

# PROIECT DE MANAGEMENT



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



Candidat: *Adrian Bogdan Șaramet*

2021

*Adrian Bogdan Șaramet*  
29

## Cuprins

<b>1. Descrierea situației actuale a institutului .....</b>	<b>3</b>
1.A. Tipul și profilul institutului.....	3
1.B. Caracteristici ale populației deservite .....	3
1.C. Structura institutului.....	4
1.D. Resurse umane .....	6
1.E. Activitatea institutului .....	6
1.F. Situația economico-financiară a institutului.....	8
<b>2. Analiza SWOT a institutului .....</b>	<b>11</b>
2.A. Mediul intern .....	11
2.B. Mediul extern .....	12
<b>3. Identificarea problemelor critice ale institutului.....</b>	<b>12</b>
<b>4. Selecționarea unor probleme prioritare și motivarea alegerii .....</b>	<b>13</b>
4.A. Valoarea redusă a veniturilor din activități proprii, altele decât cele din contractele cu CAS .....	13
4.B. Vechimea și stadiul avansat de degradare a clădirilor din patrimoniul institutului .....	14
4.C. Disfuncționalități organizatorice și structurale ale activitații cu impact negativ asupra calității serviciilor medicale.....	14
4.D. Volumul extrem de redus al activității de cercetare în cadrul institutului .....	14
<b>5. Dezvoltarea proiectului de management pentru problemele prioritare identificate</b>	<b>14</b>
5.A. Scop .....	14
5.B. Obiective propuse în proiectul de management.....	14
5.C. Activități necesare .....	15
5.C.1. Definirea activităților necesare .....	15
5.C.2. Încadrarea în timp - Graficul GANTT .....	16
5.D. Resurse necesare .....	18
5.E. Responsabilități .....	18
5.F. Rezultate așteptate .....	19
5.G. Indicatori evaluare - monitorizare .....	19
<b>6. Bibliografie .....</b>	<b>20</b>

30

## **1. Descrierea situației actuale a institutului**

### **1.A. 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.

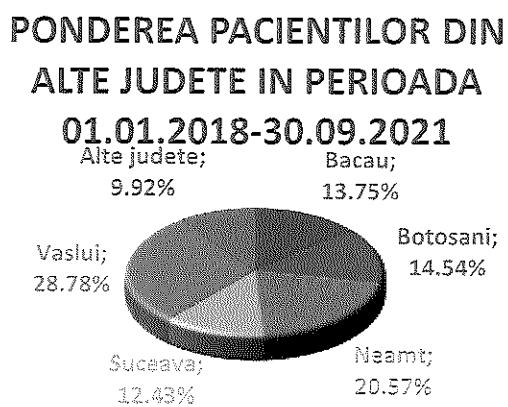
*Institutul de Psihiatrie „Socola” Iași* este un institut de monospecialitate - de interes național - și asigură asistență medicală de înaltă specialitate atât pacientilor din teritoriul arondat cât și a celor din întreaga țară, în profilul **psihiatrie**. Institutul realizează îndrumarea metodologică 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.B. Caracteristici ale populației deservite**

*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:



După cum se observă în graficul anterior, dintre pacienții cu domiciliu în alte județe tratați în cadrul institutului cei mai mulți sunt domiciliați în județele Vaslui, 28,78% - reprezentând 1764 pacienți, Neamț, cu 20,57% - reprezentând 1261 pacienți, Botoșani cu 14,54% reprezentând 891 pacienți, Bacău cu 13,75% reprezentând 842 pacienți, Suceava cu 12,43% reprezentând 762 pacienți

Numărul mare de pacienți cu domiciliu în alte județe sau nespecificat tratați în cadrul institutului, 16.643 cazuri reprezentând 24 % din totalul pacienților din perioada 01.01.2018 - 30.09.2021, indică adresabilitatea crescută a *Institutului de Psihiatrie „Socola” Iași* atât în regiunea Moldova, cât și la nivel național.

## 1.C. Structura institutului

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 acuți, cronici, îngrijiri paliative - 870 paturi, spitalizare de zi, servicii medicale în cadrul ambulatoriu 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 acuți, din care: 10 paturi destinate compartimentelor pentru bolnavi psihiaci cu grad de periculozitate 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 numarul 306 din 17.03.2017:**

Secția psihiatrie I acuți.....	85 paturi
- din care, compartiment bolnavi psihiaci cu grad de periculozitate în vederea încadrării în art. 109-110 CP (bărbați)	5 paturi
Secția clinică psihiatrie II acuți.....	85 paturi
Secția psihiatrie III acuți.....	55 paturi
Secția psihiatrie IV acuți.....	65 paturi
- din care, compartiment bolnavi psihiaci cu grad de periculozitate în vederea încadrării în art. 109-110 CP (femei)	5 paturi
Secția clinică psihiatrie V acuți.....	42 paturi
Secția clinică psihiatrie VI acuți.....	45 paturi
Secția clinică psihiatrie VII acuți.....	55 paturi
Compartiment neuropsihiatrie infantilă.....	20 paturi
Secția psihiatrie VIII acuți – toxicodependență.....	45 paturi
Secția psihiatrie IX cronici.....	50 paturi
- din care:	
-Compartiment psihiatrie cronici.....	25 paturi
-Compartiment îngrijiri paliative.....	25 paturi

Camera de gardă

32

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 exterioara psihiatrie cronici Bârnova.....	173 paturi
- din care	
-Secția psihiatrie cronici I Bârnova.....	75 paturi
-Secția exterioară cronici II Bârnova (îngrijiri palliative).....	98 paturi
<b>TOTAL .....</b>	<b>870 paturi</b>

Staționar de zi psihiatrie adulți..... 370 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

Stationar de zi adolescenți și copii .....

30 locuri

Staționar de zi - toxicomanie - mentinere pe metadona .....

10 locuri

Staționar de zi (pentru patologia vârstnicului) .....

30 locuri

Centru de Sănătate Mintală (adulți și copii) - șoseaua Bucium, nr. 36 Iași

#### Ambulatorul integrat cu cabinete în specialitățile:

Sediul Șoșeaua Bucium nr. 36,

- ORL
- Neurologie
- Recuperare, medicină fizică și balneologie
- Endocrinologie
- 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.

Unitatea funcționează pe baza Autorizației Sanitară de Funcționare nr. 325/24.03.2017.



## 1.D. Resurse umane

Resursele umane reprezintă principala valoare a **Institutul de Psihiatrie „Socola” Iași**. În ultimii 4 ani, în perioada 01.01.2018 - 30.09.2021, buna funcționare a Institutului a fost asigurată de peste 1,000 de angajați, conform tabelului următor:

**Numărul personalului angajat, pe categorii, pe perioada 01.01.2018 – 30.09.2021**

Nr. crt.	Categorii de personal	Anul 2018	Anul 2019	Anul 2020	01.01.2021-30.09.2021
1	Medici	83	77	73	67
2	Medici rezidenți	107	106	109	102
3	Medici stomatologi	2	2	1	1
4	Farmaciști	1	2	1	1
5	Alt personal sanitar cu studii superioare (Psihologi, Biologi, Chimiști)	49	48	48	47
6	Asistenți medicali cu studii superioare	61	70	82	78
7	TESA	63	56	57	57
8	<b>Total Personal sanitar mediu din care:</b>	<b>388</b>	<b>373</b>	<b>353</b>	<b>372</b>
	Asistenți medicali	354	339	320	340
	Registratori medicali	29	28	28	27
	Instructor ergoterapie	5	6	5	5
10	Personal sanitar auxiliar (infirmieri, îngrijitori, brancardieri)	285	278	262	278
11	Muncitori	56	55	54	53
<b>Total</b>		<b>1095</b>	<b>1067</b>	<b>1040</b>	<b>1056</b>

## 1.E. Activitatea institutului

### 1. Indicatori de management al resurselor umane

Nr. crt.	Denumirea indicatorului de performanță al institutului	Anul			
		2018	2019	2020	30.09.2021
1	Proportia medicilor din totalul personalului	7,95	8,00	7,80	6,98
2	Proportia personalului medical din totalul personalului angajat al spitalului	79,00	79,20	79,44	80,21
3	Proportia personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical	24,25	25,33	21,84	25,06
4	Proportia medici din total personal medical	10,06	10,10	9,83	8,70
5	Numărul mediu de consultații pe un medic în ambulatoriu	1432	1420	969	728
6	Numărul mediu de bolnavi externați pe un medic	363	373	243	236
7	Numărul mediu de consultații pe un medic în camera de gardă/UPU/CPU	171	193	155	160

34

## **2. Indicatori de utilizare a serviciilor**

Nr. Crt.	<i>Denumirea indicatorului de performanță al institutului</i>	<i>Anul</i>			
		<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>30.09.2021</i>
1	Numărul de pacienți externați total Institut	21.111	21.616	13.877	12.743
2	Durata medie de spitalizare, pe Institut (spit. continuă)	19.38	19.09	28.42	22.85
2.1	Durata medie de spitalizare: DRG	11.47	11.35	10.24	9.93
2.2	Durata medie de spitalizare: cronici	76.57	72.33	108.42	67.02
2.3	Durata medie de spitalizare: îngrijiri paliative	55.07	49.05	77.9	58.61
3	Rata de utilizare a paturilor, pe Institut (spit. continuă)	87.15	85.94	65.81	71.88
3.1	Rata de utilizare a paturilor: DRG	79.07	77.35	44.52	52.97
3.2	Rata de utilizare a paturilor: cronici	98.59	98.24	96.48	95.61
3.3	Rata de utilizare a paturilor: îngrijiri paliative	95.81	94.88	89.54	93.08
4	Indicele de complexitate a cazurilor, pe Institut	1.3984	1.3878	1.2963	1.2741
5	Proportia urgențelor din totalul bolnavilor internați, spitalizare continuă	40.46	41.93	63.74	63.8
6	Număr de consultații acordate în ambulatoriu	45.827	45.464	31.007	26.307
7	Număr zile spitalizare total spitalizare continuă	276.976	272.169	208.993	159.353
8	Număr cazuri servicii medicale spitalicești acordate prin spitalizare de zi	7.432	7.923	7.015	6.274

## **3. Indicatori de calitate**

Nr. Crt.	<i>Denumirea indicatorului de performanță al institutului</i>	<i>Anul</i>			
		<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>30.09.2021</i>
1	Rata mortalității intraspitalicești pe total Institut	0.51	0.5	0.6	0.4
2	Indicele de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare	78.49	76.78	74.19	70.64
3	Numărul bolnavilor transferați către alte spitale din totalul bolnavilor internați	134	142	105	84
4	Rata pacienților reinternați în intervalul de 30 de zile de la externare	70.67	61.81	54.6	50.75
5	Proportia bolnavilor internați cu bilet de trimis din totalul bolnavilor internați	75.2	73.42	68.3	66.7

În continuare este prezentată evoluția principalelor diagnostice la externare în perioada 01.01.2018 - 30.09.2021. După cum se poate observa, în fiecare din perioadele prezentate, principalele 10 diagnostice de externare reprezintă aproximativ 65% din totalul diagnosticelor de externare din anii respectivi.

## **Evoluția principalelor diagnostice la externare în perioada 01.01.2018- 30.09.2021**

Nr. Crt.	<i>Diagnostic</i>	<i>Anul</i>			
		<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>30.09.2021</i>
1	F20.0 Schizofrenia paranoidă	13.60%	13.32%	15.81%	9.77%
2	F33.2 Tulburare depresivă recurrentă, episod actual sever fără simptome psihotice	10.21%	10.88%	5.55%	10.20%



35

Nr. Crt.	Diagnostic	Anul			
		2018	2019	2020	30.09.2021
3	F01.3 Demență vasculară mixtă, corticală și subcorticală	7.40%	7.83%	11.73%	5.45%
4	F60.30 Tip impulsiv	5.50%	7.29%	9.63%	2.87%
5	F33.3 Tulburare depresivă recurrentă, episod actual sever cu simptome psihotice	8.24%	6.95%	3.80%	10.39%
6	F07.0 Tulburare organică de personalitate	6.40%	6.53%	7.10%	4.58%
7	F32.20 Episod depresiv sever fără simptome psihotice, nespecificat ca producându-se în perioada postnatală	5.71%	5.72%	4.30%	5.89%
8	F06.3 Tulburări ale dispoziției [afective] organice	3.64%	2.99%	-	9.31%
9	F31.6 Tulburare afectivă bipolară, episod actual mixt	-	1.92%	-	-
10	F03 Demență nespecificată	2.30%	1.81%	-	-
11	F25.1 Tulburare schizo-afectivă, tip depresiv	2.10%	-	-	-
12	F23.0 Tulburare psihotică polimorfă acută, fără simptome schizofrenice	-	-	2.68%	3.50%
13	F71.1 Retardare mentală moderată deficiență semnificativă a comportamentului necesitând atenție sau tratament	-	-	2.68%	2.53%
14	F10.0 Tulburări mentale și de comportament datorită folosirii alcoolului, intoxicație acută	-	-	2.23%	2.24%
<b>Total</b>		<b>65.10%</b>	<b>64.24%</b>	<b>65.51%</b>	<b>67.90%</b>

#### 1.F. Situația economico-financiară a institutului

Nr. Crt.	Denumirea indicatorilor	Anul (U.M. = Mii RON)			
		2018	2019	2020	30.09.2021
1	I. Venituri curente	51,664	50,974	50,240	38,940
2	Venituri din proprietate	19	18	20	12
3	Venituri din dobânzi	-	-	-	-
4	C2. Vânzări de bunuri și servicii	51,644	50,957	50,220	38,928
5	Venituri din prestări de servicii și alte activități	51,571	50,952	50,176	38,924
6	Venituri din prestări de servicii	488	359	230	266
7	Venituri din valorificarea produselor obținute din activitatea proprie sau anexă	776	176	122	146
8	Venituri din cercetare	8	46	50	74
9	Venituri din contractele cu casele de asigurări de sănătate	50,299	50,372	49,775	38,438
10	din servicii medicale spitalicești	46,128	46,149	45,506	35,773
11	OUG 35/2015	-	-	-	-
12	din servicii medicale ambulatoriu specialitate	201	333	310	342
13	din servicii medicale spitalicești și programe de sănătate aferente anului precedent încasate în anul curent	3,970	3,889	3,960	2,322
14	alte venituri din prestări de servicii și alte activități	-	-	-	-
15	transferuri voluntare altele decât subvențiile	73	4	44	4

Nr. Crt.	Denumirea indicatorilor	Anul (U.M. = Mii RON)			
		2018	2019	2020	30.09.2021
16	donații și sponsorizări	50	4	44	4
17	alte transferuri voluntare	23	-	-	-
18	<b>III. Operatiuni financiare - sume utilizate din excedentul anului precedent pentru efectuarea de cheltuieli</b>	625	2,645	2,971	4,670
19	<b>IV. Subvenții</b>	<b>63,582</b>	<b>75,930</b>	<b>82,601</b>	<b>66,412</b>
20	<b>Subvenții de la bugetul de stat pentru spitale</b>	<b>14,388</b>	<b>16,644</b>	<b>19,666</b>	<b>18,193</b>
21	Programe nationale de sănătate	-	50	50	14
22	Investiții, în condițiile legii	-	-	1771	-
23	Acțiuni de sănătate	14,388	16,594	17,819	18,179
24	Aparatură medicală și echipamente de comunicații în urgență	-	-	23	0
25	<b>Subvenții de la bugetul de stat către instituții publice finanțate parțial sau integral din venituri proprii ptr proiecte finanțate fără postaderare</b>	-	20	-	-
26	<b>Subvenții de la alte administrații</b>	<b>49,194</b>	<b>59,220</b>	<b>62,914</b>	<b>48,219</b>
27	<b>Sume alocate din veniturile proprii ale MS</b>	<b>50</b>	-	<b>100</b>	-
28	<b>Subvenții din bugetul fondului național unic de asigurări sociale de sănătate pentru acoperirea creșterilor salariale din care</b>	<b>49,144</b>	<b>59,220</b>	<b>62,814</b>	-
29	<b>Sume primite de la UE/alții donatori în contul plășilor efectuate și prefinanțări aferente cadrului financiar 2014-2020</b>	-	46	15	-
<b>Total Venituri</b>		<b>115,870</b>	<b>129,549</b>	<b>135,811</b>	<b>110,023</b>

Nr. Crt	Denumirea indicatorilor	Credit de angajament /bugetar	Anul (U.M. = Mii RON)			
			2018	2019	2020	30.09.2021
1	<b>Cheltuieli Curente</b>	Credit de angajament	115,393	128,488	132,732	109,205
		<b>Credit bugetar</b>	<b>115,393</b>	<b>128,488</b>	<b>132,732</b>	<b>109,205</b>
2	<b>TITLUL I - Cheltuieli de personal</b>	Credit de angajament	99,739	110,715	116,077	95,122
		<b>Credit bugetar</b>	<b>99,739</b>	<b>110,715</b>	<b>116,077</b>	<b>95,122</b>
3	<b>TITLUL II - Bunuri și servicii</b>	Credit de angajament	14,689	16,884	15,620	13,413
		<b>Credit bugetar</b>	<b>14,689</b>	<b>16,884</b>	<b>15,620</b>	<b>13,413</b>
4	<b>TITLUL VIII - Proiecte cu finanțare din fonduri externe nerambursabile postaderare</b>	Credit de angajament	-	66	-	-
		<b>Credit bugetar</b>	-	<b>66</b>	-	-
5	<b>TITLUL X - Alte cheltuieli</b>	Credit de angajament	965	823	1,014	670
		<b>Credit bugetar</b>	<b>965</b>	<b>823</b>	<b>1,014</b>	<b>670</b>
6	<b>Cheltuieli de Capital</b>	Credit de angajament	478	1,061	3,079	818
		<b>Credit bugetar</b>	<b>478</b>	<b>1,061</b>	<b>3,079</b>	<b>818</b>
<b>Total Cheltuieli</b>		<b>Credit de angajament</b>	<b>115,870</b>	<b>129,549</b>	<b>135,811</b>	<b>110,023</b>
		<b>Credit bugetar</b>	<b>115,870</b>	<b>129,549</b>	<b>135,811</b>	<b>110,023</b>

37

**Evoluția indicatorilor economico-financieri realizati în perioada 01.01.2018 - 30.09.2021 a fost următoarea:**

Nr. Crt.	Denumirea indicatorului de performanță al institutului	2018	2019	2020	Anul 30.09.2021
1	Execuția bugetară față de bugetul de cheltuieli aprobat	93,96%	94,59%	93,43%	94,26%
2	Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului	13,61%	14,00%	12,65%	15,70%
3	Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului	86,07%	85,46%	85,46%	86,46%
4	Procentul cheltuielilor cu medicamentele din totalul cheltuielilor spitalului	1,34%	1,31%	1,20%	1,19%
5	Procentul cheltuielilor de capital din totalul cheltuielilor	0,13%	0,31%	1,85%	0,54%

**Structura cheltuielilor Institutului Socodla Iași pe tipuri de servicii:**

Categorie cheltuieli (U.M. = Mii RON)	2018	2019	2020	Planiștean realizare grad de realizare					
Total cheltuieli din venituri proprii	115,870	108,869	93,96%	129,549	122,541	94,59%	135,811	126,895	93,43%
Cheltuieli de personal	99,739	96,389	96,64%	110,715	107,960	97,52%	116,077	110,558	95,24%
Cheltuieli cu bunurile și serviciile	14,689	11,455	77,98%	16,884	13,316	78,87%	15,620	12,970	83,03%
Cheltuieli cu bursele și fondul de handicap	965	884	91,61%	823	757	92,01%	1,014	1,012	99,86%
Cheltuieli de capital	478	141	29,47%	1,061	454	42,74%	3,079	2,354	76,43%
Proiecte cu finanțare din fonduri nerambursabile post aderare 2014-2020	0	0	0%	66	54	82,02%	21	2	8,62%
								0	0
									0%

## 2. Analiza SWOT a institutului

### 2.A. Mediul intern

#### 2.A. Puncte forte:

- Institutul acordă toate tipurile de servicii medicale în specialitatea psihiatrie: spitalizare continuă (acuți, cronici, îngrijiri paliative) 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 oricărora 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;
- Dotarea cu echipamente medicale de diagnostic (Computer tomograf, R.X., aparatură modernă în cadrul laboratorului de analize medicale) și tratament balneo-fizioterapie (laboratorul de recuperare și balneologie);
- Investiții pentru îmbunătățirea bazei hoteliere (secția exterioară Barnova, pavilion III Femei, Compartiment NPI și secția I Acuti parter);
- Sistem informatic integrat la nivel clinic, paraclinic, administrativ;
- Personal medical cu pregătire profesională înaltă (doctori în științe medicale) și competențe în domeniul psihiatriei (toxicodependență, neuropsichiatrie infantilă, îngrijiri paliative) 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.

#### 2.B. Puncte slabe:

- Valoarea scăzută a veniturilor proprii atât a celor obținute din prestarea de servicii cât și a celor obținute prin valorificarea produselor obținute din activitatea proprie sau anexă;
- 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;
- Institutul desfășoară o activitate de cercetare științifică redusă.

## 2.B. Mediul extern

### 2.C. Oportunități

- 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;
- Obținerea de finanțări de către Ministerul Sănătății cu sume pentru achiziția de aparatură medicală și reparări capitale;
- Îmbunătățirea activităților de învățământ și cercetare științifică - medicală, de îndrumare și control metodologic pe domeniul psihiatrie, precum și de educație medicală continuă;
- Existenza unei legislații specifice, Legea Sănătății Mintale și a protecției persoanelor cu tulburări psihice nr. 487/2002;
- Contractarea unor posibile noi programe naționale de sănătate;
- Susținerea acordată în ultimii ani de Ministerul 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;
- Existenza unei relații contractuale cu CJAS ce constituie un suport solid pentru a oferi servicii medicale bazate în special pe nevoile pacienților.

### 2.D. Amenințări

- 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 surpize 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;
- Migrarea fondurilor CJAS către furnizorii privatii;
- 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 continuă 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 ale institutului

În ceea ce privește identificarea problemelor critice trebuie să menționăm că aceste puncte sunt în mare parte interdependente și nu pot fi soluționate separat. Problemele pe care o să le enumăr în acest capitol sunt probleme generale la nivelul unității sanitare, iar rezolvarea acestora ar deschide perspective noi pentru spital.

HO

Pe baza analizei SWOT putem identifica următoarele probleme critice:

**3.A. Ponderea extrem de redusă a veniturilor înregistrate de institut din prestări de servicii din veniturile totale în raport cu veniturile din contractele cu casele de asigurări de sănătate.** În anul 2020 din veniturile din prestări de servicii și alte activități înregistrate de institut în sume de 50.176.241 lei doar 0,7 % respectiv 351.643 lei au fost venituri din prestări servicii (altele decât cele din înregistrate din contractele cu casele de asigurări de sănătate) și venituri din valorificarea produselor obținute din activitatea proprie. Veniturile din contractele cu casele de asigurări de sănătate au constituit 99,2% din veniturile din prestări servicii ale institutului.

**3.B. Necesitatea unor 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.C. Necesitatea îmbunătățirii 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.D. Necesitatea evaluării 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.F. Necesitatea stabilirii 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 unor probleme prioritare și motivarea alegerii

##### 4.A. Valoarea redusă a veniturilor din activități proprii, altele decât cele din contractele cu CAS

Având în vedere structura dezechilibrată a veniturile înregistrate de institut respectiv ponderea extrem de ridicată a veniturilor înregistrate din contractele cu casele de asigurări de sănătate comparativ cu ponderea extrem de scăzută a celorlalte forme de venituri, consider creșterea veniturilor din activități proprii ca fiind problema prioritară ce va trebui a fi rezolvată astfel încat institutul să beneficieze de fondurile necesare susținerii activităților curente și să își îmbunătățească capacitatea de a oferi servicii medicale de înaltă performanță.

Pentru a evidenția necesitatea creșterii veniturilor institutului din alte activități, trebuie analizată evoluția principalelor categorii de venituri în ultimii 3 ani încheiați:

Nr. Crt.	Categorie venit	Anul (U.M. = RON)					
		2018		2019		2020	
1	Venituri din prestări de servicii	488,000	0.95%	358,734	0.70%	230,000	0.46%
2	Venituri din valorificarea produselor obținute din activitatea proprie sau anexă	775,995	1.50%	175,716	0.34%	121,643	0.24%

Nr. crt.	Categorie venit	Anul (U.M. – RON)					
		2018		2019		2020	
3	Venituri din cercetare	8,192	0.02%	46,210	0.09%	49,833	0.10%
4	Venituri din contractele cu casele de asigurări de sănătate	50,299,279	97.53%	50,371,777	98.86%	49,774,765	99.20%
5	<b>Total venituri din prestări de serviciu și alte activități</b>	<b>51,571,466</b>	<b>100%</b>	<b>50,952,437</b>	<b>100.00%</b>	<b>50,176,241</b>	<b>100.00%</b>

Din analiza datelor se observă proporția covârșitoare a veniturilor din contractele cu casa de asigurări de sănătate în raport cu celelalte categorii de venituri.

#### 4.B. Vechimea și stadiul avansat de degradare a clădirilor din patrimoniul institutului

Institutul are în patrimoniul clădiri vechi, deteriorate, care aduc cheltuieli indirecte mari datorită infrastructurii învechite cu un grad ridicat de uzură. Pentru unele clădiri care se află pe lista monumentelor istorice, reabilitarea presupune aprobări speciale și nu în toate sunt asigurate circuitele funcționale. Toate aceste probleme legate de infrastructura institutului afectează inclusiv calitatea actului medical și gradul de satisfacție al pacienților.

#### 4.C. Disfuncționalități organizatorice și structurale ale activității cu impact negativ asupra calității serviciilor medicale

Având în vedere faptul că numărul pacienților de sex masculin este de 3 ori mai mare decât cel al pacienților de sex feminin, iar sistemul pavilionar al institutului nu este structurat având în vedere acest raport este necesară reorganizarea secțiilor. Patologia psihiatrică la internare este foarte diversă iar modul de organizare al secțiilor nu permite distribuția echitabilă a pacienților pe secții.

#### 4.D. Volumul extrem de redus al activității de cercetare în cadrul institutului

Nucleul de cercetare nu beneficiază de resurse umane suficiente pentru realizarea acestei activități iar numărul de articole, proiecte, lucrări de specialitate etc. este extrem de redus.

### 5. Dezvoltarea proiectului de management pentru problemele prioritare identificate

#### 5.A. Scop

Prin prezentul Proiect de Management este propus urmatorul scop:

**Îmbunătățirea activității Institutului de Psihiatrie Socola Iași prin creșterea calității serviciilor medicale oferite în condițiile creșterii volumului veniturilor proprii realizate.**

#### 5.B. Obiective propuse în proiectul de management

- **1. Creșterea ponderii veniturilor proprii în totalul veniturilor realizate de institut** ca rezultat al îmbunătățirii condițiilor din secțiile de îngrijiri paliative și transformarea parțială a acestora în condiții hoteliere cu confort sporit. În acest sens va avea loc transformarea unui număr de 80 de paturi din totalul de 123 paturi din secția IX Cronici - care are în prezent un număr de 25 paturi de îngrijiri paliative și secția exterioară Psihiatrie Bârnova II - Îngrijiri paliative care are în prezent un număr de 98 de paturi - în paturi de îngrijiri paliative ce vor funcționa în condiții hoteliere cu confort sporit. În vederea amenajării noi secții de îngrijiri paliative va fi utilizat spațiul ce aparține serviciului tehnic administrativ (pavilion Ateliere). Transformarea serviciilor medicale de îngrijiri paliative, în sensul



prezentat, va avea un impact pozitiv asupra creșterii veniturilor obținute de institut din servicii proprii oferite către pacienți.

- **2. Punerea într-o stare de funcționalitate a clădirii „Pavilion III Femei” și cuplare funcțională cu Secția VI.** În cadrul acestui obiectiv se dorește 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.
- **3. Îmbunătățirea structurii și organizării Institutului** cu impact pozitiv asupra creșterea calității serviciilor.
- **4. Sustinerea activității de cercetare din cadrul institutului** cu influență pozitivă asupra creșterii prestigiului pe plan național.

## 5.C. Activități necesare

### 5.C.1. Definirea activităților necesare

1) În vederea creșterii ponderii veniturilor proprii în totalul veniturilor realizate de institut ca rezultat al îmbunătățirii condițiilor din secțiile de îngrijiri paliative și transformarea parțială a acestora în condiții hoteliere cu confort sporit, activitățile necesare sunt următoarele:

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

2) În vederea punerii într-o stare de funcționalitate a clădirii „Pavilion III Femei” și cuplare funcțională cu Secția VI, activitățile necesare sunt următoarele:

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

3) În vederea îmbunătățirii structurii și organizării Institutului și creșterea calității serviciilor puse la dispoziție de institut, activitățile necesare sunt următoarele:

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

43

4) În vederea sustinerii activității de cercetare din cadrul institutului, activitățile necesare sunt urmatoarele:

- a) Relansarea activității de cercetare inclusiv prin angajarea de personal specific;
- b) Sustinerea proiectelor de cercetare științifică efectuate de personalul institutului.

#### 5.C.2. Încadrarea în timp - Graficul GANTT

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

- **Obiectiv 1.** Creșterea ponderii veniturilor proprii în totalul veniturilor realizate de institut prin transformarea unui număr de 80 de paturi din totalul de 123 paturi din secția IX Cronici - care are în prezent un număr de 25 paturi de îngrijiri paliative și secția exterioară Psihiatrie Bârnova II - Îngrijiri paliative care are în prezent un număr de 98 de paturi - în paturi de îngrijiri paliative ce vor funcționa în condiții hoteliere cu confort sporit.
- **Obiectiv 2.** Punerea într-o stare de funcționalitate a clădirii „Pavilion III Femei” și cuplarea funcțională cu Secția VI. În cadrul acestui obiectiv se doresc 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.
- **Obiectiv 3.** Îmbunătățirea structurii și organizării institutului cu impact pozitiv asupra creșterii calității serviciilor.
- **Obiectiv 4.** Sustinerea activității de cercetare din cadrul institutului cu influență pozitivă asupra creșterii prestigiului pe plan național.

Obiectiv propus	Achiziții aferente obiectivului propus	Trim. 1 2022	Trim. 2 2022	Trim. 3 2022	Trim. 4 2022	Trim. 1 2023	Trim. 2 2023	Trim. 3 2023	Trim. 4 2023	Trim. 1 2024	Trim. 2 2024	Trim. 3 2024	Trim. 4 2024	Trim. 1 2025	Trim. 2 2025	Trim. 3 2025	Trim. 4 2025	Trim. 1 2026	Trim. 2 2026
	Procurarea de avize specifice Stabilirea unui preț estimativ de reabilitare / modernizare																		
<b>1</b>	Ofertarea și contractarea lucrărilor de reabilitare propuse Recepția lucrărilor de reabilitare/modernizare																		
	Procurarea de avize specifice Stabilirea unui preț estimativ de reabilitare / modernizare																		
<b>2</b>	Ofertarea și contractarea lucrărilor de reabilitare propuse Recepția lucrărilor de reabilitare/modernizare																		
	Evaluarea profesională a personalului medical Evaluarea capacitații institutului, a gradului de ocupare pe secții și reorganizare în funcție de cerere Cresterea competențelor profesionale ale personalului medical																		
<b>3</b>	Responsabilizarea șefilor de secții privind îndeplinirea indicatorilor de performanță stabiliți; Evaluarea necesarului de paturi pe fiecare secție, creșterea capacitații de spitalizare acolo unde se impune acest lucru Pregătirea pentru ciclul al II-lea de acreditare																		
	Relansarea activității de cercetare științifică efectuate de personalul Institutului																		
<b>4</b>	Sustinerea proiectelor de cercetare științifică efectuate de personalul Institutului																		



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 cronici, dar nu numai.

#### **5.D. Resurse necesare**

Atât pentru transformarea unui număr de 80 de paturi în paturi de îngrijiri palliative ce vor funcționa în condiții hoteliere cu confort sporit cât și pentru punerea într-o stare de funcționalitate a clădirii „Pavilion III Femei” și cuplare funcțională cu Secția VI, institutul va utiliza atât fonduri proprii cât și surse de finanțare de la Ministerul Sănătății.

Totodată, în cazul în care apar alte surse finanțare cum ar fi fondurile europene sau alte fonduri naționale, spitalul va încerca să obțină fonduri și din aceste surse. Cheltuielile pentru realizarea noii secții de îngrijiri palliative sunt estimate la aproximativ 275.000 euro iar cele pentru reabilitarea Pavilionului III Femei sunt estimate la aproximativ 400.000 euro.

Pentru punerea în practică a acțiunilor propuse în cazul primelor 3 obiective nu sunt necesare resurse umane suplimentare, ele existând în cadrul institutului, unde, după caz, vom avea nevoie de medici și asistenți medicali noi sau supraspecializarea celor existenți. Pentru realizarea obiectivului numarul 4 este necesară angajarea a cel puțin un cercetător științific II/I.

#### **5.E. Responsabilități**

- Transformarea unui număr de 80 de paturi din totalul de 123 paturi din secția IX Cronici - care are în prezent un număr de 25 paturi de îngrijiri palliative și secția exterioară Psihiatrie Bârnova II - Îngrijiri palliative care are în prezent un număr de 98 de paturi - în paturi de îngrijiri palliative ce vor funcționa în condiții hoteliere cu confort sporit - responsabili: manager, comitet director, șefi compartimente / servicii;
- Punerea într-o stare de funcționalitate a clădirii „Pavilion III Femei” și cuplare funcțională cu Secția VI - responsabili: manager, comitet director, șefi compartimente / servicii;
- Îmbunătățirea structurii și organizării Institutului cu impact pozitiv asupra creșterea calității serviciilor - responsabili: manager, comitet director, medici șefi secție;
- Susținerea activității de cercetare din cadrul institutului cu influență pozitivă asupra creșterii prestigiului pe plan național - responsabil: manager, director medical, medici șefi secție, RUNOS.



A handwritten signature in black ink, appearing to read "D. Gheorghiu". Below the signature, the number "46" is written in a smaller, handwritten font.

## **5.F. Rezultate așteptate**

Îndeplinirea obiectivelor stabilite în cadrul proiectului de management are urmatoarele rezultate așteptate:

- Creșterea veniturilor proprii ale institutului cu o sumă de 3.840.000 lei anual care va influența pozitiv creșterea calității actului medical și a gradului de satisfacție a pacienților din secțiile de îngrijiri paliative ale Institutului de Psihiatrie Socola Iași. Veniturile suplimentare vor fi utilizate în vederea reabilitării / modernizării altor secții și dotării suplimentare a institutului;
- 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 la creșterea gradului de satisfacție al pacienților, la diminuarea fenomenului de migrare a pacienților în alte spitale și la creșterea adresabilității;
- Creșterea prestigiului institutului pe plan național.

## **5.G. Indicatori evaluare - monitorizare**

Pe tot parcursul derulării activităților, încă din fază inițială, se va desfășura o activitate de supervizare și de remediere a activităților care se derulează nefavorabil, ținându-se cont de bugetul disponibil. Monitorizarea se va realiza prin indicatorii de rulaj, care vor fi urmăriți lunari. În completarea acestora se vor adăuga indicatorii inclusi în procesul de acreditare al spitalelor precum și cei cuprinși în contractul de management.

Evaluarea finală va evidenția eficacitatea și eficiența măsurilor luate privind organizarea serviciilor de sanatate la nivelul Institutului de Psihiatrie Socola Iasi, având în vedere maximizarea veniturilor și optimizarea cheltuielilor în scopul îmbunătățirii și creșterii performanței financiare respectiv a calității serviciilor oferite populației.

În ceea ce privește monitorizarea celorlalte activități care nu au indicatori cum ar fi cele de modernizarea și dotare a secțiilor de îngrijiri paliative și a pavilionului III Femei vor fi avute în vedere graficele existente la nivel de proiect. Totodată, Consiliul de administrație și comitetul de director va monitoriza în permanență activitățile definite.

## **6. Bibliografie**

1. Legea nr. 95 din 14 aprilie 2006 privind reforma în domeniul sănătății cu modificările și completările ulterioare
2. H.G. nr. 140/2018 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anii 2018 – 2019
3. Ordin M.S. nr.397/836/2018 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare în anul 2018 a Hotararii Guvernului nr. 140/2018 pentru aprobarea pachetelor de servicii si a Contractului cadru care reglementeaza condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anii 2018 – 2019
4. Ordin MS nr. 914/2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare, actualizat
5. Ordin MS nr. 1408 /2010 privind aprobarea criteriilor de clasificare a spitalelor în funcție de competență
6. Ordin MS nr. 1384/2010 privind aprobarea modelului-cadru al contractului de management si a listei indicatorilor de performanță a activității managerului spitalului public, cu modificările și completările ulterioare
7. Ordin nr. 921/2006 pentru stabilirea atribuțiilor comitetului director din cadrul spitalului public
8. Ordinul ministrului sănătății publice nr.1043/2010 privind aprobarea Normelor metodologice pentru elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului public, cu modificările și completările ulterioare
9. Ordinul nr. 1706/2007 privind conducerea și organizarea unităților și compartimentelor de primire a urgențelor, cu modificările și completările ulterioare
10. Ordinul MS Nr. 446 / 2017 privind aprobarea Standardelor, Procedurilor și Metodologiei de evaluare și acreditare a Spitalelor
11. Ordinul Nr. 10/2018 privind aprobarea categoriilor de acreditare a unităților sanitare cu paturi aferente celui de al II-lea ciclu de acreditare
12. Legea nr. 487/2002 a sănătății mintale și a protecției persoanelor cu tulburări psihice – republicată
13. Ordinul nr. 488 din 15 aprilie 2016 pentru aprobarea Normelor de aplicare a Legii sănătății mintale și a protecției persoanelor cu tulburări psihice nr.487/2002
14. Școala Națională de Sănătate Publică, Management și Perfectionare în domeniul sanitar - "Managementul spitalului", editura Public H. Press, 2006, București