



Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale al Republicii Moldova

IMSP Spitalul Clinic Republican „Timofei Moșneaga”

**Proiect de dezvoltare al**

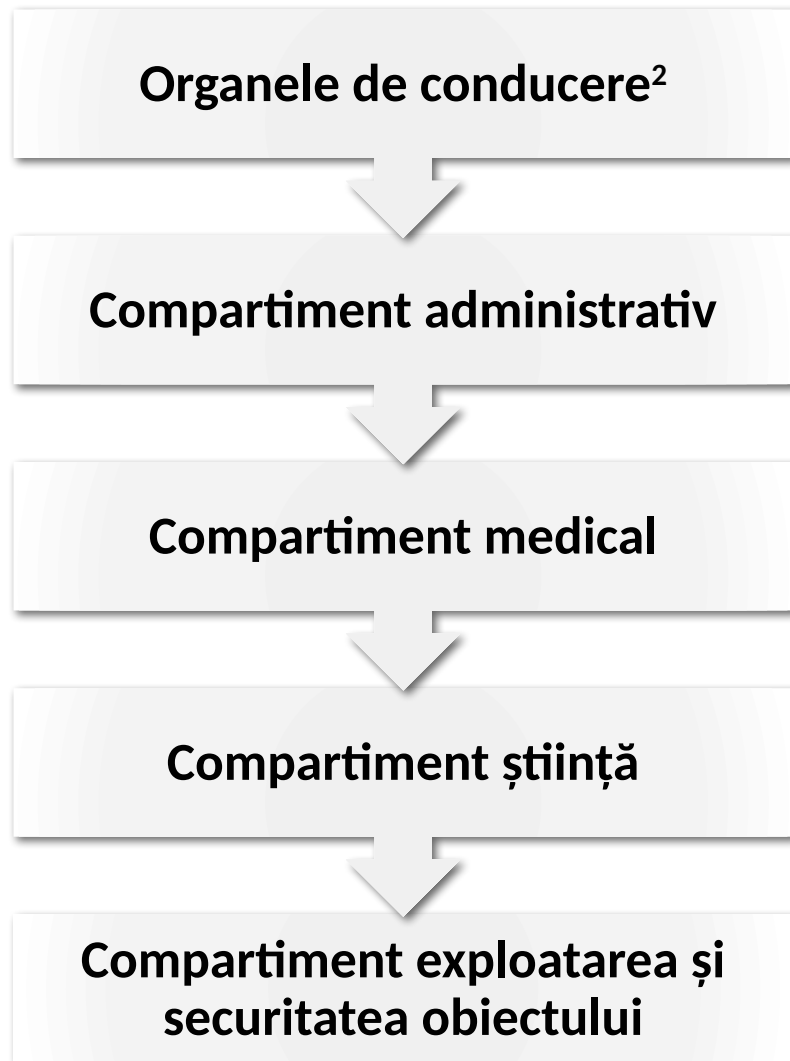
**IMSP Spitalul Clinic Republican ”Timofei Moșneaga”**

**pentru anii 2020-2025**

---

**Andrei UNCUȚA**

# Situația actuală - structura instituției



**IMSP SCR "Timofei Moșneaga" are drept scop fortificarea sănătății populației RM prin organizarea și asigurarea asistenței medicale bazate pe tehnologii medicale de performanță și prestarea serviciilor medicale cost-eficiente și calitative<sup>1</sup>.**

1. Regulamentul de organizare și funcționare al Instituției Medico-Sanitare Publice Spitalul Clinic Republican „Timofei Moșneaga” 2018,

2. Legea privind înregistrarea de stat a persoanelor juridice și întreprinzătorilor individuali nr. 220-XVI din 19 octombrie 2007

# Misiunea instituției

---



Furnizarea **serviciilor medicale performante, de calitate**, axate pe metode de prevenție, diagnostic și tratament, în conformitate cu **standardele de excelență internațională**, desfășurate într-un **mediu prietenos, orientate în exclusivitate către pacient**, prin identificarea nevoilor și aspirațiilor acestuia .



# Viziunea echipei administrative

---

**Instituție medicală de referință** pentru sistemul medical din regiune, **apreciată** pentru **serviciile medicale calitative, performante, sigure, bazate pe practici internaționale și elemente inovatoare.**

# Valorile de care ne conducem

**RESPECT** *pentru viața, drepturile și demnitatea omului.*

---

**R**esponsabilitate

**E**voluție

**S**iguranță

**P**rofesionalism

**E**ntuziasm

**C**olaborare

**T**enacitate

# Situația actuală - servicii medicale disponibile

---

- Secția de internare, Secția consultativă,
- **Staționar - 795 paturi:**
  - 7 secții de profil medicină internă (295 paturi),
  - 17 secții de profil chirurgical (500 paturi),
  - 7 secții de terapie intensivă (90 paturi).
- **Bloc chirurgical** (16 săli de operație, 75 paturi de terapie intensivă, laborator de urgență),
- **Cabinet de transfuzie a sângelui, secție de perfuziologie,**
- **Laborator clinic, Farmacie,**
- **Secția de diagnostic funcțional, Secția de endoscopie și Secția de Medicină Nucleară,**
- **Secția de morfopatologie.**

# Situația actuală - resurse umane

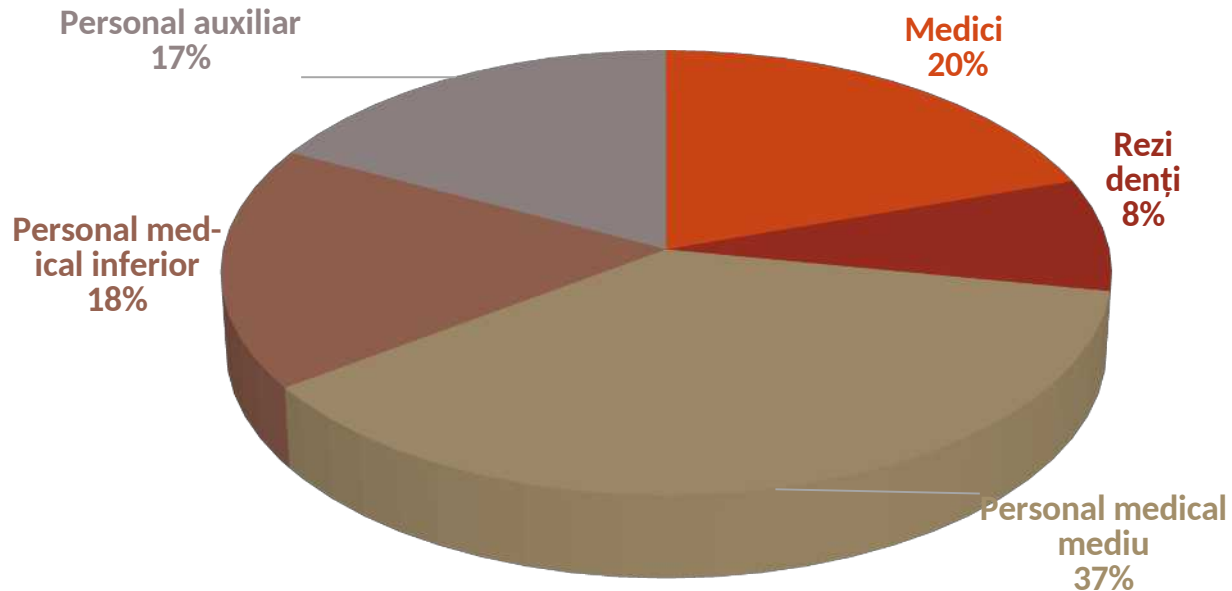
**APROBAT**  
2211,75 unități<sup>1</sup>



**Angajați**  
1734 persoane



**Acoperirea cu personal**  
78,4%



**Structura angajaților**

**Medici 84,3%**

Categorie superioară 55%

Prima categorie 15,2%

Categoria a doua 14,1%

**Personal medical mediu 71,8%**

Categorie superioară 48%

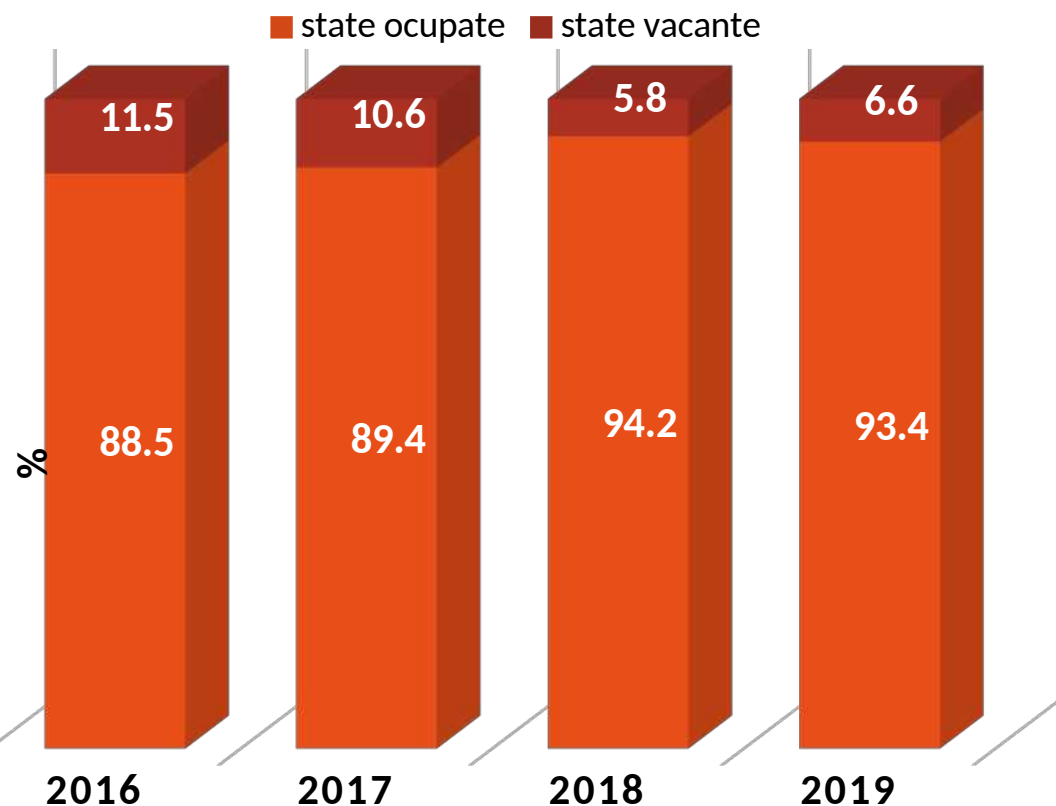
Prima categorie 11,1%

Categoria a doua 12,7%

**Calificarea angajaților**

# Situația actuală – resurse umane

Ponderea statelor de funcții ocupate și vacante



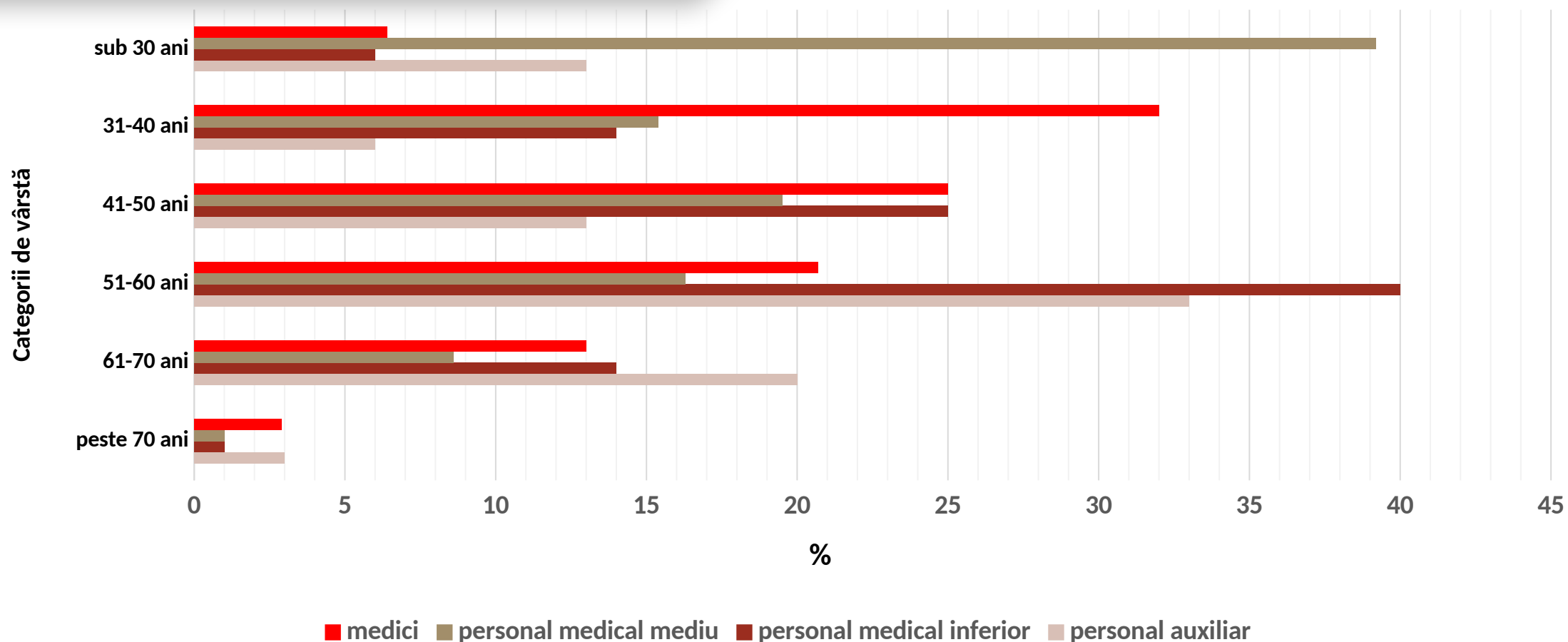
Acoperirea statelor cu persoane fizice 2019

	State aprobate	State ocupate	Persoane fizice	Acoperirea cu personal
<b>Medici</b>	429,00	413,75	344	<b>80,1</b>
<b>Personal medical mediu</b>	815,00	771,25	657	<b>80,6</b>
<b>Personal medical inferior</b>	409,50	394,25	318	<b>77,6</b>
<b>Personal auxiliar</b>	380,25	351,50	230	<b>60,4</b>
	2211,75	2069,75	1734	<b>78,4</b>

# Situația actuală – resurse umane

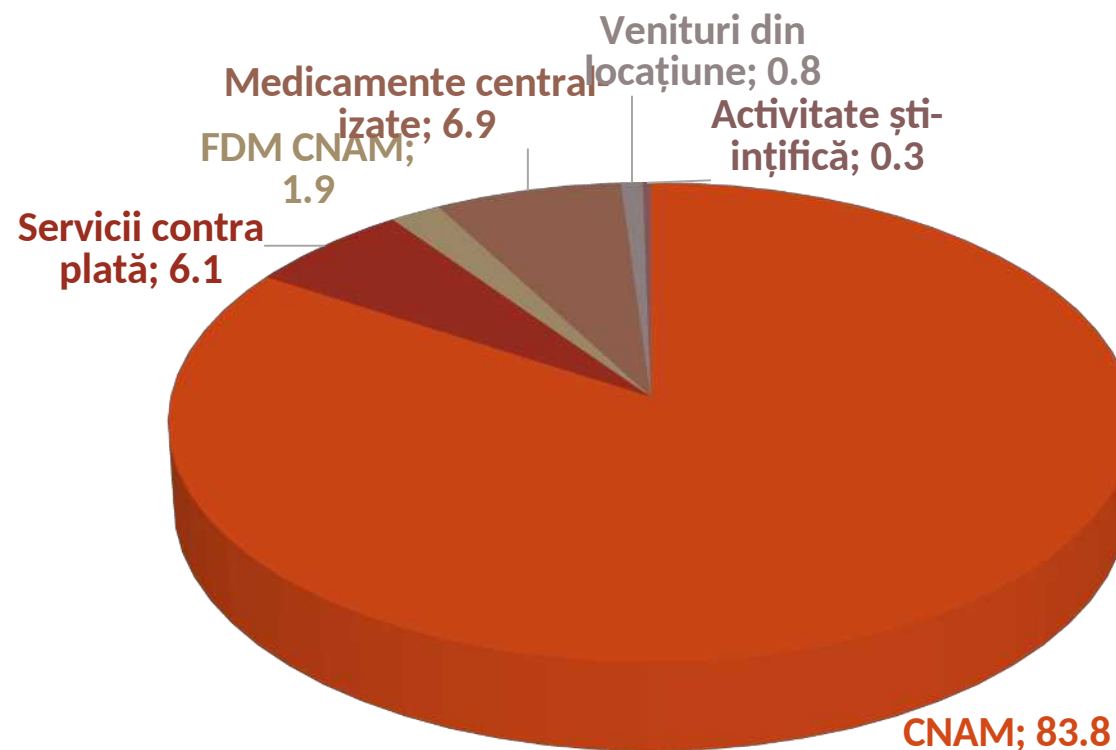
**Pensionari după limita de vârstă:**  
Medici – 18%, Personal medical mediu – 13%

**Repartizarea angajaților după categorii de vârstă**



# Situația actuală – veniturile instituției

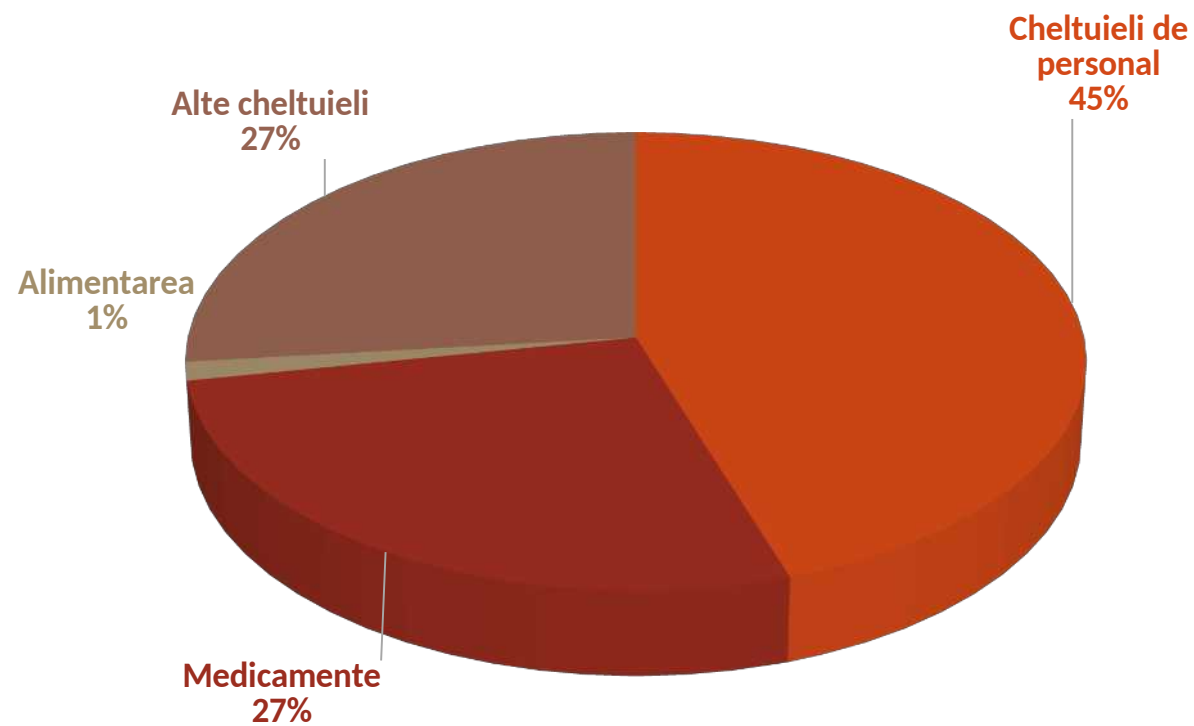
VENITURI	2016	2017	2018	2019
Fondurile CNAM	302 244,3	319 301,2	339 568,5	388 913,5
Servicii contra plată	16 365,6	22 501,4	30 389,8	28 522,2
Alocațiile fondatorului	4 836,1	27 000,0		
FDM CNAM		396,0	1 000,0	9 073,5
Medicamente centralizate	36 245,0	26 270,0	30 866,2	32 083,3
Sponsorizări	1 070,0	1 513,4		
Venituri din locațiune	3 492,8	4 492,6	3 930,3	3 994,9
Activitate științifică	1 794,8	1 722,6	1 331,9	1 332,8
<b>TOTAL</b>	<b>366 048,6</b>	<b>403 197,2</b>	<b>407 086,7</b>	<b>463 920,2</b>



**Ponderea veniturilor instituției**

↑ 15%

# Situația actuală - cheltuielile instituției



**Ponderea cheltuielilor**

CHELTUIELI	2016	2017	2018	2019
Fondul de remunerare a muncii	106 520,0	137 599,2	144 987,5	173 638,1
Contribuții și prime de asigurări sociale	28 359,0	36 518,2	36 849,4	39 069,1
Medicamente	124 100,2	123 216,4	121 840,7	130 333,5
Alimentarea pacienților	7 108,4	5 968,6	6 561,4	6 417,6
Alte cheltuieli, inclusiv:	156 045,9	110 501,5	175 788,4	127 495,9
Servicii comunale	19 133,6	19 540,3	19 203,1	19 116,1
<b>TOTAL</b>	<b>422 133,5</b>	<b>413 803,9</b>	<b>486 027,4</b>	<b>476 954,2</b>

# Situația actuală - dotarea cu echipament

## Laboratoare clinice

- Analizator combinat - *Luminex 200* - 2012
- Analizator imunologic - *Cobas 6000* - 2014
- Analizator bacteriologic - *Vitek 2* - 2017

## Medicină nucleară

- Tomograf multimodal SPECT/CT/PET - *AnyScan SCP* - 2013



## Diagnostic funcțional

- Ultrasonograf cardiovascular 3D - *Aplio i800* - 2018



## Endoscopie și Ultrasonografie

- Ultrasonograf general performanță înaltă - *Arietta 850* - 2019

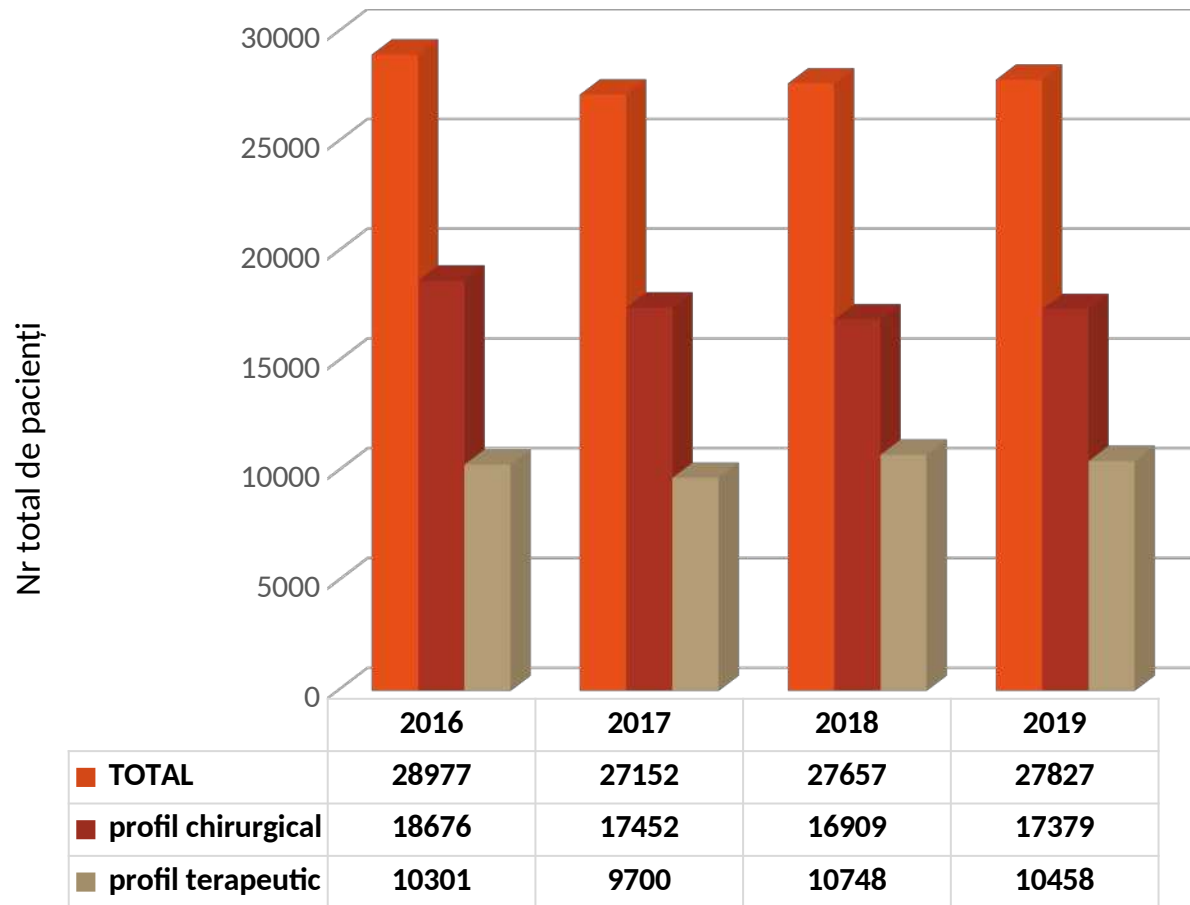


## Bloc chirurgical

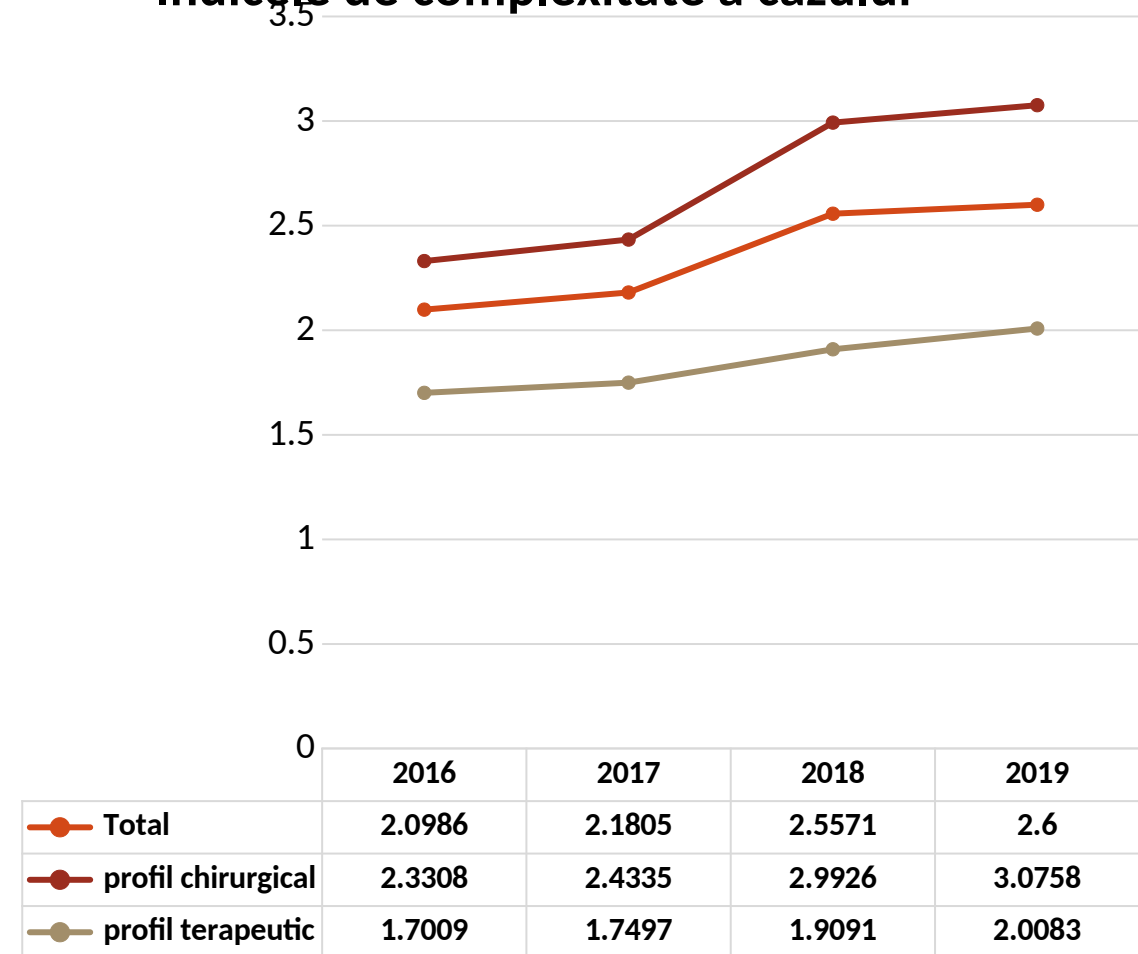
- Angiograf - *Artis Zee-2013*
- USG oftalmologic - *4Sight-2018*
- Tomograf coerență optică - *Retina Scan Duo RS-330* - 2016
- Sistem neuronavigație - *Brainlab* - 2014

# Situația actuală – indicatori de activitate

## Numărul cazurilor tratate



## Indicele de complexitate a cazului

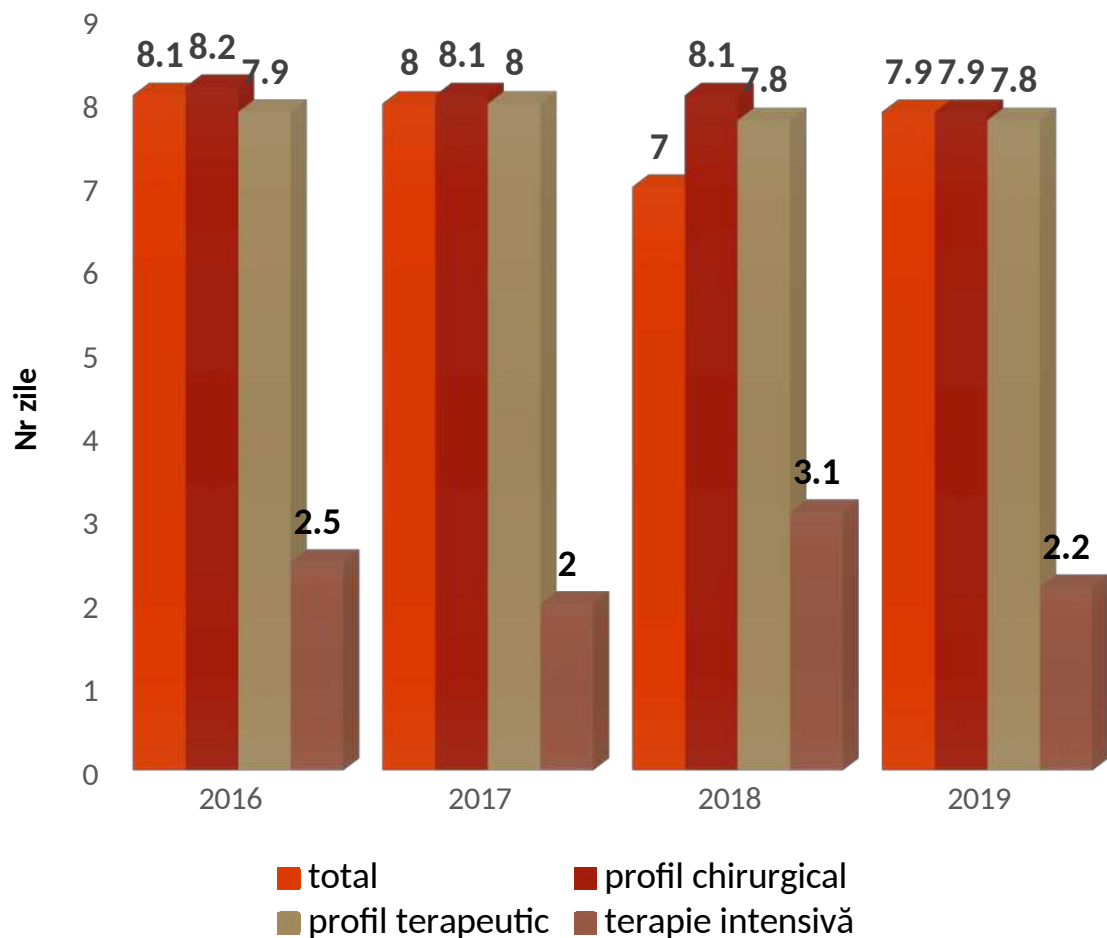


# Situația actuală – indicatori de activitate

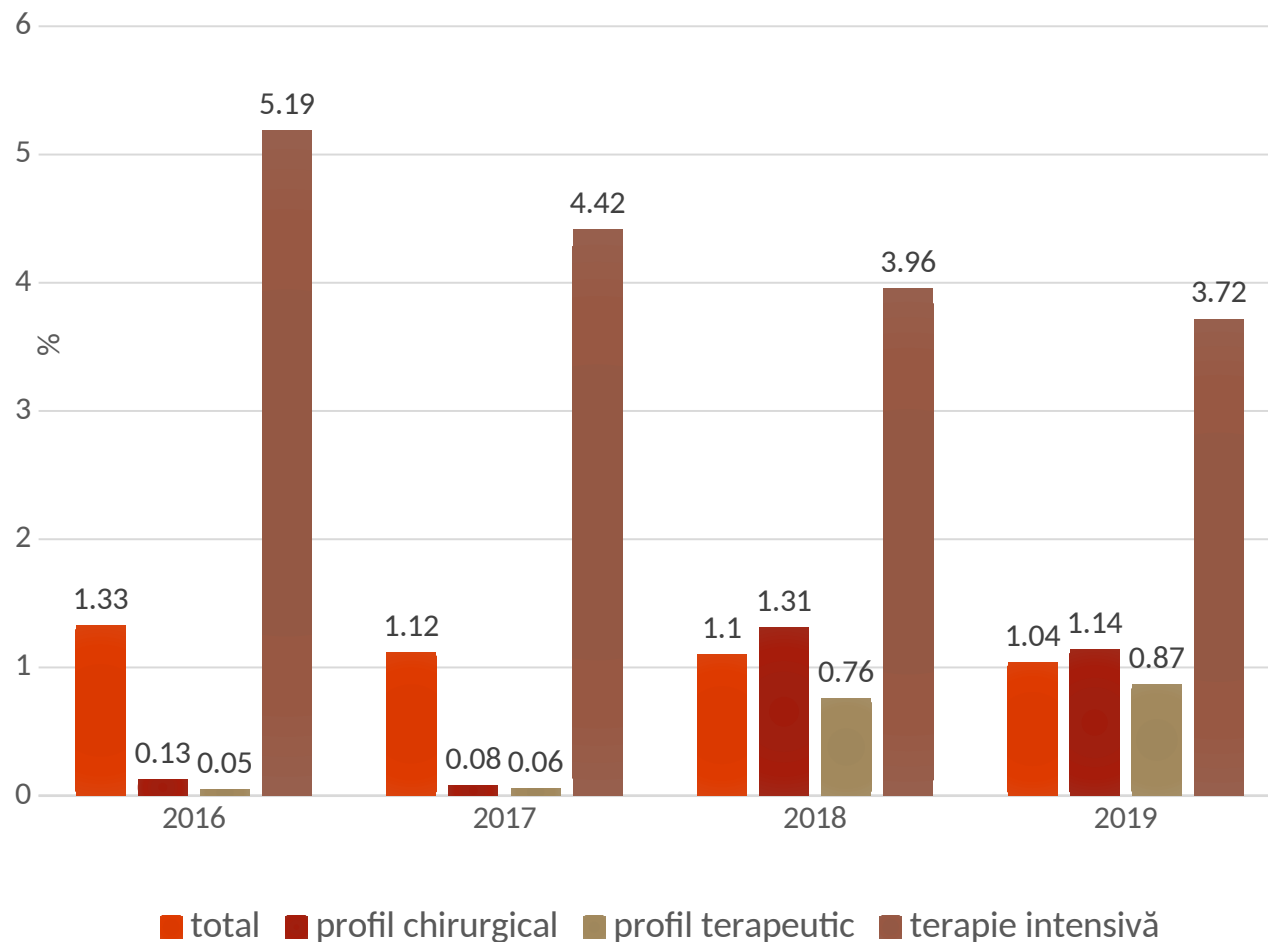
	2016			2017			2018			2019		
	Roatația patului	Ratamedie de utilizare a patului	Ocupatpaturi zilnic	Roatația patului	Ratamedie de utilizare a patului	Ocupatpaturi zilnic	Roatația patului	Ratamedie de utilizare a patului	Ocupatpaturi zilnic	Roatația patului	Ratamedie de utilizare a patului	Ocupatpaturi zilnic
Departament chirurgie	35	295	450	33	271	412	34	276	390	35	274	395
Departament terapie	37	296	236	35	282	224	39	306	243	39	296	241
Departament terapie intensiva	75	186	61	82	154	58	84	189	61	102	212	60
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>295</b>	<b>686</b>	<b>34</b>	<b>275</b>	<b>636</b>	<b>36</b>	<b>286</b>	<b>633</b>	<b>36</b>	<b>282</b>	<b>636</b>

# Situația actuală – indicatori de activitate

## Durata medie de spitalizare



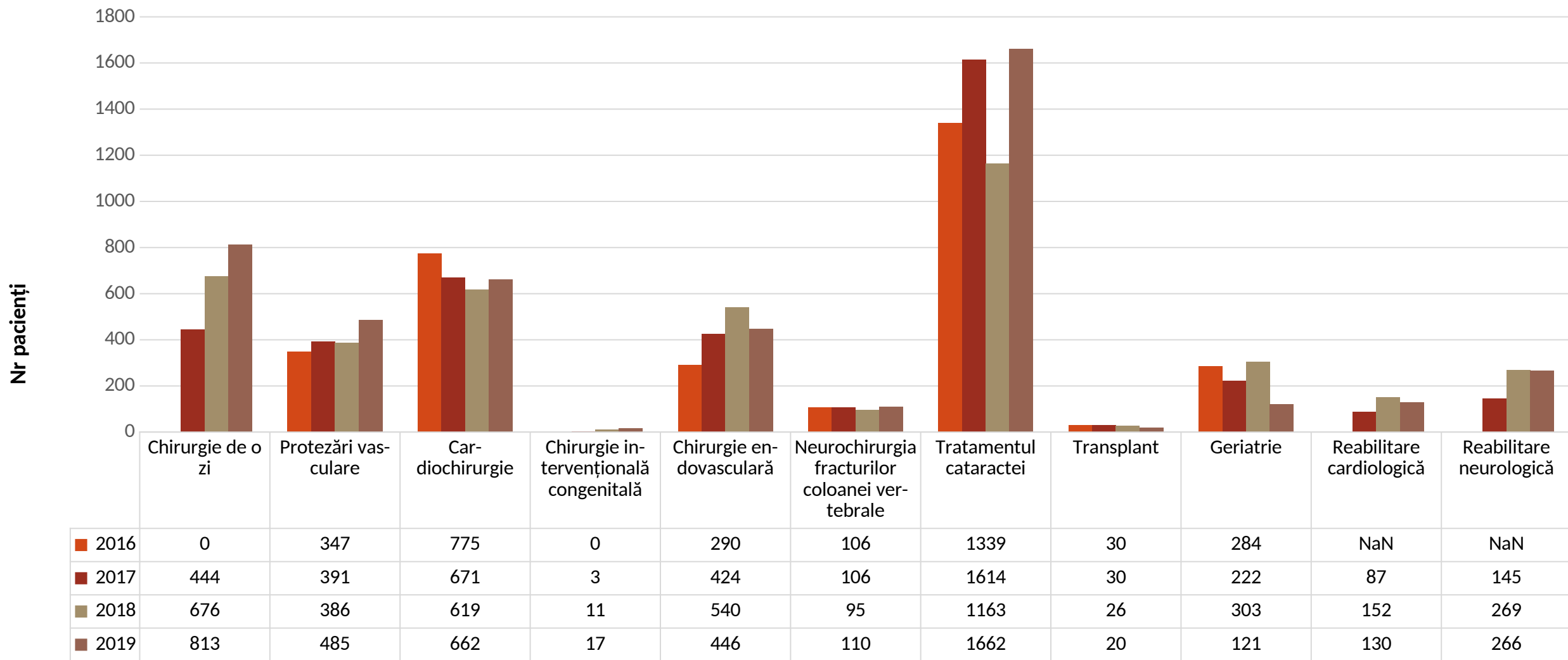
## Letalitatea în instituție



# Situația actuală – activitatea chirurgicală

	2017	2018	2019
<b>Numărul total de pacienți tratați</b>	17 220	16 485	16 983
<b>Numărul pacienților operați</b>	15 561	14 963	15 329
<b>Numărul de intervenții chirurgicale</b>	16 471	14 963	17 589
<b>Activitatea chirurgicală, %</b>	90,37	91	90,26
<b>Letalitatea postoperatorie, %</b>	1,02	1,19	0,92

# Situația actuală – programe speciale



# Managementul situațiilor de criză – epidemia COVID-19



**Management organizatoric** (celula de criză, Bloc -COVID, centrul de coordonare, echipă de evidență statistică) <sup>1,2</sup>

**Protecția personalului** (circuite funcționale, zonarea secțiilor, echipament etc)

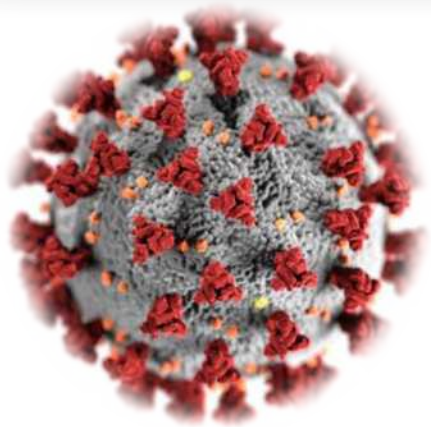
**Fortificarea resurselor de personal, care lucrează în zona COVID-19** (instruirea personalului, implicarea studenților, rezidenților)

**Fortificarea managementului terapeutic al pacientului cu COVID-19** (plasmafereza, hemodializa, sala de operații, analizoare în TI)

**Siguranța pacienților** (echipament, plasare solitară, consultații, alimentație la patul pacientului, limitarea mișcărilor prin secții)<sup>6</sup>

**Prevenirea răspândirii infecției SARS-CoV2** (informarea, pliante, zona de triaj)<sup>8</sup>

**Confortul personalului și prevenirea arderii profesionale** (zona hotelieră, cămin, alimentația angajaților, consultul psihologului)<sup>7</sup>



# Analiza SWOT – *puncte forte*



- **Relații contractuale durabile** cu CNAM;
- **Spital multidisciplinar** cu specialiști de înaltă performanță;
- **Grad înalt de adresabilitate** în cadrul instituției;
- **Prezența USMF "Nicolae Testemițanu" - 12 clinici universitare;**
- **Sistem informațional automatizat (SIA AMS) funcțional;**
- **Bloc chirurgical nou separat** (16 săli de operație, 75 paturi de terapie intensivă);
- **Echipament medical performant;**
- **Departament inginerie biomedicală și gaze speciale;**
- **Structură proprie de informare și mediatizare** inclusiv canal TV-intern;
- **Activitate acreditată pentru transplant.**

# Analiza SWOT – *puncte slabe*



- Nevalorificare deplină a potențialului managementului calității;
- Lipsa strategiei de dezvoltare separate pe departamente;
- Îmbătrânirea, exodul personalului medical și motivarea insuficientă a tinerilor specialiști;
- Lipsa conceptului de îngrijire a pacientului ajustat la standardele internaționale;
- Subfinanțarea serviciilor prestate, neajustate la costurile reale a cazului tratat;
- Serviciul consultativ în afara blocului principal al instituției;
- Lipsa interconexiunii între SIA AMP și SIA AMS;
- Concept instituțional nefuncțional în domeniul de farmacovigilență;
- Lipsa circuitului electronic al documentelor;
- Infrastructura depășită raportată la standardele actuale;
- Motivație intrinsecă scăzută datorită lipsei de diferențiere în aprecierea performanțelor individuale.

# Analiza SWOT – oportunități



- **Colaborare eficientă cu MSMPS, CNAM;**
- **Amplasarea spitalului în zona loco-regională favorabilă;**
- **Colaborarea cu clinicile universitare a USMF "Nicolae Testemițanu" și centrul de excelență în medicină și farmacie "Raisa Pacalo";**
- **Servicii medicale de diagnostic și tratament unice în țară;**
- **Posibilitatea accesării de fonduri, granturi, pe programe de cercetare și dezvoltare;**
- **Extinderea spectrului de servicii medicale;**
- **Dezvoltarea parteneriatelor după efectuarea studiilor de fezabilitate;**
- **Platforme de colaborare cu spitale universitare de peste hotare.**



# Analiza SWOT – amenințări

---

- **Instabilitatea economică, politică și cadrul legislativ în schimbare;**
- **Probleme demografice;**
- **Lipsa strategiilor de perspectivă a personalului în specialitățile deficitare;**
- **Dublarea necoordonată a serviciilor medicale de înaltă performanță în țară;**
- **Resurse limitate de reacție în condiții de siguranță la factorii externi imprevizibili;**
- **Resurse financiare limitate pentru atingerea standardelor internaționale;**
- **Concurență din partea spitalelor private;**
- **Abordare insuficientă a instruirii specialiștilor în domenii supraspecializate;**
- **Creșterea nivelului de informare a pacienților și a așteptărilor acestora;**
- **Incertitudine în caz de situații de urgență, similare COVID – 19.**

# Scopul planului de dezvoltare strategică

---

Elaborarea și implementarea **conceptului** și acțiunilor complexe de **eficientizare a activității și modernizare a spitalului** - **SPITAL UNIVERSITAR**, în sensul **fortificării poziției de avangardă** între unitățile spitalicești din țară, prin reducerea cheltuielilor neargumentate, diversificarea și creșterea calității serviciilor medicale, reamenajarea spațiilor și dotări conform așteptărilor pacienților.

## Planificarea și organizarea serviciilor de sănătate

### Obiectiv principal

Implementarea unui management instituțional participativ, performant și funcțional, capabil să asigure atingerea misiunii instituției

### Obiective specifice

Fortificarea managementului calității

Extinderea nomenclatorului de servicii

Dezvoltarea centrelor de competențe

Elaborarea conceptului de dezvoltare a Spitalului Universitar

### Rezultate așteptate

Concept de îngrijire a pacientului  
Manualul calității  
Centre de competență  
Spital Universitar

## Fortificarea managementului calității

Plan de dezvoltare strategică a instituției 2020 -2025

Sistem informațional automatizat de circulație a documentelor

Crearea conceptului de marketing instituțional

Implementarea Sistemului instituțional de gestionare a riscurilor

Revizuirea și implementarea Procedurilor Operaționale fiabile

## Extinderea nomenclatorului de servicii

Diversificarea programelor speciale conform metodelor contemporane de tratament

Suplimentarea listei procedurilor în cadrul prestării spitalizărilor de o zi

Evaluarea necesității secției de ortopedie

## Dezvoltarea centrelor de competențe

Concept de formare a centrelor de competențe științifico-practice

Elaborarea strategiilor de dezvoltare a departamentelor/clinicilor

Implicarea clinicilor universitare în procesul decizional

## Managementul calității serviciilor medicale, siguranța și satisfacția pacientului

**Obiectiv principal**  
Dezvoltarea serviciilor medicale calitative, sigure și performante centrate pe nevoile și așteptările pacienților

**Obiective specifice**  
Fortificarea și implementarea metodelor noi chirurgicale (miniinvazive)

Asigurarea serviciilor medicale calitative

Dezvoltarea serviciilor medicale sigure

Creșterea satisfacției pacienților și personalului medical

**Rezultate așteptate**

Durata medie de spitalizare	7,9 → 7,0
Numărul de intervenții	17 589 → 20 000
Numărul de spitalizări de o zi	813 → 1 600
Utilizarea medie a patului în chirurgie	274 → 300

Managementul calității serviciilor medicale, siguranța și satisfacția pacientului - activități

**Implementarea metodelor noi chirurgicale (miniinvazive)**

Identificarea și contractarea metodelor noi de intervenții

Dotarea cu consumabile și utilaj necesar

Program de fortificare a activităților de transplant

**Asigurarea serviciilor medicale calitative**

Concept bazat pe separarea îngrijirilor medicale de serviciile de curățenie

Evaluarea și monitorizarea calitatii serviciilor medicale

Revizuirea protocoalelor instituționale

**Dezvoltarea serviciilor medicale sigure**

Depistarea și controlul infecțiilor asociate actului medical

Fortificarea sistemului de farmacovigilență

**Creșterea satisfacției pacienților și personalului medical**

Elaborarea chestionarelor de satisfacție a pacienților și angajaților

Îmbunătățirea sistemului de colectare și analiză a chestionarelor de satisfacție

Implicarea angajaților în procesele decizionale

## Managementul resurselor umane

**Recrutarea, dezvoltarea profesională și motivarea resurselor umane inteligente, competitive**

**Obiectiv principal**

Dezvoltarea unui sistem performant de recrutare, selectare și încadrare a angajaților

Formarea unei modalități noi de evaluare a performanțelor angajaților

Modificarea modului de instruire profesională

Asigurarea măsurilor de suport pentru angajați

**Obiective specifice**

**Rezultate așteptate**

Acoperirea cu cadre 78,4 → 85,0%  
Număr de angajări prin concurs  
Număr de stagieri în centre specializate internaționale  
Indicatori de performanță aprobați

## Managementul resurselor umane - activități

### Dezvoltarea unui sistem performant de recrutare, selectare și încadrare a angajaților

Analiza resurselor umane ale instituției

Organizarea de concursuri transparente pentru ocuparea posturilor vacante

Abordări noi de recrutare a personalului medical

### Formarea unei modalități noi de evaluare a performanțelor angajaților

#### Aprobarea indicatorilor de performanță individuali

- diferențiere de profil;
- volumul;
- competențe;
- complexitate
- implicare

### Modificarea modului de instruire profesională

Stagii de pregătire licențiată a angajaților de specializare îngustă în centre de excelență medicale internaționale

Aprobarea programului instituțional de instruire a personalului medical în comunicare

Instruire continuă selectivă conform necesităților instituției

### Asigurarea măsurilor de suport pentru angajați

Pachet social (telefonie mobilă, cazare, creditare preferențială, protecția copiilor etc.)

Asigurarea condițiilor de alimentare

Asigurarea cu locuri de parcare

## Performanța financiară a activității instituției

**Obiectiv principal**

**Eficientizarea resurselor financiare ale instituției**

**Activități**

Atragerea de fonduri pentru asigurarea ritmului continuu de modernizare a spitalului

Costificarea și evaluarea eficienței a tuturor serviciilor prestate

Evaluarea divergențelor în executarea business planului

Instituirea structurii unice instituționale de administrare economică

Realocarea resurselor pentru motivarea personalului și modernizarea spitalului

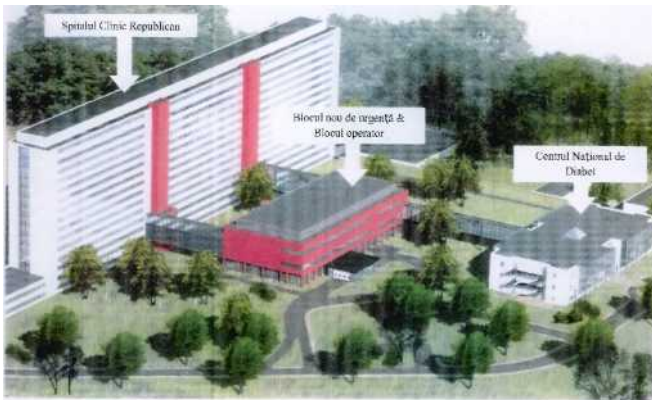
**Rezultate așteptate**

Creșterea veniturilor cu 25%  
Număr de proiecte investiționale realizate  
Optimizarea cheltuielilor și minimizarea costurilor  
Resurse economisite îndreptate în dezvoltare

# Continuitatea proiectelor anterioare

## Planificare

- Construcția blocului;
- chirurgical și centrului de diabet;
- Reconstrucția spitalului;
- Tehnologii medicale moderne;
- Spitalizări de o zi în chirurgie.



2009

## Realizare

- Bloc nou chirurgical;
- Holul spitalului;
- 6 ascensoare noi;
- PET-CT;
- Sistem de neuronavigare;
- Spitalizări de o zi.



2014

## Realizare

- Secții:diagnostic funcțional și endoscopie, morfopatologie;
- Bloc alimentar, Farmacia, Săli de conferințe;
- Secție chirurgicală nouă – 20 paturi, 4 săli de operații noi;



2020

## Dezvoltarea bazei tehnico-materiale

### Obiectiv principal

**Fortificarea bazei tehnico-materiale a instituției**

### Obiective specifice

Asigurarea  
instituției cu  
dispositive  
medicale  
performante

Fortificarea  
rețelelor  
ingineresti

Renovarea  
condițiilor de  
infrastructură

Ameliorarea  
serviciilor  
hoteliere ale  
instituției

### Rezultate așteptate

Proiecte de eficiență energetică implementate  
Micșorarea cheltuielilor de regie cu 10-15%  
Laborator clinic și 10 secții reparate  
Secția consultativă reamplasată

## Dezvoltarea bazei tehnico-materiale - *activități*

### Asigurarea instituției cu dispozitive medicale performante

Evaluarea cost-eficienței utilizării dispozitivelor medicale performante

Plan de procurări a dispozitivelor medicale performante și consumabilelor aferente utilizării lor pentru următorii 5 ani

### Fortificarea rețelelor ingineresti

Proiectarea și renovarea sistemelor de ventilare - condiționare

Eficientizarea energetică a instituției (termoizolare, schimbarea geamurilor, baterii solare etc)

### Renovarea condițiilor de infrastructură

Elaborarea viziunii conceptuale asupra arhitecturii spitalului în viitor

Reparația secției de Hemodializa

Proiectarea și executarea lucrărilor de reparație a Secției consultative

Finalizarea lucrărilor de reparație a Laboratorului clinic

### Ameliorarea serviciilor hoteliere ale instituției

Reproiectarea serviciilor hoteliere

Reparația graduală a secțiilor în conformitate cu standardele internaționale

# Rezultatele așteptate

**ÎN CE MOD ?**

Manualul calității fiabil  
Comunicare eficientă

**CINE ?**

Indicatori de performanță individuali aplicați  
Instruiri în domenii de interes

**CE ?**

↓ duratei de spitalizare, ↑ ICM, ↑ numărului de cazuri tratate,  
↑ numărului de operații

**CU CE ?**

Excluderea cheltuielilor neproductive  
Finanțare corelată cu cheltuielile instituției

**CUM ?**

Proiecte investiționale externe  
Infrastructură modernizată

**UNDE ?**

**SERVICII SIGURE, CALITATIVE**

# Spital Universitar veritabil





Centrul de neurochirurgie



Centrul de chirurgie  
cardiovasculară și toracică



The Society of Thoracic Surgeons



Centrul de nefrologie, urologie,  
hemodializă și transplant renal



Centrul de gastroenterologie,  
hepatologie și transplant hepatic



Centrul de alergologie și  
imunologie

IASGO

Centrul reumato-ortopedic

Centrul de diabet și boli  
endocrine



---

**Mulțumesc pentru atenție**