

**DEZVOLTAREA SERVICIILOR MEDICALE LA NIVELUL
INSTITUTULUI NAȚIONAL DE GERONTOLOGIE ȘI
GERIATRIE "ANA ASLAN" PRIN IMPLEMENTAREA UNOR
TERAPII NOI**

București

2026

CUPRINS

Capitol	Pagina
1. Descrierea situației actuale a Institutului Național de Gerontologie și Geriatrie "Ana Aslan"	3
2. Analiza SWOT	12
3. Problemele critice ale INGG Ana Aslan - selectionarea unei probleme si motivarea	14
4. Dezvoltarea serviciilor medicale prin implementarea unor terapii noi - Scop, obiective, activități	15
5. Grafic Gantt	16
6. Resurse necesare	17
7. Rezultate așteptate	18
8. Monitorizare și evaluare	19
9. Concluzii	19
10. Bibliografie	20

DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A INSTITUTULUI NAȚIONAL DE GERONTOLOGIE ȘI GERIATRIE "ANA ASLAN"

Caracterizare generală

Institutul Național de Gerontologie și Geriatrie a fost fondat în 1952 și, prin Hotărâre a Consiliului de Miniștri, a devenit Institutul Național de Geriatrie în 1977, iar în 1992 i s-a atribuit numele de "Ana Aslan".

Este unitate sanitară de nivel național, cu profil de asistență medicală geriatrică de specialitate acordată persoanelor vârstnice sau cu îmbătrânire prematură de pe întreg teritoriul țării, ce se desfășoară în secțiile cu paturi, în ambulatoriu integrat și în ambulatoriul de specialitate.

Pe lângă asistența medicală de specialitate, structura Institutului mai cuprinde secții și laboratoare de cercetare științifică având profil clinic, de biologia îmbătrânirii și gerontologie socială.

Specifică acestui Institut este terapia profilactică și curativă „Metoda Ana Aslan” cu produsul eutrofic original românesc Gerovital H3, care se realizează pe parcursul unor internări cu durată de 14 zile. Internarea se efectuează pe baza biletului de trimitere de la medicul de familie sau de la un medic având o altă specialitate medicală, precum și a cardului național de asigurări de sănătate, sau la cerere. În cazul în care internarea se face la cerere, aceasta este contra cost, cu plata integrală a tarifului pe zi de spitalizare, conform contractului cu CASMB.

Caracteristicile populației deservite:

Populația deservită este populația presenescentă și senescentă din întreaga țară, având o patologie diversă:

- Boli cardio-vasculare
- Boli endocrino-metabolice (obezitate, diabet zaharat)
- Boli reumatismale
- Boli ale aparatului digestiv (boala ulceroasă, hepatitele cronice, ciroze, dischinezia biliară).
- Anemii
- Boli psihice (tulburări cognitive, demențe)
- Boli neurologice
- Hemipareze
- Boala Parkinson.

Numărul de pacienți tratați anual, în perioada 2024 - 2025, este în jur de 14.000 (14092 în 2024 și 13955 în 2025).

Pacienții au domiciliul la nivelul întregii țări, INGG „Ana Aslan” fiind un institut cu acoperire națională. Recuperarea medicală, caracteristică a activității INGG „Ana Aslan”, se realizează pentru următoarea cazuistică: afecțiuni degenerative ale aparatului locomotor, osteoporoza - profilaxie și tratamentul complicațiilor, afecțiuni post traumatice ale aparatului locomotor, accident vasculare cerebrale precoce/tardiv, pregătirea pre-operatorie pentru protezare șold, recuperare post operatorie precoce/ tardivă după protezare șold.

Anul	Total internari	Domiciliu		Sex		Vârsta			
		București	Alte localități	M	F	<18 ani	18-39 ani	40-59 ani	>60 ani
2024	14092	4568	9524	2576	11516	0	25	1567	12500
2025	13955	4568	9387	3036	10919	0	23	1492	12440

Fig. 1 - Structura demografică a pacienților internați în INGG „Ana Aslan” în perioada 2024 - 2025

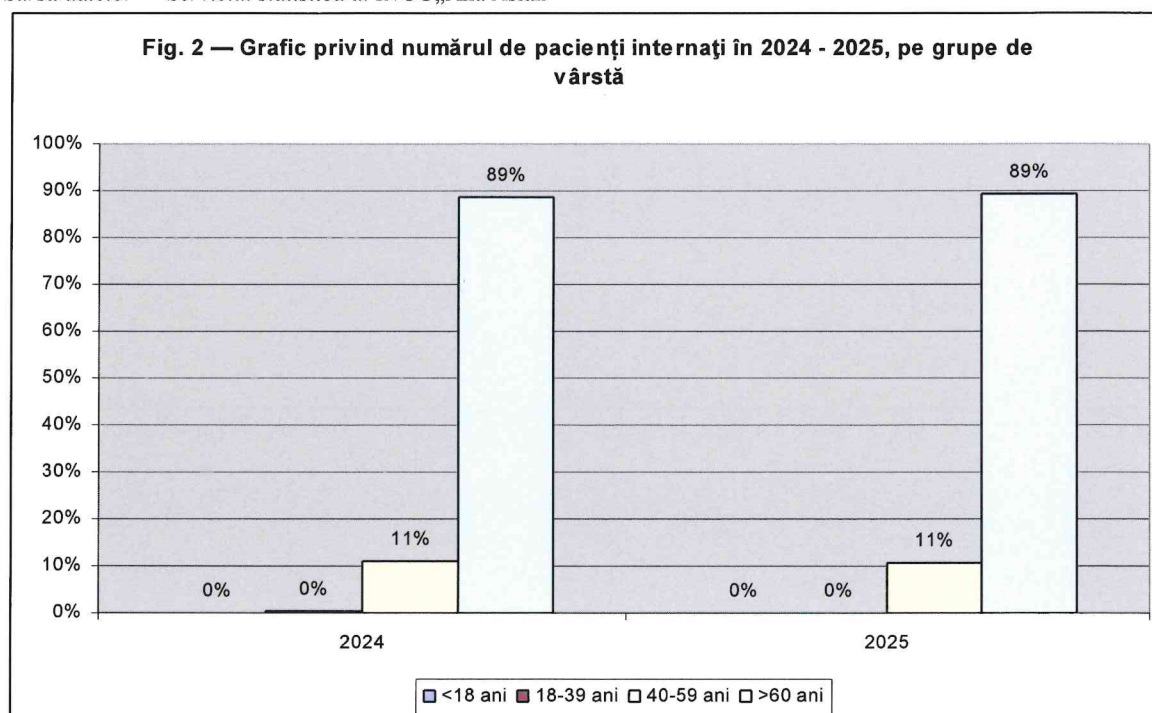
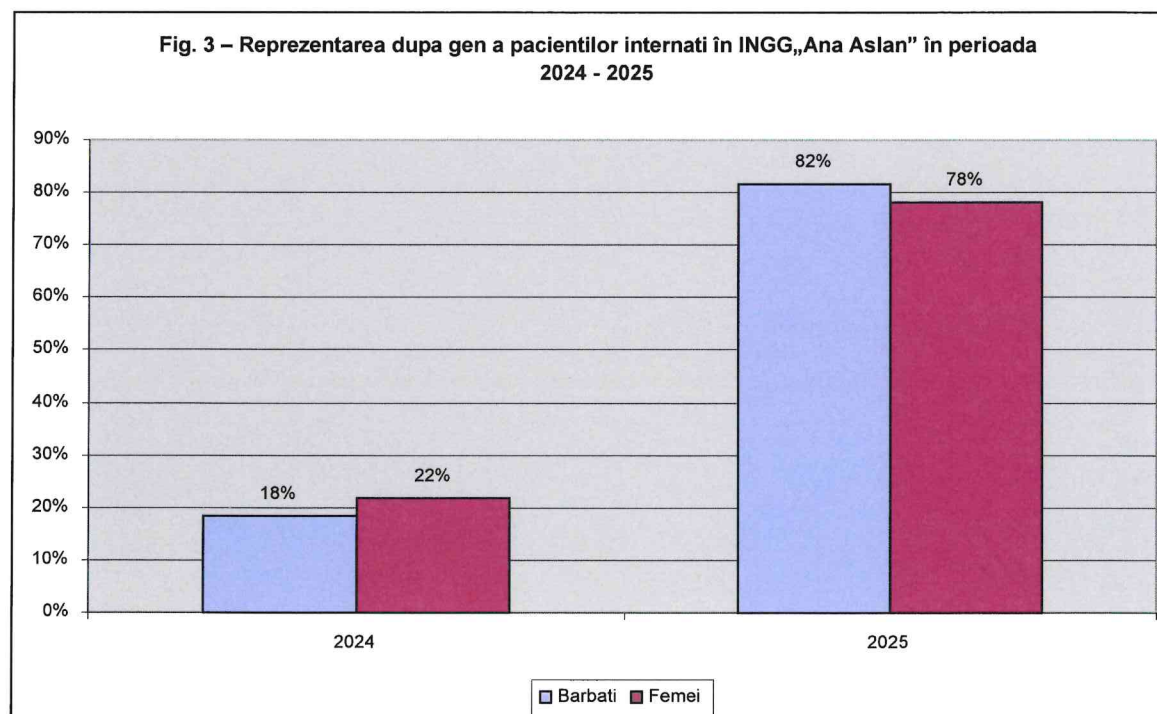


Fig. 2 — Grafic privind numărul de pacienți internați în 2024 - 2025, pe grupe de vârstă



Fi

g.3 - Grafic privind pacienții internați în perioada 2024 - 2025, după genul acestora (masculin vs feminin)

Analizând datele din figura nr.1, nr. 2 și nr. 3, se remarcă următoarele:

- Numărul de internări se afla într-un trend foarte bun, fiind realizate internări la capacitate maximă în întreaga perioadă analizată.
- Din punct de vedere al domiciliului pacienților, ponderea cea mai mare, de aproximativ 75%, este a celor proveniți din localități din afara Bucureștiului.
- Se observă o internare predominantă a persoanelor de gen feminin, de 3 ori mai multe față de cele de gen masculin, pentru întreaga perioadă analizată.
- Referitor la vârsta pacienților, se remarcă o preponderență netă a categoriei peste 60 de ani pentru toți anii studiați, aproximativ de 8 ori mai mare față de celelalte categorii de vârstă.

Structura organizatorică a spitalului

Conform Ordinului M.S. nr. 781/23.03.2026, structura organizatorică a INGG “Ana Aslan”, cu sediul în str. Caldarușani nr. 9, sector 1, este următoarea:

Locație	Nr. Crt.	Denumire structură	Numă de paturi
Sediul din Strada Caldarușani	1.	Secția Geriatrie și Gerontologie I	64 paturi
	2.	Secția Geriatrie și Gerontologie II	64 paturi
	3.	Secția Geriatrie și Gerontologie III	64 paturi
	4.	Secția Clinică Geriatrie și Gerontologie IV	54 paturi
	5.	Farmacie	
	6.	Laborator analize medicale cu punct de lucru la Otopeni	
	7.	Laborator radiologie și imagistică medicală, cu punct de lucru la Otopeni	
	8.	Compartiment explorări funcționale	
	9.	Compartiment anatomie patologică, morgă, prosectură	
	10.	Laborator recuperare, medicină fizică și balneologie	
	11.	Serviciul de statistică și informatică medicală, cu puncte de lucru la sediul din Otopeni și Ambulatoriul de specialitate	
	12.	Compartiment de prevenire al infecțiilor asociate asistenței medicale	
	13.	Compartiment internări/externări	
	14.	Compartiment dietetică	
	15.	Ambulatoriul integrat sediul Central cu cabinete în specialitățile:	
	15.1	Cabinet geriatrie și gerontologie	
	15.2	Cabinet medicină fizică și de reabilitare	
Sediul din Strada Caldarușani	15.3	Cabinet psihiatrie	
	15.4	Cabinet cardiologie	
	15.5	Cabinet neurologie	
	16.	Spitalizare de zi în specialități medicale (medicină fizică și reabilitare, psihiatrie, cardiologie)	
	17.	Compartiment internări/externări - Spitalizare de zi	
	1	Activitatea de cercetare - Secția biologia îmbătrânirii:	
Sediul din Otopeni	1.1	Laborator cercetare-studiul biochimiei, metabolismului intermediar și al farmacodinamicii tisulare	
	1.2	Colectiv de cercetare biologie celulară și moleculară	
	1.3	Colectiv de imunologie	
	1.4	Laborator de evaluare a vârstei biologice	
	1.5	Laborator de cercetare gerontologie socială și gerontopsihologie	
	1.	Secția Geriatrie și Gerontologie I	83 paturi
	2.	Secția Geriatrie și Gerontologie II	83 paturi
	3.	Secția Geriatrie și Gerontologie III	84 paturi
	4.	Secția Geriatrie și Gerontologie IV	84 paturi
	5.	Farmacie	
	6.	Punct de lucru al Laboratorului analize medicale din sediul Central	
	7.	Punct mobil de recoltare	
	8.	Punct de lucru al Laboratorului radiologie și imagistică medicală din sediul Central	
	9.	Compartiment explorări funcționale sediul Otopeni	
	10.	Laborator recuperare, medicină fizică și balneologie	
	11.	Compartiment internări/externări	

	12.	Punct de lucru al Serviciului statistică și informatică medicală
	13.	Compartiment dietetică
	14.	Compartiment internări/externări
	15.	Ambulatoriul integrat sediul Otopeni cu cabinete în specialitățile:
	15.1	Cabinet geriatrie și gerontologie
	15.2	Cabinet diabet, nutriție și boli metabolice
	15.3	Cabinet cardiologie
	15.4	Cabinet dermatologie
	15.5	Cabinet ORL
	15.6	Cabinet oftalmologie
	15.7	Cabinet recuperare medicală
	15.8	Laborator recuperare medicală (bază de tratament)
	16.	Spitalizare de zi în specialități medicale(ORL,oftalmologie, medicină fizică și de reabilitare)
	17.	Compartiment internări/externări spitalizare de zi
Ambulatoriul de specialitate al Institutului str. Spatarului nr. 15	1.	Ambulatoriul de specialitate al institutului:
	1.1	Cabinete geriatrie și gerontologie
	1.2	Cabinet gastroenterologie
	1.3	Cabinet ortopedie și traumatologie
	1.4	Cabinet recuperare medicală
	1.5	Cabinet oftalmologie
	1.6	Cabinet urologie
	1.7	Cabinet ORL
	1.8	Cabinet dermatovenerologie
	1.9	Cabinet endocrinologie
	1.10	Cabinet cardiologie
	1.11	Cabinet psihologie
	1.12	Laborator analize medicale
	1.13	Laborator recuperare, medicină fizică și balneologie (bază de tratament)
	1.14	Compartiment radiologie și imagistică medicală
	1.15	Compartiment explorări funcționale
	1.16	Punct de lucru al Serviciului statistică și informatică medicală (fișier)
	1.17	Structură spitalizare de zi
	1.18	Compartiment internări/externări spitalizare de zi

Resursele umane

Situația resurselor umane (categorii, numar, grad de specializare, posturi aprobate/ ocupate/ vacante)

Total posturi din care:	APROBATE		OCUPATE		VACANTE		GRAD OCUPARE %	
	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2025
Medici	101,5	103	78	78,5	23,5	24,5	76,84	76,21
Alt personal superior	22	25	19	23	3	2	86,36	92
Personal sanitar mediu	269	281,5	235	231,5	34	50	87,36	82,23
Personal auxiliar	108,5	110,5	102,5	102,5	6	8	94,47	92,76
Muncitori	90	81	78	75	12	6	86,66	92,59
Personal TESA	54	54	44,5	43	9,5	11	82,40	79,62
TOTAL 1	645	655	557	553,5	88	101,5	86,35	84,50
CERCETARE	48	48	12	11	36	37	25	22,91
TOTAL GENERAL	693	703	569	564,5	124	138,5	82,10	80,29

Fig 4. Distribuția posturilor, pe categorii de personal, în perioada 2024 – 2025
Sursa datelor Serviciul RUNOS al INGG „Ana Aslan”

Structura de personal a INGG „ANA ASLAN”-numar total de posturi aprobate 2024

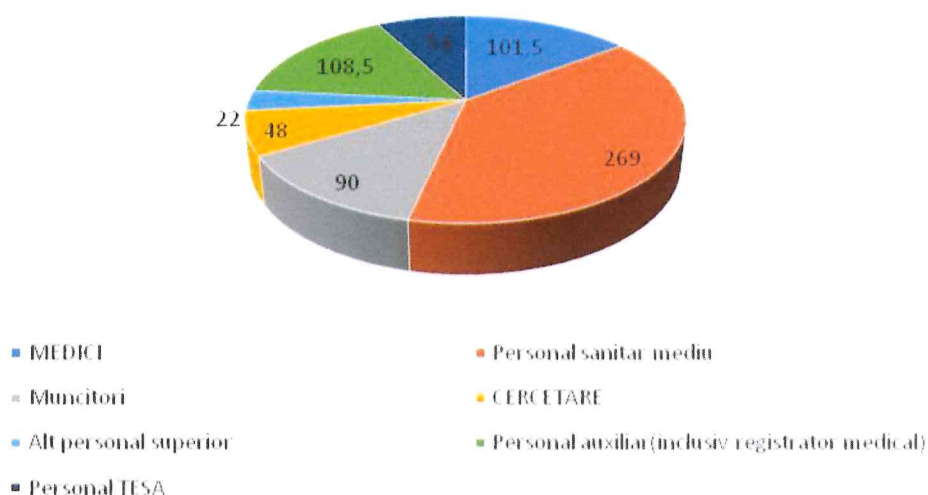


Fig.

5 -Numărul total de posturi aprobate INGG „ANA ASLAN”- 2024 - 2025

Ca număr de posturi aprobate, cele mai multe sunt pentru personalul sanitar mediu (269), personal auxiliar (108,5) și muncitori (90). Cele mai puține sunt posturile alocate personalului TESA (54) și altui personal cu studii superioare (22). Numărul total de posturi aprobate pentru medici este de (101,5).

Grad de ocupare a posturilor 2024 - 2025, procente

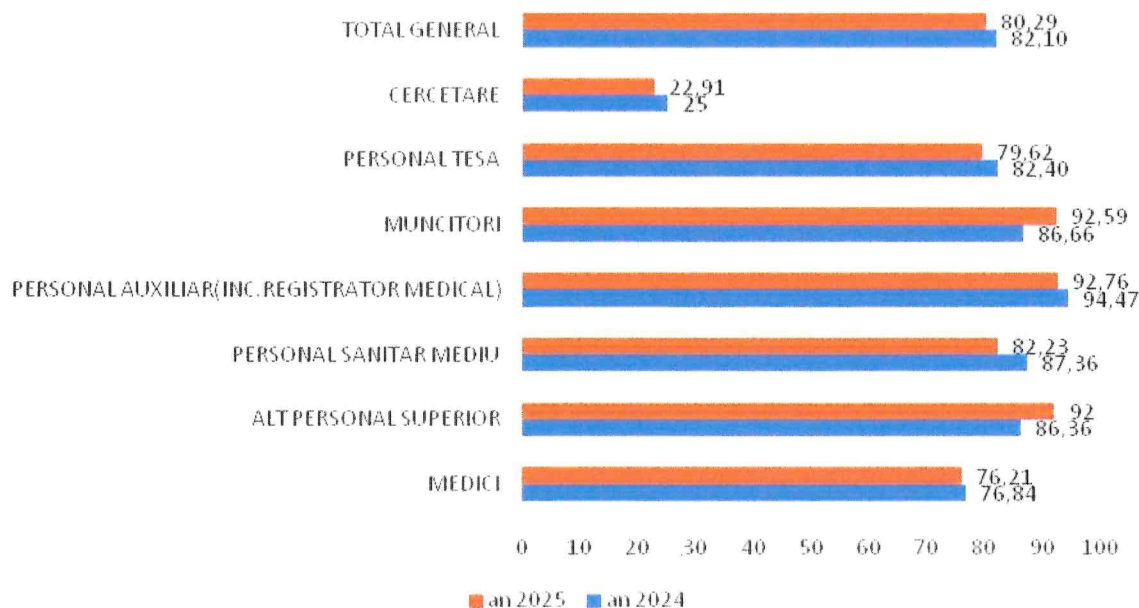


Fig.

6 - Gradul de ocupare a pasturilor INGG „Ana Aslan 2024 - 2025

Din analiza datelor evidențiate în figura 4, se desprind următoarele:

- Gradul de ocupare al personalului sanitar superior la data de 31 decembrie 2025 a crescut cu 5,64 % față de sfârșitul lunii decembrie 2024, ceea ce presupune că numărul de angajări pe partea de personal sanitar superior a acoperit numărul de posturi suplimentat pentru această categorie.

- Gradul de ocupare al personalului sanitar mediu la data de 31 decembrie 2025 a scăzut cu 5,13 % față de sfârșitul lunii decembrie 2024, ceea ce presupune, pe de o parte că numărul de angajări de personal sanitar mediu a fost insuficient față de numărul personalului sanitar mediu care a încetat activitatea în această perioadă iar pe de altă parte posturile suplimentate în număr de 12,5 în anul 2025 față de anul 2024 - nu au fost ocupate în totalitate.

- Gradul de ocupare al muncitorilor la data de 31 decembrie 2025 a crescut cu 5,93% față de sfârșitul lunii decembrie 2024. Deși gradul de ocupare a cunoscut o creștere din punct de vedere procentual, numărul posturilor ocupate a cunoscut o ușoară scădere (de la 78 posturi la 75), cauzată în principal de diminuarea posturilor aprobate pentru această categorie de personal.

- Gradul de ocupare al personalului TESA la data de 31 decembrie 2025 a scăzut cu 2,78% față de sfârșitul lunii decembrie 2024. Deși numărul de posturi pentru personalul TESA a rămas identic nu s-a reușit menținerea gradului de ocupare la același nivel.

- Per total, s-a înregistrat o scădere de 1,85% la 31 decembrie 2025 față de 31 decembrie 2024. Având în vedere că numărul de posturi aprobate a crescut cu 10, putem spune ca numărul de încadrări a fost insuficient pentru a acoperi atât încetările de activitate intervenite în perioada 2024 - 2025, cât și suplimentarea de posturi.

- Concluzie - Per total general s-a înregistrat o scădere de 1,81% la 31 decembrie 2025 față de 31 decembrie 2024. Având în vedere că numărul de posturi aprobate a crescut cu 10 și în condițiile constângerilor legislative privind ocuparea posturilor s-a reușit menținerea unui grad de ocupare a posturilor la un nivel foarte apropiat la 31 decembrie 2025 față de 31 decembrie 2024.

Morbiditatea spitalizată în anii 2024 - 2025 este prezentată în figura 7.

Diagnostic	2024		2025	
Artroze (M15-M19)	4241	30.39%	4272	30.32%
Spondilopatii (M45-M49)	3186	22.83%	3603	25.57%
Alte dorsopatii (M50-M54)	2278	16.32%	2340	16.61%
Alte forme de cardiopatii (I30-I52)	888	6.36%	675	4.79%
Alte afecțiuni ale tesuturilor moi (M70-M79)	717	5.14%	800	5.68%
Reglementarea intoleranței la glucoza și diabetul mellitus (E09-E14)	659	4.72%	785	5.57%
Bolile hipertensive (I10-I15)	482	3.45%	289	2.05%
Tulburări mentale organice, inclusiv tulburările simptomatice (F00-F09)	255	1.83%	244	1.73%
Boli ale urechii interne (H80-H83)	174	1.25%	214	1.52%
Bolile ischemice ale inimii (I20-I25)	200	1.43%	180	1.28%
Alte boli degenerative ale sistemului nervos (G30-G32)	133	0.95%	93	0.66%
Tulburări extrapiramidale și ale motricității (G20-G26)	105	0.75%	96	0.68%
Poliartropatii inflamatorii (M05-M14)	88	0.63%	102	0.72%
Tulburări episodice și paroxistice (G40-G47)	112	0.80%	63	0.45%
Afecțiuni ale densității și structurii osoase (M80-M85)	84	0.60%	51	0.36%
Tulburări nevrotice, de stress și somatoforme (F40-F48)	40	0.29%	71	0.50%

Tulburari ale dispozitiei [afective] (F30-F39)	75	0.54%	30	0.21%
Afectiunile nervilor, radacinilor si plexurilor nervoase (G50-G59)	31	0.22%	44	0.31%
Bolile esofagului, stomacului si duodenului (K20-K31)	37	0.27%	2	0.01%
Dorsopatii prin deformare (M40-M43)	30	0.21%	7	0.05%
Bolile cerebro-vasculare (I60-I69)	26	0.19%	10	0.07%
Paralizia cerebrala si alte sindroame paralizice (G80-G83)	20	0.14%	14	0.10%
Boli cronice ale cailor respiratorii inferioare (J40-J47)	8	0.06%	18	0.13%
Boli demielinizante ale sistemului nervos central (G35-G37)	7	0.05%	12	0.09%
Bolile ficatului (K70-K77)	12	0.09%	4	0.03%
Bolile venelor, vaselor limfatice si ganglionilor limfatici, neclasificate altundeva (I80-I89)	6	0.04%	10	0.07%
Tulburari ale tesutului conjunctiv sistemic (M30-M36)	7	0.05%	9	0.06%
Alte afectiuni ale sistemului respirator (J95-J99)	6	0.04%	8	0.06%
Bolile arterelor, arteriolelor si capilarelor (I70-I79)	5	0.04%	6	0.04%
Afectiuni ale jonctiunilor mioneurale si musculare (G70-G73)	5	0.04%	4	0.03%
Polineuropatii si alte afectiuni ale sistemului nervos periferic (G60-G64)	4	0.03%	4	0.03%
Alte afectiuni ale sistemului nervos (G90-G99)	2	0.01%	4	0.03%
Afectiunile glandei tiroide (E00-E07)	1	0.01%	4	0.03%
Alte afectiuni ale pielii si tesutului celular subcutanat (L80-L99)	4	0.03%	1	0.01%
Anemii de nutritie (D50-D53)	2	0.01%	3	0.02%
Bolile vezicii biliare, ale cailor biliare si pancreasului (K80-K87)	4	0.03%	1	0.01%
Gripa si pneumonia (J10-J18)	2	0.01%	2	0.01%
Leziuni ale soldului si coapsei (S70-S79)	1	0.01%	3	0.02%
Simptome si semne generale (R50-R69)	1	0.01%	3	0.02%
Alte boli ale intestinelor (K55-K63)	2	0.01%	1	0.01%
Simptome si semne referitoare la sistemele circulator si respirator (R00-R09)	3	0.02%		0.00%
Tulburari de metabolism (E70-E89)	3	0.02%		0.00%

Fig. 7 -Tabel privind morbiditatea tratată în INGG „Ana Aslan” în anul 2024 - 2025
Sursa datelor — Serviciul Statistică al INGG „Ana Aslan”

Tip Serviciu	2024	2025
Număr total de pacienți spitalizați, din care:	16212	17895
Spitalizare continuă (cronici)	14092	13955
Spitalizare de zi (SZ)	2120	3940

Fig.8 -Tabel cu servicii furnizate în INGG „Ana Aslan” în perioada 2024 - 2025
Sursa datelor — Serviciul Statistică al INGG „Ana Aslan”

Din analiza activității spitalicești se pot face următoarele observații:

- Există o incidență mare a patologiei osteo-articulare, între primele trei categorii de diagnostic situându-se patologia reumatică reprezentând (artroze, spondilopatii, dorsopatii) reprezentand peste 70% din totalul patologiei tratate;

- Cazuistica este caracteristică populației deservite;
- Patologia cardiacă se află pe al patrulea loc pentru toți anii analizați, reprezentând între 5 și 6% din totalul afecțiunilor internate și tratate în spital.
- Numărul de pacienți internați în spital atât în spitalizare de zi, cât și continuă a crescut exponențial, cu peste 10% într-un singur an de zile.

Situația valorilor realizate la principalii indicatori pe secții și spital, 2024-2025

Nivel	Număr de paturi		Rata utilizare paturi		Număr de cazuri spitalizare continuă		DMS(zile)	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Sectia I sediul Central	64	64	85.40	87.85	1491	1498	13.42	13.70
Sectia II sediul Central	64	64	90.67	91.24	1564	1551	13.58	13.74
Sectia III sediul Central	64	64	90.26	91.21	1553	1547	13.61	13.77
Sectia Clinica IV sediul Central	54	54	89.70	91.27	1311	1315	13.52	13.68
Sectia I sediul Otopeni	83	83	92.24	91.01	2033	1997	13.78	13.81
Sectia II sediul Otopeni	83	83	91.37	89.77	2004	1979	13.85	13.74
Sectia III sediul Otopeni	84	84	92.68	92.00	2066	2050	13.79	13.76
Sectia IV sediul Otopeni	84	84	93.38	91.66	2070	2018	13.87	13.93
SPITAL TOTAL	580	580	90.96	90.79	14092	13955	13.70	13.77

Fig. 9 - Situația valorilor realizate la principalii indicatori pe secții și spital, 2024-2025 Sursa datelor -Serviciul Statistică al INGG,,Ana Aslan”

Se remarcă, la nivel de spital, următoarele:

- Rata de utilizare a paturilor a înregistrat constant un grad de peste 90%, acest aspect confirmând trendul foarte bun al activității secțiilor.
- Numărul de zile de spitalizare a fost, în aceeași măsură constant, fiind înregistrat un echilibru de 13.7 zile, extrem de apropiat de normele contractului-cadru – 14 zile.

Valorile indicatorilor de performanță realizate în perioada 2024-2025

Categoria de indicatori		Denumire indicator	Valori realizate în anul 2024	Valori realizate în anul 2025
Indicatori de management al resurselor	1	Proporția medicilor din totalul personalului	13.90%	14.39%
	2	Proporția personalului de specialitate medico-sanitar medical din totalul personalului angajat al spitalului;	62.17%	63.35%

	3	Gradul de ocupare cu personal specializata serviciului/compartimentului de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale	55.00%	95.00%
Indicatori de utilizare a serviciilor	1	Durata medie de spitalizare pe spital	13.7	13.77
		din care: Sediul Central	13.53	13.73
		Sediul Otopeni	13.82	13.81
	2	Rata de utilizare a paturilor pe spital	90.96	90.79
		din care: Sediul Central	88.98	90.36
		Sediul Otopeni	92.42	91.12
	3	Indicele de complexitate a cazurilor pe spital	N/A	N/A
	4	Numărul spitalizărilor de zi raportat la numărul total de spitalizări	13.08%	22.02%
Indicatori economico-financiari	1	Execuția bugetară față de bugetul de cheltuieli aprobat;	91.89	93.28
	2	Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului (sintagma "venituri proprii" înseamnă, în cazul acestui indicator, toate veniturile obținute de spital, exclusiv cele obținute în contractul cu casa de asigurări de sănătate).	65	38.94%
	3	Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului;	44.66	42.3
	4	Procentul cheltuielilor cu medicamentele din totalul cheltuielilor spitalului;	2.16	1.60
	5	Costul mediu pe zi de spitalizare pe spital din care:	520.98	620
		Sectii sediul Central	566.55	630.10
		Sectii Sediul Otopeni	488.66	601.12
Indicatori de calitate	1	Rata mortalității spitalicești pe total spital (din cauza complicațiilor survenite în timpul spitalizării)	0.01	0
	2	Rata infecțiilor asociate asistenței medicale pe total spital (la 100 de pacienți externați)	2.4	1.63
	3	Sancțiuni/măsuri de remediere dispuse de către Inspekția Sanitară de Stat în urma acțiunilor de inspekție a măsurilor igienico-sanitare, activităților de sterilizare și dezinsekție în spital	implementate	implementate
	4	Numărul mediu de consultații/medic în ambulatoriu	835	870
		din care: Ambulatoriul de Specialitate	838	565
		Ambulatoriu Integrat	826	1479

Fig. 10- Valorile indicatorilor de performanță realizate în perioada 2024-2025

Față de comentariile făcute anterior, mai putem adăuga următoarele:

- Proporția medicilor din totalul personalului este de aproximativ 14%, iar a personalului medical din totalul personalului angajat, de aproximativ 63%
- Execuția bugetară față de bugetul de cheltuieli aprobat a fost de 92% în 2024 și 93% în 2025, reprezentând un echilibru financiar optim.
- Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului a fost în ușoară scădere — 45% în 2024, 42% în 2025, cu mențiunea ca acest indicator se afla în anul 2019 la peste 60%.
- Costul mediu pe zi de spitalizare a crescut foarte mult, cu 20% în 2025 față de 2024, aspecte ce rezulta din creșterea inflației, a preturilor aferente utilitatilor și implicit a majorării costurilor pe întreg lanțul de aprovizionare.

Analiza SWOT

Analiza SWOT este o metodă eficientă, utilizată în cazul planificării strategice pentru identificarea potențialelor, a priorităților și pentru crearea unei viziuni comune de realizare a strategiei de dezvoltare a spitalului.

Managementului strategic îi este specifică analiza continuă, pe de o parte, a mediului extern pentru a anticipa sau sesiza la timp schimbările, iar pe de altă parte, a situației interne pentru a evalua capacitatea de a face față schimbărilor.

Prin analiza SWOT, pentru o analiză a situației generale actuale a spitalului, prezentăm punctele tari și oportunitățile pe care le poate exploata spitalul, punctele slabe, dar și eventualele amenințări cu care s-ar putea confrunta.

Punctele tari sunt caracteristicile pozitive ale instituției concretizate în resurse și abilități care conferă superioritate spitalului în raport cu concurența. Aceste trăsături conferă avantaje competitive.

Punctele slabe sunt caracteristicile negative ale spitalului materializate prin disfuncționalități în activitatea lui.

Oportunitățile sunt factori pozitivi ai mediului extern, care identificate și fructificate în timp util de către spital, pot genera un avantaj competitiv.

Amenințările sunt factori negativi, stări de lucruri care periclitează activitatea spitalului. Este necesară cunoașterea lor și adoptarea unor măsuri menite să ofere rezistența pe piață a spitalului.

Mediul intern	Nr crt	PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
	1	Unitate sanitara specializata pe patologia geriatrică, care asigură diagnostic, tratament și monitorizare pentru pacienți, favorizând astfel o adresabilitate ridicată	Lipsa unui Comitet Director cu contract de management, respectiv indicatori de performanta aferenti activitatii membrilor Comitetului Director.
	2	Intretinerea constanta a ansamblului de cladiri prin reparatii curente, fapt ce asigura un mediu conform cu normele incindete in materie	Deficit de personal medical pe toate categoriile, numărul de posturi ocupate fiind mai mic față de cel aprobat.
	3	Expertiza și dedicatia fata de pacient s intregului personal medical	Personal TESA insuficient
	4	Personalul medical participa constant la	Lipsa capacitatii financiare din venituri proprii

	cursuri de perfectionare continua	pentru acoperirea nevoilor de reparatii capitale si consolidari ale cladirilor administrate
5	Executie financiară echilibrată, fără datorii și arierate	Insuficienta capacitate de retentie a personalului inalt calificat din cauza rutinarii terapiilor utilizate
6	Monitorizarea constanta a indicatorilor de performanță a secțiilor, precum și a situației financiare	Lipsa implementarii unor terapii noi in vederea dezvoltarii serviciilor medicale oferite pacientilor
7	Absorbția fondurilor europene in perioada 2022-2023 ce a generat dotarea cu echipamente radiologice performante	Existenta unor spatii cu destinatie medicala dezafectate in cadrul Clinicii din Otopeni si incapacitatea financiara de a reintroduce in circuitul medical a acestora
8	Grad de ocupare a paturilor de peste 90% pe parcursul ultimilor ani	Imposibilitatea motivarii personalului dedicat cu bonusuri de performanta sau alte tipuri de bonificatii
9	Implicarea personalului din Laboratorul de cercetare in activitatea clinica, oferind un sprijin continuu medicilor curanti.	Lipsa unor resurse energetice alternative pentru diminuarea presiunii financiare privitoare la asigurarea utilitatilor
10	Laboratorul de recuperare medicala are personal pregatit pentru implementarea unor terapii moderne	Lipsa unui bazin pentru dezvoltarea gamei de servicii medicale de kinetoterapie.
11	INGG „Ana Aslan” se află printre spitalele din România cu cel mai mare grad de satisfactie al pacientilor	Lipsa sistemului HVAC pentru respectarea normelor igienico-sanitare aplicabile unitatilor sanitare cu paturi.

Mediul extern		OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
	1	Reputatia ireprosabila a serviciilor medicale oferite in decursul deceniilor de existenta si functionare	Instabilitatea legislativă
	2	Accesul la programe de finanțare nerambursabile, oportunitate actuală de accesare de fonduri P.O.Sanatate	Nivelul de trai scăzut din cauza ratei mari a șomajului;
	3	Adresabilitate in crestere constanta datorita factorilor de mediu si stilului de viata contemporan;	Posibilități reduse de utilizare a serviciilor în regim de coplată de către unele categorii de pacienți;
	4	Accesibilitate sporita prin lipsa unor costuri financiare suplimentare pentru pacientii Clinicii din Bucuresti;	Tendința migrării corpului medical către țările UE;
	5	Atragerea de pacienți din străinătate care pot aduce venituri suplimentare	Creșterea costurilor asistenței medicale;
	6	Legislație in domeniul sanatații in actualizare cu accente pe oferirea unei game cat mai largi de servicii medicale integrate pacientilor	Politica de personal dictată uneori de forurile tutelare;
	7	Colaborare cu societati de drept privat in vederea dezvoltarii unor parteneriate de tip PPP pentru dezvoltarea unor noi capacitati de cazare si tratament	Presiunea socială prin lipsa posibilităților proprii ale pacienților de tratament sau îngrijire la domiciliu;
	8	Accesibilitatea clinicilor INGG Ana Aslan din punct de vedere al conexiunilor atat rutiere, cat si aeronautice.	Rezistența personalului la schimbare

Fig.11 - Analiza SWOT a spitalelui

Principalele probleme ale INGG

- Gama de servicii medicale oferite pacienților internati la nivelul INGG Ana Aslan se afla într-o perioada de stagnare, dezvoltarea acestora (în special prin introducerea de noi terapii) fiind esentiala pentru actualitatea profilului Institutului.
- Lipsa unor servicii medicale noi produce un grad de insatisfactie profesionala în rândul personalului înalt calificat și poate genera dificultati în retentia acestuia.
- Infrastructura spitaliceasca nu a beneficiat de reabilitari/consolidari, iar acest fapt reprezinta riscuri sistemice pentru dezvoltarea INGG Ana Aslan.
- Lipsa unor reparatii capitale și implicit a unor reabilitari termice genereaza costuri suplimentare aferente asigurarii utilitatilor institutiei.
- Lipsa unui bazin functional și modern ingradeste posibilitatea implemetarii unor terapii noi și necesare pentru kinetoterapie.
- Capacitate redusa din partea managementului institutiei în vederea motivarii salariatilor prin bonusuri de performanta sau alte stimulente financiare.
- Lipsa unor resurse energetice alternative pentru reducerea presiunii financiare privitoare la asigurarea activitatilor curente.
- Existenta unor spatii cu destinatie medicala dezafectate în cadrul Clinicii din Otopeni și incapacitatea financiara de a reintroduce în circuitul medical a acestora.

Există, în același timp, o serie de oportunități care ar permite îmbunătățirea activității spitalului:

- Accesul la programe de finanțare nerambursabile, oportunitate actuală de accesare de fonduri P.O.Sanatate.
- Legislație în domeniul sanatații în actualizare cu accente pe oferirea unei game cât mai largi de servicii medicale integrate pacienților.
- Existența unui spațiu necesar dezvoltării serviciilor medicale de hidro-kinetoterapie.
- Laboratorul de recuperare medicala are personal pregatit pentru implementarea unor terapii moderne.
- Atragerea de pacienți din străinătate care pot aduce venituri suplimentare.

Ca urmare a identificării mai multor probleme critice la nivelul spitalului, am selectat, ținând cont și de oportunitățile existente la acest moment, următoarele probleme pentru a fi rezolvate în următorii 4 ani:

- Infrastructura spitaliceasca nu a beneficiat de reabilitari/consolidari, iar acest fapt reprezinta riscuri sistemice pentru dezvoltarea INGG Ana Aslan.
- Lipsa unui bazin functional și modern ingradeste posibilitatea implemetarii unor terapii noi și necesare pentru kinetoterapie.
- Lipsa unor resurse energetice alternative pentru reducerea presiunii financiare privitoare la asigurarea activitatilor curente.
- Gama de servicii medicale oferite pacienților internati la nivelul INGG Ana Aslan se afla într-o perioada de stagnare, dezvoltarea acestora (în special prin introducerea de noi terapii) fiind esentiala pentru actualitatea profilului Institutului.
- Lipsa unui bazin functional și modern ingradeste posibilitatea implemetarii unor terapii noi și necesare pentru kinetoterapie.

Dezvoltarea serviciilor medicale prin implementarea unor terapii noi in domeniul recuperarii medicale la nivelul INGG Ana Aslan

Scop

Îmbunătățirea calității și a performanței serviciilor oferite de INGG “Ana Aslan” pentru a răspunde necesităților și așteptărilor populației deservite.

Obiectiv specific

Dezvoltarea serviciilor medicale prin implementarea unor terapii noi aferente kinetoterapiei in mediul acvatic.

Justificare

Investițiile în serviciile de recuperare/reabilitare reprezintă o prioritate asumată prin Strategia Națională de Sănătate 2023-2030, întrucât se constată un deficit semnificativ. Serviciile de recuperare si reabilitare sunt slab dezvoltate la nivel național, neuniform distribuite teritorial și nu sprijină viața independentă. În acest context, INGG Ana Aslan își propune să dezvolte infrastructura medicală, să îmbunătățească serviciile de reabilitare medicală și să reducă decalajele existente față de standardele europene. Serviciile medicale de recuperare sunt incluse în pachetul de bază decontat de CNAS, ceea ce evidențiază importanța acestora pentru sănătatea publică. Pe plan național, Strategia Națională de Sănătate 2023–2030 identifică sectorul serviciilor de recuperare medicală ca o prioritate esențială pentru sănătatea populației.

Fenomenul de îmbătrânire accelerată a populației generează o cerere crescută pentru servicii medicale specializate în recuperare fizică și geriatrie. Acest lucru pune o presiune suplimentară asupra infrastructurii și resurselor disponibile. În plus, există o adresabilitate crescută din partea pacienților, reflectată prin listele de așteptare constante pentru accesarea serviciilor institutului.

Întrucât în cadrul INGG Ana Aslan există spațiu care poate fi reabilitat și introdus în circuitul medical, dorim să implementăm servicii de hidrokinetoterapie funcțională (Corp J) cu dotări moderne și acces facil pentru pacienții cu mobilitate redusă, care să conțină:

- soluții moderne de filtrare si incalzire a apei bazinului,
- sisteme de acces pentru pacienți cu dizabilități (macara pentru accesul in bazin),
- recompartimentari interioare, peretii si usile rezistente la foc si evacuarea corespunzatoare a utilizatorilor in caz de incendiu
- eficientizarea energetica prin reabilitarea termica a anvelopei cladirii
- semnalizare cu marcaje tactile pentru nevazatori, panouri in limbaj Braille, casete luminoase colorate pentru cei cu deficiente auditive.

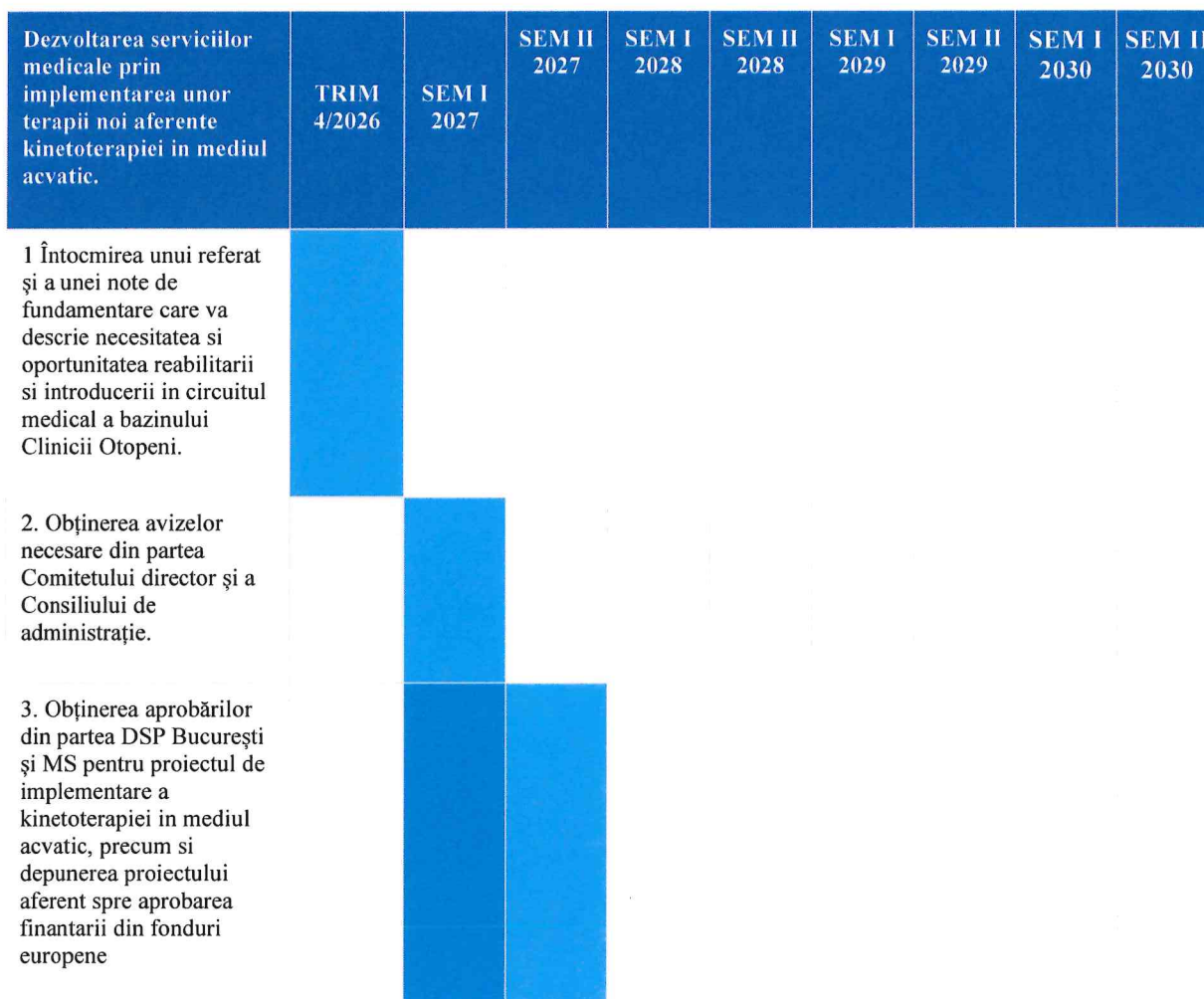
Prin implementarea proiectului propus se vor implementa terapii noi aferente kinetoterapiei in mediul acvatic fiind asigurate conditiile igienico-sanitare necesare desfasurarii actului medical. Astfel INGG Ana Aslan va putea acoperi o gama cat mai vasta de tratamente pentru pacienti, dezvoltarea zonei de hidro-kinetoterapie fiind complementara, necesara si utila terapiilor deja existente in laboratorul de recuperare (termo-terapie, electro-terapie, hidroterapie –bai galvanice, masaj terapeutic, etc.).

Activități

- 1.1 Întocmirea unui referat și a unei note de fundamentare care va descrie necesitatea și oportunitatea reabilitării și introducerii în circuitul medical a bazinului Clinicii Otopeni.
- 1.2 Obținerea avizelor necesare din partea Comitetului director și a Consiliului de administrație.
- 1.3 Obținerea aprobărilor din partea DSP București și MS pentru proiectul de implementare a kinetoterapiei în mediul acvatic, precum și depunerea proiectului aferent spre aprobarea finanțării din fonduri europene.
- 1.4 Derularea unei proceduri de licitație publică pentru renovarea, modernizarea și dotarea bazinului medical.
- 1.5 Renovarea Corpului J – bazin aferent hidro-kinetoterapie și dotarea cu echipamentele necesare desfășurării actului medical.
- 1.6 Elaborarea protocoalelor terapeutice aferente kinetoterapiei în mediul acvatic, actualizarea circuitelor medicale în conformitate cu noile terapii disponibile și instruirea personalului medical conform noilor circuite și protocoale.
- 1.7 Funcționarea propriu-zisă a bazinului aferent hidro-kinetoterapiei și utilizarea noilor terapii în mediul acvatic în tratarea pacienților INGG Ana Aslan.

Responsabili: manager spital, director financiar contabil, director medical, medic sef RMFB, compartiment achizitii.

GRAFIC GANTT



Dezvoltarea serviciilor medicale prin implementarea unor terapii noi aferente kinetoterapiei in mediul acvatic.	TRIM 4/2026	SEM I 2027	SEM II 2027	SEM I 2028	SEM II 2028	SEM I 2029	SEM II 2029	SEM I 2030	SEM II 2030
4. Derularea unei proceduri de licitatie publica pentru renovarea, modernizarea si dotarea bazinului medical.									
5. Renovarea Corpului J – bazin aferent hidro-kinetoterapie si dotarea cu echipamentele necesare desfasurarii actului medical.									
6. Elaborarea protocoalelor terapeutice aferente kinetoterapiei in mediul acvatic, actualizarea circuitelor medicale in conformitate cu noile terapii disponibile si instruirea personalului medical conform noilor circuite si protocoale.									
7. Funcționarea propriu-zisă a bazinului aferent hidro-kinetoterapiei si utilizarea noilor terapii in mediul acvatic in tratarea pacientilor INGG Ana Aslan.									
Proiect implementat									

Fig.12 Grafic Gantt – planificarea în timp a activităților

Resurse necesare

Resurse umane

Activitatea privind utilizarea noilor terapii in mediul acvatic se va desfășura cu ajutorul personalului existent in acest moment, reprezentat de medicii specialiști de Recuperare medicală, kinetoterapeuții, cărora li se vor alătura asistentii BFT (personalul Laboratorului de Recuperare Medicală), precum si, asistentii generalisti si infirmierele (personalul sectiilor de geriatrie).

Resurse materiale necesare

- Sisteme de acces pentru pacienți cu dizabilități (macara pentru accesul in bazin),
- Sisteme de filtrare si incalzire a apei bazinului,

- Sisteme de semnalizare cu marcaje tactile pentru nevazatori, panouri in limbaj Braille, casete luminoase colorate pentru cei cu deficiente auditive,
- Echipamente pentru kinetoterapie: platforma modulara, bare de echilibru, biciclete acvatice,
- Materiale de constructii necesare eficientizarii energetice prin reabilitarea termica a anvelopei cladirii,
- Materiale de constructii aferente re compartimentarilor interioare.

Resurse financiare

Buget estimat

Item	Preț unitar - Euro	Bucăți	Total - Euro
Renovarea Corpului J – bazin aferent hidro-kinetoterapie si dotarea cu echipamentele necesare desfasurarii actului medical	1.000.000	1	1.000.000
Sisteme de acces pentru pacienți cu dizabilități	36.000	2	72.000
Sisteme de semnalizare cu marcaje tactile pentru nevazatori	400	1	400
panouri in limbaj Braille	50	6	300
casete luminoase colorate pentru cei cu deficiente auditive	100	6	600
Sisteme de filtrare si incalzire a apei bazinului	28.000	1	28.000
Sistem de bare de echilibru	4.800	1	4.800
Bicicleta acvatice	1.000	4	4.000
Total general			1.110.100

Fig. 13 Buget estimat

Analiză financiară

Buget necesar estimat pentru primul an de funcționare – **1.110.100 Euro**

Venituri estimate pentru primul an de funcționare – **1.188.000 Euro**

Sursa fondurilor

- Fonduri europene
- Venituri proprii
- Ministerul Sănătății

Rezultate așteptate

- Servicii de hidrokinetoterapie funcționale (Corp J) cu dotări moderne și acces facil pentru pacienții cu mobilitate redusă, precum și, eficientizarea energetica prin reabilitarea termica a anvelopei cladirii.
- Echipamente noi achiziționate.

- Oferirea serviciilor medicale de recuperare în mediul acvatic în regim ambulatoriu/spitalizare de zi/la cerere a unui număr de 1800-1900 de pacienți în primul an de funcționare a bazinului destinat recuperării medicale nou înființat din cadrul Clinicii Otopeni.
- Venituri suplimentare obținute de INGG Ana Aslan:
 - Creșterea veniturilor INGG în primul an cu 6.300.000 lei (1.260.000 Euro), rezultați astfel:
 - 2 zile (consultație+proceduri+inițiere terapii acvatice)*400 lei=800 lei
 - 10 zile (proceduri+ terapii acvatice)*250 lei=2.500 lei
 - Total = 800 lei+2.500 lei=3.300 lei/pacient
 - Total general minim 1800 pacienți estimați*3.300lei=5.940.000 lei=1.188.000 Euro/an
- Creșterea adresabilității pacienților către serviciile furnizate în regim ambulatoriu.
- Creșterea satisfacției pacienților.

Monitorizare și evaluare

Monitorizare – indicatori

Pentru urmărirea realizării obiectivului și evaluarea rezultatelor se vor avea în vedere următorii indicatori:

- Întocmirea unui referat și a unei note de fundamentare care va descrie necesitatea și oportunitatea reabilitării și introducerii în circuitul medical a bazinului Clinicii Otopeni.
- Obținerea avizelor necesare din partea Comitetului director și a Consiliului de administrație.
- Obținerea aprobărilor din partea DSP București și MS pentru proiectul de implementare a kinetoterapiei în mediul acvatic, precum și depunerea proiectului aferent spre aprobarea finanțării din fonduri europene.
- Derularea unei proceduri de licitație publică pentru renovarea, modernizarea și dotarea bazinului medical.
- Renovarea Corpului J – bazin aferent hidro-kinetoterapie și dotarea cu echipamentele necesare desfășurării actului medical.
- Elaborarea protocoalelor terapeutice aferente kinetoterapiei în mediul acvatic, actualizarea circuitelor medicale în conformitate cu noile terapii disponibile și instruirea personalului medical conform noilor circuite și protocoale.
- Funcționarea propriu-zisă a bazinului aferent hidro-kinetoterapiei și utilizarea noilor terapii în mediul acvatic în tratarea pacienților INGG Ana Aslan.

Evaluare

Evaluarea se face la finalul fiecărui semestru, prin compararea rezultatelor estimate cu cele realizate și prin stabilirea eventualelor măsuri de înscriere în termenele de realizare a activităților.

În cazul în care nu s-au realizat activitățile la termenele stabilite, se vor lua măsurile ce se impun la momentul respectiv și se va reface graficul de desfășurare a activităților cu asigurarea recuperării decalajelor intervenite în vederea încadrării în termenul final asumat inițial.

CONCLUZII

Serviciile medicale oferite în cadrul INGG Ana Aslan includ: evaluarea geriatrică comprehensivă, diagnosticul complet al afecțiunilor vârstnicilor și elaborarea unei scheme

terapeutice complexe care abordeaza inclusiv terapii aferente specialitatii de recuperare medicala. Avand in vedere nevoia de dezvoltare a serviciilor medicale asigurate pacientilor tratati in cadrul INGG Ana Aslan se contureaza necesitatea completarii terapiilor existente cu o gama noua de terapii, in speta terapiile aferente recuperarii medicale in mediul acvatic.

În prezenta lucrare au fost identificate principalele probleme pe care le are institutia, dintre care au fost selectate patru, după cum urmează:

- Infrastructura spitaliceasca nu a beneficiat de reabilitari/consolidari, iar acest fapt reprezinta riscuri sistemice pentru dezvoltarea INGG Ana Aslan.
- Lipsa unui bazin functional si modern ingradeste posibilitatea implemetarii unor terapii noi si necesare pentru kinetoterapie.
- Lipsa unor resurse energetice alternative pentru reducerea presiunii financiare privitoare la asigurarea activitatilor curente.
- Gama de servicii medicale oferite pacientilor internati la nivelul INGG Ana Aslan se afla intr-o perioada de stagnare, dezvoltarea acestora (in special prin introducerea de noi terapii) fiind esentiala pentru actualitatea profilului Institutului.
- Lipsa unui bazin functional si modern ingradeste posibilitatea implemetarii unor terapii noi si necesare pentru kinetoterapie.

Pornind de la aceste probleme, planul de management pentru următoarele 48 luni de activitate a fost creionat ținând cont de rezultatele pozitive posibil de a fi obținute prin îndeplinirea scopului și a obiectivului specific propuse în prezenta lucrare. Urmărim o creștere a satisfacției pacienților tratați în cadrul INGG Ana Aslan, la o creștere a veniturilor spitalului prin furnizarea de servicii medicale de hidro-kinetoterapie, precum și la o creștere generală a calității serviciilor oferite de către INGG “Ana Aslan”.

BIBLIOGRAFIE

- Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății cu modificările și completările ulterioare
- Ordinul nr.1348/2010 privind aprobarea modelului-cadru al contractului de management și a listei indicatorilor de performanță a activității managerului spitalului public
- Ordinul nr. 1567/2007 privind aprobarea valorilor medii naționale ale indicatorilor de performanță ai managementului spitalului, în vigoare de la 08 octombrie 2007, publicat în Monitorul Oficial, Partea I nr. 683 din 08 octombrie 2007
- Ordinul MS nr.914/2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare
- Școala Națională de Sănătate Publică, Management și Perfecționare în Domeniul Sanitar București - Curs de formare “Management spitalicesc”
- Situații furnizate de Serviciul RUNOS, Serviciul Financiar-Contabil, Compartimentul Statistică din cadrul INGG Ana Aslan
- Vlădescu C. (coord.), *Sănătate publică și management sanitar*, Ed. Cartea Universitară, 2004