

PERFORMANȚA CLINICĂ ȘI  
FINANCIARĂ A ACTIVITĂȚII  
INSTITUTULUI DE PSIHIATRIE  
„SOCOLA” DIN IAȘI

# PROIECT DE MANAGEMENT

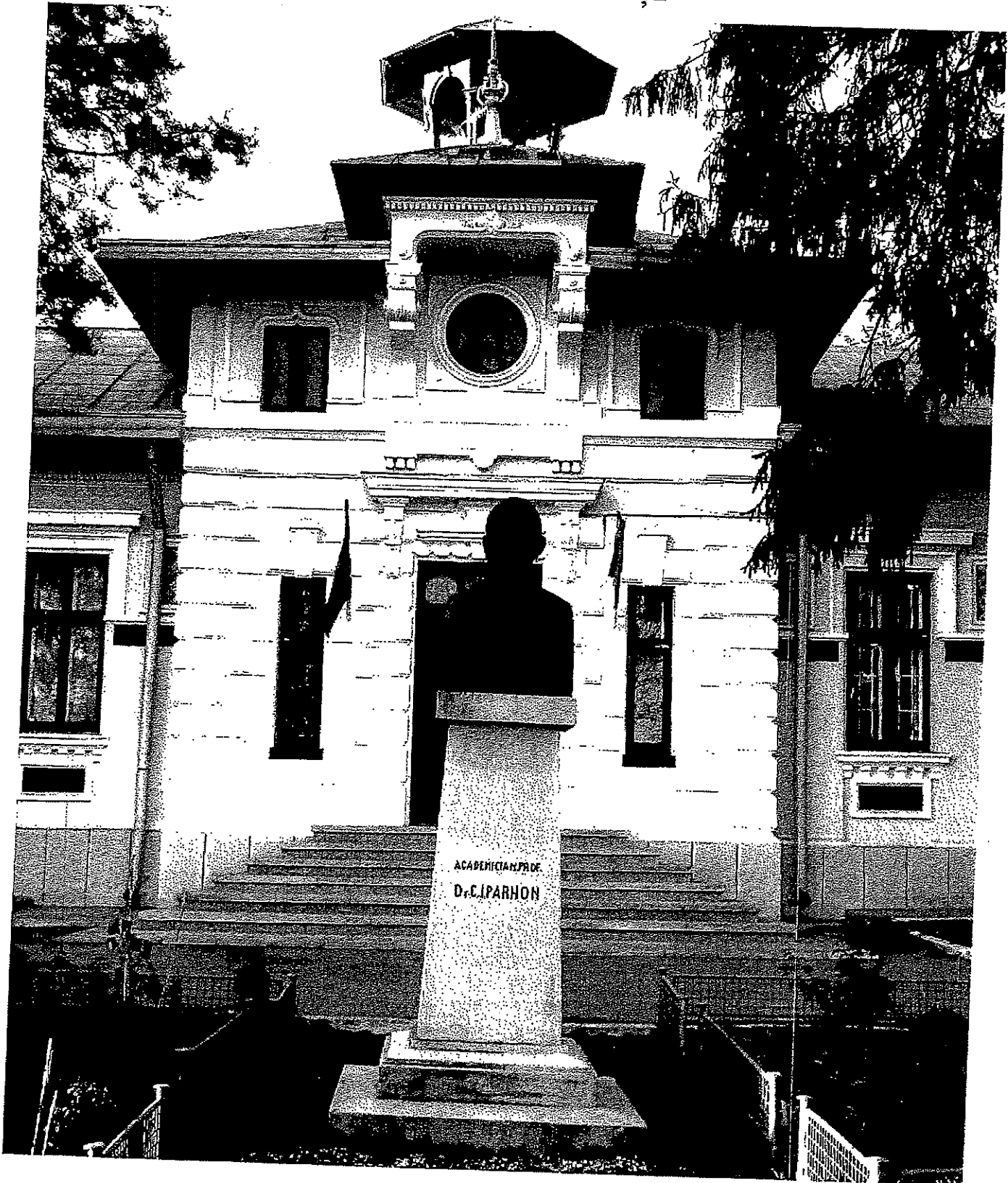
2020

Candidat: șef lucrări dr. Liliana Chelaru

ACADEMICIAN, PROF.  
D. C. IPARHON



# PERFORMANȚA CLINICĂ ȘI FINANCIARĂ A ACTIVITĂȚILOR INSTITUTULUI DE PSIHIATRIE „SOCOLA” DIN IAȘI



**CUPRINS**

<b>CAP. 1. – DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A INSTITUTULUI DE PSIHIATRIE „SOCOLA”</b> ..3	
1.1- Prezentarea unităților medicale și scurt istoric.....	3
1.2- Structura Institutului, activitatea și tipurile de servicii.....	4
1.3- Situația dotării cu echipamente a spitalului.....	5
1.4- Situația existentă a resurselor umane în cadrul Institutului .....	6
1.5- Situația financiară a Institutului Socola.....	8
1.6- Indicatorii de performanță ai activității spitalului pe perioada 2017-2019 .....	9
<b>CAP. 2. – ANALIZA SWOT A INSTITUTULUI DE PSIHIATRIE „SOCOLA”</b> .....	10
<b>CAP. 3. – IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE</b> .....	11
<b>CAP 4. – SELECȚIONAREA UNOR PROBLEME PRIORITARE</b> .....	12
<b>CAP. 5. – DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMELE PRIORITARE IDENTIFICATE</b> .....	12
5.1. – Scopul .....	13
5.2. – Obiective.....	14
5.3. – Activitățile proiectului de management.....	14
5.4. – Gantt Chart .....	18
5.5. – Rezultate așteptate.....	18
5.6. – Indicatori evaluare și monitorizare.....	19



## CAP. 1. – DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A INSTITUTULUI DE PSIHIATRIE „SOCOLA”

### 1.1. – *Prezentarea unităților medicale și scurt istoric*

Institutul de Psihiatrie “Socola” din Iași este o unitate medicală sanitară publică, cu infrastructură amenajată în sistem pavilionar, având majoritate atribuitele monospecializării în profilul psihiatric, fiind încadrat în acest statut începând cu decembrie 2014, prin H.G. nr. 1058/2014, în urma reorganizării Spitalului Clinic de Psihiatrie “Socola” din Iași. Sediul Institutului este în Județul Iasi, Municipiul Iași, șoseaua Bucium nr. 36, se află în subordinea Ministerului Sănătății, are personalitate juridică și funcționează pe principiul autonomiei financiare.

Marcând cu prestigiu bazele unităților medicale psihiatrice din întreaga țară, actualul Institut de Psihiatrie Socola din Iași este cel mai vechi spital de psihiatrie din România, construit de distinsul profesor Alexandru Braescu, cu sprijinul profesorului Al. Obregia, în calitate de Director al Direcției Sanitare din Ministerul de Interne în 1905, pe fosta locație a Seminarului de Teologie. Existența casei „Creanga” monument istoric din curtea Institutului de Psihiatrie, alături de Mănăstirea Socola ctitorită de Alexandru Lapușneanu aduc încărcătură culturală Institutului. De asemenea, catedra universitară a fost ocupată și de C.I. Parhon dirijând activitatea către zona fundamentată pe cercetare analitică și științifică.

Astăzi, profilul Institutul de Psihiatrie îl reprezintă tratamentul holistic al patologiei psihiatrice care deservește toată regiunea de Nord – Est, având calitatea și de spital regional, care include pe lângă serviciile de asistență medicală psihiatrică pentru pacienți acuti, cronici și îngrijiri paleative. Serviciile medicale sunt de prevenire, de diagnostic (consultații, investigații), de tratament, paleative, îngrijire, recuperare, asigurând totodată cazare și masă.

Institutul este catalogat drept For Metodologic, realizează îndrumare de specialitate pentru unitățile spitalicești din ariile limitrofe și sprijină serviciile medicale de profil psihiatric în cabinete, policlinici, dar mai ales reprezintă baza de pregătire teoretică și practică a studenților, rezidenților, doctoranzilor sub atenta coordonare a cadrelor didactice universitare de elită a Universității de Medicină și Farmacie „Grigore T. Popa” Iași. La nivelul Institutului funcționează Nucleul de cercetare în Psihiatrie fiind o latură importantă activitatea de cercetare științifică.

Clasificarea sa conform standardelor și normelor ANMCS este 2M, urmând să intre în ciclul al 2-lea al evaluării în 2021.

### 1.2. – *Structura Institutului, activitatea și tipurile de servicii*

Institutul de Psihiatrie « Socola » din Iași este amenajat într-o structură pavilionară, având 13 corpuri, în administrare aproximativ 250 ha de teren și peste 100 de clădiri mari și mici (diferite anexe, corp alimentar și clădiri termice – slab funcționale). Totalul paturilor puse la dispoziția pacienților, la data de 15.07.2020 sunt în număr de 870 din care 250 de paturi pentru cronici, 497 de paturi acuti și 123 pentru sectorul paliativ. Acesta își desfășoară activitatea conform Ordinului M.S. nr.856/18.07.2016 și Ordinului M.S. nr. 306/17.03.2017 (ultima modificare), care în funcție de indicatorii de performanță, de



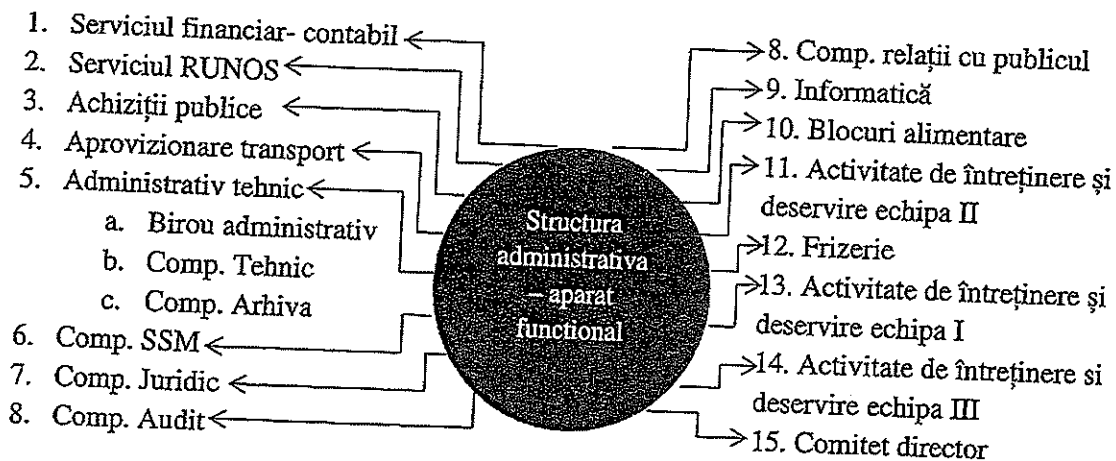
eficientizarea raportului cost/zi de internare, ori variația serviciilor medicale poate fi supusă modificărilor.

<i>Denumirea Secției Medicale</i>	<i>Tipul serviciilor medicale oferite pe fiecare specializare</i>	<i>Nr. de locuri/paturi</i>
Sectia psihiatrie I – barbati	Paturi acuti, din care: compartiment bolnavi psihici cu grad de pericolozitate in vederea incadrării in art. 109-110 C.P. (barbati acuti), spitalizare continua	85 paturi, din care: 5 paturi
Sectia clinica psihiatrie II	Paturi acuti, spitalizare continua	85 paturi
Sectia psihiatrie III	Paturi acuti, din care: compartiment bolnavi psihici cu grad de pericolozitate in vederea incadrării in art. 109-110 C.P. (barbati acuti), spitalizare continua	65 paturi, din care: 5 paturi
Sectia psihiatrie IV – femei	Paturi acuti, spitalizare continua	42 paturi
Sectia psihiatrie V	Paturi acuti, spitalizare continua	45 paturi
Sectia psihiatrie VI	Paturi acuti, spitalizare continua	55 paturi
Sectia psihiatrie VII	Paturi acuti, spitalizare continua	20 paturi
Compartiment neuropsihiatrie infantila-NPI	Paturi acuti, spitalizare continua	45 paturi
Sectia clinica psihiatrie VIII – toxicodependenta	Paturi acuti, spitalizare continua	50 paturi, din care: 25 paturi 25 paturi
Sectia psihiatrie IX – din care: Compartiment psihiatrie cronici Compartiment ingrijiri paliative	Paturi cronici si ingrijiri paleative, spitalizare continua	150 paturi: 84 paturi 66 paturi
Sectia de psihiatrie Sipote Sectia exterioara psihiatrie I Sipote Sectia exterioara psihiatrie II Sipote	Paturi cronici de lunga durata si cronici scurta durata, spitalizare continua	173 paturi: 75 paturi 98 paturi
Sectia exterioara psihiatrie Barnova Sectia exterioara psihiatrie I Barnova Sectia exterioara psihiatrie II Barnova	Paturi cronici scurta durata si ingrijiri paleative spitalizare continua	370 paturi
Stationar de zi psihiatrie adulti	Monitorizarea bolilor psihiatrice adulti, spitalizare de zi	
Farmacie cu puncte de lucru Barnova si Sipote		
Laborator analize medicale		
Laborator radiologie si imagistica medicala C.T.	Explotari computer tomograf (C.T.)	
Laborator explorari functionale		
Compartiment ergoterapie (sediul centrat, sectiile exterioare Sipote si Barnova)		
Compartiment prosectura		
Serviciul de prevenire al infectiilor asociate asistentei medicale		
Serviciul de evaluare si statistica medicala		
Laborator recuperare, medicina fizica si balneologie (baza de tratament)		
Cabinet stomatologie Iasi, sos. Bucium nr. 36		
Cabinet stomatologie Sipote		
Cabinet stomatologie Barnova		
Camera garda	Urgenta medico – chirurgicala, spitalizare zi	
Centru de sanatate mintala (adulti si copii) – str. Lascar Catargi	Monitorizarea bolilor psihiatrice, adulti, spitalizare de zi	
Centru de Sanatate mintala (adulti si copii) – str. Ghica Voda Stationari de zi adolescenti si copii Stationari de zi – toxicomanie – mentinere pe metadona Stationari de zi (pentru patologia varsticului)	Monitorizarea bolilor psihiatrice adulti si copii (tulburari cognitive minore, demente incipiente, tulburari psihotice si afective in perioade de remisiune, tulburari nevrotice si de personalitate), spitalizare de zi	30 locuri 10 locuri
Centru de sanatate mintala (adulti si copii)	Monitorizarea bolilor psihiatrice adulti, spitalizare de zi	30 locuri
Ambulatoriu integrat cu cabinete in specialitati : sediu sos. Bucium nr.36 – ORL, neurologie, recuperare, medicina fizica si balneologie, endocrinologie, oftalmologie, medicina interna, Obstretica – ginecologie, Psihiatrie copii, Psihiatrie adulti, Psihologie		
Centru de Monitorizare a Sanatatii Mintale		
Centru de cercetare – nucleu de cercetare in psihiatrie		



Laboratoarele sunt unice, deservind atat paturile, cat si ambulatoriul integrat

### Structura administrativă – aparat functional



#### 1.3. – Situația dotării cu echipamente a spitalului

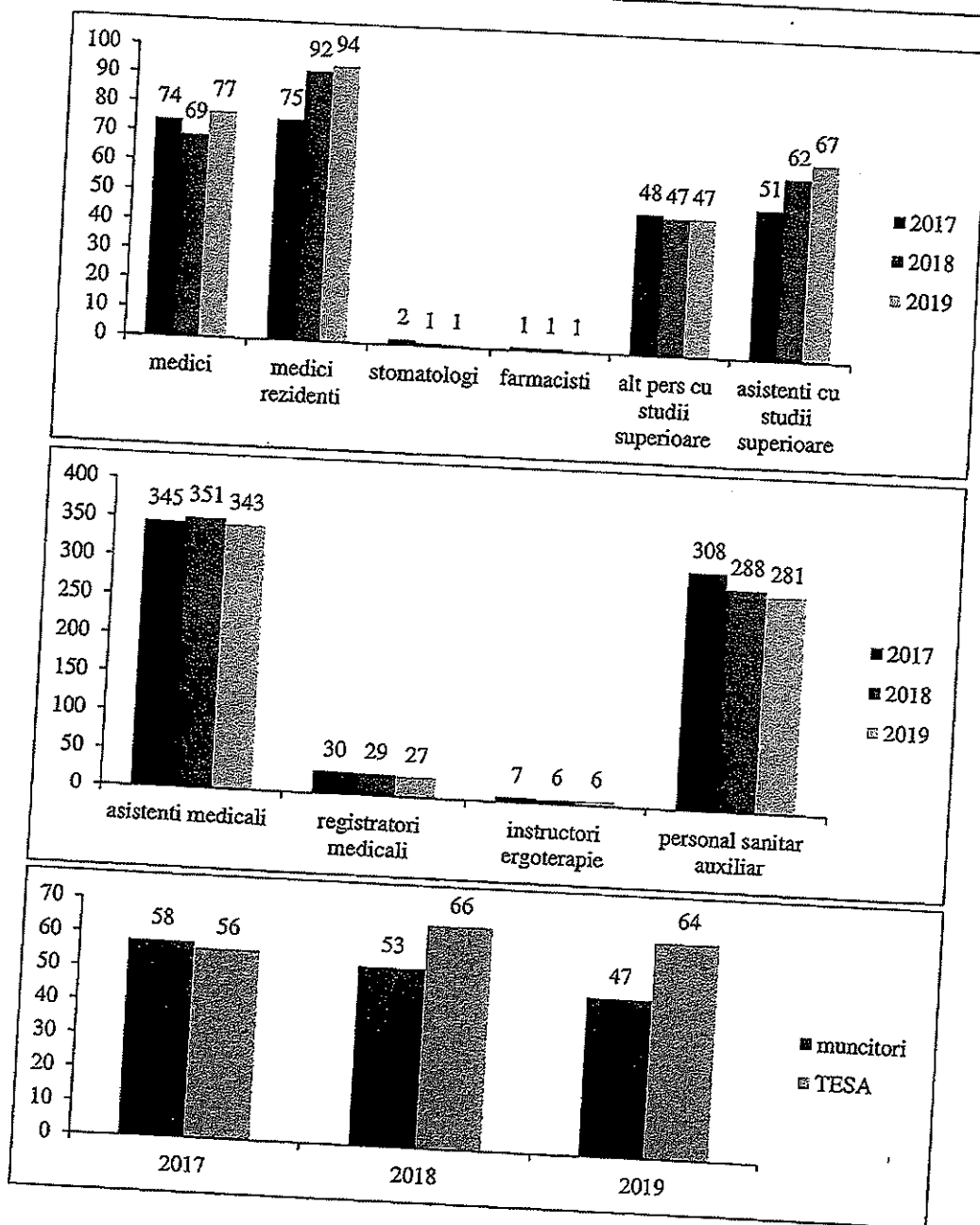
Echiparea actuală a Institutului de Psihiatrie Socola înglobează aparatele medicale generale necesare funcționării unui spital (ambulatoriu, medicină internă, ATI, laborator analize, imagistică medicală biochimie, stomatologie) împreună cu cele specifice profilului de psihiatrie pentru diagnoză și tratament, după cum urmează: analizator hematologie și biochimie (E+ISE KIT), toxicologie, imonologie, microscopie, termostate, ecografe, 20 electrocardiografe – EKG, 2 electroencefalografe – EEG, sistem automat electroforeza, 10 monitoare EKG, 6 defibrilatoare, 3 aparate terapie unde infraroșii, 3 combine fizioterapie – electroterapie curent continuu, aparat presoterapie, diadin 2, linie semiautomată și automată Elisa, unite dentare, instalație radiologică RX, computer tomograf – C.T., concentratoare de oxigen, injectomate, autoclav, 3 microscopie binoculare, cetrifuge automate și electrice, analizator timp de sângerare și coagulare împreună cu cel specific pentru citire VSH.

Ultima achiziție a spitalului a computerului tomograf C.T. a crescut calitatea serviciilor medicale oferite pacienților, însă performanța profesională a specialiștilor în raport cu varietatea asistenței în tratarea patologiei poate fi îmbunătățită prin achiziționarea ulterioară și a unui RMN în vederea diagnosticării cât mai exacte a afecțiunilor.

#### 1.4.– Situația existentă a resurselor umane în cadrul Institutului

Prezentarea evoluției numărului de personal angajat pe perioada 2017-2019, înregistrează la 31.12.2019 un nr. total de 1055 de angajați din care 16,3% medici și medici rezidenți și stomatologi. În proporție de 73% din totalul angajaților sunt reprezentați de personalul sanitar de asistență și îngrijire, din care doar 14,7% sunt asistenți medicali și alt personal sanitar (Psihologi, Biologi, Chimisti) cu studii superioare.



TOTAL  
ANGAJAȚI

1055

### 1.5.- Situația financiară a Institutului Socola

Serviciile medicale oferite de Institutul de Psihiatrie Socola din Iași vizează atât cele de asistență medicală spitalicească în specificul secțiilor cu paturi cu durate de peste 12 ore pentru pacienți cronici și acuti din profilaxia psihiatrică, cât și cele de zi cu durata de până la maximum 12 ore, pentru monitorizare adulți și copii. Împreună cu asistarea acordată în ambulatoriu de specialitate integrat, și cele din Centrele de Sănătate Mintală, a serviciilor medicale de înaltă performanță (C.T., imagistică



medicală) și cele rezultate de laboratoarele paraclinice, spitalul înglobează și serviciile ce vizează îngrijirea paleativă.

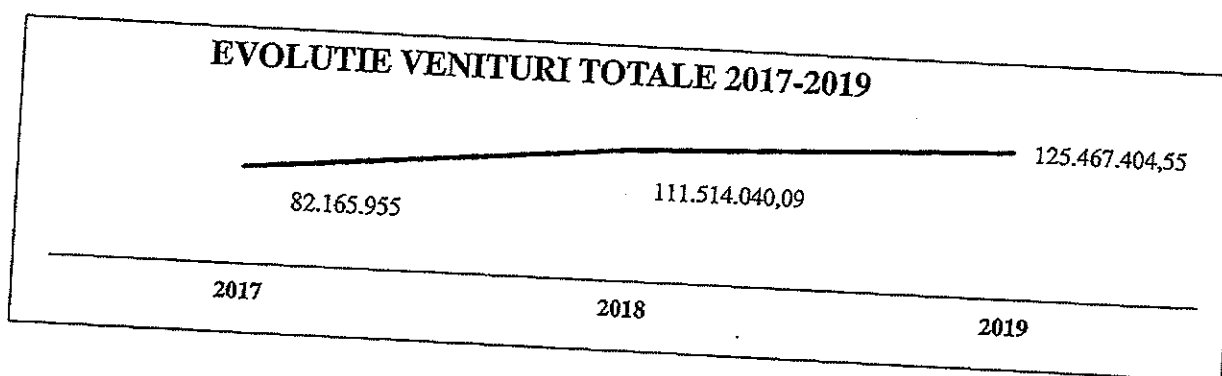
Așadar, funcționalitatea spitalului este încadrată ca instituție publică, fiind finanțată integral din venituri publice și organizată în conformitate cu prevederile Legii nr.95/2006 privind reforma în domeniul sănătății – republicată, având la baza principiul autonomiei financiare. Situațiile financiar-contabile sunt întocmite pe baza legii contabilității nr.82/1991, iar procedurile la nivelul Serviciului financiar-contabil conform procedurii PS 102.

### 1.5.1. – Evoluția veniturilor și cheltuielilor 2017-2019

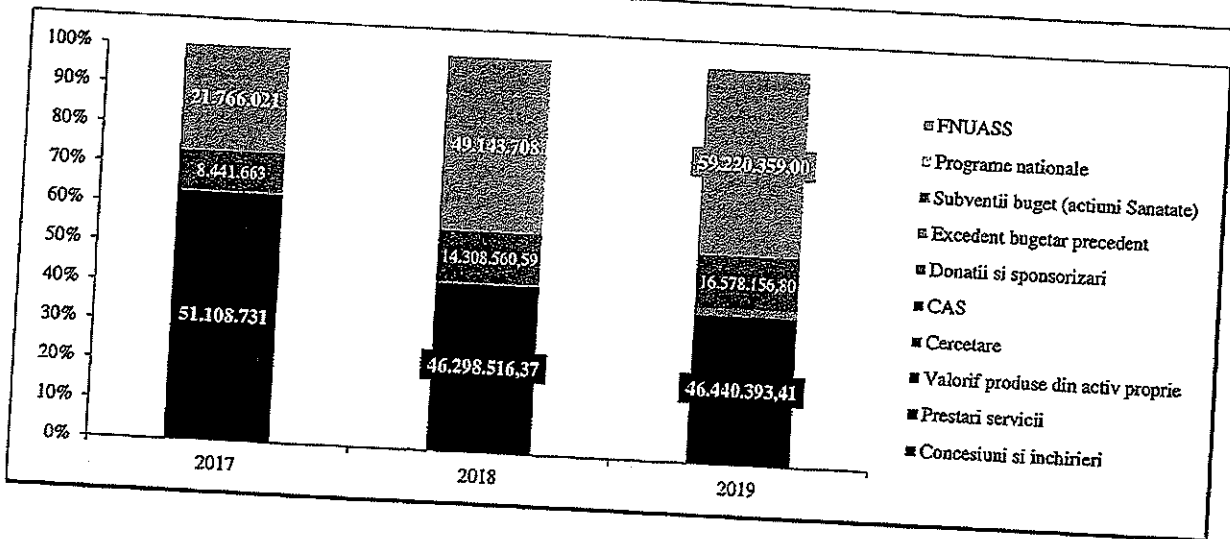
Veniturile înregistrează o creștere graduală în perioada analizată, fiind în principal dependentă de creșterea subvențiilor din bugetul FNUASS(mărirea salariilor) de 272% din 2017 până în 2019 și a veniturilor din contractele cu Casa de Asigurări de sănătate. Restul veniturilor proprii din prestări servicii și din valorificarea produselor obținute din activitatea proprie înregistrând scădere.

Venituri încasate	2017	2018	2019	% 2019
Venituri din concesiuni și închirieri	17.793	12.026,50	17.310,50	0,01%
Venituri din prestări servicii	371.996	350.260,90	345.602,36	0,28%
Venituri din valorificarea produselor obținute din activitatea proprie	104.800	638.768,93	175.715,73	0,14%
Venituri din cercetare	19.628	42.355,09	45.186,17	0,04%
Venituri din contractele cu casele de asigurări de sănătate *)	51.108.731	46.298.516,37	46.440.393,41	37,01%
din care servicii medicale spitalicești aferente anului trecut		3.970.237,00	3.889.468,00	3,10%
Donații și sponsorizări	0	44.934,48	0,00	0,00%
Sume utilizate din excedentul anului precedent	236.323	624.914,59	2.644.680,58	2,11%
Subvenții de la bugetul de stat (acțiuni de sănătate)	8.441.663	14.308.560,59	16.578.156,80	13,21%
Sume alocate din programe naționale de sănătate	99.000	49.994,64		0,00%
Subvenții din bugetul F.N.U.A.S.S. pentru acoperirea creșterilor salariale	21.766.021	49.143.708	59.220.359,00	47,20%
Subvenții de la bugetul de stat către instituții publice/Sume primite de la UE/alți donatori în contul platilor efectuate și finanțari				
<b>TOTAL VENITURI PROPRII</b>			44.018,52	0,04%
<b>GRADUL DE REALIZARE FAȚA DE BUGETUL PLANIFICAT CONFORM (BVC)</b>	<b>82.165.955</b>	<b>111.514.040,09</b>	<b>125.467.404,55</b>	<b>100%</b>
		96,24%	96,89%	

### EVOLUTIE VENITURI TOTALE 2017-2019

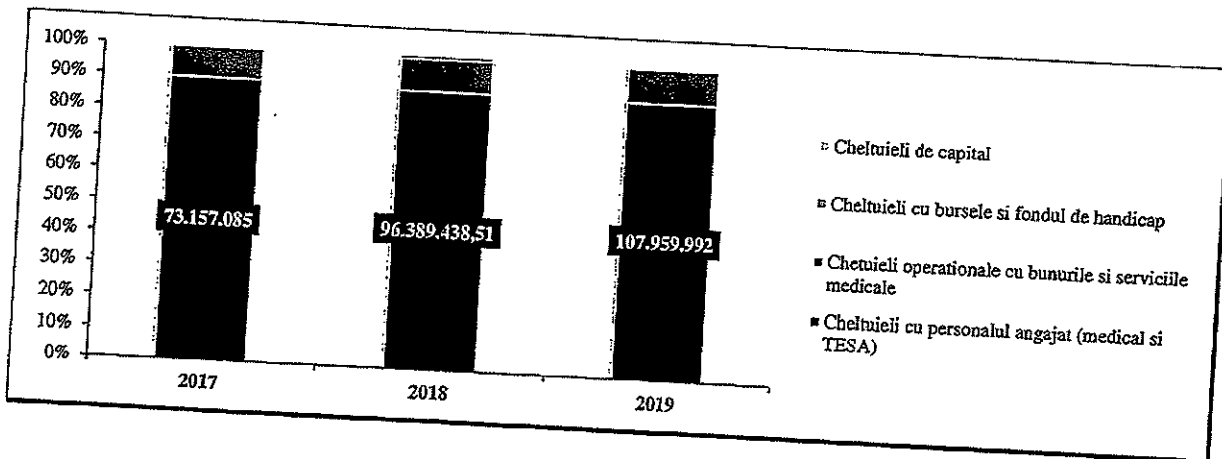






Cheltuielile totale marcheaza si ele un trend ascendent in perioada analizata, ponderea cea mai mare fiind si conform situatiilor istorice Cheltuiiala cu personalul care variaza intre 86% si 88%. In urma analizei in detaliu, din Cheltuielile operationale cu bunurile si serviciile, majoritare sunt cele inregistrate cu intretinerea cladirilor administrative vechi, iluminatul si incalzirea termica.

Cheltuieli inregistrate	2017	2018	2019	% din 2019
Cheltuieli cu personalul angajat (medical si TESA)	73.157.085	96.389.438,51	107.959.992	88%
Cheltuieli operationale cu bunurile si serviciile medicale	7.917.973	11.455.179,17	13.315.951,18	11%
Cheltuieli cu bursele si fondul de handicap	397.568	884.004,00	757.316,00	1%
Cheltuieli de capital	68.414	140.738,34	453.521,64	0%
<b>TOTAL CHELTUIELI PROPRII</b>	<b>81.541.040,00</b>	<b>108.869.360,02</b>	<b>122.486.780,82</b>	<b>100%</b>
GRADUL DE REALIZARE FATA DE BUGETUL PLANIFICAT CONFORM (BVC)		93,96%	94,59%	

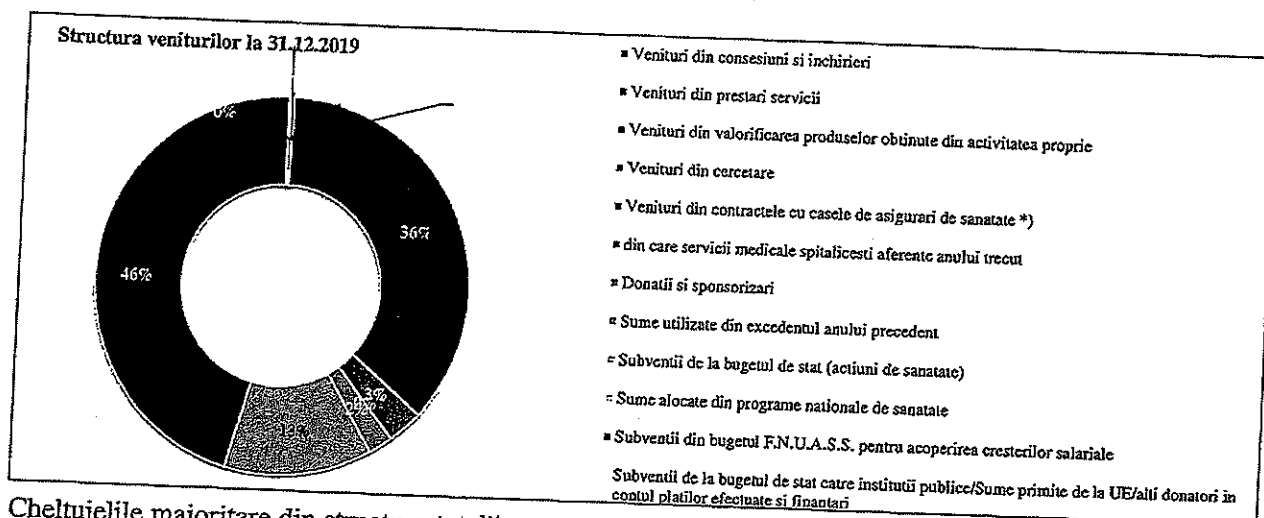


### 1.5.2. – Structura veniturilor si cheltuielilor inregistrate in 2019

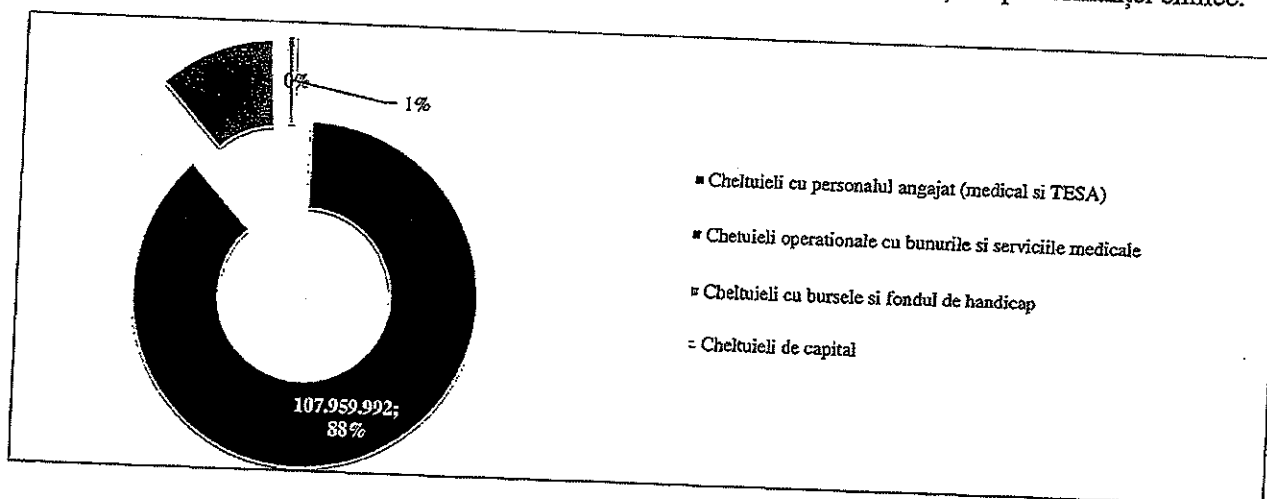
Analiza veniturilor si cheltuielilor inregistrate in anul 2019 s-a bazat pe procentul fiecarui tip de venit sau cheltuiala din totalul acestora.

Valoarea incasarilor la 31.12.2019 a fost de 125.467.404,55 RON si cea a cheltuielilor totale a atins pragul de 122.486.780,82 RON marcand un excedent in bugetul de venituri si cheltuieli in valoare de 2.980.623,73 RON. Excedentul utilizat din anul trecut (2018) a fost de 2.644.680,07 RON, iar executia bugetara s-a realizat in proportie de 96,89%.

Din structura veniturilor procentajul cel mai mare il ocupa subventiile din bugetul FNUASS reprezentand 46% din total, urmat de 36% venituri din contractele cu CAS.



Cheltuielile majoritare din structura totală sunt reprezentate de cheltuielile de personal având un procent de 88%, pe a doua poziție fiind cheltuielile cu bunurile și serviciile care includ valorile mari cu utilitățile (30%). Cheltuieli cu marketingul sunt 0, precum și cele cu cercetare dezvoltare, fapt care arată lipsa unui efort managerial pentru promovarea serviciilor medicale existente și îmbunătățirea performanței clinice.



## 1.6.– Indicatorii de performanță ai activității spitalului pe perioada 2017-2019

DENUMIRE INDICATOR	2017	2018	2019
<b>Indicatori de calitate</b>			
Rata mortalității intraspitalicești pe total %	0,56%	0,51%	0,50%
Rata infecțiilor nosocomiale pe total %	1,52%	1,17%	1,05%
Rata pacienților reinternati în interval de 30 de zile de la externare %	47,65%	46,06%	48,24%
Rata mortalității intraspitalicești	0,56%	0,51%	0,50%
<b>Indicatori de management al resurselor umane</b>			
Proportia personalului medical din total personal	88,37%	87,00%	87,61%
Proportia medicilor din totalul personalului	7,76%	7,92%	8,00%
Proportia personal medical cu studii superioare din total personal	20,32%	21,28%	23,94%
<b>Indicatori economico - financiari</b>			
Procentul cheltuielilor de personal din total cheltuieli	86,10%	86,07%	85,46%
Procentul cheltuielilor cu medicamentele din total cheltuieli	1,61%	1,34%	1,31%
Procentul Veniturilor Proprii din total venituri	11,31%	13,61%	14,00%
Cost mediu pe zi de spitalizare pe Institut	264,03	364,31	424,75
Execuția bugetara față de bugetul aprobat	94,63%	93,95%	94,56%
<b>Indicatori de utilizare a serviciilor</b>			
Durata medie de spitalizare (spitalizare continua) – zile	20,11	19,38	19,09
Nr. de pacienți externati total	21,772	21,111	21,616
Rata de utilizare a paturilor	88,66	87,15	85,94
Indicele de concordanta între diagnostic la internare și diagnostic la externare	81,77%	78,49%	76,78%
Indicele de complexitate a cazurilor pe Institut	1,37	1,39	1,39
Nr. de consultații acordate în ambulatoriu	42,204	45,827	45,464
Nr. mediu de consultații pe un medic în ambulatoriu	2,110	1,432	1,420
Nr. mediu de consultații pe un medic în camera de garda/UPU	157	171	193
Procentul serviciilor medicale spitalicești acordate prin spitalizare de zi	38,69%	34,77%	36,65%

## CAP. 2. – ANALIZA SWOT A INSTITUTULUI DE PSIHIATRIE « SOCOLA »

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Singurul Institut de psihiatrie din Romania, cu o istorie de peste 115 ani, care deservește toată zona de NE, având adresabilitate mare</li> <li>▪ Unitate spitalicească ce cuprinde atât servicii medicale complexe pentru profilaxia psihiatrică (D.R.G., acuti, cronici spitalizare continua adulți și copii, în ambulatoriu de specialitate), laborator de analize, îngrijiri paleative și Centre de Sănătate Mintală</li> <li>▪ Asigură asistență de urgență medicală de specialitate în psihiatrie prin camera de gardă</li> <li>▪ Este considerat FOR Metodologic regional prin desfășurarea activității de învățământ universitar și nucleu de cercetare științifică, de îndrumare și</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Structura spitalicească în sistem pavilionar determină creșterea exponențială a cheltuielilor cu utilitățile (iluminatul, încălzirea termică reprezentând 30% din total chelt. utilitati) și creând dificultăți în funcționarea unitară a departamentelor</li> <li>▪ Infrastructura perimată prin uzura fizică și morală și existența clădirilor în categoria de monumente istorice împiedică restructurări sau înființarea de spații destinate prestărilor de servicii medicale contra cost și a saloanelor private cu grad de confort ridicat</li> <li>▪ Lipsa dotarilor hoteliere și a echipamentelor de ultima generație pentru a fi la standardele unui Institut clinic european</li> </ul>



<p>coordonare metodologică specifică, asigurând educație continuă</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dispune de resurse umane cu un înalt grad de profesionalism, printre care se remarcă cadre didactice universitare din cadrul U.M.F. « Grigore T. Popa » Iași, personal competent pe diferite arii (îngrijiri paleative, toxicodependențe, ergoterapeuți, psihologi, chimiști) participând contiuu la cursuri de formare si perfecționare</li> <li>▪ Institutul a obținut certificatul ISO 9001 :2015 în noiembrie prin acreditare A.N.M.C.S.</li> <li>▪ Existența acreditării RENAR pentru laboratorul de analize medicale</li> <li>▪ Dotarea spitalului cu aparat C.T. și echipamente pentru laboratorul de analize medicale, ce aduce venituri suplimentare prin contractul cu CAS Iași pe activități paraclinice</li> <li>▪ Absența aeriadelor si a datoriilor restante către furnizori</li> <li>▪ Stoparea migrării angajaților prin valorile salariale motivante existente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Venituri suplimentare mici, altele decât cele din contractul cu CAS și lipsa atragerii de alte venituri din proiecte investiționale noi sau donații si sponsorizării prin colaborari directe cu ONG-uri de profil (lipsa unei Asociații active la nivel de Institut reprezentând iar un punct slab)</li> <li>▪ Cheltuielile de personal foarte mari – 88,54%, urmate de cele cu mentenanța și utilitățile clădirilor</li> <li>▪ Lipsa cheltuielilor de marketing si publicitate în vederea creșterii adresabilității (cooptând și pacienții din alte județe) – ducând la neindeplinirea indicatorilor pentru categoria de spital M I</li> <li>▪ Lipsa cheltuielilor în cercetare – dezvoltare</li> <li>▪ Deficiențe la nivel informational - lipsa unui sistem complex informatic, care sa ofere în timp real evaluarea activității spitalului în zona medicală și de management</li> <li>▪ Insuficiența implicare a personalului în identificarea permanentă a riscurilor, analiza si monitorizarea implementării măsurilor necesare pentru minimizarea efectelor</li> <li>▪ Transport deficitar al pacienților nedepasabili pe căile de acces cu teren accidentat</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNITATI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creșterea veniturilor prin diversificarea serviciilor medicale la cerere</li> <li>▪ Atragerea de venituri suplimentare din donatii si sponsorizari</li> <li>▪ Implementarea de soft-uri informatice de colectare si prelucrare a datelor pentru eficientizarea activitatii</li> <li>▪ Atragerea de fonduri nerambursabile pentru creșterea calitatii actului medical si imbunatatirea conditiilor hoteliere prin investitii în reabilitare, modernizare, constructii suplimentare (teren de 250 ha – Sipote în neexploatat la potentialul maxim), dotare echipamente si programe de cercetare – dezvoltare studii științifice</li> <li>▪ Cadrul legislativ specific prin Legea Sanatatii Mintale nr. 487/2002</li> <li>▪ Valorificarea numelui de prestigiu al Institutului prin intensificarea campaniilor de informare si promovare</li> <li>▪ Achizitia tot prin proiecte europene a aparaturii de PCR în timp real, care pe langa utilitatea avuta în testarea COVID – 19, permite detectarea genelor de referinta în Schizofrenie si Tulburare Bipolara</li> <li>▪ Colaborare în proiecte de cercetare stiintifica si invatamant medical cu centre medicale universitare locale (U.M.F « Grigore T. Popa »), nationale si internationale.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENINTARI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creșterea nr. de pacienti români care acceseaza serviciile medicale din străinatate, din cauza condițiilor precare existente</li> <li>▪ Finanțarea insuficientă si incomplet argumentată către bugetul de stat pentru susținerea Institutului în proiectele investiționale</li> <li>▪ Dependența de bugetul FNUASS pentru acoperirea cheltuielilor salariale</li> <li>▪ Societatea civila neimplicată suficient în rezolvarea cazurilor sociale</li> <li>▪ Instabilitate legislativă, supusă unor modificari care cer aplicabilitate rapidă si directă în sistemul sanitar</li> <li>▪ Sectorul privat medical mult mai performat, în continuă dezvoltare, concurând cu serviciile medicale publice</li> <li>▪ Situația de urgență apărută în contextul actual al pandemiei COVID – 19, ce conduce la o reorganizare a priorităților în vederea prevenirii și stopării cazurilor de contaminare maximă</li> <li>▪ Obscuritate procedurală</li> </ul>



### CAP. 3. – IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE

1. Existența unei infrastructuri spitalicești precare în pavilioanele ce nu au fost reabilitate, conduce la creșterea costurilor de utilități și mentenanță (puteau fi diminuate prin accesarea fondurilor pe Axa prioritară 3 din Programul Operational Regional privind eficientizarea energetică a clădirilor publice, cu deadline pe data de 08 august 2020)
2. Scăderea calității actului medical și condițiilor de spitalizare precare (mobiliu, aparatură medicală uzată fizic și moral, grupuri sanitare insuficient sanitizate, saloane mari – 30 paturi)
3. Catalogarea ca *Monument istoric* a unor clădiri ce nu permite reconfigurarea/ restructurarea pentru încadrarea în condiții reabilitate conform ultimelor norme în vigoare și standardelor europene, generând imposibilitate pentru co-plata pentru serviciile de cazare
4. Lipsa unui sistem informatic complex pentru evaluare și monitorizare în timp real a activității medicale pentru eficientizarea atât a indicatorilor clinici, cât și financiari, prin creșterea nr. de pacienți tratați/medic și creșterea profitabilității serviciilor medicale oferite
5. În ultimii ani, lipsa unei strânse colaborări dintre managementul Institutului cu echipa Direcției Strategice de Proiecte U.M.F. Iași a exclus Institutul din Programul MAVIS – Managementul vârstnicului și îmbătrânirii sănătoase « smart ageing », ceea ce a dus la neatragerea de fonduri cu destinație - cercetare științifică și dezvoltare învățământ de specialitate
6. Nevalorificarea brandului Institutului de Psihiatrie « Socola » în diverse campanii de informare și publicitate pentru creșterea adresabilității pacienților noi, inclusiv prin intrarea pe rețele de socializare/TeleMedicină, mai ales în contextul pandemiei COVID-19 – consultațiile la distanță.
7. Lipsa unui PCR-RT necesar atât pentru testare COVID-19, cât și pentru determinări genetice în patologia psihiatrică (schizofrenie, tulburări bipolare) etc.
8. Inerția managementului în așteptarea resurselor financiare venite de la Ministerul Sănătății și CAJS pentru acoperirea cheltuielilor
9. Neexplorarea variantelor de venituri suplimentare din donații/sponsorizări, granturi UE, diverse colaborări internaționale (inclusiv pentru realizarea de investiții)
10. Procentul foarte mare al cheltuielilor de personal (88%), din total venituri, care poate fi modificat doar prin creșterea veniturilor proprii ale spitalului din diverse arii de acțiune (paleativ la standarde ce permit co-plata, ergoterapie diversificată, colaborare cu ONG-uri, lansarea de studii clinice/farmacologice/cercetare-dezvoltare etc.) și nu prin scăderea salariilor - deoarece ar afecta gradul de satisfacție al personalului medical.

### CAP. 4. – SELECTIONAREA PROBLEMEI PRIORITARE

Tradițional, resursele au fost privite ca o problemă centrală pentru spitale, însă analizele repetate ale experiențelor eșuate cu cheltuieli mari au demonstrat necesitatea unei tranziții către o mai bună combinație între resurse și procesele, sistemele și rezultatele principale în vederea asigurării unor rezultate mai bune. Analiza comparativă reamintește că resursele sunt necesare dar nu suficiente pentru



a obține un spital eficient - sau, în alte cuvinte că, chiar și din punct de vedere arhitectural, un spital bun înseamnă „mult mai mult decât echipamente moderne și spații moderne” (Netherlands Board for Health Care Institutions).

Problema prioritară rămâne concretizarea unor măsuri de eficientizare a activității spitalicești bazată pe creșterea performanței clinice și financiare a activităților spitalului, în sensul stabilirii unui plan de management cu responsabilități care să conducă la indentificarea resurselor financiare implementării investițiilor pentru lucrările de reabilitare/modernizare/extindere precum și dotare cu echipamente. Toate acestea converg înspre îmbunătățirea calității actului medical și a gradului de satisfacție al pacientului. Profilul de specialitate psihiatrică al Institutului, cu infrastructură uzată pavilionară, aduce în prim-plan problematica menținerii unui nivel înalt al serviciilor clinice asistate, prin prisma resursei financiare disponibile. Performanța clinică și financiară este cel mai complex și important parametru în evaluarea activității spitalicești ce înglobează gestionarea atât a resurselor umane, informaționale, cât și a resurselor bugetare pentru optimizarea calitativă și cantitativă a serviciilor de sănătate furnizate.

## CAP. 5. – DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMA PRIORITARĂ IDENTIFICATĂ – PERFORMANȚA CLINICĂ ȘI FINANCIARĂ A ACTIVITĂȚILOR INSTITUTULUI DE PSIHIATRIE „SOCOLA” DIN IAȘI

Proiectul urmărește, ca direcție fundamentală, creșterea nivelului îngrijirii stării de sănătate a pacientului psihiatric, bazat pe un sistem de sănătate eficient, compatibil cu sistemele de sănătate europene. Conform politicilor de sănătate, acesta trebuie să urmărească:

- ❖ Asigurarea accesabilității la serviciile medicale
- ❖ Respectarea dreptului la ocrotirea populației
- ❖ Politica de calitate este fundamentată pe nevoile și satisfacția pacienților
- ❖ Nediscriminarea în serviciile medicale oferite în cadrul pacienților
- ❖ Colaborarea departamentelor integrate conduce la creșterea calităților serviciilor medicale
- ❖ Focusarea pe rolul serviciilor preventive
- ❖ Institutul integrează parteneriate multidisciplinare pentru rezolvarea problemelor complexe (inclusiv tratament și diagnostic)
- ❖ Consimțământul informat al pacientului este esențial în procesarea planului de tratament și investigații
- ❖ Dreptul pacientului privind confidențialitatea informațională (GDPR)
- ❖ Dreptul la viață privată respectat

### 5.1. – Scopul

Scopul acestui proiect de management vizează identificarea surselor de venit proprii suplimentare în vederea acoperirii viitoarelor proiecte investiționale pentru câștigarea autonomiei față de veniturile publice direcționate de la Ministerul Sănătății și bugetele CAS și FNAUSS, în vederea realizării unei



eficientizării a performanțelor clinice și financiare după finalitatea și implementarea obiectivelor propuse.

### 5.2. – Obiective

Competențele și aptitudinile managerului și ale membrilor structurilor de conducere ale spitalului pot influența calitatea și cantitatea serviciilor medicale oferite, primând necesitatea unui studiu aprofundat al problemelor și priorităților existente ale institutiei. În urma analizei problemelor critice existente, am constatat ca prioritare urmatoarele obiective:

**Obiectivul nr. 1:** Dezvoltarea infrastructurii prin proiecte investiționale noi și de reabilitare, care vizează îmbunătățirea condițiilor hoteliere, dotarea eficientă cu echipamente medicale, reabilitarea clădirilor existente, ce duc la creșterea calității serviciilor medicale oferite, având impact pozitiv asupra indicatorilor spitalului (creșterea gradului satisfacției a pacientului etc)

**Obiectivul nr. 2:** Îmbunătățirea activității de proiectare și cercetare științifică a Institutului prin înființarea unui „Laborator de cercetare în psihiatrie și științe neuro-psihiatrice”, cu potențial de colaborare în alte proiecte de cercetare multicentrice.

**Obiectivul nr. 3:** Implementarea unui sistem complex informațional și informatic, care să ofere în timp real evaluarea activității spitalului în zona medicală și de management pentru îmbunătățirea eficienței operationale a cadrelor medicale și creșterea indicatorilor de performanță clinică și economico-financiară.

### 5.3. – Activitățile proiectului de management

Pentru a îndeplini cu succes obiectivele mai sus menționate, care înglobează misiunea planului de management prezentat, se va întocmi un planul strategic de implementare a activităților fiecărui obiectiv, prezentând etapele de planificare, resursele utilizate (umane, materiale, financiare) și evaluarea și monitorizarea rezultatelor așteptate.

**Obiectivul nr. 1:** Dezvoltarea infrastructurii prin proiecte investiționale noi și de reabilitare care vizează îmbunătățirea condițiilor hoteliere, dotarea eficientă cu echipamente medicale, extinderea serviciilor medicale oferite și calitatea actului medical având, impact pozitiv asupra indicatorilor de performanță a spitalului.

**Activitatea 1.** Realizarea de investiții prin construirea unui corp de clădire nou prin proiectul intitulat « Institutul de Psihiatrie Socola Iași – Spital 200 paturi » din cadrul Programului National de Construcții de interes public, subprogramul « Unități sanitare din mediul urban » realizat de CNI, ce va cuprinde



cazare în regim hotelier la standardele adecvate, vizând să preia pacienții din pavilioanele Monumente istorice ce nu pot fi reabilitate și recompartimentate conform standardelor în vigoare

- **Încadrarea în timp** : 3 ani (2023)
- **Resurse umane** : Comitetul director, șefii de secții, șefi departamente
- **Resurse materiale** : conform cerințe CNI
- **Resurse financiare** : co-finanțare proiect (40,000 EUR)

**Activitatea 2.** Construire Centru Post-Cura adicției toxicodependenți – Șipote – pentru pacienți cu dependențe, toxicodependențe și recurență la internare – Posibilitatea construirii pe zonele neexploatate din cele 250ha disponibile – luând în calcul și extinderea Ergoterapiei împreună cu serviciile medicale pentru tratament alternativ /recreere pacienți (30 paturi)

- **Încadrarea în timp** : 2 ani (2022)
- **Resurse umane** : Comitetul director, șefii de secții, personal tehnic, personal achiziții publice, manager proiect, consultant financiar
- **Resurse materiale** : conform studiu de fezabilitate
- **Resurse financiare** : plată servicii consultanță studiu de fezabilitate/depunere proiect și proiectare clădire nouă (~500,000 lei) și co-finanțare proiect (15% din valoare conform tipului de axa prioritara a Programului Operațional Regional pe care se depune Proiectul sau 2% în condițiile aplicării pentru Proiecte prin Fonduri Norvegiene – EEA Grants)

**Activitatea 3.** Modernizarea și reabilitarea clădirilor de tip "Monument istoric" în stare avasată de degradare (ex "Casa Creangă") care pot fi reintegrate în spațiile utilizate de spital pentru diverse activități medicale/artistice și a clădirilor publice din sistemul pavilionar vizând eficientizarea energetică și creșterea calității condițiilor sanitar – medicale. Procesul de reabilitare vizează și îmbunătățirea spațiilor verzi și căilor de acces pentru facilitare transport pacienți.

- **Încadrarea în timp** : activitate continua pana la reabilitarea tuturor pavilioanelor și a căilor de acces / transport (2030)
- **Resurse umane** : Manager Institut, Comitetul director, personal juridic și tehnic, personal achiziții publice, manager proiect, consultant financiar
- **Resurse materiale** : conform studiilor de fezabilitate pentru fiecare în parte
- **Resurse financiare**: plată servicii consultanță studiu de fezabilitate și proiectare TOPO/GEO/DALI pavilioane (în funcție de valoare proiect – 10% din total cheltuieli) și co-finanțare proiect (15% din valoare conform tipului de axa prioritara a Programului Operațional Regional pe care se va depune Proiectul sau 2% în condițiile aplicării pentru Proiecte prin Fonduri Norvegiene – EEA Grants)

**Obiectivul nr. 2 :** Îmbunătățirea activității de proiectare și cercetare științifică a Institutului prin înființarea unui „Laborator de cercetare în psihiatrie și științe neuro-psihiatrice”, cu potențial de colaborare în proiecte de cercetare multicentrice.

**Activitatea 1.** Identificarea surselor de finanțare nerambursabile pentru cercetare-dezvoltare (proiecte tip Horizon 2020) și pe studii care cuprind atât susținerea proiectelor teoretice, cât și dotarea cu echipamente ce duc la mărirea performanței clinice a Institutului de Psihiatrie « Socola » din Iași

- **Încadrarea în timp** : noiembrie 2020





- **Resurse umane** : echipă mixtă formată din șef departamente structuri, șef serviciu financiar, Consiliu Științific, cadre Nucleu de Cercetare
- **Resurse materiale** : pe baza nevoilor identificate (punerea la dispoziție a spațiilor de lucru și acces la internet și calculatoare)
- **Resurse financiare** : fără resurse proprii necesare

**Activitatea 2.** Prioritizarea direcțiilor de cercetare conform cerințelor medicale de specialitate și nevoia existentă în cadrul Institutului de Psihiatrie « Socola »

- **Încadrarea în timp** : 2 ani (2020-2021)
- **Resurse umane** : echipa formată exclusiv din cadre universitare ale Nucleu de Cercetare și Consiliu Științific
- **Resurse materiale** : resursele Institutului
- **Resurse financiare** : fără resurse proprii necesare

**Activitatea 3.** Achiziția de echipamente medicale necesare cum ar fi : aparat de dozare medicație pacienți cronici, dozare stupefiante la toxicodependenți, echipament testare impactul aditivilor alimentari asupra bolilor psihice, echipament PCR-RT pentru testare genetică în boli de tip schizofrenie și tulburări bipolare – având posibilitatea testării pacienților și pentru COVID - 19, atingând prioritatea corelării actului medical în contextul actual al pandemiei și aparatură de imagistică medicală avansată RMN.

- **Încadrarea în timp** : 1 ani (2020-2021)
- **Resurse umane** : Manager, Comitetul director, personal tehnică medicală, personal achiziții publice, manager implementare proiect
- **Resurse materiale** : conform nevoilor identificate din proiecte
- **Resurse financiare** : co-finanțare proiect (0-2% din valoare conform tipului de axa prioritară accesată)

**Activitatea 4.** Formarea și atragerea de noi cadre cu specializare de laborator biologie moleculară, genetică medicală și farmacologie clinică în vederea creșterii nivelului de cunoștințe științifice și având o abordare integrată și multidisciplinară.

- **Încadrarea în timp** : activitate continuă
- **Resurse umane** : departament RUNOS, cadre universitare Nucleu de Cercetare și personal laborator analize și laborator biochimie moleculară
- **Resurse materiale** : resursele spitalului
- **Resurse financiare** : incluse în proiect, fără necesar de resurse proprii

**Activitatea 5.** Extindere colaborare cu Centrul de Cercetare CEMEX al U.M.F. "Grigore T. Popa" Iași în vederea creșterii veniturilor din studii clinice și granturi de cercetare

- **Încadrarea în timp** : activitate continuă
- **Resurse umane** : departament RUNOS, cadre universitare U.M.F, specialiști laborator analize
- **Resurse materiale** : resurse U.M.F și Institut
- **Resurse financiare** : resurse atrase din granturi de cercetare, fără necesar de resurse proprii



**Obiectivul nr. 3 :** Implementarea unui sistem complex informațional și informatic, care să ofere în timp real evaluarea activității spitalului în zona medicală și de management pentru îmbunătățirea eficienței operaționale a cadrelor medicale și creșterea indicatorilor de performanță clinică și economico-financiară.

**Activitatea 1.** Identificare resurselor de finanțare nerambursabile disponibile (axe prioritare granturi UE)

- **Încadrarea în timp :** 6 luni
- **Resurse umane :** Manager, echipă mixta formata din șef departament structuri, șef serviciu financiar, șef departament IT
- **Resurse materiale :** pe baza nevoilor identificate - acces internet, laptopuri și calculatoare
- **Resurse financiare :** nu vizează resurse suplimentare (salarii)

**Activitatea 2.** Crearea unei echipe de scriere, depunere, implementare a proiectului pentru o bună gestionare a rezultatelor

- **Încadrarea în timp :** 1 trimestru (3 luni)
- **Resurse umane :** Manager, manager proiect, consultant financiar, personal departament IT
- **Resurse materiale :** pe baza nevoilor identificate, calculatoare și acces internet
- **Resurse financiare :** nu vizează resurse suplimentare (salarii)

**Activitatea 3.** Achiziționarea softurilor necesare pentru implementarea proiectului și dotarea cu echipamente hardware (monitoare, diverse terminale pentru medici, aparate imprimat rețete, modul verificare stocuri medicamente și alte resurse medicale, programe decontări CAS/ implementare cu programul e-sanatate)

- **Încadrarea în timp :** 1 an
- **Resurse umane :** Manager, manager proiect, consultant financiar, personal departament IT, departament achiziții publice
- **Resurse materiale :** pe baza nevoilor identificate in proiect
- **Resurse financiare :** co-finanțarea aferenta proiectului (0-2% din total proiect)

**Activitatea 4.** Perfecționarea și training-ul personalului medical în utilizarea plantformeii integrate informatice și stabilirea modalității de raportare ale medicilor în vederea creșterii eficientizării gradului de satisfacție al pacienților și al cheltuielilor spitalului.

- **Încadrarea în timp :** activitate continuă
- **Resurse umane :** Manager, șefi secție, medici, asistente, infirmiere
- **Resurse materiale :** acces la platforma integrată prin toate terminalele utilizate
- **Resurse financiare :** venituri din proiect fonduri nerambursabile

## 5.4.- Gantt Chart

Activități	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Obiectivul nr. 1 : Dezvoltarea infrastructurii prin proiecte investitionale noi si de reabilitare care vizeaza imbunatatirea conditiilor hoteliere, dotarea eficienta cu echipamente medicale extinderea serviciilor medicale oferite si calitatea actului medical avand impact pozitiv asupra indicatorilor de</b>					
1.1. Realizare construcție clădire nouă 200 paturi - CNI					
1.2. Realizare construcție Centru Post Cura - toxicodependenți					
1.3. Reabilitare clădiri existente					
<b>Obiectivul nr. 2 : Imbunatatirea activitatii de proiectare si cercetare stiintifica a Institutului prin infiintarea unui „Laborator de cercetare in psihiatrie si stiinte neuro-psihiatrice” cu potentialul de colaborare in proiecte de cercetare multicentrice</b>					
2.1. Identificarea surselor de finantare nerambursabile pt proiecte si dotarea cu echipamente					
2.2. Prioritizarea directiilor de cercetare					
2.3. Achiziția de echipamente medicale					
2.4. Formarea si atragerea de noi cadre cu specializate					
2.5. Extindere colaborare cu Centrul de Cercetare CEMEX					
<b>Obiectivul nr. 3 : Implementarea unui sistem complex informational si informatic, care sa ofere in timp real evaluarea activitatii spitalului in zona medicala si de management pentru imbunatatirea eficientei operationale cadrelor medicale si cresterea indicatorilor de performanta clinica si economico-financiari.</b>					
3.1. Identificare resurselor de finantare nerambursabile disponibile					
3.2. Crearea unei echipe de scriere, depunere, implementare a proiectului					
3.3. Achiziționarea softurilor si dotarea cu echipamente hardware					
3.4. Perfectionarea si training-ul personalului medical in utilizarea					

## 5.5.- Rezultate așteptate

- ✓ Îmbunătățirea condițiilor igienico-sanitare și hoteliere rezultând creșterea calității serviciului actului medical și gradul de satisfacție al pacientului
- ✓ Creșterea indicatorilor de performanță economico-financiari și clinici prin monitorizarea în timp real prin sistemul integrat informational de management
- ✓ Creșterea veniturilor proprii cu minim 20% datorită relocării paturilor de paliativ în clădire modernizată
- ✓ Creșterea veniturilor prin darea în folosință a noului corp de clădire pentru acuti (200 paturi), cât și prin implementarea programului Post -cura adicției toxicodependenți de la Șipote, caracterizate printr-un standard de tip european ce va putea fi promovat în țară și în Comunitatea Europeană pentru atragere de pacienți cu posibilități financiare mai mari
- ✓ Creșterea veniturilor proprii suplimentare de tipul donațiilor și sponsorizărilor cu 10% prin colaborare cu diverse ONG-uri prin care comunitatea socială va beneficia de activitățile de Ergoterapie din cadrul programului Post-cura, precum și de serviciile de recreere și tratament alternativ
- ✓ Îmbunătățirea imaginii Institutului, atât prin dezvoltarea infrastructurii, cât și a diversificării serviciilor medicale prin accesul la echipamente pentru analize suplimentare (depistare biomarkeri pentru afecțiuni de tip schizofrenie, depresie, tulburări bipolare, Parkinson, etc.)
- ✓ Eficentizarea cheltuielilor cu utilitățile și cu mentenanța clădirilor vechi cu 15% prin modernizarea clădirilor Monument istoric și reabilitarea termică a clădirilor publice din administrarea spitalului



## 5.6.- Indicatori evaluare și monitorizare

Monitorizarea indicatorilor și evaluarea gradului de îndeplinire a acestora sunt obligațiile managementului, efectuându-se periodic – lunar, trimestrial, semestrial sau anual și se aplicându-se indicatorilor specifici clinici și financiari, cu analizarea lor în Consiliul Medical și Consiliul de Administrație, pentru a putea efectua o evaluare a activității unității spitalicești și pentru a putea identifica oportunitățile de îmbunătățire a calității serviciilor oferite, urmărind reducerea costurilor și încadrarea în bugetul de venituri și cheltuieli.

Indicatorii vor fi calculați astfel încât să reflecte cât mai corect principiile calității, baza furnizării serviciilor medicale: competența profesională medicală, accesibilitatea, eficacitatea, eficiența, infrastructura fizică și gradul de satisfacție al pacientului.

Indicator	Sursa	Evaluarea indicatorilor		
		Nesatisfacator	Bun	Foarte bun
Grad satisfacție pacienți	Statistica	60%	70%-80%	>90%
Creșterea veniturilor proprii	Departament financiar	<10%	10%	10%-20%
Scăderea cheltuielilor administrative	Departament financiar	2%	5%	5-15%
Proporție medici cu studii superioare din total angajați	Statistica Medicală, RUNOS	<20%	20-25%	25-30%
Rata infecții nozocomiale	Statistica calitativa Medicală	1,8%	1,5-1%	<1%
Scăderea costului mediu/pacient	Departament financiar	300-400 RON	250-300RON	300-500RON

