente
		Dezvoltarea unor studii care vizeaza imbunatatirea/dezvoltarea de protocoale terapeutice
	2. Dezvoltare teme de cercetare ce implică aspecte clinice si de integrare in viata familiala si in societate pentru anumite categorii din populatie	Dezvoltarea unor studii care vizeaza identificarea si intelegerea nevoilor reale pentru aceste categorii de pacienti
		Dezvoltarea unor studii care vizeaza impactul unor terapii administrate pe termen lung asupra calitatii vietii
		Dezvoltarea unor studii care vizeaza formarea unor echipe multidisciplinare care se pot implica in managementul terapeutic
	3. Dezvoltare teme de cercetare ce implică implementarea utilizarii dispozitivelor de tehnologie asistiva si a tehnicilor de e-Health in monitorizarea diverselor patologii	Dezvoltarea de studii care să investigheze posibilitatea utilizării unor dispozitive digitale cu senzori si a tehnicilor de e-Health pentru a evalua diversi parametri fiziologici si/sau nivelul activitatii fizice in scopul preventiei, monitorizarii compliantei pacientului la anumite tratamente, reducerii riscurilor aferente unei patologii
		Dezvoltarea de studii care să evalueze dobândirea cunostintelor necesare pentru a utiliza acest tip de tehnologie de catre personalul spitalului si de catre pacienti
Obiectiv strategic IV	1. Asigurarea personalului competent corespunzător necesităților	Asigurarea unui grad de ocupare a posturilor personalului medical de peste 85%
		Ocuparea categoriilor de posturi care reprezintă “resurse rare” (medici ATI, medici specialiști in medicină de urgență, ingineri de aparatură medicală, etc)
	2. Asigurarea perfecționării continue a personalului	Creșterea competențelor profesionale ale personalului angajat
		Includerea tinerilor specialiști în stagii de pregătire în centre medicale de renume
	3. Utilizarea eficientă a personalului	Asigurarea unui număr optim de servicii medicale pe medic/an

Obiectiv strategic V	1. Conformarea cu cerințele privind managementul calității SR EN ISO 9001:2015	Menținerea condițiilor care au dus la certificarea SR EN ISO 9001:2015
		Respectarea planificării auditului intern certificate prin rapoarte de audit
	2. Conformarea cu cerințele privind managementul controlului intern managerial;	Îmbunătățirea procesului privind gestionarea riscurilor la toate nivelurile structurilor organizatorice din spital
		Implementarea planului de dezvoltare a sistemului de control intern managerial
		Îmbunătățirea comunicării între structurile spitalului, în scopul asigurării circulației informațiilor operativ, fără distorsiuni,
		Proiectarea, la nivelul fiecărei structuri, a standardelor de performanță pentru fiecare activitate, în scopul utilizării acestora și la realizarea analizelor pe baza de criterii obiective, privind valorificarea resurselor alocate.
	3. Conformarea cu cerințele privind acreditarea spitalelor	Asigurarea condițiilor pentru conformarea la referința 01 Managementul strategic și organizational
		Asigurarea condițiilor pentru conformarea la referința 02 Managementul clinic
		Asigurarea condițiilor pentru conformarea la referința 03 Etica medical și drepturile pacientului
Obiectiv strategic VI	1. Asigurarea echilibrului bugetar	Realizarea unei execuții bugetare la nivelul cheltuielilor de cel puțin 90%
		Obținerea unui rezultat operational pozitiv anual
	2. Distribuția echilibrată a resurselor financiare;	Menținerea ponderii cheltuielilor de personal sub 65% din total cheltuieli
		Menținerea ponderii cheltuielilor cu medicamentele peste 10%
	3. Atragerea de resurse.	Creșterea nivelului fondurilor europene atrase la cel puțin 10% din fondurile spitalului
		Creșterea nivelului veniturilor din servicii cu plată la cel puțin 5% din fondurile spitalului
		Creșterea nivelului veniturilor din servicii medicale contractate cu casa cu cel puțin 2% pe an

Activități, resurse estimate și surse de finanțare

Obiectiv specific	Activități	Resurse estimate (lei)	Surse de finanțare
Reabilitare și modernizare a 3 blocuri operatorii	Întocmire documentație de avizare a lucrărilor de investiții + proiect tehnic	60.000	Fonduri europene
	Realizarea reabilitării blocurilor operatorii (recompartimentari, înlocuire suprafețe, reconfigurare circuite funcționale)	16.000.000	Fonduri europene
	Dotarea blocurilor operatorii cu mobilier specific	800.000	Fonduri europene
	Dotarea blocurilor operatorii cu echipamente medicale	4.000.000	Fonduri proprii/buget de stat/buget local
Reabilitare și modernizare secție ATI	Întocmire documentație de avizare a lucrărilor de investiții + proiect tehnic	30.000	Fonduri europene
	Realizarea reabilitării secției ATI (recompartimentari, înlocuire suprafețe, reconfigurare circuite funcționale)	6.000.000	Fonduri europene
	Dotarea secției ATI cu mobilier specific	500.000	Fonduri europene
	Instalarea cu sisteme de ventilații cu presiune negativă/pozitivă	5.000.000	Fonduri europene
Reabilitare și modernizare Unitate de Supraveghere și Tratament Avansat pentru pacienți Cardiaci Critici (USTACC)	Întocmire documentație de avizare a lucrărilor de investiții + proiect tehnic	20.000	Fonduri europene
	Realizarea reabilitării USTACC (recompartimentari, înlocuire suprafețe,	900.000	Fonduri europene

Obiectiv specific	Activități	Resurse estimate (lei)	Surse de finanțare
Reabilitare și modernizare Unitate de Accidente Vasculare Cerebrale Acute (UAVCA)	reconfigurare circuite funcționale)		
	Dotarea USTACC cu mobilier specific	200.000	Fonduri europene
	Întocmire documentație de avizare a lucrărilor de investiții + proiect tehnic	20.000	Fonduri europene
Reabilitare și modernizare compartiment Terapie intensivă nou-născuți (TINN)	Realizarea reabilitării UAVCA (recompartimentari, înlocuire suprafețe, reconfigurare circuite funcționale)	900.000	Fonduri europene
	Dotarea UAVCA cu mobilier specific	200.000	Fonduri europene
	Dotarea TINN cu echipamente destinate nou-nascutului critic	4.000.000	Fonduri europene
Extindere și modernizare a rețelei de fluide medicale	Lucrări de extindere și modernizare a rețelei de fluide medicale	5.000.000	Fonduri europene
Dotarea Laboratorului de angiografie cardiovasculară cu un angiograf nou	Întocmire caiet de sarcini	Nu este cazul	Nu este cazul
	Organizare procedură de achiziții	Nu este cazul	Nu este cazul
	Achiziție, instalare și punere în funcțiune	5.500.000	Buget de stat/Buget local
Dotarea Laboratorului de Radiologie Imagistică Medicală cu un echipament RMN	Întocmire caiet de sarcini	Nu este cazul	Nu este cazul
	Organizare procedură de achiziții	Nu este cazul	Nu este cazul
	Achiziție, instalare și punere în funcțiune	23.500.000	Buget de stat/Buget local
Extindere și dotare a laboratorului de analize	Întocmire caiet de sarcini	Nu este cazul	Nu este cazul

Obiectiv specific	Activități	Resurse estimate (lei)	Surse de finanțare
medicale	Organizare procedură de achiziții	Nu este cazul	Nu este cazul
	Achiziție, instalare și punere în funcțiune	1.600.000	Fonduri europene
Cresterea numărului de specialități cu 3 specialități medicale în ambulatoriul integrat al spitalului	Întocmire notă de fundamentare	Nu este cazul	Nu este cazul
	Obținere aviz + aprobare înființare 3 specialități noi în ambulatoriul integrat	Nu este cazul	Nu este cazul
	Organizare concursului pentru ocuparea posturilor de medici	Nu este cazul	Nu este cazul
Extinderea Ambulatoriului integrat într-un corp de clădire existent (amenajare și dotare)	Întocmire documentație de avizare a lucrărilor de investiții + proiect tehnic	40.000	Fonduri europene
	Realizarea reabilitării zonei care va deveni ambulatoriu (recompartimentari, înlocuire suprafețe, reconfigurare circuite funcționale)	6.000.000	Fonduri europene
	Dotarea ambulatoriului cu mobilier specific și echipamente inovative pe specialități	12.000.000	Fonduri europene
Introducerea procedurilor electrofiziologice cardiace în gama procedurilor care pot fi efectuate în spital	Achiziția echipamentelor necesare	300.000	Budget de stat/budget local
Introducerea ecoendoscopiei digestive și bronșice în gama investigațiilor care pot fi efectuate în spital	Achiziția echipamentelor necesare	1.000.000	Budget de stat/budget local
Implementarea unei soluții software de gestiune informatizată pentru medicamente, materiale sanitare, probe biologice, dezinfectanți și	Întocmire specificații tehnice pentru soluția software	Nu este cazul	Nu este cazul
	Derularea procedură de achiziție	Nu este cazul	Nu este cazul

Obiectiv specific	Activități	Resurse estimate (lei)	Surse de finanțare
materiale de curatenie	Achiziția și implementarea soluției software	1.000.000	Fonduri europene
Implementarea unei soluții software pentru crearea de conturi pentru pacienti pentru accesare rezultate analize medicale și investigatii	Întocmire specificații tehnice pentru soluția software	Nu este cazul	Nu este cazul
	Derularea procedură de achiziție	Nu este cazul	Nu este cazul
	Achiziția și implementarea soluției software	1.000.000	Fonduri europene
Implementarea unei soluții software pentru programare la investigatii imagistice/explorari functionale de catre medicul curant pentru pacientii internati	Întocmire specificații tehnice pentru soluția software	Nu este cazul	Nu este cazul
	Derularea procedură de achiziție	Nu este cazul	Nu este cazul
	Achiziția și implementarea soluției software	1.000.000	Fonduri europene
Instalarea de sisteme de detecție fum și detecție concentrație de oxigen	Întocmire documentație de avizare a lucrărilor de investiții + proiect tehnic	60.000	Fonduri proprii
	Lucrări de extindere și modernizare a rețelei de fluide medicale	4.500.000	Fonduri europene + fonduri proprii
Reconfigurarea traseului deșeurilor infecțioase din spital	Achizitia a 5 transportoare externe de deseuri infecțioase	200.000	Fonduri proprii
Implementarea unei soluții de neutralizare a deșeurilor infecțioase	Achizitia soluției de neutralizare a deseurilor infecțioase	2.000.000	Fonduri europene
Extinderea gamei de echipamente de dezinfectie pentru secțiile de spital	Achizitia echipamentelor de dezinfecție	3.000.000	Fonduri europene
Reabilitarea spațiilor din 20 de secții din sediul din Mărăști 17	Intocmire DALI + proiect tehnic	200.000	Fonduri proprii
	Derularea lucrarilor	250.000.000	Budget de stat/fonduri europene/Budget local

Obiectiv specific	Activități	Resurse estimate (lei)	Surse de finanțare
Reabilitarea clădirilor în care funcționează secțiile exterioare Olănești	Intocmire DALI + proiect tehnic	100.000	Fonduri proprii
	Derularea lucrarilor	80.000.000	Budget de stat/fonduri europene/Budget local
Dezvoltarea unor studii care vizeaza: -îmbunatatirea/dezvoltarea unor metode de diagnostic pentru boli neurologice, oncologice, cardiace, diabet zaharat - evaluarea eficacitatii unor pricipii terapeutice existente - imbunatatirea/dezvoltarea de protocoale terapeutice - identificarea si intelegerea nevoilor reale pentru aceste categorii de pacienti - impactul unor terapii administrate pe termen lung asupra calitatii vietii - formarea unor echipe multidisciplinare care se pot implica in managementul terapeutic - posibilitatea utilizarii unor dispozitive digitale cu senzori si a tehnicilor de e-Health pentru a evalua diversi parametrii fiziologici si/sau nivelul activitatii fizice in scopul preventiei, monitorizarii compliantei pacientului la anumite tratamente, reducerii riscurilor aferente unei patologii	Identificarea unor linii de finanțare în cadrul programelor europene de cercetare sau naționale	Nu este cazul	Nu este cazul
	Identificarea unor parteneri nationali și internaționali pentru implementarea proiectelor de cercetare	Nu este cazul	Nu este cazul
	Derularea proiectelor	Conform liniilor de finanțare deschise la nivel european sau național	Fonduri europene/fonduri nationale pentru cercetare

Obiectiv specific	Activități	Resurse estimate (lei)	Surse de finanțare
- dobândirea cunostintelor necesare pentru a utiliza acest tip de tehnologie de către personalul spitalului și de către pacienți			
Asigurarea unui grad de ocupare a posturilor personalului medical de peste 85%	Evaluare periodică necesar de posturi	Nu este cazul	Prevedere bugetară fonduri proprii
	Organizare de concursuri pe categorii de funcții conform legislației în vigoare	Nu este cazul	Prevedere bugetară fonduri proprii
Ocuparea categoriilor de posturi care reprezintă “resurse rare” (medici ATI, medici specialiști în medicină de urgență, ingineri de aparatură medicală, etc)	Evaluare periodică necesar de posturi	Nu este cazul	Prevedere bugetară fonduri proprii
	Organizare de concursuri pe categorii de funcții conform legislației în vigoare	Nu este cazul	Prevedere bugetară fonduri proprii
Creșterea competențelor profesionale ale personalului angajat	Intocmire anuală a planului de instruire și formare profesională care să cuprindă: - Cerințe legale de formare profesională - Instruiri/reinstruiri proceduri și protocoale - Cursuri de manager de calitate pentru noii angajați SMCSS - Cursuri manager de proiect și derularea proiectelor europene pentru persoanele responsabile de derularea proiectelor	Nu este cazul	Nu este cazul

Obiectiv specific	Activități	Resurse estimate (lei)	Surse de finanțare
	Participare la cursuri și instruirii	Minim 200.000 lei	Fonduri proprii
Includerea tinerilor specialiști în stagii de pregătire în centre medicale de renume	Încheierea unui parteneriat cu un centru medical recunoscut pentru calitatea serviciilor medicale la nivel internațional	Nu este cazul	Nu este cazul
	Derularea de stagii pentru tinerii specialiști pentru utilizarea tehnologiilor medicale de varf	Suma urmează să fie estimate concret după stabilirea perioadei de stagiul și cerințele centrului medical internațional	Fonduri externe
Asigurarea unui număr optim de servicii medicale pe medic/an	Monitorizarea trimestrială a serviciilor medicale acordate de medici	Nu este cazul	Nu este cazul
Menținerea condițiilor care au dus la certificarea SR EN ISO 9001:2015	Actualizare documentație Sistem de Management al ISO 9001:2015	Nu este cazul	Nu este cazul
	Parcurs audit de recertificare, supraveghere al organismului de certificare	Nu este cazul	Nu este cazul
Respectarea planificării auditului intern certificate prin rapoarte de audit	Intocmire plan de audit intern	Nu este cazul	Nu este cazul
	Derularea misiunilor de audit	Nu este cazul	Nu este cazul
Îmbunătățirea procesului privind gestionarea riscurilor la toate nivelurile structurilor organizatorice din spital	Identificare permanentă de riscuri noi	Nu este cazul	Nu este cazul
	Actualizare permanentă registru de riscuri	Nu este cazul	Nu este cazul
	Monitorizare respectare plan de măsuri pentru reducerea riscurilor	Nu este cazul	Nu este cazul

Obiectiv specific	Activități	Resurse estimate (lei)	Surse de finanțare
Implementarea planului de dezvoltare a sistemului de control intern managerial	Actualizare anuală a planului de dezvoltare a sistemului de control intern managerial	Nu este cazul	Nu este cazul
	Monitorizarea implementării planului anual de dezvoltare a sistemului de control intern managerial	Nu este cazul	Nu este cazul
Îmbunătățirea comunicării între structurile spitalului, în scopul asigurării circulației informațiilor operativ, fără distorsiuni, astfel încât acestea să poată fi valorificate eficient în activitatea de prevenire și control intern.	Implementarea programului anual de instruire/formare în domeniul comunicării	Sume aferente planului de formare profesională	Fonduri proprii
Implementarea, la nivelul fiecărei structuri, a standardelor de performanță pentru fiecare activitate, în scopul utilizării acestora și la realizarea analizelor pe baza de criterii obiective, privind valorificarea resurselor alocate.	Actualizarea și implementarea procedurilor de sistem aferente standardelor prevăzute în OSGG 600/2018	Nu este cazul	Nu este cazul
	Actualizare și diseminare cod de conduită etică	Nu este cazul	Nu este cazul
	Actualizarea periodică și diseminarea documentelor de organizare și funcționare (regulamente, fise de post)	Nu este cazul	Nu este cazul
Asigurarea condițiilor pentru conformarea la referințele: - 01 Managementul strategic și organizational - 02 Managementul clinic - 03 Etica medical și drepturile pacientului	Analiza anuală a conformării la referințe și standarde	Nu este cazul	Nu este cazul
	Implementarea schimbărilor pentru asigurarea conformării la referințe și standarde	Nu este cazul pentru actualizările de documentație În funcție de	Fonduri proprii

Obiectiv specific	Activități	Resurse estimate (lei)	Surse de finanțare
		neconformitățile constatate pentru cerințele legate de spațiul fizic	
Realizarea unei execuții bugetare la nivelul cheltuielilor de cel puțin 90%	Monitorizarea execuției bugetare	Nu este cazul	Nu este cazul
Obținerea unui rezultat operational pozitiv anual	Monitorizare semestrială a rezultatului operational	Nu este cazul	Nu este cazul
Menținerea ponderii cheltuielilor de personal sub 65% din total cheltuieli	Monitorizare semestrială a cheltuielilor de personal	Nu este cazul	Nu este cazul
Menținerea ponderii cheltuielilor cu medicamentele peste 10%	Monitorizare semestrială a cheltuielilor cu medicamentele	Nu este cazul	Nu este cazul
Creșterea nivelului fondurilor europene atrase la cel puțin 10% din fondurile spitalului	Identificare programelor europene deschise pentru finanțare	Nu este cazul	Nu este cazul
	Intocmire cereri de finanțare	Nu este cazul	Nu este cazul
Creșterea nivelului veniturilor din servicii cu plată la cel puțin 5% din fondurile spitalului	Monitorizarea semestrială a veniturilor din servicii cu plată	Nu este cazul	Nu este cazul
	Actualizare tarifelor proprii ale spitalului	Nu este cazul	Nu este cazul
Creșterea nivelului veniturilor din servicii medicale contractate cu casa cu cel puțin 2% pe an	Monitorizarea lunară a veniturilor obținute din contractual cu casa de asigurări	Nu este cazul	Nu este cazul
	Reducerea numărului de invalidări	Nu este cazul	Nu este cazul

Planificare în timp – Grafic Gantt

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Obiectiv specific	Modalități de atingere a obiectivelor (activități)	2022 T1	2022 T2	2022 T3	2022 T4	2023 T1	2023 T2	2023 T3	2023 T4	2024	2025
fondurilor europene atrase la cel puțin 10% din fondurile spitalului	deschise pentru finanțare										
	Întocmire cereri de finanțare										
Cresterea nivelului veniturilor din servicii cu plată la cel puțin 5% din fondurile spitalului	Monitorizarea semestrială a veniturilor din servicii cu plată										
	Actualizare tarifelor proprii ale spitalului										
Cresterea nivelului veniturilor din servicii medicale contractate cu casa cu cel puțin 2% pe an	Monitorizarea lunară a veniturilor obținute din contractual cu casa de asigurări										
	Reducerea numărului de invalidări										

Matricea responsabilităților

Obiectiv specific	Modalități de atingere a obiectivelor (activități)	Dir Med	Dir Ing	Dir FC	Sef S Ach	Sef S Adm	Sef RUNOS	Resp. cercet.	Sef UPU	Sef sectie	Sef SPIAAM	RMC	Sef IT
Reabilitare și modernizare a 3 blocuri operatorii	Întocmire documentație de avizare a lucrărilor de investiții + proiect tehnic	x	x			x				x ¹			

Obiectiv specific	Modalități de atingere a obiectivelor (activități)	Dir Med	Dir Ing	Dir FC	Sef S Ach	Sef S Adm	Sef RUNOS	Resp. cercet.	Sef UPU	Sef sectie	Sef SPIAAM	RMC	Sef IT
	Realizarea reabilitării blocurilor operatorii (recompartimentari, înlocuire suprafețe, reconfigurare circuite funcționale)	x	x		x	x				x ¹			
	Dotarea blocurilor operatorii cu mobilier specific		x		x								
	Dotarea blocurilor operatorii cu echipamente medicale	x			x					x ¹			
Reabilitare și modernizare secție ATI	Întocmire documentație de avizare a lucrărilor de investiții + proiect tehnic	x			x	x				x ²			
	Realizarea reabilitării secției ATI (recompartimentari, înlocuire suprafețe, reconfigurare circuite funcționale)		x			x				x ²			
	Dotarea secției ATI cu mobilier specific		x			x				x ²			
	Instalarea cu sisteme de ventilații cu presiune negativă/pozitivă				x	x				x ²			

Obiectiv specific	Modalități de atingere a obiectivelor (activități)	Dir Med	Dir Ing	Dir FC	Sef S Ach	Sef S Adm	Sef RUNOS	Resp. cercet.	Sef UPU	Sef sectie	Sef SPIAAM	RMC	Sef IT
Reabilitare și modernizare Unitate de Supraveghere și Tratament Avansat pentru pacienți Cardiaci Critici (USTACC)	Întocmire documentație de avizare a lucrărilor de investiții + proiect tehnic	x			x	x				x ³			
	Realizarea reabilitării USTACC (recompartimentari, înlocuire suprafețe, reconfigurare circuite funcționale)		x			x				x ³			
	Dotarea USTACC cu mobilier specific		x			x				x ³			
Reabilitare și modernizare Unitate de Accidente Vasculare Cerebrale Acute (UAVCA)	Întocmire documentație de avizare a lucrărilor de investiții + proiect tehnic	x			x	x				x ⁴			
	Realizarea reabilitării UAVCA (recompartimentari, înlocuire suprafețe, reconfigurare circuite funcționale)		x			x				x ⁴			
	Dotarea UAVCA cu mobilier specific		x			x				x ⁴			
Reabilitare și modernizare compartiment Terapie	Dotarea TINN cu echipamente destinate nou-nascutului critic				x					x ⁵			

Obiectiv specific	Modalități de atingere a obiectivelor (activități)	Dir Med	Dir Ing	Dir FC	Sef S Ach	Sef S Adm	Sef RUNOS	Resp. cercet.	Sef UPU	Sef sectie	Sef SPIAAM	RMC	Sef IT
intensivă nou-născuți (TINN)													
Extindere și modernizare a rețelei de fluide medicale	Lucrări de extindere și modernizare a rețelei de fluide medicale				x	x						x	
Dotarea Laboratorului de angiografie cardiovasculară cu un angiograf nou	Întocmire caiet de sarcini				x					x ³			
	Organizare procedură de achiziții				x					x ³			
	Achiziție, instalare și punere în funcțiune				x	x				x ³			
Dotarea Laboratorului de Radiologie Imagistică Medicală cu un echipament RMN	Întocmire caiet de sarcini				x					x ⁶			
	Organizare procedură de achiziții				x					x ⁶			
	Achiziție, instalare și punere în funcțiune				x	x				x ⁶			
Extindere și dotare a laboratorului de analize medicale	Întocmire caiet de sarcini				x					x ⁷			
	Organizare procedură de achiziții				x					x ⁷			
	Achiziție, instalare și punere în funcțiune				x	x				x ⁷			
Cresterea numărului de	Întocmire notă de	x					x						

Obiectiv specific	Modalități de atingere a obiectivelor (activități)	Dir Med	Dir Ing	Dir FC	Sef S Ach	Sef S Adm	Sef RUNOS	Resp. cercet.	Sef UPU	Sef sectie	Sef SPIAAM	RMC	Sef IT
specialități cu 3 specialități medicale în ambulatoriul integrat al spitalului	fundamentare												
	Obținere aviz + aprobare înființare 3 specialități noi în ambulatoriul integrat	x					x						
	Organizare concursului pentru ocuparea posturilor de medici	x					x						
Extinderea Ambulatoriului integrat într-un corp de cladire existent (amenajare și dotare)	Întocmire documentație de avizare a lucrărilor de investiții + proiect tehnic				x	x			x				
	Realizarea reabilitării zonei care va deveni ambulatoriu (recompartimentari, înlocuire suprafețe, reconfigurare circuite funcționale)					x			x				
	Dotarea ambulatoriului cu mobilier specific și echipamente inovative pe specialități				x	x			x				
Introducerea procedurilor electrofiziologice cardiace în gama procedurilor care pot fi	Achiziția echipamentelor necesare				x					x ³			

Obiectiv specific	Modalități de atingere a obiectivelor (activități)	Dir Med	Dir Ing	Dir FC	Sef S Ach	Sef S Adm	Sef RUNOS	Resp. cercet.	Sef UPU	Sef sectie	Sef SPIAAM	RMC	Sef IT
efectuate în spital													
Introducerea ecoendoscopiei digestive și bronșice în gama investigațiilor care pot fi efectuate în spital	Achiziția echipamentelor necesare				x					x ⁸			
Implementarea unei soluții software de gestiune informatizată pentru medicamente, materiale sanitare, probe biologice, dezinfectanți și materiale de curățenie	Întocmirea specificației tehnice pentru soluția software				x								x
	Derularea procedurii de achiziție				x								x
	Achiziția și implementarea soluției software				x								x
Implementarea unei soluții software pentru crearea de conturi pentru pacienți pentru accesare rezultate analize medicale și investigații	Întocmirea specificației tehnice pentru soluția software				x								x
	Derularea procedurii de achiziție				x								x
	Achiziția și implementarea soluției software				x								x
Implementarea unei soluții software pentru programare la investigații	Întocmirea specificației tehnice pentru soluția software				x								x
	Derularea procedurii de				x								x

Obiectiv specific	Modalități de atingere a obiectivelor (activități)	Dir Med	Dir Ing	Dir FC	Sef S Ach	Sef S Adm	Sef RUNOS	Resp. cercet.	Sef UPU	Sef sectie	Sef SPIAAM	RMC	Sef IT
imagistice/explorari functionale de catre medicul curant pentru pacientii internati	achiziție												
	Achiziția și implementarea soluției software				x								x
Instalarea de sisteme de detecție fum și detecție concentrație de oxigen	Întocmire documentație de avizare a lucrărilor de investiții + proiect tehnic				x	x							
	Lucrări de instalare a sistemelor de detectie				x							x	
Reconfigurarea traseului deșeurilor infecțioase din spital	Achizitia a 5 transportoare externe de deseuri infecțioase		x		x	x					x		
Implementarea unei soluții de neutralizare a deșeurilor infecțioase	Achizitia soluției de neutralizare a deșeurilor infecțioase		x		x	x					x		
Extinderea gamei de echipamente de dezinfectie pentru secțiile de spital	Achizitia echipamentelor de dezinfecție		x		x						x		
Reabilitarea spațiilor din 20 de secții din sediul din Mărăști 17	Intocmire DALI + proiect tehnic	x			x	x					x		
	Derularea lucrarilor	x				x					x		

Obiectiv specific	Modalități de atingere a obiectivelor (activități)	Dir Med	Dir Ing	Dir FC	Sef S Ach	Sef S Adm	Sef RUNOS	Resp. cercet.	Sef UPU	Sef sectie	Sef SPIAAM	RMC	Sef IT
Reabilitarea clădirilor în care funcționează secțiile exterioare Olănești	Intocmire DALI + proiect tehnic	x			x	x					x		
	Derularea lucrarilor	x				x					x		
Dezvoltarea unor studii care vizeaza: -îmbunatatirea/ dezvoltarea unor metode de diagnostic pentru boli neurologice, oncologice, cardiace, diabet zaharat - evaluarea eficacitatii unor pricipii terapeutice existente - îmbunatatirea/ dezvoltarea de protocoale terapeutice - identificarea si intelegerea nevoilor reale pentru aceste categorii de pacienti - impactul unor terapii administrate pe termen	Identificarea unor linii de finanțare în cadrul programelor europene de cercetare sau naționale	x						x					
	Identificarea unor parteneri nationali și internaționali pentru implementarea proiectelor de cercetare	x						x					
	Derularea proiectelor	x						x					

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Obiectiv specific	Modalități de atingere a obiectivelor (activități)	Dir Med	Dir Ing	Dir FC	Sef S Ach	Sef S Adm	Sef RUNOS	Resp. cercet.	Sef UPU	Sef sectie	Sef SPIAAM	RMC	Sef IT
fiecare activitate, în scopul utilizării acestora și la realizarea analizelor pe baza de criterii obiective, privind valorificarea resurselor alocate.	OSGG 600/2018												
	Actualizare și diseminare cod de conduită etică						x						
	Actualizarea periodică și diseminarea documentelor de organizare și funcționare (regulamente, fise de post)						x						
Asigurarea condițiilor pentru conformarea la referințele: - 01 Managementul strategic și organizațional - 02 Managementul clinic - 03 Etica medical și drepturile pacientului	Analiza procedurilor/protocoloalelor	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Derulare misiuni de audit clinic									x		x	
	Analiza satisfacției pacienților											x	
Realizarea unei execuții bugetare la nivelul cheltuielilor de cel puțin 90%	Monitorizarea execuției bugetare			x									
Obținerea unui rezultat operational pozitiv anual	Monitorizare semestrială a rezultatului operațional	x		x									
Menținerea ponderii	Monitorizare semestrială a			x			x						

[illegible]

Obiectiv specific	Modalități de atingere a obiectivelor (activități)	Dir Med	Dir Ing	Dir FC	Sef S Ach	Sef S Adm	Sef RUNOS	Resp. cercet.	Sef UPU	Sef sectie	Sef SPIAAM	RMC	Sef IT
	invalidări												

x¹ Șefi secții chirurgicale (Chirurgie generală, Obstetrică-ginecologie, Ortopedie, Neurochirurgie)

x² Sef sectie ATI

x³ Sef sectie Cardiologie

x⁴ Sef sectie Neurologie

x⁵ Sef sectie Neonatologie

x⁶ Sef Laborator Radiologie și Imagistică medicală

x⁷ Sef Laborator analize medicale

Indicatori de monitorizare, defalcare pe sectoare de activitate, înregistrări

Obiectiv specific	Indicatori de monitorizare/ sector de activitate	Periodicitate monitorizare	2022	2023	2024	2025	Înregistrări
Reabilitare și modernizare a 3 blocuri operatorii	DALI+PT intocmit (sector tehnic+medical)	Trimestrial	1				Procese verbale predare primire documentatii
	Blocuri operatorii reabilitate (sector tehnic+achizitii+medical)	Trimestrial		1	2		Procese verbale predare lucrări
	Blocuri operatorii dotate cu mobilier (sector tehnic+ingrijire)	La finalizarea lucrărilor		1	2		Procese verbale predare-primire produse
	Blocuri operatorii dotate cu echipamente medicale (sector tehnic+medical)	La finalizarea lucrărilor		1	2		Procese verbale predare-primire produse
Reabilitare și modernizare secție ATI	DALI+PT intocmit (sector tehnic+medical)	Trimestrial	1				Procese verbale predare primire documentatii
	Secție ATI reabilitată (sector tehnic+achizitii+medical)	Trimestrial		1			Procese verbale predare lucrări
	Secție ATI dotată cu mobilier (sector tehnic+ingrijire)	La finalizarea lucrărilor		1			Procese verbale predare-primire produse

Obiectiv specific	Indicatori de monitorizare/ sector de activitate	Periodicitate monitorizare	2022	2023	2024	2025	Înregistrări
	Sisteme de ventilații cu presiune pozitivă/negativă instalate (sector tehnic+achizitii+medical)	La finalizarea lucrărilor		2			Procese verbale predare-primire lucrări
Reabilitare și modernizare Unitate de Supraveghere și Tratament Avansat pentru pacienți Cardiaci Critici (USTACC)	DALI+PT intocmit (sector tehnic+medical)	Trimestrial	1				Procese verbale predare primire documentatii
	USTACC reabilitată (sector tehnic + achizitii +medical)	Trimestrial		1			Procese verbale predare lucrări
	USTACC dotată cu mobilier (sector tehnic+ingrijire)	La finalizarea lucrărilor		1			Procese verbale predare-primire produse
Reabilitare și modernizare Unitate de Accidente Vasculare Cerebrale Acute (UAVCA)	DALI+PT intocmit (sector tehnic+medical)	Trimestrial	1				Procese verbale predare primire documentatii
	USTACC reabilitată (sector tehnic + achizitii +medical)	Trimestrial			1		Procese verbale predare lucrări
	USTACC dotată cu mobilier (sector tehnic+ingrijire)	La finalizarea lucrărilor			1		Procese verbale predare-primire produse
Reabilitare și modernizare compartiment Terapie intensivă nou-născuți	Compartiment TINN reabilitat și dotat (sector tehnic + achizitii +medical)	Trimestrial			1		Procese verbale predare lucrări/echipamente

Obiectiv specific	Indicatori de monitorizare/ sector de activitate	Periodicitate monitorizare	2022	2023	2024	2025	Înregistrări
(TINN)							
Extindere și modernizare a rețelei de fluide medicale	Retele de fluide medicale modernizate (sector tehnic + achizitii +medical)	Trimestrial		21			Procese verbale predare lucrări/echipamente
	Statie de aer comprimat instalata (sector tehnic + achizitii +medical)	Trimestrial		1			Procese verbale predare lucrări/echipamente
	Statie de vacuum instalata (sector tehnic + achizitii +medical)	Trimestrial		1			Procese verbale predare lucrări/echipamente
	Statie de reducere a presiunii pentru oxygen (sector tehnic + achizitii +medical)	Trimestrial		1			Procese verbale predare lucrări/echipamente
Dotarea Laboratorului de angiografie cardiovasculară cu un angiograf nou	Documentatie de achizitii realizată (Sector achizitii + medical)	Trimestrul III	1				Documentație de achiziții
	Procedură de achiziții organizată (sector achizitii)	Trimestrul IV	1				Proces-verbal final al achizitiei
	Echipament angiografie achizitionat și instalat (sector tehnic+medical)	Trimestrul IV	1				PV instalare echipament
Dotarea Laboratorului de Radiologie Imagistică	Documentatie de achizitii realizată (Sector achizitii + medical)	Trimestrul I		1			Documentație de achiziții

Obiectiv specific	Indicatori de monitorizare/ sector de activitate	Periodicitate monitorizare	2022	2023	2024	2025	Înregistrări
Medicală cu un echipament RMN	Procedură de achiziții organizată (sector achizitii)	Trimestrul II		1			Proces-verbal final al achizitiei
	Echipament RMN achizitionat și instalat (sector tehnic+medical)	Trimestrul III		1			PV instalare echipament
Extindere și dotare a laboratorului de analize medicale	Documentatie de achizitii realizată (Sector achizitii + medical)	Trimestrul IV		1			Documentație de achiziții
	Procedură de achiziții organizată (sector achizitii)	Trimestrul I			1		Proces-verbal final al achizitiei
	Echipament RMN achizitionat și instalat (sector tehnic+medical)	Trimestrul II			1		PV instalare echipament
Cresterea numărului de specialități cu 3 specialități medicale în ambulatoriul integrat al spitalului	Nota de fundamentare întocmită (sector medical + RUNOS)			1			
	Aviz + aprobare obținute (sector medical + RUNOS)			1			
	Număr minim de medici specialiști angajați în ambulatoriul integrat				3		
Extinderea Ambulatoriului integrat într-un corp de clădire existent (amenajare și dotare)	DALI+PT întocmit (sector tehnic+medical)	Trimestrul IV	1				Procese verbale predare primire documentatii
	Zona ambulatorie reabilitată (sector tehnic+medical)	Trimestrial			1		Procese verbale predare lucrări

Obiectiv specific	Indicatori de monitorizare/ sector de activitate	Periodicitate monitorizare	2022	2023	2024	2025	Înregistrări
	Număr cabinete dotate cu mobilier și echipament medical (sector achizitii+administrativ+ medical)	La finalizarea lucrărilor			24		Procese verbale predare-primire produse
Introducerea procedurilor electrofiziologice cardiace în gama procedurilor care pot fi efectuate în spital	Echipamente de electrofiziologie achizitionate (sector achizitii+ medical)	Trimestrul II				1	Procese verbale predare-primire produse
Introducerea ecoendoscopiei digestive și bronșice în gama investigațiilor care pot fi efectuate în spital	Număr echipamente de ecoendoscopie digestivă achizitionate (sector achizitii+ medical)	Trimestrul II				1	Procese verbale predare-primire produse
	Număr echipamente de ecoendoscopie digestivă achizitionate (sector achizitii+ medical)	Trimestrul II				1	Procese verbale predare-primire produse
Implementarea unei soluții software de gestiune informatizata pentru medicamente, materiale sanitare, probe biologice, dezinfectanti si materiale de curatenie	Caiet de sarcini pentru soluția de gestiune informatizată intocmit (sector IT+achizitii)	Trimestrul IV			1		Documentație pentru demararea achizitiei
	Procedură de achiziție a soluției software derulată	Trimestrul I				1	Proces verbal final al achizitiei
	Soluție software implemetată	Trimestial					Proces verbal predare-primire

Obiectiv specific	Indicatori de monitorizare/ sector de activitate	Periodicitate monitorizare	2022	2023	2024	2025	Înregistrări
Implementarea unei soluții software pentru crearea de conturi pentru pacienti pentru accesare rezultate analize medicale și investigatii	Caiet de sarcini pentru soluția de gestiune informatizată intocmit (sector IT+achizitii)	Trimestrul IV			1		Documentație pentru demararea achizitiei
	Procedură de achiziție a soluției software derulată	Trimestrul I				1	Proces verbal final al achizitiei
	Soluție software implemetată	Trimestrial					Proces verbal predare-primire
Implementarea unei soluții software pentru programare la investigatii imagistice/explorari functionale de catre medicul curant pentru pacientii internati	Caiet de sarcini pentru soluția de gestiune informatizată intocmit (sector IT+achizitii)	Trimestrul IV			1		Documentație pentru demararea achizitiei
	Procedură de achiziție a soluției software derulată	Trimestrul I				1	Proces verbal final al achizitiei
	Soluție software implemetată	Trimestrial					Proces verbal predare-primire
Instalarea de sisteme de detecție fum și detecție concentrație de oxigen	Documentatie de achizitii realizată (Sector achizitii tehnic)	Trimestrul IV		1			Documentație de achiziții
	Sistem de detectie fum instalat (Sector tehnic)	Trimestrial		1			Proces verbal predare-primire lucrare
	Număr locații cu sistem detectie oxigen	Trimestrul I		7			Proces-verbal predare primire a lucrării
Reconfigurarea traseului	Număr de transportoare externe de deșeuri	Trimestrul III		5			Proces verbal

Obiectiv specific	Indicatori de monitorizare/ sector de activitate	Periodicitate monitorizare	2022	2023	2024	2025	Înregistrări
deșeurilor infecțioase din spital	infecțioase instalate (sector achizitii + SPIAAM)						predare-primire echipamente
Implementarea unei soluții de neutralizare a deșeurilor infecțioase	Număr de echipamente de neutralizare a deșeurilor instalate (sector achizitii + SPIAAM)	Trimestrul III		1			Proces verbal predare-primire echipamente
Extinderea gamei de echipamente de dezinfectie pentru secțiile de spital	Număr de echipamente de dezinfectie puse în funcțiune pe secții (sector achizitii + SPIAAM)	Trimestrul I-II		10	20		Proces verbal predare-primire echipamente
Reabilitarea spațiilor din 20 de secții din sediul din Mărăști 17	DALI+PT intocmit (sector tehnic+medical)	Trimestrial		1	1	1	Procese verbale predare primire documentatii
	Număr de secții reabilitate (sector tehnic)	Trimestrial		4	4	4	Procese verbale predare-primire lucrări
Reabilitarea clădirilor în care funcționează secțiile exterioare Olănești	DALI+PT intocmit (sector tehnic+medical)	Trimestrial			1		Procese verbale predare primire documentatii
	Număr de secții reabilitate (sector tehnic)	Trimestrial				1	Procese verbale predare-primire lucrări
Dezvoltarea unor studii care vizeaza domeniile	Număr minim de linii de finanțare identificate/an (sector cercetare)	Semestrial	1	1	1	1	Cereri de finanțare depuse

Obiectiv specific	Indicatori de monitorizare/ sector de activitate	Periodicitate monitorizare	2022	2023	2024	2025	Înregistrări
menționate mai sus	Număr minim de parteneri naționali și/sau internaționali identificați/proiect (sector cercetare)	Semestrial	2	2	2	2	Acorduri de parteneriat
	Număr minim de proiecte de cercetare derulate (sector cercetare)	Semestrial	2	2	2	2	Contracte de finanțare a proiectelor
Asigurarea unui grad de ocupare a posturilor personalului medical de peste 85%	Număr de evaluări necesar de posturi (sector RUNOS)	Anual	1	1	1	1	Centralizator funcții
	Grad minim de ocupare a posturilor de personal medical (sector RUNOS)	Semestrial	85 %	85 %	85 %	85 %	Stat de funcții și de personal
Ocuparea categoriilor de posturi care reprezintă “resurse rare” (medici ATI, medici specialiști în medicină de urgență, ingineri de aparatură medicală, etc)	Număr de evaluări necesar de posturi pentru specialități deficitare (sector RUNOS)	Anual	1	1	1	1	Centralizator funcții
	Grad minim de ocupare a posturilor de personal din specialități deficitare (sector RUNOS)	Semestrial	85 %	85 %	85 %	85 %	Stat de funcții și de personal
Creșterea competențelor profesionale ale personalului angajat	Plan de instruire și formare întocmit anual și aprobat	Anual	1	1	1	1	Plan de instruire și formare aprobat
	Pondere minimă personal participant la instruirii pe proceduri și/sau protocoale (toate sectoarele)	Anual	90 %	90 %	90 %	90 %	Evaluare implementare plan de instruire și formare

Obiectiv specific	Indicatori de monitorizare/ sector de activitate	Periodicitate monitorizare	2022	2023	2024	2025	Înregistrări
	Număr minim participanți la cursuri de manager de calitate (RMC)	Anual	2	2	2	2	Certificate de absolvire a cursului
	Număr minim participanți la cursuri de manager de proiect (sector RUNOS)	Anual	2	2	2	2	Certificate de absolvire a cursului
Includerea tinerilor specialiști în stagii de pregătire în centre medicale de renume	Număr minim parteneriate încheiate cu centre medicale recunoscute internațional (manager)	Anual	1				Acord de parteneriat
	Număr minim de tineri specialiști incluși în stagii de pregătire (manager)	Anual		2	2	2	Contract de stagiu
Asigurarea unui număr optim de servicii medicale pe medic/an	Număr minim de consultații în ambulatoriul integrat/medic/an (sector medical + financiar-contabil)	Trimestrial	350	400	450	450	Inregistrări statistice
	Număr minim de spitalizări continue pe medic/an (sector medical + financiar-contabil)	Trimestrial	240	240	240	240	Inregistrări statistice
	Număr minim de spitalizări de zi pe medic/an (sector medical + financiar-contabil)	Trimestrial	240	240	240	240	Inregistrări statistice
	Grad minim de utilizare a echipamentelor imagistice (sector medical + financiar-contabil)	Semestrial	70 %	70 %	70 %	70 %	Inregistrări statistice
Mentținerea condițiilor care au dus la certificarea SR	Pondere actualizare documentele calității (RMC)	Trimestrial	75 %	25 %			Manualul Calității Proceduri

Obiectiv specific	Indicatori de monitorizare/ sector de activitate	Periodicitate monitorizare	2022	2023	2024	2025	Înregistrări
EN ISO 9001:2015	Număr neconformități audit de recertificare (RMC)	O data la 3 ani			0		Raport de audit
	Număr neconformități audit de supraveghere (RMC)	Anual	0	0		0	Raport de audit
Respectarea planificării auditului intern certificate prin rapoarte de audit	Plan audit intern intocmit anual (RMC)	Anual	1	1	1	1	Plan de audit
	Pondere minima misiuni de audit derulate pe parcursul anului (RMC)	Anual	90 %	90 %	90 %	90 %	Raport anual al activității de audit
Îmbunătățirea procesului privind gestionarea riscurilor la toate nivelurile structurilor organizatorice din spital	Ponderea riscurilor noi identificate incluse în registrul riscurilor	Anual	100 %	100 %	100 %	100 %	Registrul riscurilor aprobat
	Ponderea riscurilor revizuite	Anual	100 %	100 %	100 %	100 %	Registrul riscurilor aprobat
	Pondere minima măsuri de diminuare a riscurilor implementate	Anual	90 %	90 %	90 %	90 %	Raport de analiză
Implementarea planului de dezvoltare a sistemului de control intern managerial	Raport de analiză a implementării planului de dezvoltare SCIM (presedinte SCIM) aprobat de conducerea spitalului	Anual	1	1	1	1	Raport de analiză
	Grad minim de îndeplinire a planului de dezvoltare SCIM (presedinte SCIM)	Anual	90 %	90 %	90 %	90 %	Raport de analiză
Îmbunătățirea comunicării între structurile spitalului	Număr minim instruiți având tema comunicarea	Anual	2	2	2	2	Raport implementare plan de instruire/formare

Obiectiv specific	Indicatori de monitorizare/ sector de activitate	Periodicitate monitorizare	2022	2023	2024	2025	Înregistrări
Implementarea, la nivelul fiecărei structuri, a standardelor de performanță pentru fiecare activitate	Pondere proceduri de sistem SCIM implementate (președinte SCIM)	Trim IV	100 %				Proceduri de sistem
	Cod etica actualizat și implementat (presedinte consiliu etic)	Trimestrul IV	1				Cod de etică
	ROF/RI/fise de post actualizate (Sector RUNOS) – pondere minimă	Permanent	90 %	90 %	90 %	90 %	Documente de organizare
Asigurarea condițiilor pentru conformarea la referințele și standardele de acreditare	Pondere minima protocoale evaluate din punct de vedere al respectării acestora din total protocoale (sector medical+RMC)	Semestrial	90 %	90 %	90 %	90 %	Rapoarte autoevaluare
	Pondere minima proceduri analizate (SCIM+RMC)	Anual	90 %	90 %	90 %	90 %	Raport analiză
	Număr minim misiuni de audit clinic derulate annual (RMC)	Anual	2	2	2	2	Raport audit
	Număr analize satisfactia pacientilor (RMC)	Lunar	12	12	12	12	Raport analiză
Realizarea unei execuții bugetare la nivelul cheltuielilor de cel puțin 90%	Pondere execuție bugetară (sector financiar)	Trimestrial	90 %	90 %	90 %	90 %	Bilanț financiar-contabil
Obținerea unui rezultat operational pozitiv anual	Rezultat operational pozitiv (sector financiar)	Semestrial	1	1	1	1	Analiza rentabilității sectoarelor și total spital

Obiectiv specific	Indicatori de monitorizare/ sector de activitate	Periodicitate monitorizare	2022	2023	2024	2025	Înregistrări
Menținerea ponderii cheltuielilor de personal sub 65% din total cheltuieli	Pondere maximă cheltuieli de personal (sector financiar)	Semestrial	65 %	65 %	65 %	65 %	Analiză financiară
Menținerea ponderii cheltuielilor cu medicamentele peste 10%	Pondere minima a cheltuielilor cu medicamentele (sector financiar)	Semestrial	10 %	10 %	10 %	10 %	Analiză financiară
Creșterea nivelului fondurilor europene atrase la cel puțin 10% din fondurile spitalului	Pondere minimă a fondurilor europene atrase (comitet director)	Trimestrial	10 %	10 %	10 %	10 %	Analiză financiară
	Număr minim de cereri de finanțare întocmite (comitet director)	Semestrial	2	2	2	2	Comunicare depunere cerere de finanțare
Cresterea nivelului veniturilor din servicii cu plată la cel puțin 5% din fondurile spitalului	Pondere minima venituri cu plată (sector financiar contabil)	Semestrial	5%	5%	5%	5%	Analiză financiară
	Pondere tarife proprii ale spitalului actualizate (sector financiar)	Trimestrul IV		100 %			Decizie de aprobare tarife propria, aprobare consiliu de adminsitratie
Cresterea nivelului veniturilor din servicii medicale contractate cu casa cu cel puțin 2% pe an	Pondere minimă a creșterii veniturilor din servicii medicale contractate cu casa de asigurări față de anul precedent (sector financiar)	Semestrial	2%	2%	2%	2%	Analiză financiară
	Reducerea numărului de invalidări față de anul	Trimestrial	10	10	10	10	Analiză financiară

Obiectiv specific	Indicatori de monitorizare/ sector de activitate	Periodicitate monitorizare	2022	2023	2024	2025	Înregistrări
	precedent (sector IT)		%	%	%	%	

Indicatori de evaluare

Obiectiv specific	Indicatori de evaluare	Periodicitate evaluare	2022	2023	2024	2025	Înregistrări
Reabilitare și modernizare a 3 blocuri operatorii	Grad minim de ocupare a blocului operator	Trimestrial				50 %	Rapoarte statistice
Reabilitare și modernizare secție ATI	Grad de ocupare a paturilor în ATI	Trimestrial			80%	80 %	Rapoarte statistice
	Pondere pacienți admiși și decedați în ATI în 24 ore de la transfer	Trimestrial			18%	18 %	Rapoarte statistice
	Mortalitate intraspitalicească în ATI	Trimestrial			20%	20 %	Rapoarte statistice
	Pondere pacienți ventilați mecanic	Trimestrial			40%	40 %	Rapoarte statistice
	Pondere pacienți ventilați mecanic mai mult de 48%	Trimestrial			20%	20 %	Rapoarte statistice
	Pondere pacienți cu IAAM	Trimestrial			15%	14 %	Rapoarte statistice

Obiectiv specific	Indicatori de evaluare	Periodicitate evaluare	2022	2023	2024	2025	Înregistrări
	Pondere pacienți cu IAAM expuși la dispozitivele invazive	Trimestrial			10%	9%	Rapoarte statistice
Reabilitare și modernizare Unitate de Supraveghere și Tratament Avansat pentru pacienți Cardiaci Critici (USTACC)	Grad de ocupare a paturilor în USTACC	Trimestrial			80%	80 %	Rapoarte statistice
	Pondere pacienți admiși și decedați în USTACC in 24 ore de la transfer	Trimestrial			9%	9%	Rapoarte statistice
	Mortalitate intraspitalicească în USTACC	Trimestrial			12%	12 %	Rapoarte statistice
Reabilitare și modernizare Unitate de Accidente Vasculare Cerebrale Acute (UAVCA)	Grad de ocupare a paturilor în USTACC	Trimestrial			80%	80 %	Rapoarte statistice
	Pondere pacienți admiși și decedați în USTACC in 24 ore de la transfer	Trimestrial			9%	9%	Rapoarte statistice
	Mortalitate intraspitalicească în USTACC	Trimestrial			12%	12 %	Rapoarte statistice
Reabilitare și modernizare compartiment Terapie intensivă nou-născuți (TINN)	Număr de nou-născuți asistați anual in TINN	Trimestrial			200	210	Rapoarte statistice

Obiectiv specific	Indicatori de evaluare	Periodicitate evaluare	2022	2023	2024	2025	Înregistrări
Extindere și modernizare a rețelei de fluide medicale	Număr pacienți care utilizeaza fluide medicale	Trimestrial			8500	8500	Rapoarte statistice
Dotarea Laboratorului de angiografie cardiovasculară cu un angiograf nou	Număr pacienți care beneficiază de proceduri de angiografie/an	Anual		1250	1250	1300	Rapoarte statistice
Dotarea Laboratorului de Radiologie Imagistică Medicală cu un echipament RMN	Număr pacienți care beneficiază de examinari RMN/an	Anual			3000	3000	Rapoarte statistice
Extindere și dotare a laboratorului de analize medicale	Ponderea rezultatelor conforme la controlul extern de calitate	Anual			100 %	100 %	Rapoarte control extern de calitate
Cresterea numărului de specialități cu 3 specialități medicale în ambulatoriul integrat al spitalului	Număr de consultații efectuate în cele 3 specialități noi/an	Trimestrial			15.000	15000	Raport statistic

Obiectiv specific	Indicatori de evaluare	Periodicitate evaluare	2022	2023	2024	2025	Înregistrări
Extinderea Ambulatoriului integrat într-un corp de clădire existent (amenajare și dotare)	Număr de consultații efectuate în ambulatoriul integrat/an	Trimestrial			70000	70000	Raport statistic
Introducerea procedurilor electrofiziologice cardiace în gama procedurilor care pot fi efectuate în spital	Număr pacienți care beneficiază de proceduri de electrofiziologie/an	Anual				150	Procese verbale predare-primire produse
Introducerea ecoendoscopiei digestive și bronșice în gama investigațiilor care pot fi efectuate în spital	Număr pacienți care beneficiază de proceduri de ecoendoscopie bronsică/an	Anual				300	Procese verbale predare-primire produse
	Număr pacienți care beneficiază de proceduri de ecoendoscopie digestivă/an	Anual				300	Procese verbale predare-primire produse
Implementarea unei soluții software de gestiune informatizată pentru medicamente, materiale sanitare, probe biologice, dezinfectanți și materiale de curățenie	Ponderea locațiilor în care este implementată soluția software	Trimestrial				50 %	Raport IT

Obiectiv specific	Indicatori de evaluare	Periodicitate evaluare	2022	2023	2024	2025	Înregistrări
Implementarea unei soluții software pentru crearea de conturi pentru pacienti pentru accesare rezultate analize medicale și investigatii	Pondere conturi pacienti functionale	Anual					Raport IT
Implementarea unei soluții software pentru programare la investigatii imagistice/explorari functionale de catre medicul curant pentru pacientii internati	Ponderea locațiilor in care este implementată soluția software	Trimestrial				50 %	Raport IT
Instalarea de sisteme de detecție fum și detecție concentrație de oxigen	Pondere locații cu sistem detectie fum funcționale	Trimestrial		100 %	100 %	100 %	Raport serviciu tehnic
	Pondere locații cu sistem detectie concentratie O2 funcționale	Trimestrial		100 %	100 %	100 %	Raport serviciu tehnic
Reconfigurarea traseului deșeurilor infecțioase din spital	Scăderea ratei infecțiilor asociate asistenței medicale față de nivelul din anul 2024	Trimestrial				10 %	Raport SPIAAM
Implementarea unei soluții de neutralizare a							

Obiectiv specific	Indicatori de evaluare	Periodicitate evaluare	2022	2023	2024	2025	Înregistrări
deșeurilor infecțioase							
Extinderea gamei de echipamente de dezinfectie pentru secțiile de spital							
Reabilitarea spațiilor din 20 de secții din sediul din Mărăști 17	Ponderea minima a pacienților multumiti si foarte multumiti de ambientul din sediul Marasti 17	Lunar				85 %	Analize de satisfacție a pacientului
Reabilitarea clădirilor în care funcționează secțiile exterioare Olănești	Ponderea minima a pacienților multumiti si foarte multumiti de ambientul din sectile exterioare Olănești	Lunar				85 %	Analize de satisfacție a pacientului
Dezvoltarea unor studii care vizeaza domeniile menționate mai sus	Număr minim de proiecte de cercetare derulate (sector cercetare)	Semestrial	2	2	2	2	Contracte de finanțare a proiectelor
Asigurarea unui grad de ocupare a posturilor personalului medical de peste 85%	Grad minim de ocupare a posturilor de personal medical (sector RUNOS)	Semestrial	85 %	85 %	85%	85 %	Stat de funcții și de personal
Ocuparea categoriilor de posturi care reprezintă “resurse rare” (medici ATI, medici specialiști in medicină de urgență,	Grad minim de ocupare a posturilor de personal din specialități deficitare (sector RUNOS)	Semestrial	85 %	85 %	85%	85 %	Stat de funcții și de personal

Obiectiv specific	Indicatori de evaluare	Periodicitate evaluare	2022	2023	2024	2025	Înregistrări
ingineri de aparatură medicală, etc)							
Creșterea competențelor profesionale ale personalului angajat	Pondere minima a personalului evaluat cu Bine/Foarte bine la instruire	Anual	90 %	90 %	90%	90 %	PV instruire
	Număr minim participanți la cursuri de manager de calitate (RMC)	Anual	2	2	2	2	Certificate de absolvire a cursului
	Număr minim participanți la cursuri de manager de proiect (sector RUNOS)	Anual	2	2	2	2	Certificate de absolvire a cursului
Includerea tinerilor specialiști în stagii de pregătire în centre medicale de renume	Număr minim parteneriate încheiate cu centre medicale recunoscute international (manager)	Anual	1				Acord de parteneriat
	Număr minim de tineri specialiști inclusi in stagii de pregatire (manager)	Anual		2	2	2	Contract de stagiu
Asigurarea unui număr optim de servicii medicale pe medic/an	Număr minim de consultatii in ambulatoriul integrat/medic/an (sector medical + financiar-contabil)	Trimestrial	350	400	450	450	Inregistrări statistice
	Număr minim de spitalizări continue pe medic/an (sector medical + financiar-contabil)	Trimestrial	240	240	240	240	Inregistrări statistice
	Număr minim de spitalizări de zi pe medic/an (sector medical + financiar-contabil)	Trimestrial	240	240	240	240	Inregistrări statistice
	Grad minim de utilizare a echipamentelor	Semestrial	70	70	70%	70	Inregistrări statistice

Obiectiv specific	Indicatori de evaluare	Periodicitate evaluare	2022	2023	2024	2025	Înregistrări
	imagistice (sector medical + financiar-contabil)		%	%		%	
Menținerea condițiilor care au dus la certificarea SR EN ISO 9001:2015	Pondere actualizare documentele calității (RMC)	Trimestrial	75 %	25 %			Manualul Calității Proceduri
	Număr neconformități audit de recertificare (RMC)	O data la 3 ani			0		Raport de audit
	Număr neconformități audit de supraveghere (RMC)	Anual	0	0		0	Raport de audit
Respectarea planificării auditului intern certificate prin rapoarte de audit	Plan audit intern întocmit anual (RMC)	Anual	1	1	1	1	Plan de audit
	Pondere minima misiuni de audit derulate pe parcursul anului (RMC)	Anual	90 %	90 %	90%	90 %	Raport anual al activității de audit
Îmbunătățirea procesului privind gestionarea riscurilor la toate nivelurile structurilor organizatorice din spital	Ponderea riscurilor noi identificate incluse în registrul riscurilor	Anual	100 %	100 %	100 %	100 %	Registrul riscurilor aprobat
	Ponderea riscurilor revizuite	Anual	100 %	100 %	100 %	100 %	Registrul riscurilor aprobat
	Pondere minima măsuri de diminuare a riscurilor implementate	Anual	90 %	90 %	90%	90 %	Raport de analiză
Implementarea planului de dezvoltare a sistemului de control intern managerial	Grad minim de îndeplinire a planului de dezvoltare SCIM (presedinte SCIM)	Anual	90 %	90 %	90%	90 %	Raport de analiză

Obiectiv specific	Indicatori de evaluare	Periodicitate evaluare	2022	2023	2024	2025	Înregistrări
Îmbunătățirea comunicării între structurile spitalului	Ponderea minimă a personalului evaluat cu Bine/Foarte bine la instruiți privind comunicarea	Anual	90 %	90 %	90%	90 %	PV instruire
Implementarea, la nivelul fiecărei structuri, a standardelor de performanță pentru fiecare activitate	Pondere proceduri de sistem SCIM implementate (președinte SCIM)	Trim IV	100 %				Proceduri de sistem
	Cod etica actualizat și implementat (presedinte consiliu etic)	Trimestrul IV	1				Cod de etică
	ROF/RI/fise de post actualizate (Sector RUNOS) – pondere minimă	Permanent	90 %	90 %	90%	90 %	Documente de organizare
Asigurarea condițiilor pentru conformarea la referințele și standardele de acreditare	Pondere minimă protocoale evaluate din punct de vedere al respectării acestora din total protocoale (sector medical+RMC)	Semestrial	90 %	90 %	90%	90 %	Rapoarte autoevaluare
	Pondere minimă proceduri analizate (SCIM+RMC)	Anual	90 %	90 %	90%	90 %	Raport analiză
	Număr minim misiuni de audit clinic derulate annual (RMC)	Anual	2	2	2	2	Raport audit
	Număr analize satisfactia pacienților (RMC)	Lunar	12	12	12	12	Raport analiză
Realizarea unei execuții bugetare la nivelul cheltuielilor de cel puțin 90%	Pondere execuție bugetară (sector financiar)	Trimestrial	90 %	90 %	90%	90 %	Bilanț financiar-contabil

Obiectiv specific	Indicatori de evaluare	Periodicitate evaluare	2022	2023	2024	2025	Înregistrări
Obținerea unui rezultat operational pozitiv anual	Rezultat operational pozitiv (sector financiar)	Semestrial	1	1	1	1	Analiza rentabilității sectoarelor și total spital
Menținerea ponderii cheltuielilor de personal sub 65% din total cheltuieli	Pondere maximă cheltuieli de personal (sector financiar)	Semestrial	65 %	65 %	65%	65 %	Analiză financiară
Menținerea ponderii cheltuielilor cu medicamentele peste 10%	Pondere minimă a cheltuielilor cu medicamentele (sector financiar)	Semestrial	10 %	10 %	10%	10 %	Analiză financiară
Creșterea nivelului fondurilor europene atrase la cel puțin 10% din fondurile spitalului	Pondere minimă a fondurilor europene atrase (comitet director) din bugetul spitalului	Trimestrial	10 %	10 %	10%	10 %	Analiză financiară
	Număr minim de cereri de finanțare întocmite (comitet director)	Semestrial	2	2	2	2	Comunicare depunere cerere de finanțare
Creșterea nivelului veniturilor din servicii cu plată la cel puțin 5% din fondurile spitalului	Pondere minimă venituri cu plată (sector financiar contabil)	Semestrial	5%	5%	5%	5%	Analiză financiară
	Pondere tarife proprii ale spitalului actualizate (sector financiar)	Trimestrul IV		100 %			Decizie de aprobare tarife propria, aprobare consiliu de adminsitratie

Obiectiv specific	Indicatori de evaluare	Periodicitate evaluare	2022	2023	2024	2025	Înregistrări
Cresterea nivelului veniturilor din servicii medicale contractate cu casa cu cel puțin 2% pe an	Pondere minimă a creșterii veniturilor din servicii medicale contractate cu casa de asigurări față de anul precedent (sector financiar)	Semestrial	2%	2%	2%	2%	Analiză financiară
	Reducerea numărului de invalidări față de anul precedent (sector IT)	Trimestrial	10 %	10 %	10%	10 %	Analiză financiară