



PROIECT DE MANAGEMENT

**Planificarea și organizarea
serviciilor de sănătate la nivelul
Institutului de Psihiatrie „Socola” Iași**

BOGDAN ADRIAN SARAMET

**IULIE 2020
IAȘI**



PROIECT MANAGEMENT

Planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la nivelul Institutului de Psihiatrie „Socola” Iași

BOGDAN ADRIAN SARAMET

**IULIE 2020
IAȘI**

Cuprins

1	DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A INSTITUTULUI DE PSIHIATRIE „SOCOLA” IAȘI	3
1.1	Tipul și profilul institutului	3
1.2	Caracteristici relevante ale pacienților Institutului de Psihiatrie „Socola” Iași	3
1.3	Structura Institutului de Psihiatrie „Socola” Iași	4
1.4	Resurse umane	5
1.5	Activitatea institutului - evoluția indicatorilor statistici	6
1.6	Situația financiară	9
2	ANALIZA SWOT	11
	MEDIUL EXTERN	12
3	IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE	12
3.1	Investiții în modernizarea unor pavilioane	12
3.2	Îmbunătățirea structurii și organizării institutului	13
3.3	Evaluarea secțiilor medicale	13
3.4	Stabilirea strategiei de contractare	13
4	SELECȚIONAREA UNEI PROBLEME PRIORITARE CU MOTIVAREA ALEGERII FĂCUTE	13
4.1	Reabilitarea și modernizarea clădirii „Pavilion III Femei”	13
4.2	Compartiment Primiri Urgențe de Specialitate (CPU-S)	14
4.3	Neuropsihiatrie Infantilă	15
4.4	Sistem descentralizat de încălzire	15
4.5	Reabilitarea și modernizarea clădirilor „Pavilion III B” și „Pavilion VI B”	15
4.6	Schimbarea destinației imobil „Casa Creangă” în grădiniță pentru copii și cursuri preșcolare	16
4.7	Diminuare costuri de operare	16
4.8	Îmbunătățirea structurii și organizării Institutului	16
4.9	Activitate de cercetare	16
5	PUNEREA ÎN APLICARE A PLANULUI DE MANAGEMENT	17
6	GRAFIC GANTT	18
7	BIBLIOGRAFIE	20

1 DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A INSTITUTULUI DE PSIHIATRIE „SOCOLA” IAȘI

1.1 Tipul și profilul institutului

Institutul de Psihiatrie „Socola” Iași a fost construit în perioada 1897-1899 pe locul vechiului seminar de teologie și și-a început activitatea în anul 1905 sub denumirea de „*Asilul de alienați Socola*”, fiind în administrarea Epitropiei Generale a Spitalelor „Sf. Spiridon”, Iași. Începând cu 1 noiembrie 1918 se înființează „*Ospiciul de alienați Socola*” cu regim juridic similar celui din prezent, în subordinea statului. Denumirea institutului s-a schimbat de-a lungul celor 115 ani de existență, devenind *Spitalul de Neuropsihiatrie „Socola” Iași*, *Spitalul Universitar „Socola”*, *Spitalul Clinic de Psihiatrie „Socola”* și în prezent *Institutul de Psihiatrie „Socola” Iași*.

Institutul de Psihiatrie „Socola” Iași, unitate sanitară publică cu paturi, cu personalitate juridică, cu sediul în municipiul Iași, șoseaua Bucium nr. 36, județul Iași, în subordinea Ministerului Sănătății, s-a înființat prin reorganizarea *Spitalului Clinic de Psihiatrie „Socola” Iași*, unitate sanitară cu personalitate juridică, aflată în subordinea Ministerului Sănătății, care s-a desființat, conform HG 1058 din 26/11/2014.

Institutul de Psihiatrie „Socola” Iași este un institut de monospecialitate - de interes național - și asigură asistență medicală de înaltă specialitate atât pacienților din teritoriul arondat cât și a celor din întreaga țară, în profilul **psihiatrie**. Institutul realizează îndrumarea metodologică în specialitate a unităților sanitare din teritoriul arondat și sprijină acordarea asistenței medicale de profil din policlinici, dispensare și cabinetele medicilor de familie.

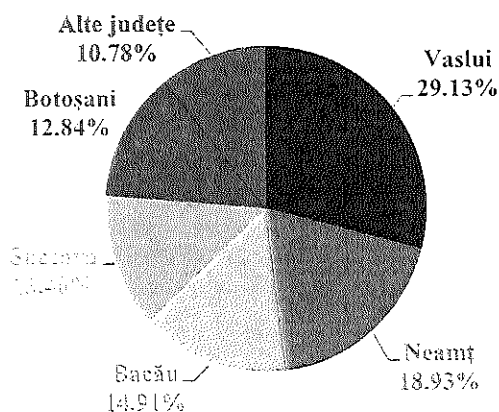
În cadrul institutului se efectuează studii și cercetări medicale în legătură cu aplicarea de metode noi de investigații și tratament și se asigură desfășurarea practică a învățământului medical superior (având studenți, medici rezidenți și doctoranzi).

Institutul de Psihiatrie „Socola” Iași, clasificat gradul IIM, conform Ordinului Ministerului Sănătății, acreditat prin Ordinul 603/29.09.2016 de către Autoritatea Națională de Management al Calității în Sănătate, reprezintă cea mai complexă unitate sanitară în profilul psihiatrie din regiunea Moldovei, deservind pacienți domiciliați în cele opt județe ale regiunii și nu numai.

1.2 Caracteristici relevante ale pacienților Institutului de Psihiatrie „Socola” Iași

Institutul de Psihiatrie „Socola” Iași, acordă asistență medicală psihiatrică și pacienților din alte județe, cu preponderență din zona Moldovei dar și din alte regiuni ale țării. Adresabilitatea cea mai mare din exteriorul județului Iași este reprezentată de pacienții din județele limitrofe precum Vaslui, Neamț, Bacău, Suceava sau Botoșani conform tabelului următor:

Grafic 1. Ponderea cazurilor din alte județe în perioada 01.01.2015 - 31.12.2019



După cum se observă în graficul anterior, dintre pacienții cu domiciliu în alte județe tratați în cadrul institutului cei mai mulți sunt domiciliați în județul Vaslui, 29.13% - reprezentând 2511 pacienți, urmați de cei din județul Neamț, cu 18.93% - reprezentând 1632 pacienți și de cei din județele Bacău, Suceava sau Botoșani cu 14.91%, 13.40% și respectiv 12.84%.

Numărul mare de pacienți cu domiciliu în alte județe tratați în cadrul institutului, 8619 cazuri reprezentând 13.24% din totalul pacienților din perioada 01.01.2015 - 31.12.2019, indică adresabilitatea crescută a *Institutului de Psihiatrie „Socola” Iași* atât în regiunea Moldova, cât și la nivel național.

1.3 Structura Institutului de Psihiatrie „Socola” Iași

Conform ultimei structuri organizatorice aprobată prin Ordinul M.S. nr. 859 din 18.07.2016, modificat prin Ordinul M.S. nr. 306 din 17.03.2017, Institutul de Psihiatrie „Socola” Iași asigură asistență medicală psihiatrică în regim de spitalizare continuă acută, cronici, îngrijiri paliative - 870 paturi, spitalizare de zi, servicii medicale în cadrul ambulatorului clinic al institutului, consultații în centre de sănătate mintală (CSM Bucium, CSM Lascăr Catargi, CSM Ghica Vodă), posibilitatea investigațiilor paraclinice prin Laboratorul de analize medicale și Laboratorul de radiologie și imagistică medicală - C.T., servicii medicale în alte specialități (neurologie, balneo-fizioterapie, obstetrică-ginecologie, medicină internă, stomatologie, explorări funcționale – EEG) acordate pacienților internați în cadrul ambulatorului integrat.

Asistența medicală psihiatrică în regim de spitalizare continuă se realizează în secțiile institutului (centru, secția exterioară Șipote și secția exterioară Bârnova) pe un număr total de **870 paturi**:

- **497 paturi** psihiatrie acută, din care: 10 paturi destinate compartimentelor pentru bolnavi psihici cu grad de pericolozitate în vederea încadrării în art. 109-110 CP, toxicodependență - 45 paturi, compartiment neuropsihiatrie infantilă - 20 paturi;
- **123 paturi** - asistență medicală în spitalizare continuă cronici - îngrijiri paliative;
- **250 paturi** - asistență medicală în spitalizare continuă cronici.

Structura organizatorică a institutului, aprobată prin Ordinul Ministerului Sănătății numărul 857 din 18.07.2016 și a Ordinul Ministerului Sănătății numărul 306 din 17.03.2017:

Secția psihiatrie I acută	85 paturi
- din care, compartiment bolnavi psihici cu grad de pericolozitate în vederea încadrării în art. 109-110 CP (bărbați).....	5 paturi
Secția clinică psihiatrie II acută	85 paturi
Secția psihiatrie III acută	55 paturi
Secția psihiatrie IV acută	65 paturi
- din care, compartiment bolnavi psihici cu grad de pericolozitate în vederea încadrării în art. 109-110 CP (femei).....	5 paturi
Secția clinică psihiatrie V acută	42 paturi
Secția clinică psihiatrie VI acută	45 paturi
Secția clinică psihiatrie VII acută	55 paturi
Compartiment neuropsihiatrie infantilă	20 paturi
Secția psihiatrie VIII acută - toxicodependență	45 paturi
Secția psihiatrie IX cronici	50 paturi
din care :	
- Compartiment psihiatrie cronici	25 paturi
- Compartiment îngrijiri paliative	25 paturi
Camera de gardă	
Secția exterioară psihiatrie Șipote	150 paturi
din care:	
- Secția exterioară psihiatrie I Șipote - cronici de lungă durată	84 paturi
- Secția exterioară psihiatrie II Șipote - cronici	66 paturi
Secția exterioară psihiatrie cronici Bârnova	173 paturi
din care :	
- Secția psihiatrie cronici I Bârnova	75 paturi
- Secția exterioară cronici II Bârnova (îngrijiri paliative)	98 paturi
TOTAL	870 paturi

Staționar de zi psihiatrie adulți370 locuri
 Farmacie cu puncte de lucru la Bârnova și Șipote
 Laborator analize medicale
 Laborator radiologie și imagistică medicală - CT
 Laborator explorări funcționale
 Compartiment ergoterapie (sediul central, secții exterioare Șipote și Bârnova)
 Compartiment prosectură
 Serviciul de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale
 Serviciul de evaluare și statistică medicală
 Laborator recuperare, medicină fizică și balneologie (baza de tratament)
 Cabinet stomatologie
 Cabinet stomatologie Șipote
 Cabinet stomatologie Bârnova
 Centru de Sănătate Mintală (adulți și copii) - str. Lascăr Catargi
 Centru de Sănătate Mintală (adulți și copii) - str. Ghica Vodă
 Staționar de zi adolescenți și copii - 30 locuri
 Staționar de zi - toxicomanie - menținere pe metadona - 10 locuri
 Staționar de zi (pentru patologia vârșnicului) - 30 locuri
 Centru de Sănătate Mintală (adulți și copii) - șoseaua Bucium, nr. 36 Iași
Ambulatoriul integrat cu cabinete în specialitățile:
 Sediul Șoseaua Bucium nr. 36, ORL

- Neurologie
- Recuperare, medicină fizică și balneologie
- Endocrinologie
- Oftalmologie
- Medicină internă
- Obstetrică - ginecologie
- Psihiatrie copii
- Psihiatrie adulți
- Psihologie

La nivelul institutului funcționează Centrul de Monitorizare a Sănătății Mintale
 Activitate de cercetare
 - Nucleu de cercetare în psihiatrie
 Laboratoarele sunt unice, deservind atât paturile cât și ambulatoriul integrat.

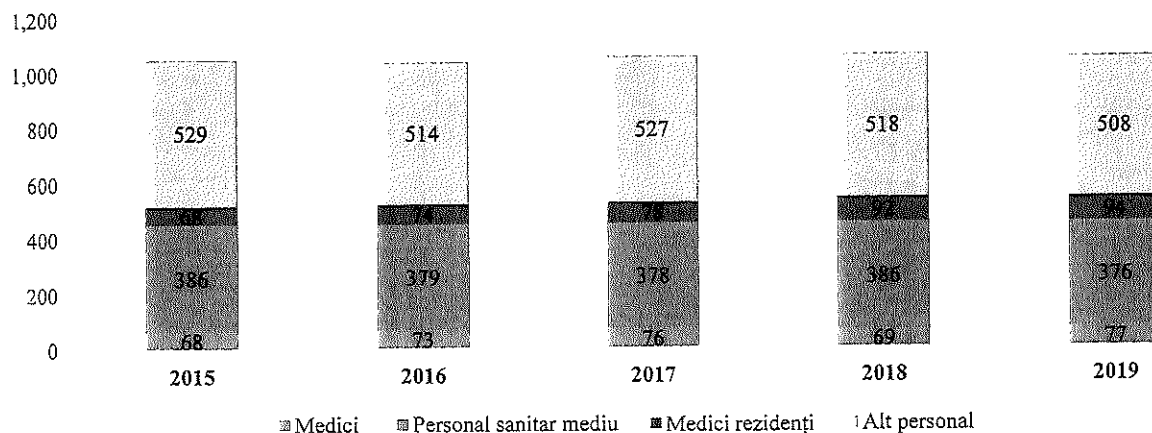
1.4 Resurse umane

Resursele umane reprezintă principala valoare a *Institutul de Psihiatrie „Socola” Iași*. În ultimii 5 ani, în perioada 01.01.2015 - 31.12.2019, buna funcționare a Institutului a fost asigurată de peste 1000 de angajați, conform tabelului următor:

Tabel 1. Numărul personalului angajat, pe categorii, pe perioada 2015 - 2019

Nr. rând	Categoriile de personal	Anul 2015	Anul 2016	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019
1	2	3	4	5	6	7
1	Medici	68	73	76	69	77
2	Medici rezidenți	68	74	78	92	94
3	Medici stomatologi	2	2	2	1	1
4	Farmacisti	1	1	1	1	1
5	Alt personal sanitar cu studii superioare (Psihologi, Biologi, Chimisti)	49	46	48	47	47
6	Asistenți medicali cu studii superioare	48	49	52	62	67
7	TESA	60	57	60	66	64
8	Total Personal sanitar mediu din care:	386	379	378	386	376
	Asistenți medicali	345	347	341	351	343
	Registratori medicali	35	26	30	29	27
	Instructor ergoterapie	6	6	7	6	6
10	Personal sanitar auxiliar (infirmieri, îngrijitori, brancardieri)	310	298	309	288	281
11	Muncitori	59	61	55	53	47
	Total	1058	1051	1040	1059	1065

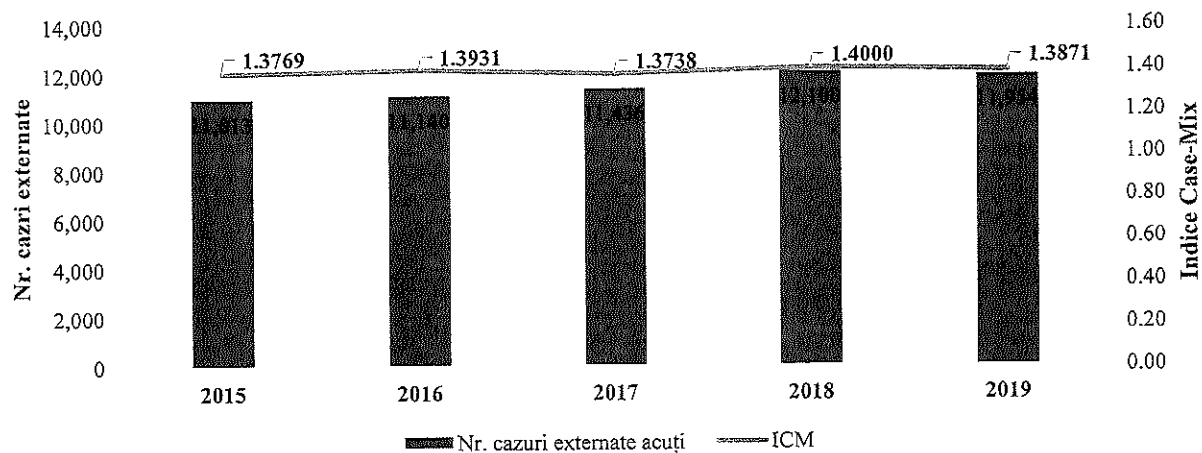
Grafic 2. Numărul personalului angajat pe perioada 2015 - 2019



1.5 Activitatea institutului - evoluția indicatorilor statistici

Structura de paturi este valabilă din anul 2017. Numărul de paturi pe fiecare secție este detaliat la pagina 6. În cele ce urmează sunt prezentați principalii indicatori care reflectă activitatea realizată la nivelul Institutului, pentru ultimii 5 ani încheiați:

Grafic 3. Evoluția activității institutului pentru spitalizare continuă acuți în ultimii cinci ani

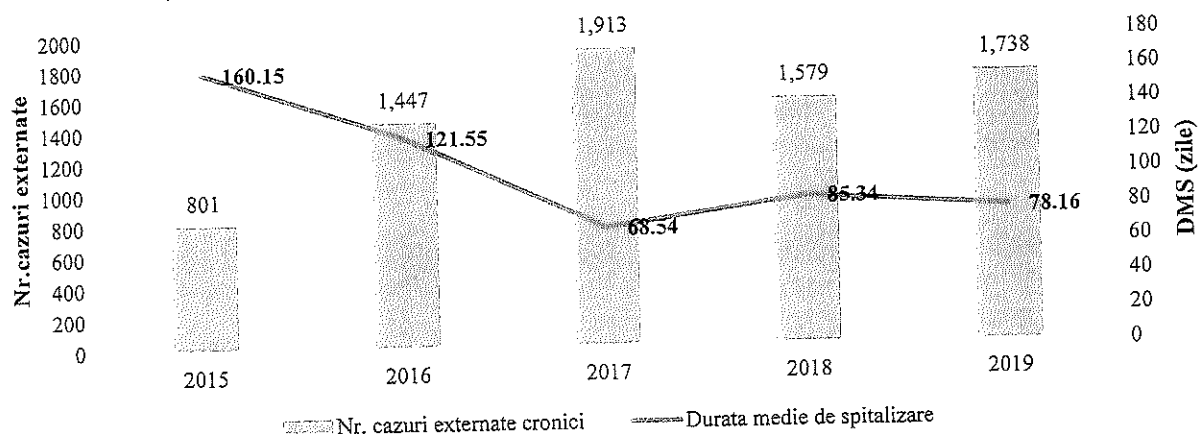


*informațiile din tabel sunt generate pe baza datelor raportate către SNSPMPDSB. Valoarea ICM-ului este calculată pentru toate cazurile externate.

Analizând activitatea medicală desfășurată în anii 2015-2019, la nivel de institut, ICM-ul realizat a înregistrat o creștere de la 1.3769 în anul 2015 la 1.3871 în anul 2019. Din punct de vedere al numărului de cazuri tratate în spitalizare continuă acuți, s-a înregistrat o creștere de 7.87% în anul 2019, comparativ cu anul 2015, reprezentând 941 de cazuri.

Durata medie de spitalizare înregistrată la nivelul spitalizării continue acuți a scăzut în anul 2019, comparativ cu anul 2015, de la 12.86 zile de spitalizare până la 11.74 zile de spitalizare.

Grafic 4. Evoluția activității Institutului pentru spitalizare continuă cronică în ultimii cinci ani



*informațiile din tabel sunt generate pe baza datelor raportate către SNSPMPDSB

În ceea ce privește **spitalizarea continuă cronică și îngrijiri paliative**, după cum se poate observa, numărul de cazuri tratate a înregistrat o creștere cu până la 116.97%, de la 801 cazuri în anul 2015 la 1738 cazuri în anul 2019. Durata medie de spitalizare a înregistrat o scădere de la 160.15 zile de spitalizare în anul 2015, la 78.16 zile de spitalizare în anul 2019.

În continuare este prezentată evoluția principalelor diagnostice la externare din ultimii 5 ani. După cum se poate observa, în fiecare din cei 5 ani prezentați, principalele 10 diagnostice de externare reprezintă aproximativ 65% din totalul diagnosticilor de externare din anii respectivi.

Tabel 2. Evoluția principalelor diagnostice la externare în ultimii cinci ani

Nr. Crt.	Diagnostic	Anul 2019	Anul 2018	Anul 2017	Anul 2016	Anul 2015
1	2	3	4	5	6	7
1	F20.0 Schizofrenia paranoidă	13.32%	13.60%	13.40%	11.49%	9.77%
2	F33.2 Tulburare depresivă recurentă, episod actual sever fără simptome psihotice	10.88%	10.21%	8.94%	9.42%	10.20%
3	F01.3 Demența vasculară mixtă, corticală și subcorticală	7.83%	7.40%	6.87%	6.48%	5.45%
4	F60.30 Tip impulsiv	7.29%	5.50%	4.29%	3.72%	2.87%
5	F33.3 Tulburare depresivă recurentă, episod actual sever cu simptome psihotice	6.95%	8.24%	8.01%	9.27%	10.39%
6	F07.0 Tulburare organică de personalitate	6.53%	6.40%	6.02%	4.75%	4.58%
7	F32.20 Episod depresiv sever fără simptome psihotice, nespecificat că producându-se în perioada postnatală	5.72%	5.71%	5.75%	6.10%	5.89%
8	F06.3 Tulburări ale dispoziției [afective] organice	2.99%	3.64%	6.09%	7.79%	9.31%
9	F31.6 Tulburare afectivă bipolară, episod actual mixt	1.92%	-	2.15%	2.64%	-
10	F03 Demența nespecificată	1.81%	2.30%	3.04%	-	-
11	F25.1 Tulburare schizo-afectivă, tip depresiv	-	2.10%	-	-	-
12	F06.8 Alte tulburări mentale specificate datorite unei vătămări și disfuncții cerebrale și unei boli fizice	-	-	-	2.76%	3.50%
13	F07.9 Tulburare organică de personalitate și comportament datorită unei boli, vătămări și disfuncții cerebrale, nespecificată	-	-	-	-	2.53%
Total		65.24%	65.10%	64.56%	64.42%	64.49%

Din punct de vedere al evoluției diagnosticelor, Schizofrenia paranoidă prezintă o creștere semnificativă în anul 2019, comparativ cu anul 2015, de la 9.77% la 13.32% din totalul diagnosticelor la externare din anul 2019.

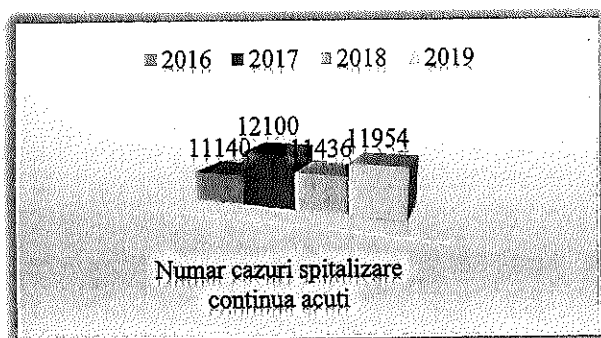
Tabel 3. Evoluția indicatorilor de performanță în ultimii cinci ani

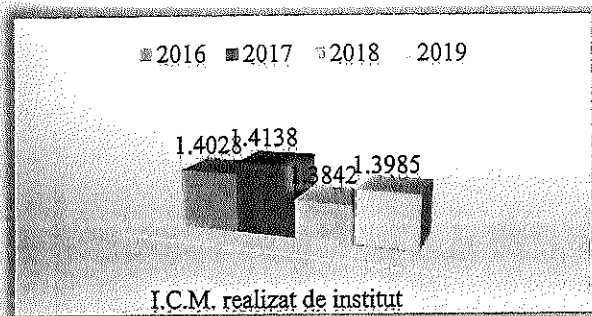
Denumire indicator	Valori realizate AN 2015	Valori realizate AN 2016	Valori realizate AN 2017	Valori realizate AN 2018	Valori realizate AN 2019
1	2	3	4	5	6
1. Numărul mediu de consultații pe un medic în camera de gardă/UPU/CPU	73	134	157	171	193
2. Numărul mediu de consultații pe un medic în ambulatoriu	2449	2447	2110	1432	1420
3. Numărul mediu de bolnavi externați pe un medic	400	351	395	363	373
4. Numărul de pacienți externați total Institut	21623	21390	21772	21111	21616
5. Durata medie de spitalizare, pe Institut (spit. continuă)	23.04	21.22	20.11	19.38	19.09
5.1. Durata medie de spitalizare: DRG	12.51	12.49	12.48	11.47	11.35
5.2. Durata medie de spitalizare: cronici	113.91	76.46	74.88	76.57	72.33
5.3. Durata medie de spitalizare: paleație	128.49	44.04	39.34	55.07	49.05
6. Rata de utilizare a paturilor, pe Institut (spit. continuă)	90.06	88.32	88.66	87.15	85.94
6.1. Rata de utilizare a paturilor: DRG	80.90	80.97	81.46	79.07	77.55
6.2. Rata de utilizare a paturilor: cronici	103.84	98.20	100.47	98.95	98.24
6.3. Rata de utilizare a paturilor: paleați	97.00	97.11	93.75	95.81	94.88
7. Indicele de complexitate a cazurilor, pe Institut	1.3783	1.3953	1.3744	1.3984	1.3878
8. Număr zile spitalizare total spitalizare continuă	285201	279818	280763	275976	272169
9. Proporția urgențelor din totalul bolnavilor internați, pe Institut, spitalizare continuă	37.70	40.87	41.20	40.46	41.93
10. Proporția bolnavilor internați cu bilet de trimitere din totalul bolnavilor internați, pe Institut	83.60	64.41	74.64	75.20	73.42
11. Număr de consultații acordate în ambulatoriu	48976	48942	42204	45827	45464
12. Număr cazuri servicii medicale spitalicești acordate prin spitalizare de zi	9808	8802	8423	7432	7923
13. Rata mortalității intraspitalicești pe total Institut	0.70	0.60	0.56	0.51	0.50
14. Rata pacienților reinternați în intervalul de 30 de zile de la externare	56.37	54.74	47.65	46.06	48.24
15. Indicele de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare	89.98	89.47	81.77	78.49	76.78
16. Numărul bolnavilor transferați către alte spitale din totalul bolnavilor internați	-	64	141	134	142

*informațiile din tabel sunt generate pe baza datelor raportate către Direcția de Sănătate Publică.

Din punct de vedere grafic, evoluția indicatorilor aferenți se prezintă astfel:

Grafic 5. Evoluția cazurilor de spitalizare continuă





1.6 Situația financiară

Din punct de vedere financiar în continuare este prezentat bugetul de venituri și cheltuieli aferent ultimilor 5 ani.

Tabel 4. Bugetul de venituri în perioada 01.01.2015 - 31.12.2019

Nr. Crt.	Denumirea indicatorilor U.M. (RON)	Anul 2015	Anul 2016	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019
1	2	3	4	5	6	7
1	I. VENITURI CURENTE	51,874,983	59,302,633	55,532,056	51,663,796	50,974,269
2	VENITURI DIN PROPRIETATE	69,000	33,000	15,000	19,448	17,665
3	VENITURI DIN DOBANZI	10	10	-	-	-
4	C2 VÂNZĂRI DE BUNURI ȘI SERVICII	51,805,973	59,269,623	55,517,056	51,644,348	50,956,604
5	VENITURI DIN PRESTĂRI DE SERVICII ȘI ALTE ACTIVITĂȚI	51,805,973	59,212,663	55,472,121	51,571,466	50,952,437
6	Venituri din prestări de servicii	244,540	247,772	382,500	488,000	358,734
7	Venituri din valorificarea produselor obținute din activitatea proprie sau anexă	166,000	165,948	248,600	775,995	175,716
8	Venituri din cercetare	143,481	88,000	24,333	8,192	46,210
9	Venituri din contractele cu casele de asigurări de sănătate	51,240,945	58,710,943	54,816,688	50,299,279	50,371,777
10	din servicii medicale spitalicești	47,354,632	55,024,948	46,720,667	46,127,970	46,148,837
11	OUG 35/2015	-	-	4,377,180	-	-
12	din servicii medicale ambulatoriu specialitate	155,576	147,316	145,000	201,072	333,472
13	din servicii medicale spitalicești și programe de sanătate aferente anului precedent încasate în anul curent	3,730,737	3,538,679	3,573,841	3,970,237	3,889,468
14	Alte venituri din prestări de servicii și alte activități	11,007	-	-	-	-
15	TRANSFERURI VOLUNTARE DECÂT SUBVENȚIILE	-	56,960	44,935	72,882	4,167
16	Donații și sponsorizări	-	56,960	44,935	50,000	4,167
17	Alte transferuri voluntare	-	-	-	22,882	-
18	III OPERATIUNI FINANCIARE - Sume utilizate din excedentul anului precedent pentru efectuarea de cheltuieli	436,103	462,998	236,323	624,915	2,644,680
19	IV. SUBVENȚII	7,589,000	10,297,332	30,402,021	63,581,708	75,930,055
20	Subvenții de la bugetul de stat pentru spitale	7,589,000	9,170,000	8,486,000	14,388,000	16,644,000
21	Programe naționale de sănătate	95,000	100,000	-	-	50,000
22	Investiții, în condițiile legii	625,000	-	-	-	-
23	Acțiuni de sănătate	5,790,000	6,747,000	8,486,000	14,388,000	16,594,000

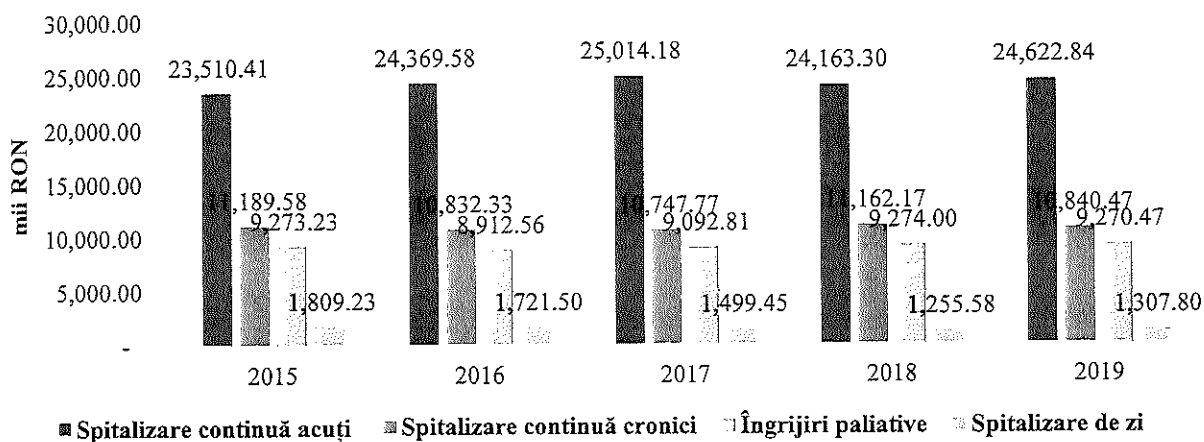
Nr. Crt.	Denumirea indicatorilor U.M. (RON)	Anul 2015	Anul 2016	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019
1	2	3	4	5	6	7
24	Aparatură medicală și echipamente de comunicații în urgență	1,079,000	2,323,000	-	-	-
25	Subvenții de la bugetul de stat către instituții publice finanțate parțial sau integral din venituri proprii pentru proiecte finanțate FEN postaderare	-	-	-	-	19,709
26	Subvenții de la alte administrații	-	1,127,332	21,916,021	49,193,708	59,220,359
27	Sume alocate din veniturile proprii ale Ministerului Sănătății - Programe naționale de sănătate	-	-	150,000	50,000	-
28	Subvenții din bugetul Fondului național unic de asigurări sociale de sănătate pentru acoperirea creșterilor salariale din care	-	1,127,332	21,766,021	49,143,708	59,220,359
29	Sume primite de la UE/alți donatori în contul plăților efectuate și prefinanțări aferente cadrului financiar 2014-2020	-	-	-	-	45,987
TOTAL VENITURI		59,900,086	70,062,963	86,170,400	115,870,419	129,549,004

Tabel 5. Bugetul de cheltuieli în perioada 01.01.2015 - 31.12.2019

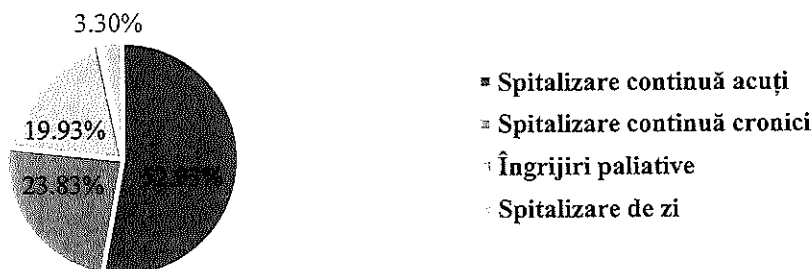
Nr. Crt.	Denumirea indicatorilor U.M. (RON)	Credit de angajament / bugetar	Anul 2015	Anul 2016	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
1	CHELTUIELI CURENTE	angajament	58,061,086	67,381,963	86,001,986	115,392,869	128,487,761
		bugetar	58,061,086	67,381,963	82,262,762	115,392,869	128,487,761
2	TITLUL I - Cheltuieli de personal	angajament	43,249,286	54,167,767	74,194,780	99,738,562	110,715,414
		bugetar	43,249,286	54,167,767	70,455,556	99,738,562	110,715,414
3	TITLUL II - Bunuri și servicii	angajament	14,374,800	12,753,196	11,395,206	14,689,307	16,883,568
		bugetar	14,374,800	12,753,196	11,395,206	14,689,307	16,883,568
4	TITLUL VIII - Proiecte cu finanțare din fonduri externe nerambursabile	angajament	-	-	-	-	65,696
		bugetar	-	-	-	-	65,696
5	TITLUL X - Alte cheltuieli	angajament	437,000	461,000	412,000	965,000	823,083
		bugetar	437,000	461,000	412,000	965,000	823,083
6	CHELTUIELI DE CAPITAL	angajament	40,000	2,581,000	168,414	477,550	1,061,243
		bugetar	1,839,000	2,581,000	168,414	477,550	1,061,243
TOTAL CHELTUIELI		angajament	58,101,086	69,962,963	86,170,400	115,870,419	129,549,004
		bugetar	59,900,086	69,962,963	82,431,176	115,870,419	129,549,004

Cea mai mare creștere procentuală în anul 2019, comparativ cu anul 2015, din punct de vedere al veniturilor a fost înregistrată de veniturile din subvenții, cu o creștere de 900.53%, de la 7,589,000 RON la 75,930,055 RON. Din punct de vedere al cheltuielilor, cheltuielile de personal au crescut în anul 2019, comparativ cu anul 2015, cu până la 155.99%, de la 43,249,286 RON la 110,715,414 RON. Din punct de vedere al veniturilor decontate de CJAS Iași, în continuare poate fi urmărită evoluția sumelor încasate din contractele cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Iași pentru fiecare tip de spitalizare în parte.

Grafic 6. Evoluția sumelor încasate din contractele cu CJAS, în perioada 01.01.2015 - 31.12.2019



Grafic 7. Ponderea veniturilor încasate de la CJAS, în perioada 01.01.2015 - 31.12.2019



2 ANALIZA SWOT

MEDIUL INTERN	
Puncte tari	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Institutul desfășoară o bogată activitate de învățământ și cercetare științifică; ➤ Institutul acordă toate tipurile de servicii medicale în specialitatea psihiatrie: spitalizare continuă și spitalizare de zi, acordă consultații în ambulatoriile de specialitate ale institutului și centrele de sănătate mintală; ➤ Resursele umane reprezintă principala valoare a institutului. Echipa noastră de specialiști reprezintă cheia succesului și este pregătită să facă față oricăror așteptări venite din partea pacienților. ➤ Dezvoltarea ergoterapiei și terapiei ocupaționale ca factori importanți în terapia de recuperare; ➤ Suprafețe mari de terenuri, de peste 200 ha de teren, folosite în activitatea de ergoterapie și pentru realizarea unei părți din produsele alimentare folosite pentru alimentația pacienților; ➤ Secții medicale clinice de psihiatrie, unice pe județ, asigurarea asistenței urgențelor medicale în specialitatea de psihiatrie, prin camera de gardă; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clădiri vechi, deteriorate, care aduc cheltuieli indirecte mari datorită infrastructurii învechite cu un grad ridicat de uzură; ➤ Institutul își desfășoară activitatea în sistem multipavilionar, ceea ce duce la cheltuieli foarte mari de întreținere; ➤ Clădirile, unele pentru că se află pe lista monumentelor istorice, reabilitarea lor presupune aprobări speciale și nu în toate sunt asigurate circuitele funcționale; ➤ Finanțarea insuficientă de la CJAS este o problemă majoră pentru o bună funcționare a institutului. În ultimii ani, CJAS nu a contractat integral volumul de servicii oferit de institut pentru pacienți, astfel că au fost cazuri în care institutul a fost pus în situația de a nu avea resurse financiare suficiente pentru a asigura medicamentele și materialele sanitare necesare pentru o mai bună desfășurare a procesului medical.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dotarea cu echipamente medicale de diagnostic și tratament balneo-fizioterapie; ➤ Investiții pentru îmbunătățirea bazei hoteliere; ➤ Sistem informatic integrat la nivel clinic, paraclinic, administrativ; ➤ Personal medical cu pregătire profesională înaltă și competențe în domeniul psihiatriei și în domeniul psihoterapiei; ➤ Contractarea de servicii medicale paraclinice cu CAS Iași (C.T., R.X., laboratorul de analize medicale acreditat RENAR); ➤ Organizarea în sistem multipavilionar constituie un avantaj în contextul pandemiei cauzată de virusul SARS-COV-2, existând circuite epidemiologice separate. 	
--	--

MEDIUL EXTERN

Oportunități	Amenințări
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Accesarea de fonduri europene reprezintă o soluție viabilă pentru eficientizarea energetică, pentru unele proiecte de modernizare ale infrastructurii, precum și dotarea cu aparatură a institutului. Astfel, vom aplica la toate programele pentru care suntem eligibili; ➤ Finanțarea de către Ministerul Sănătății cu sume pentru achiziția de aparatură medicală și reparații capitale; ➤ Desfășurarea activităților de învățământ și cercetare științifică - medicală, de îndrumare și control metodologic pe domeniul psihiatrie, precum și de educație medicală continuă; ➤ Existența unei legislații specifice, Legea Sănătății Mintale și a protecției persoanelor cu tulburări psihice nr. 487/2002; ➤ Contractarea unor posibile noi programe naționale de sănătate; ➤ Atenția deosebită acordată în ultimii ani de Ministerului Sănătății dezvoltării îngrijirilor medicale pentru bolnavii psihici; ➤ Obținerea de sponsorizări din partea firmelor private sau a unor fundații poate asigura fondurile necesare pentru amenajarea unor spații sau pentru dotarea cu aparatură medicală modernă sau birotică a institutului; ➤ Relația contractuală cu CJAS ar trebui să reprezinte un real ajutor / sprijin pentru a oferi servicii medicale bazate în special pe nevoile pacienților. Dorim să obținem finanțare pentru serviciile nefinanțate, sau finanțate parțial, dorim să obținem o finanțare mai bună acolo unde tarifele nu acoperă cheltuielile reale cu tratamentul pacienților. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eventualitatea reducerii finanțării. Aceasta poate lua mai multe forme: reducerea volumului de servicii contractate, nefinanțarea unor servicii, obligația de a presta servicii nedecontate, reducerea tarifelor la serviciile contractate. Cel mai mare pericol este reprezentat de reducerea numărului de paturi contractabile. Reducerea finanțării duce inevitabil la dezechilibrarea bugetului spitalului și la acumularea de datorii. ➤ Instabilitatea legislativă poate aduce surprize sistemului de finanțare DRG (reguli noi, restrictive, reducerea valorilor relative DRG, schimbarea reglementărilor privind paturile, cu consecințe în reducerea numărului acestora). Un alt pericol este reprezentat de schimbarea modului de alocare a resurselor între casele județene de asigurări de sănătate. ➤ Concurența spitalelor și a cabinetelor medicale private are efect negativ din mai multe puncte de vedere: <ul style="list-style-type: none"> ▶ migrarea fondurilor CJAS către furnizorii privați; ▶ reducerea numărului de pacienți și implicit scăderea veniturilor institutului; ▶ preluarea cazurilor mai ușoare și rentabile, cele costisitoare rămânând pentru spitale publice, cauzând creșterea costului mediu / caz. ➤ Riscul migrării personalului de specialitate, mai ales a celui calificat, datorită liberei circulații a persoanelor și facilităților create; ➤ Regiunea Moldovei continua să fie una dintre cele mai slab dezvoltate din țară și din Europa; ➤ Dependența totală a recoltelor din activitatea de ergoterapie agrară de condițiile meteo; ➤ Situația provocată de virusul SARS-COV-2 și a schimbărilor legislative conforme cu evoluția pandemiei la nivel național.

3 IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE

Pe baza analizei SWOT putem identifica următoarele probleme critice:

3.1 Investiții în modernizarea unor pavilioane

Investiții în modernizarea unor pavilioane, cu impact în creșterea adresabilității de la nivelul institutului și a gradului de satisfacție al pacientului (modernizarea unor locații, renovarea a trei

pavilioane, pentru a îmbunătăți serviciile medicale acordate în secțiile și compartimentele care își desfășoară activitatea în acele clădiri).

Acestea trebuie derulate în mai multe etape întrucât unele clădiri sunt incluse pe lista monumentelor istorice, iar reabilitarea lor presupune aprobări speciale

3.2 Îmbunătățirea structurii și organizării institutului

Îmbunătățirea structurii și organizării institutului (structura de paturi pe secții și compartimente). Aceasta trebuie derulată în două etape: inițial, pe baza indicatorilor statistici se stabilește o nouă structură organizatorică, ulterior, după o analiză detaliată economică precum și o evaluare detaliată a indicatorilor statistici, a circuitelor, a cerințelor de acreditare precum și a altor aspecte funcționale, se va stabili o nouă structură de funcționare, bazată pe criterii de eficiență.

Această problemă trebuie abordată din mai multe puncte de vedere, deoarece deciziile luate atrag după sine implicații multiple.

3.3 Evaluarea secțiilor medicale

Evaluarea secțiilor medicale cu activitate nesatisfăcătoare, atât din punct de vedere al indicatorilor de rulaj, cât și din punct de vedere al veniturilor și al cheltuielilor realizate, respectiv al rezultatului economic al secțiilor.

3.4 Stabilirea strategiei de contractare

Stabilirea strategiei de contractare cu CJAS, care trebuie să țină cont de structurile existente, de necesitățile populației, de rentabilitatea diferitelor servicii medicale și, nu în ultimul rând, de regulile actuale de finanțare.

4 SELECȚIONAREA UNEI PROBLEME PRIORITARE CU MOTIVAREA ALEGERII FĂCUTE

Problema aleasă este 3.1, și anume „Investiții în modernizarea unor pavilioane”.

4.1 Reabilitarea și modernizarea clădirii „Pavilion III Femei”

Scopul: Scopul nostru este reprezentat de punerea într-o stare de funcționalitate a clădirii „Pavilion III Femei” și cuplare funcțională cu Secția VI, obiectivul final fiind organizarea mai bună a serviciilor de sănătate de la nivelul Institutului.

Obiective: Obiectivul nostru este creșterea gradului de utilizare a infrastructurii existente și, în final, creșterea calității serviciilor oferite de către spital populației din județ și mărirea gradului de satisfacție a pacienților.

Activități: Măsurile prezentate în cele ce urmează sunt necesare și oportune pentru punerea într-o stare de funcționalitate a clădirii „Pavilion III Femei” și cuplare funcțională cu Secția VI. Terenul pe care este amplasată construcția este situat în intravilanul mun. Iași, jud. Iași. Edificiul este clasificat ca monument, regăsindu-se în lista monumentelor istorice din jud. Iași. Lucrările de reabilitare și modernizare a clădirii „Pavilion III Femei” și cuplare funcțională cu Secția VI din cadrul Institutului de Psihiatrie „Socola” Iași sunt în valoare de 1,383,672.97 RON și constau în:

1. Desfacerea în totalitate a tencuielilor interioare;
2. Desfacerea tavanelor și izolație planșeu spre pod;
3. Desfacerea în totalitate a pardoselilor;
4. Reparații la pereții din zidărie cu soluții clasice: injectări rezidiri, plombări, etc.;
5. Tencuirea pereților din zidărie cu mortar de ciment marca M100 și plasă sudată 04x100/04x100 din PC52, pentru corectarea abaterilor de planeitate ale pereților;
6. Reparații la elementele din lemn ale planșeelor și șarpantei prin dublarea/înlocuirea elementelor degradate;
7. Reparații scară interioară pentru acces la mansardă;
8. Refacere pardoseli din covor P.V.C. tip Tarket, inclusiv strat suport pardoseală care să includă și termoizolație rigidă (polistiren extrudat);
9. Refacere izolație la planșeul spre pod cu vată minerală și placări la intrados cu gips-carton ignifug,

- după ignifugarea elementelor din lemn ale planșeului și mansardei;
10. Refacere finisaje interioare, tencuieli, glet și vopsitorii la pereți și tavane, respectiv lambriu P.V.C. tip Tarket;
 11. Refacerea instalațiilor interioare și realizarea racordurilor la rețelele exterioare, conform cerințelor de funcțional;
 12. Înlocuire tâmplărie interioară cu tâmplărie interioară cu tâmplărie care să fie conformă cu mediul de utilizare, respectiv să asigure rezistența la foc acolo unde este cazul;
 13. Tratarea rostului dintre cele două corpuri de clădire (ax 12), cu materiale elastice și mascarea fisurii permanente;
 14. Înlocuirea tâmplăriei exterioare cu tâmplărie din material lemnos cu geam termopan. Ferestrele vor fi prevăzute cu grile sau alte sisteme de protecție;
 15. Reparații finisaje exterioare cu păstrarea imaginii clădirii;
 16. Înlocuirea invelitorii și sistemului pluvial (jgheaburi și burlane);
 17. Amenajarea acceselor, inclusiv cu asigurarea accesului persoanelor cu dizabilități;
 18. Refacerea copertinelor acceselor în clădire cu păstrarea detaliilor existente;
 19. Refacerea trotuarelor și prevederea unei rigole colectoare pe tot perimetrul clădirii, cu descărcare în canalizare.

Rezultate așteptate: Prin reabilitarea și modernizarea clădirii „Pavilion III Femei”, ne așteptăm la îmbunătățirea calității serviciilor oferite de Institutul de Psihiatrie „Socola” Iași, atât din punct de vedere medical, cât și hotelier, la creșterea gradului de satisfacție al pacienților, la diminuarea fenomenului de migrare a pacienților în alte spitale și la creșterea adresabilității.

4.2 Compartiment Primiri Urgențe de Specialitate (CPU-S)

Scopul: Scopul proiectului este optimizarea primirii, evaluării și tratamentului de urgență ale pacienților cu afecțiuni psihice acute care se prezintă la institut spontan sau sunt transferați de la o altă Unitate de Primiri Urgențe sau de la un alt Compartiment de Primiri Urgențe pentru consult / internare sau care sunt transportați de ambulanțe.

Obiective: Obiectivele noastre constau în reabilitarea și modernizarea fostului laborator de analize medicale, modernizare ce are în vedere posibilitatea realizării unor circuite funcționale corespunzătoare, amenajarea unei micro-structuri rutiere aferente pavilionului CPU-S pentru gestionarea optimă a fluxului auto generat de acesta, dotarea CPU-S cu mobilier și aparatură și relocarea CPU-S din locația actuală în noua locație reabilitată și dotată corespunzător.

Activități: Organizarea CPU astfel încât să fie posibilă primirea, trierea, investigarea de bază, stabilizarea și aplicarea tratamentului de urgență majorității pacienților sosiți cu ambulanțele sau cu mijloacele proprii de transport, fiind necesară organizarea transferului unor pacienți care necesită investigații complexe și tratament definitiv de urgență la un spital de categorie superioară din județul respectiv sau din alt județ.

Pentru aceasta este necesar:

- Încadrarea în CPU-S a următoarelor categorii de personal:
 - medici specialiști și primari de specialitate;
 - asistenți medicali;
 - asistenți sociali;
 - registratori / operatori calculator;
 - personal auxiliar (de exemplu infirmieri, brancardieri, îngrijitori de curățenie, personal de pază, personal de secretariat).
- Ocuparea în cadrul CPU-S a următoarelor funcții:
 - medic-șef al CPU-S;
 - asistent-șef al CPU-S.
- Amenajarea în cadrul CPU-S a următoarelor spații:
 - spațiul de primire / triaj al pacienților;
 - biroul de informare / documentare CPU;

- cameră de resuscitare;
- spațiul pentru evaluare și tratament imediat;
- spațiu destinat amplasării aparaturii de laborator
- spații de depozitare;
- spații de așteptare;
- spațiul de igienizare / deparazitare;
- spații administrative.

Rezultate așteptate: Prin crearea unui CPU-S modern ne așteptăm la o îmbunătățire majoră a modului de gestionare a urgențelor psihiatrice, îmbunătățire de care vor beneficia atât pacienții cu afecțiuni psihiatrice acute care ni se adresează cât și celelalte unități medicale sau instituții implicate în sprijinirea și gestionarea pacienților cu afecțiuni psihice.

4.3 Neuropsihiatrie Infantilă

Scopul: Reorganizarea compartimentului de Neuropsihiatrie infantilă în secție de Psihiatrie pediatrică destinată copiilor și adolescenților până la vârsta de 18 ani, cu oferirea unor condiții cât mai optime necesare actului terapeutic.

Obiective: Obiectivele noastre constau în reabilitarea și modernizarea compartimentului neuropsihiatrie infantilă, îmbunătățirea condițiilor oferite copiilor și adolescenților prin amenajarea unui spațiu de joacă adecvat, a unei piscine, a unui teren de tenis și a altor facilități care să aducă nivelul secției la cerințele moderne ale actului terapeutic.

Activități: Îndeplinirea obiectivului propus presupune îndeplinirea următoarelor etape/activități:

- Identificarea posibilităților de reabilitare a compartimentului pentru a se încadra în necesitățile obiectivului propus;
- Remenajarea spațiului conform obiectivului propus;
- Modificarea organigramei secției de psihiatrie pediatrică.

Rezultate așteptate: Prin crearea unei secții de psihiatrie pediatrică cu facilități adaptate metodelor moderne de tratament a pacienților copii sau adolescenți, Institutul va oferi servicii de calitate pacienților de vârstă mai mică de 18 ani.

4.4 Sistem descentralizat de încălzire

Scopul: Instalarea unui sistem descentralizat de încălzire în corpurile de clădire ce aparțin Institutului.

Obiective: Obiectivul propus îl constituie instalarea unui sistem descentralizat de încălzire în corpurile de clădire ce aparțin Institutului. Necesitatea acestei investiții este dată atât de costurile ridicate ale sistemului actual de încălzire cât și de ineficiența acestuia în oferirea condițiilor termice optime necesare actului medical.

Activități: Îndeplinirea obiectivului propus presupune îndeplinirea următoarelor etape/activități:

- Contractarea unui studiu de fezabilitate pentru a stabili metoda optimă de încălzire a corpurilor de clădire ale Institutului, a unui studiu Dalí și procurarea avizelor specifice;
- Ofertare și identificarea executantului care oferă cele mai optime condiții de executare;
- Execuția investiției propuse.

Rezultate așteptate: Creșterea condițiilor de spitalizare cât și creșterea condițiilor de lucru pentru angajați.

4.5 Reabilitarea și modernizarea clădirilor „Pavilion III B” și „Pavilion VI B”

Scopul: Reabilitarea și modernizarea clădirilor Pavilion III B și Pavilion IV B.

Obiective: Obiectivul propus îl constituie investiții de reabilitare și modernizare a acestor corpuri de clădire. Necesitatea acestor investiții este dată de gradul accentuat de degradare a acestora care afectează calitatea actului medical precum și suprafața de spitalizare disponibilă în cadrul institutului.

Activități: Îndeplinirea obiectivului propus presupune îndeplinirea următoarelor etape/activități:

- Procurarea de avize specifice;
- Stabilirea unui preț estimativ de reabilitare / modernizare;
- Ofertarea și contractarea lucrărilor de reabilitare propuse;
- Recepția lucrărilor de reabilitare.

Rezultate așteptate: Creșterea condițiilor de spitalizare și a suprafeței disponibile pentru spitalizare. Îmbunătățirea actului medical oferit de Institut.

4.6 Schimbarea destinației imobil „Casa Creangă” în grădiniță pentru copii și cursuri preșcolare

Scopul: Schimbarea destinației corpului de clădire numit „Casa Creangă”.

Obiective: Obiectivul propus îl constituie schimbarea destinației acestui corp de clădire în grădiniță pentru copii și cursuri pentru preșcolari ce vor fi oferite în special copiilor angajaților contra-cost.

Activități: Îndeplinirea obiectivului propus presupune îndeplinirea următoarelor etape/activități:

- Procurarea de avize specifice;
- Contractarea unei firme de consultanță pentru identificarea programului de finanțare ce poate fi accesat;
- Întocmire dosar de accesare finanțare;
- Accesare program de finanțare;
- Execuția proiectului;
- Recepția proiectului.

Rezultate așteptate: Diversificare surselor de venit, creșterea satisfacției angajaților prin oferirea unor soluții de educare a copiilor în mediul profesional.

4.7 Diminuare costuri de operare

Scopul: Creșterea eficienței economice.

Obiective: Obiectivul propus îl reprezintă diminuarea costurilor de operare ale institutului

Activități: Îndeplinirea obiectivului propus presupune îndeplinirea următoarelor etape/activități:

- Analiza contractelor de prestari servicii externalizate aflate în derulare și reevaluare acestora în funcție de prețurile existente pe piață;
- Identificarea serviciilor ce pot fi internalizate;
- Diminuarea costurilor de operare a Fermei Sipote de la 1.5 Miliarde RON la 0.5 Miliarde RON.

Rezultate așteptate: Diminuarea costurilor și redirectionarea surplusului financiar astfel identificat către investiții ce își propun diversificarea surselor de venit și creșterea calității actului medical oferit.

4.8 Îmbunătățirea structurii și organizării Institutului

Scopul: Creșterea calității serviciilor oferite.

Obiective: Obiectivul propus îl reprezintă îmbunătățirea activității desfășurate pentru o mai bună calitate a actului medical oferit.

Activități: Îndeplinirea obiectivului propus presupune îndeplinirea următoarelor etape/activități:

- Evaluare profesională a personalului medical;
- Evaluarea capacității de spitalizare, gradul de ocupare pe secții, reorganizarea capacității secțiilor în funcție de categoriile de pacienți;
- Creșterea competențelor profesionale ale personalului angajat;
- Responsabilizarea șefilor de secții privind îndeplinirea indicatorilor de performanță stabiliți;
- Evaluarea necesarului de paturi pe fiecare secție, creșterea capacității de spitalizare acolo unde se impune acest lucru.

Rezultate așteptate: Creșterea calității actului medical oferit de către Institut.

4.9 Activitate de cercetare

Scopul: Creșterea prestigiului Institutului.

Obiective: Obiectivul propus îl reprezintă încurajarea activităților de cercetare desfășurate în cadrul Institutului.

Activități: Îndeplinirea obiectivului propus presupune îndeplinirea următoarelor etape/activități:

- Relansarea activității de cercetare;
- Susținerea proiectelor de cercetare științifică efectuate de personalul Institutului.

Rezultate așteptate: Creșterea prestigiului institutului.

5 PUNEREA ÎN APLICARE A PLANULUI DE MANAGEMENT

Scop: Prin prezentul Plan de Management sunt propuse următoarele scopuri principale:

- Investiții de reabilitare, modernizare și schimbare a destinației unor corpuri de clădire aflate în patrimoniul Institutului;
- Creșterea eficienței economice a Institutului printr-o mai bună utilizare a resurselor financiare avute la dispoziție precum și prin diversificarea surselor de finanțare;
- Creșterea calității serviciilor puse la dispoziție de Institut;
- Creșterea prestigiului Institutului.

Obiective propuse în planul de management

- **Scop 1:** Investiții de reabilitare, modernizare și schimbare a destinației unor corpuri de clădire aflate în patrimoniul Institutului.

Obiective propuse: Reabilitare și modernizarea clădirilor „Pavilion III B” și „Pavilion VI B”; Dotarea secțiilor cu aparatură și echipamente medicale; Schimbarea destinației vechiului laborator și transformarea acestuia într-o secție CPU -S- compartiment de primiri urgențe de specialitate care va oferi servicii de specialitate contra-cost; Reorganizarea compartimentului de Neuropsihiatrie infantilă în secție de Psihiatrie pediatrică cu amenajarea unor elemente specifice activităților recreaționale pentru vârste mici (piscină, teren de tenis, etc); Instalare sistem de încălzire descentralizat; Schimbare destinație imobil "Casa Creangă" în grădinița cu plată pentru copiii angajaților. Proiectul propus presupune accesare de finanțare europeană.

- **Scop 2:** Creșterea eficienței economice a Institutului.

Obiective propuse: Diminuarea costurilor

- **Scop 3:** Creșterea calității serviciilor

Obiective propuse: Îmbunătățirea structurii și organizării Institutului.

- **Scop 4:** Creșterea prestigiului Institutului.

Obiective propuse: Susținerea activității de cercetare.

Tabel 6. Activitățile proiectului

Scop	Obiective propuse	Activități aferente obiectivului propus	Rezultate așteptate
1	2	3	4
Investiții de reabilitare, modernizare și schimbare a destinației unor corpuri de clădire aflate în patrimoniul Institutului	Reabilitarea și modernizarea clădirilor „Pavilion III B” și „Pavilion VI B”	Estimarea costurilor de reabilitare	Creșterea calității serviciilor oferite pacienților și a gradului de satisfacție al personalului
		Procurarea de avize specifice	
		Contractarea lucrărilor de reabilitare	
		Recepția lucrărilor de reabilitare	
	Dotarea cu aparatură și echipamente medicale	Stabilirea priorităților în achiziția echipamentelor necesare	Creșterea calității serviciilor oferite pacienților
		Stabilirea necesarului de echipamente medicale	
		Ofertarea	
	Schimbarea destinației vechiului laborator și transformarea acestuia într-o secție CPU-S - compartiment de primiri urgențe de specialitate care va oferi servicii de specialitate contra cost	Încheierea contractelor de achiziție	Diversificarea surselor de venit, creșterea calității serviciilor oferite, creșterea gradului de satisfacție profesională a angajaților
		Procurarea de avize specifice	
		Achiziția echipamentelor necesare și amenajarea compartimentului CPU-S	
		Stabilirea organigramei CPU-S și angajarea personalului necesar CPU-S	
	Reorganizarea compartimentului de Neuropsihiatrie infantilă în secție de Psihiatrie pediatrică cu amenajarea unor elemente specifice activităților recreaționale pentru vârste mici (piscină, teren de tenis, etc)	Procurarea de avize specifice	
		Identificarea opțiunilor de reabilitare a compartimentului pentru a se încadra în necesitățile obiectivului propus	
Reamanejarea spațiului și a facilităților propuse în obiectiv			
Stabilirea organigramei și angajarea personalului necesar dacă este cazul			
Instalare sistem de încălzire descentralizat	Contractare studiu de fezabilitate, studiu Dali, procurarea avizelor specifice și estimare costuri de implementare		

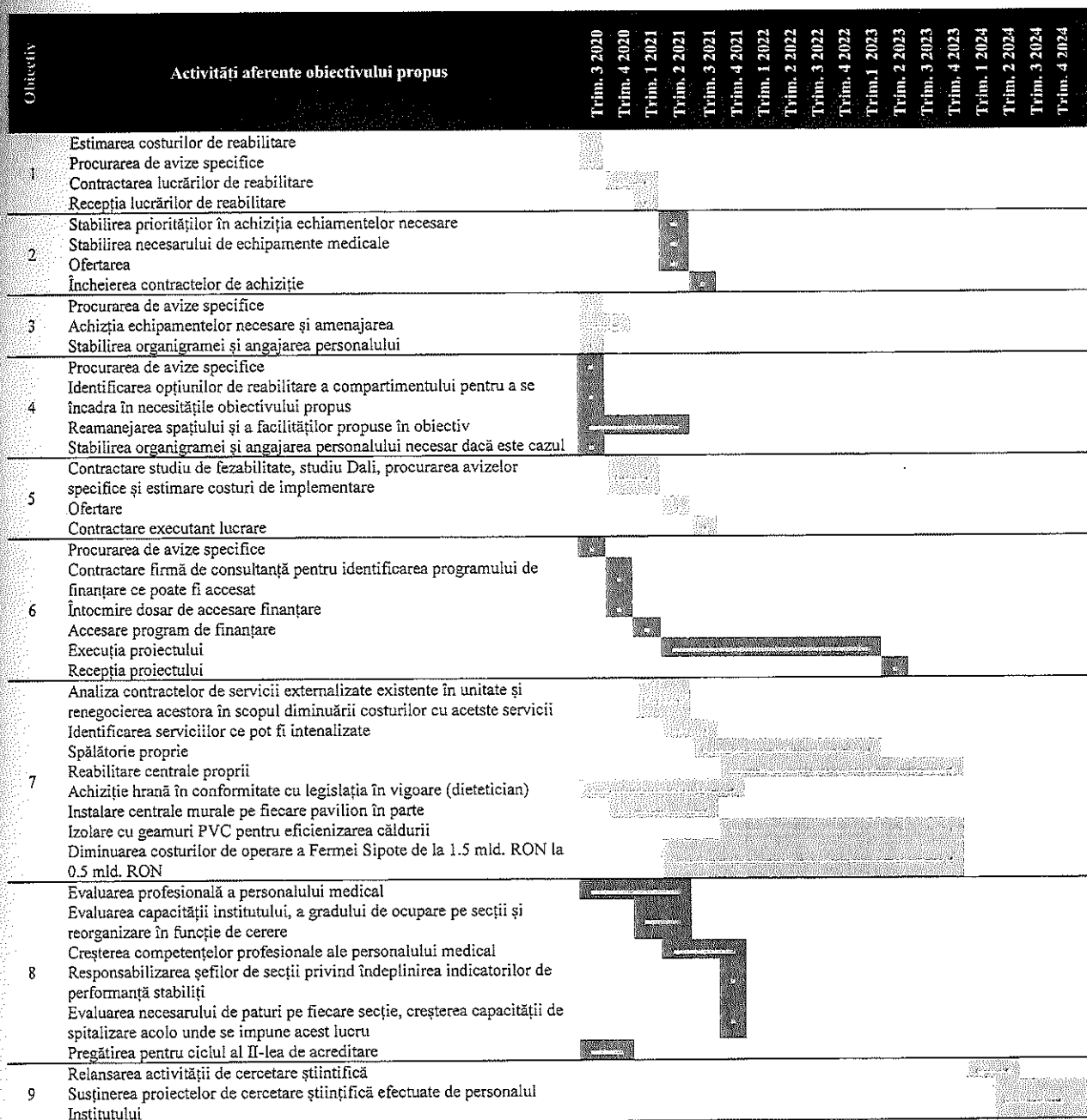
Scop 1	Obiective propuse 2	Activități aferente obiectivului propus 3	Rezultate așteptate 4
		Ofertare	
		Contractare executant lucrare	
		Procurarea de avize specifice	
	Schimbare destinație imobil "Casa Creangă" în grădiniță cu plată pentru copii angajaților. Proiectul propus presupune accesare de fonduri Europene	Contractare firmă de consultanță pentru identificarea programului de finanțare ce poate fi accesat	
		Intocmire dosar de accesare finanțare	
		Accesare program de finanțare	
		Execuția proiectului	
		Recepția proiectului	
Creșterea eficienței economice	Diminuare costuri	Analiza contractelor de servicii externalizate existente în unitate și renegocierea acestora în scopul diminuării costurilor cu aceste servicii	Creșterea eficienței economice
		Identificarea serviciilor ce pot fi internalizate	
		Spălătorie proprie	
		Reabilitare centrale proprii	
		Achiziție hrană în conformitate cu legislația în vigoare (dietetician)	
		Instalare centrale murale pe fiecare pavilion în parte	
		Izolare cu geamuri PVC pentru eficiențarea căldurii	
		Diminuarea costurilor de operare a Fermei Sipote de la 1.5 mld. RON la 0.5 mld. RON	
Creșterea calității serviciilor	Îmbunătățirea structurii și organizării institutului	Evaluarea profesională a personalului medical	Creșterea calității serviciilor oferite
		Evaluarea capacității institutului, a gradului de ocupare pe secții și reorganizare în funcție de cerere	
		Creșterea competențelor profesionale ale personalului medical	
		Responsabilizarea șefilor de secții privind îndeplinirea indicatorilor de performanță stabiliți	
		Evaluarea necesarului de paturi pe fiecare secție, creșterea capacității de spitalizare acolo unde se impune acest lucru	
		Pregătirea pentru ciclul al II-lea de acreditare	
Creșterea prestigiului Institutului	Susținerea activității de cercetare	Relansarea activității de cercetare științifică	Creșterea prestigiului Institutului
		Susținerea proiectelor de cercetare științifică efectuate de personalul Institutului	

6 GRAFIC GANTT

În cele ce urmează sunt prezentați pașii necesari a fi parcurși, precum și încadrarea în timp pentru fiecare obiectiv:

- **Obiectiv 1** - Reabilitarea și modernizarea clădirilor „Pavilion III B” și „Pavilion VI B”;
- **Obiectiv 2** - Dotarea cu aparatură și echipamente medicale;
- **Obiectiv 3** - Schimbarea destinației vechiului laborator și transformarea acestuia într-o secție CPU-S - compartiment de primiri urgențe de specialitate care va oferi servicii de specialitate contra cost;
- **Obiectiv 4** - Reorganizarea compartimentului de Neuropsihiatrie infantilă în secție de Psihiatrie pediatrică cu amenajarea unor elemente specifice activităților reacționale pentru varste mici (piscină, teren de tenis, etc);
- **Obiectiv 5** - Instalare sistem de încălzire descentralizat;
- **Obiectiv 6** - Schimbare destinație imobil "Casa Creangă" în grădiniță cu plată pentru copii angajaților. Proiectul propus presupune accesare de fonduri Europene;
- **Obiectiv 7** - Diminuare costuri;
- **Obiectiv 8** - Îmbunătățirea structurii și organizării institutului;
- **Obiectiv 9** - Susținerea activității de cercetare.

Tabel 7. Grafic Gantt



Pentru punerea în practică a acțiunilor planificate, va fi necesară o evaluare exactă a costurilor pentru fiecare obiectiv în parte. Costurile acestora trebuie evaluate de specialiști în domeniu iar finanțarea poate fi asigurată de la Consiliul Local / Județean, Ministerul Sănătății, fonduri europene (dacă vor apărea oportunități de finanțare pe parcurs) precum și din fonduri proprii ale Institutului.

Îndeplinirea tuturor obiectivelor poate duce la creșterea adresabilității institutului, prin creșterea numărului de pacienți, generând astfel venituri suplimentare, inclusiv venituri din coplată. De asemenea, îmbunătățirea indicatorilor medicali reprezintă un obiectiv important ce poate fi atins.

Totodată, obiectivele propuse pot sta la baza fundamentării creșterii contractului cu CJAS, în special pentru serviciile de spitalizare continuă cronice, dar nu numai.

7 BIBLIOGRAFIE

- Gherguț, A., *Managementul serviciilor de asistență psihopedagogică și socială*, Editura Polirom, București, 2003
- Hotărârea Guvernului nr. 395/2016* pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractului de achiziție publică/acordului-cadru din *Legea nr. 98/2019*, cu modificările și completările ulterioare.
- Legea 98/2016* a achizițiilor publice, cu modificările și completările ulterioare
- Legea nr. 153/2017* privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, cu modificările și completările ulterioare.
- Legea nr. 273/2006* a finanțelor publice locale, cu modificările și completările ulterioare
- Legea nr. 46/2003* privind drepturile pacienților cu modificările și completările ulterioare.
- Legea nr. 500/2002* a finanțelor publice, cu modificările și completările ulterioare
- Legea nr. 95/2006* privind reforma în domeniul sănătății, cu modificările și completările ulterioare – Titlul VII – Spitale
- Maxim, E., *Managementul calității*, Editura Universității "Al.I.Cuza" Iași, 2007
- Nicolescu, O., Plumb, I., Pricop, M., Vasilescu, V., Verboncu, I., (coordonatori lucrare), *Abordări moderne în managementul și economia organizației*, 4 volume, Ed. Economică, București, 2003
- Olaru, M., *Managementul calității*, Editura Economică, București, 1999
- Ordinul Guvernului nr. 600/2018* pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice
- Ordinul ms nr. 1031/2010* privind aprobarea modelului contractului pentru desfășurarea activităților prevăzute în programele naționale de sănătate de evaluare, profilactice și cu scop curativ finanțate din bugetul ministerului Sănătății, din fonduri de la bugetul de stat și din venituri proprii, derulate de către spitalele publice din rețeaua administrației publice locale, cu modificările și completările ulterioare.
- Ordinul MS nr. 1043/2010* privind Normele metodologice pentru elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului public, cu modificările și completările ulterioare.
- Ordinul MS nr. 1384/2010* privind aprobarea modelului-cadru al contractului de management și a listei indicatorilor de performanță a activității managerului spitalului public.
- Ordinul MSP nr. 914/2006* pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare, cu modificările și completările ulterioare.
- Ordonanța Guvernului nr.119/1999* privind controlul intern și controlul financiar – preventiv, cu modificările și completările ulterioare
- ordinul MFP nr. 923/2014 privind Normele metodologice generale referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv și a Codului specific de norme profesionale care desfășoară activitatea de control financiar preventiv propriu, cu modificările și completările ulterioare.
- Petrescu, I., *Management social*, Editura Expert, București, 2004