

**PROIECT DE MANAGEMENT
AL
SPITALULUI DE PSIHIATRIE NUCET**

**MANAGEMENTUL CALITĂȚII
SERVICIILOR MEDICALE**

CANDIDAT



**NUCET -BIHOR
2025**

CUPRINS

1.	Descrierea situației actuale a spitalului.....	Pag. 3
2.	Analiza SWOT a spitalului.....	Pag. 11
3.	Identificarea problemelor critice.....	Pag. 12
4.	Seleționarea unei probleme/unor probleme prioritare, cu motivarea alegerii făcute.....	Pag. 12
5.	Dezvoltarea proiectului de management pentru problema prioritară identificată/problemele prioritare identificate.....	Pag. 14
a)	Scop.....	Pag. 14
b)	Obiective.....	Pag. 14
c)	Activități.....	Pag. 14
d)	Rezultate așteptate.....	Pag. 16
e)	Indicatori – evaluare, monitorizare.....	Pag. 17
f)	Cunoașterea legislației relevante.....	Pag. 17

1. Descrierea situației actuale a spitalului

Spitalul de Psihiatrie Nucet și-a început activitatea în 1952, funcționând ca „Serviciul Medico-Sanitar 16 „de atunci trecând printr-o serie de modificări structurale și organizatorice, până în anul 1977 când s-a constituit profilul unic de psihiatrie. În prezent Spitalul de Psihiatrie Nucet este unitatea sanitară publică, cu personalitate juridică, cu rol în asigurarea de servicii medicale curative și de recuperare psihiatrică, participând la asigurarea stării de sănătate a populației. Direcția spitalului în planul strategic pentru anii 2020 – 2025, s-a concentrat pe reabilitarea și îmbunătățirea condițiilor hoteliere, a creșterii confortului pacienților, dotarea cu aparatură performantă, lucrări de igienizare, scăderea ratei infecțiilor asociate asistenței medicale.

1.1. Structura organizatorică

Conform prevederilor art. 174 alin (5) din Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății cu modificările și completările ulterioare, cu avizul Ministerului Sănătății nr. XI/A/396, 10236/SP/3009/06.03.2019, Spitalul de Psihiatrie Nucet este structurat pe **5 secții (226 paturi) în 3 pavilioane, având 11 compartimente, un ambulatoriu integrat cu cabinete în specialitățile psihiatrie, medicină internă și neurologie, și aparat funcțional**, după cum urmează:

Secții:

- Secția psihiatrie I – acuti 40 paturi
- Secția psihiatrie II - cronici de lungă durată 70 paturi
- Secția psihiatrie III - bolnavi psihici cu TBC 36 paturi
- Secția psihiatrie IV – demențe 42 paturi
- Secția psihiatrie V – cronici 38 paturi
- Cameră de gardă

Compartimente:

- Farmacie
- Laborator analize medicale
- Laborator radiologie și imagistică medicală
- Compartiment recuperare, medicină fizică și balneologie (bază de tratament)
- Cabinet stomatologie
- Cabinet asistență socială
- Cabinet psihologie
- Compartiment ergoterapie și terapie ocupațională
- Compartiment explorări funcționale
- Compartiment de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale
- Compartiment evaluare și statistică medicală

Ambulatoriul de specialitate integrat al spitalului :

- Psihiatrie
- Medicină internă
- Neurologie

Aparat funcțional

1.2. Profilul și categoria spitalului

Spitalul este autorizat să funcționeze în sistemul asigurărilor sociale de sănătate și se află în relație contractuală cu Casa de Asigurări de Sănătate Bihor, pentru servicii de spitalizare continuă în specialitatea psihiatrie și ambulatoriu în specialitățile: psihiatrie, medicină internă și neurologie.

Spitalul de Psihiatrie Nucet este un spital de monospecialitate, psihiatrie, categoria de competență V, încadrat în Categoria II de acreditare ANMCS, „Acreditat cu recomandări,,.

1.3. Populația deservită

Spitalul de Psihiatrie Nucet se adresează în special populației județului Bihor în număr de 608526 de persoane, conform evidentelor Direcției Județene de Statistică Bihor la 01.06.2024, precum și la nivel regional sau național prin existența secției Psihiatrie TBC. În ultimii ani, a existat o recunoaștere din ce în ce mai mare a rolului important pe care îl joacă sănătatea mintală în atingerea obiectivelor de dezvoltare globale, așa cum este ilustrat prin includerea sănătății mintale în Obiectivele de Dezvoltare Durabilă. Sunt necesare investiții sporite pe toate fronturile: pentru conștientizarea sănătății mintale, a crește înțelegerea și a reduce stigmatizarea; pentru creșterea accesului la îngrijiri de sănătate mintală de calitate și tratamente eficiente, dar și pentru cercetare, identificarea de noi tratamente și îmbunătățirea tratamentelor existente pentru toate tulburările mintale. Spitalele furnizoare de servicii de psihiatrie sunt pe o rază mai îndepărtată, cu excepția Spitalului de Psihiatrie și pentru Măsurile de Siguranță Ștei, care are un regim special.

Deși un aspect important al zonei deservite, este acela legat de creșterea numărului de consumatori de substanțe psiho-active interzise (alcool, droguri, medicamente, etc.), nici o unitate nu oferă servicii de reabilitare a acestor persoane consumatoare. Acești consumatori ajung de regulă în Spitalul Județean Oradea în secțiile de psihiatrie, spitalizați pe scurtă durată până la stabilizarea sindromului de sevraj, apoi fiind externați.

În specialitatea bolnavi psihici cu TBC sunt puține unități furnizoare de servicii de spitalizare continuă.

Datele existente cu privire la prevalența tulburărilor mintale în România sunt insuficiente pentru a contura o imagine exhaustivă asupra situației tulburărilor mintale în țara noastră și mai ales în zona noastră deservită.

1.4. Structura de personal

Statul de funcții al Spitalului de Psihiatrie Nucet a fost aprobat de Consiliul Județean Bihor, cu un număr de 225,5 de posturi respectându-se normativele de personal stabilite prin O.M.S. nr. 1224/2010 privind aprobarea normativelor de personal pentru asistența medicală spitalicească, precum și pentru modificarea și completarea Ordinului ministrului sănătății publice nr. 1.778/2006 privind aprobarea normativelor de personal.

În cadrul Spitalului de Psihiatrie Nucet, în prezent, resursa umană este asigurată de următoarele categorii de personal, redate în tabelul 1.:

Tabel. 1 Categoriile de personal, Spitalul de Psihiatrie Nucet an 2025

Categoria profesională	Normate	Ocupate	Vacante
	225,5	189,5	36
Medici, medic rezident	18	9	9
Alt personal medical cu studii superioare	7	7	0
Asistenți medicali	59,5	52,5	7
Personal auxiliar sanitar (infirmieri, îngrijitori, spalatoresc)	90	74	16
TESA	15,5	14	1,5
Muncitori	27	25	2
Registratori medicali	1,5	1	0,5
Instructori ergoterapie	7	7	0

1.5. Indicatori de performanță

Acest tip de analiză este necesar pentru monitorizarea continuă a nivelului de respectare și potențialul de dezvoltare a calității serviciilor medicale oferite de către spital. Îndeplinirea indicatorilor de performanță asigură creșterea eficacității și eficienței spitalului și interfațarea

sa optimă cu sistemul sanitar, asigurându-se astfel adaptarea la cerințele pieței de servicii de sănătate și a nevoii de îngrijire.

Datorită faptului că în ultimii 4 ani, spitalul a avut doar conducere interimară, valorile indicatorilor de management, sunt exprimate în valori realizate.

- Indicatorii de management ai resurselor umane

Este esențial managementul optim al resursei umane, care include documentarea, planificarea și dezvoltarea resursei umane, atât din punct de vedere al recrutării, formării profesionale, flexibilizării activității dar și menținerii și motivării personalului, astfel încât să se asigure o îmbunătățire continuă a performanțelor, a siguranței activității, în raport cu cele mai bune practici în domeniu. Indicatorii de management ai resursei umane relevă gradul de ocupare a personalului spitalului, față de normativul de personal în vigoare. Analiza urmărește adecvarea schemei de personal și evaluarea performanțelor personalului.

Tabel. 2 Indicatori de management ai resurselor umane

Nr. crt.	Denumirea indicatorului de performanță al managementului spitalului public	Valori realizate 2023	Valori realizate 2024
1	Proporția medicilor din totalul personalului	5.66%	5,16%
2	Proporția personalului de specialitate medico-sanitar din totalul personalului angajat al spitalului	41.08%	40,97%
3	Gradul de ocupare cu personal specializat a serviciului/ compartimentului de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale	80%	85.71%

- Indicatorii de utilizare a serviciilor

Indicatorii de utilizare a serviciilor arată adresabilitatea spitalului, competența și rezolvarea cazurilor.

Tabel. 3 Indicatori de utilizare a serviciilor

Nr. crt.	Denumirea indicatorului de performanță ai managementului	Valori realizate 2023	Valori realizate 2024
1	Durata medie de spitalizare pe spital	42.71	43,23
2	Rata de utilizare a paturilor pe spital	95.06%	93,39%
3	Indicele de complexitate a cazurilor pe spital	1.466085	1.452767
4	Numărul spitalizărilor de zi raportat la numărul total de spitalizări	-	-

- Indicatorii economico-financiari

Analiza indicatorilor economico-financiari monitorizează respectarea strategiei financiare, utilizarea rațională a resursei financiare și materiale a spitalului, ținându-se cont de următoarele criterii: asigurarea sustenabilității și continuității acordării serviciilor de sănătate pacienților concordanța cu nivelul de competență asumat, respectiv nivel V, cu volumul de servicii estimat a se realiza adaptarea prin evaluări și actualizări periodice din perspectiva eficientizării procesului de furnizare a serviciilor și a eventualelor variații de volum a serviciilor.

Tabel. 4 Indicatori economico-financiari

Nr. crt.	Denumirea indicatorului de performanță ai managementului spitalului public	Valori realizate 2023	Valori realizate 2024
1	Execuția bugetară față de bugetul de cheltuieli aprobat	83.82%	81.04%
2	Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului	3.46%	2.53%
3	Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului	69.46%	65.91%
4	Procentul cheltuielilor cu medicamentele din totalul cheltuielilor spitalului	3.19%	3.70%
5	Costul mediu/zi de spitalizare pe spital	289.33 lei	338.04 lei

- Indicatorii de calitate

Indicatorii de calitate arată direcția spitalului în asigurarea serviciilor medicale de calitate și siguranța pacientului.

Tabel. 5 Indicatori de calitate

Nr. crt.	Denumirea indicatorului de performanță ai managementului spitalului public	Valori realizate 2023	Valori realizate 2024
1	Rata mortalității intraspitalicești pe total spital (datorită complicațiilor survenite în timpul spitalizării)	0.31%	0,75%
2	Rata infecțiilor asociate asistenței medicale pe total spital (la 100 de pacienți externați)	0.554 %	0,06 %
3	Sancțiuni/Măsuri de remediere dispuse de către Inspekția Sanitară de Stat în urma acțiunilor de inspekție a măsurilor igienico-sanitare, activităților de sterilizare și dezinsekție în spital	Nu a fost cazul	Nu a fost cazul
4	Numărul mediu de consultații/medic în ambulatoriu	485	485
5	Rata de screening pentru germeni cu risc epidemic (enterobacterii rezistente la carbapenem, enterococi rezistenți la vancomicină, enterobacterii producătoare de betalactamaze cu spectru extins) la pacienții internați în secțiile ATI, oncologie, hematologie	Nu se aplică profilului spitalului	Nu se aplică profilului spitalului
6	Realizarea anuală a unui studiu de prevalență de moment a infecțiilor asociate asistenței medicale și a consumului de antibiotice pe baza metodologiei elaborate de Institutul Național de Sănătate Publică	Nu se aplică profilului spitalului	Nu se aplică profilului spitalului
7	Rata de conformitate cu administrarea unei doze unice de antibiotic în profilaxia antibiotică perioperatorie constatată la studiul de prevalență de moment	Nu se aplică profilului spitalului	Nu se aplică profilului spitalului
8	Sistem de comunicare cu aparținătorii/reprezentanții legali ai pacienților, procedurat și implementat	DA	DA
9	Sistem de evaluare a gradului de satisfacție a pacienților, procedurat și implementat	DA	DA

- **Indicatori de integritate**

Tabel. 6 Indicatori de integritate

Nr. crt.	Denumirea indicatorului de performanță ai managementului spitalului public	Valori realizate 2023	Valori realizate 2024
1	Proporția angajaților unității sanitare care au fost instruiți prin intermediul programelor de formare profesională pe tema conflictelor de interese și a incompatibilităților	0%	0%
2	Gradul de realizare a măsurilor preventive pentru limitarea conflictelor de interese și a incompatibilităților	100%	100%

1.6. Situația dotărilor

Dotarea cu aparatură răspunde parțial cerințelor complexe ale asigurării asistenței sanitare într-un spital cu spitalizare continuă.

- Truse de resuscitare pentru fiecare secție și compartiment
- Aparat radiologie fix monopost
- Ecograf
- EKG
- Spirometru
- Analizor automat de biochimie, analizor de hematologie, microscop, autoclav, centrifugă
- Instrumentar corespunzător tipurilor de consultații/intervenții în ambulator
- Aparatura fizioterapie
- Sterilizator
- Concentratoare de oxigen
- Aspiratoare de secreții
- Dispozitive de contenție
- Lampi UV

1.7. Situația economico-financiară¹

Structura veniturilor și cheltuielilor unității (lei) elaborate în conformitate cu normele lgale în vigoare, este redată în tabelele și analizele de mai jos:

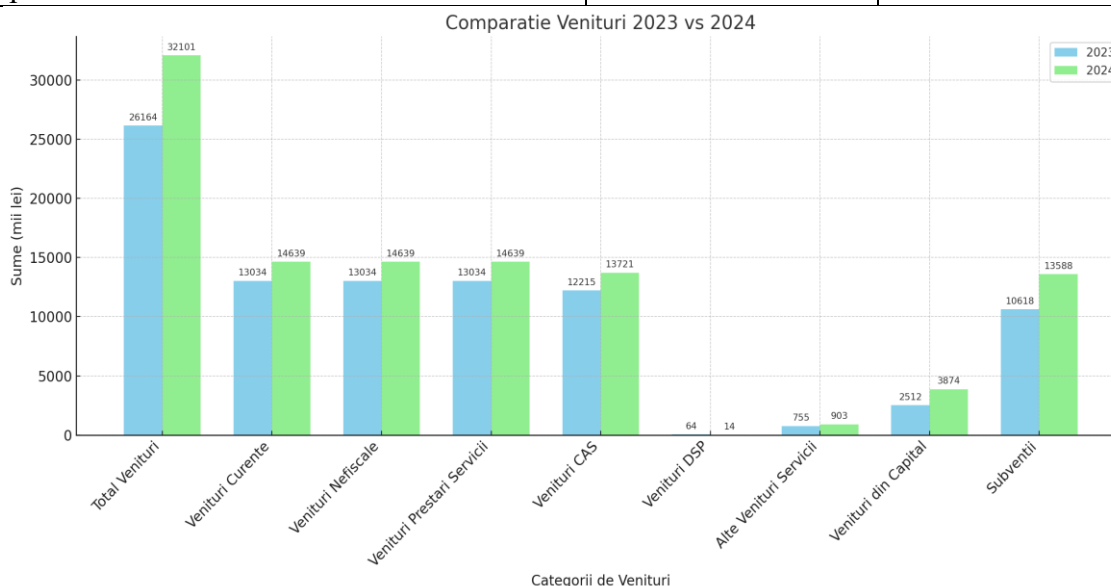
Tabel.8 - Situația veniturilor realizate de spital pe tipuri de servicii și surse, 2023 și 2024

- mii lei-

	2023 Realizări	2024 Realizări
TOTAL VENITURI	26 163.68	32 100,82
I. VENITURI CURENTE	13 033.61	14 638,92
VENITURI DIN PRESTARI DE SERVICII SI ALTE ACTIVITATI	13 033.61	14 638.92
Venituri din contractele cu casele de asigurari de sanatate	12 215.12	13 721.37

¹ [Ministerul Sanatatii - Monitorizare cheltuieli](#)

Venituri din contractele incheiate cu directiile de sanatate publica din sume alocate de la bugetul de stat	63.62	14.37
Alte venituri din prestari de servicii si alte activitati	754.87	903.18
OPERATIUNI FINANCIARE	2 511.72	3 874.35
Sume utilizate din excedentul anului precedent pentru efectuarea de cheltuieli	2 511.72	3 874.35
IV. SUBVENTII	10 618.35	13 587.55
Subventii de la bugetul de stat	0.00	0.00
Subventii de la alte administratii	10 618.35	13 587.55
Subventii din bugetul Fondului National unic de asigurari sociale de sanatate pentru acoperirea drepturilor salariale	10 618.35	13 587.55



Grafic nr. 1 – reprezentare comparativă a veniturilor în ultimii 2 ani

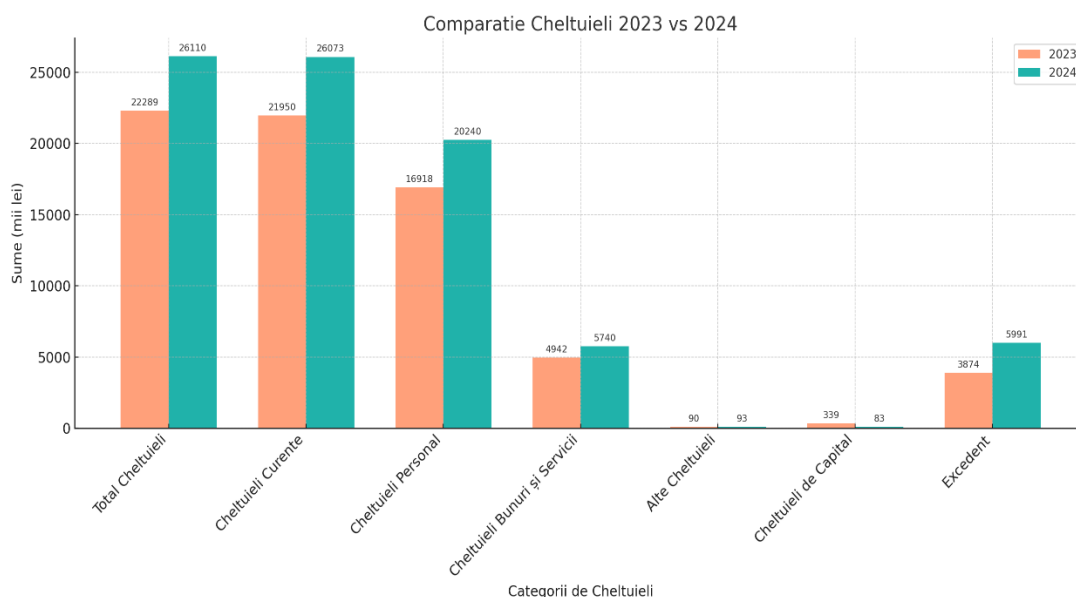
Observații:

- Creștere generală a veniturilor cu aproape 23%, ceea ce este semnificativ.
- Veniturile curente și veniturile din prestări de servicii au crescut moderat, în jur de 12%.
- Subvențiile pentru acoperirea drepturilor salariale au crescut cu aproape 28%, ceea ce indică un sprijin mai mare din FNUASS pentru salariați.
- Scăderea masivă (-77%) la veniturile din contracte cu DSP necesită atenție.

Tabel. 9 Structura cheltuielilor spitalului, după principalele titluri, an 2023 și 2024

-mii lei-

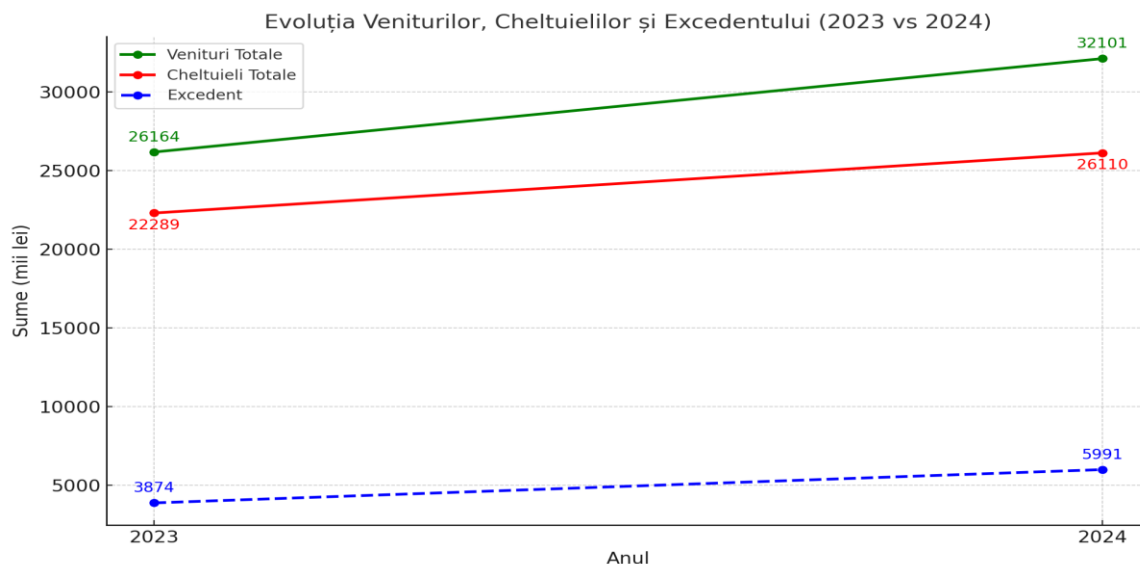
	2023 Realizări	2024 Realizări
II. TOTAL CHELTUIELI (II.1 + II.2 +II.3 + II.4)	22 289.33	26 109.94
CHELTUIELI CURENTE	21 950.50	26 072.69
TITLUL I CHELTUIELI DE PERSONAL	16 918.02	20 240.07
TITLUL II BUNURI SI SERVICII	4 942.03	5 740.02
TITLUL XI ALTE CHELTUIELI	90.45	92.60
CHELTUIELI DE CAPITAL	338.83	82.79
TITLU L XII ACTIVE NEFINANCIARE	338.83	82.79
TITLUL XVII PLATI EFECTUATE IN ANII PRECEDENTI SI RECUPERATE IN ANUL CURENT	0.00	- 45.54
II. 1 CHELTUIELI DIN VENITURI PROPRII (altele decat subventiile)	22 289.33	26 109.94
CHELTUIELI CURENTE	21 950.50	26 072.69
TITLUL I CHELTUIELI DE PERSONAL	16918.02	20240.07
TITLUL II BUNURI SI SERVICII	4942.03	5740.02
TITLUL X ALTE CHELTUIELI	90.45	92.60
CHELTUIELI DE CAPITAL	338.83	82.79
TITLUL XII ACTIVE NEFINANCIARE	338.83	82.79
TITLUL XVI RAMBURSARI DE CREDITE	0.00	0.00
TITLUL XVII PLATI EFECTUATE IN ANII PRECEDENTI SI RECUPERATE IN ANUL CURENT	0.00	- 45.54
EXCEDENT/DEFICIT	3 874.35	5 990.88



Grafic nr. 2 – reprezentare comparativă a cheltuielilor în ultimii 2 ani

Observații

- Cheltuielile totale au crescut cu 17%, mai lent decât veniturile (+23%), ceea ce a dus la o creștere a excedentului.
- Cheltuielile de personal au crescut cu aproape 20%, reflectând majorări salariale și angajări de personal.
- Cheltuielile pentru bunuri și servicii au crescut cu 16%, o creștere relativ proporțională cu inflația sau extinderea serviciilor.
- Cheltuielile de capital s-au prăbușit cu peste 75%, semnalând o reducere masivă a investițiilor în active fixe (posibil pentru economisire sau alte priorități).



Grafic nr. 3 – reprezentare evoluției veniturilor și cheltuielilor în ultimii 2 ani

Concluzie:

1. Veniturile au crescut mai repede decât cheltuielile
- Veniturile +22.7% vs. Cheltuieli +17.1%

⇒ Eficiență mai mare în atragerea de venituri față de ritmul de creștere al cheltuielilor.

2. Excedentul a crescut spectaculos

- De la 3.874 mii lei în 2023 → la 5.991 mii lei în 2024.
- Creștere de 54.6% a excedentului în doar un an.

Aceasta arată:

- gestiune mai prudentă a fondurilor alocate
- Un control asupra investițiilor (reducerea cheltuielilor de capital în 2024 contribuie aici).

2. Analiza SWOT

MEDIUL INTERN	
PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
- Adresabilitate ridicată și în continua creștere a pacienților față de spital; - Inexistente datoriilor (arierate), spitalul având excedent, de unde rezulta un management financiar bun și o stabilitate pe termen scurt și mediu; - Acreditat ANMCS, ciclul II de acreditare; - Spitalul este certificat conform SR EN ISO 9001:2015; - Resursa umană existentă este competentă, bine pregătită și cu experiență; - În ultimii ani, în urma concursurilor derulate, a fost atras personal tânăr, dornic de perfecționare; - Perfecționarea continuă a personalului prin participarea la cursuri și conferințe, unele din aceste cursuri fiind decontate de spital; - Existența unui Sistem Informatic Integrat în ceea ce privește activitatea medicală, farmacie, laborator, radiologie etc - Sistem de supraveghere video funcțional atât în secții și compartimente cât și pe perimetru; - Sistem de control acces pe secții și compartimente funcțional; - Numarul mic al infecțiilor asociate actului medical.	- Datorită structurii pavilionare cheltuielile de întreținere sunt ridicate; - Funcționarea în cadrul aceleași locații și a UAMSP Nucet; - Ascensoare nefuncționale în prezent; - Saloanele unității nu permit compartimentarea, astfel încât să dispună de grup sanitar în salon, conform standardelor de calitate, fără a afecta numărul de paturi aprobate în structura unității; - Lipsa încăperilor special amenajate care să prevină rănirea celui izolat conform Normelor de aplicare a Legii sănătății mintale. - Spitalul nu are în dotare o ambulanță pentru transportul pacienților la diferite investigații; - Scăderea numărului de pacienți cu TB în secția de Psiho TBC, datorită inexistenței unui medic pneumolog cu contract individual de muncă cu norma întreagă; - Salarizare discriminatorie pe anumite categorii de personal.
MEDIUL EXTERN	
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
- Existența posibilităților de finanțare prin acesarea de fonduri europene; - Implicarea și susținerea din partea Consiliul Județean Bihor prin derularea în cadrul unității a Proiectului privind „Creșterea eficienței energetice a pavilioanelor unități” din fonduri europene;	- Restricții și măsuri bugetare aspre; - Legislație în continuă modificare; - Mediul economic și politic foarte instabil;

- Constituirea la nivelul Consiliului Județean Bihor a Unității de Achiziții Centralizate care a permis achiziția anumitor produse la costuri mai scăzute; - Creșterea salariilor în sistemul sanitar; - Resursa umană calificată; - Adresabilitate crescută și în schimbare prin prezentarea de pacienți noi; - O bună colaborare cu Spitalele din zonă în tratarea pacienților pentru probleme care nu intra sub incidența specificului unității (contracte pentru servicii medicale încheiate) - Contracte de colaborare cu Unități de asistență pentru persoane vârstnice.	- Posibila reducere a numărului de paturi pentru spitalizare continuă la nivel național; - Criterii de acreditare și autorizare a spitalelor tot mai exigente; - Rejectarea de către familie și societate a bolnavilor psihici; - Numărul pacienților consumatori de substanțe interzise în creștere; - Ambulatoare de specialitate private în contract cu Casa de Asigurări de Sănătate
---	--

3. Identificarea problemelor critice

Spitalul de Psihiatrie Nucet se concentrează pe adoptarea metodelor și conceptelor centrate pe pacient. Numărul de nevoi ale persoanelor cu probleme de sănătate mentală crește de la an la an, acestea fiind provocări ale mediului socio-uman și economic în care pacientul trebuie să se adapteze.

Problemele identificate sunt:

- Modernizarea și dezvoltarea infrastructurii prin continuarea lucrărilor de reabilitare ale spitalului, în vederea îmbunătățirii condițiilor hoteliere și necesitatea construirii unei clădiri pentru personalul administrativ, în vederea degrevării spațiului ocupat și transferării acestuia pentru activitatea medicală;
- Dificultăți în atragerea pacienților în secția psiho-TBC
- Acreditarea spitalului ANMCS ciclul III
- Nevoia de îngrijire paliativă din zona deservită

Un aspect al zonei deservite, fără a fi o problemă a spitalului, este acela legat de creșterea numărului de consumatori de substanțe psiho-active interzise (alcool, droguri, medicamente, etc.), pentru care nu există o unitate care să ofere servicii de tratament și reabilitare a acestor persoane.

De asemenea necesitatea dezvoltării zonale a serviciilor de îngrijiri paliative cuprinse de altfel și în Planul regional de servicii sanitare 2021 – 2027. Acest aspect nu este o problemă a spitalului, însă constituie o oportunitate de diversificare a serviciilor oferite.

Conform Planului General Regional De Servicii Sanitare 2021 - 2027 Regiunea Nord – Vest, în direcțiile strategice se regăsește „Dezvoltarea serviciilor integrate de îngrijiri paliative la nivel comunitar, primar, ambulatoriu și spital, cu accent pe îngrijirea la domiciliu și în ambulatoriu „. Ca intervenție în acest sens se propune dezvoltarea capacității de îngrijire paliativă pentru a asigura o acoperire de 60% până în 2027.

Din datele studiate pentru tuberculoză, reiese că în conformitate cu strategia pentru controlul morbidității și mortalității prin TB 2021-2023, pentru a atinge obiectivele End TB este necesară *tranziția către* modelul de îngrijire furnizat preponderent *în ambulatoriu sau în comunitate*.

4. Selecționarea unei probleme/unor probleme prioritare, cu motivarea alegerii făcute

Spitalul, ca instituție furnizoare de servicii medicale, trebuie în permanență să se adapteze schimbărilor, cerințelor și așteptărilor tuturor părților implicate. De asemenea serviciile să se desfășoare în condiții de siguranță pentru pacienți, pentru personal, pentru

mediu și să corespundă nevoilor colectivităților deservite. În acest sens se ține seama de resursele disponibile care se vor evalua, monitoriza și îmbunătăți continuu.

Managementul calității este o componentă importantă în managementul unui spital, pentru că serviciile oferite pacienților trebuie să ofere cel mai bun rezultat pentru starea lor de sănătate, motiv care să-i determine pe pacienți să fie cât mai satisfăcuți de actul diagnostic și terapeutic precum și de comunicarea din spital.

Astfel problemele prioritare identificate sunt:

- **Continuarea reabilitării tuturor clădirilor și dotarea corespunzătoare adaptată nevoilor actuale** pentru asigurarea serviciilor medicale de calitate și pentru siguranța pacienților psihiatrici, ținând cont de particularitățile impuse de boală.

- **Modificarea structurii Secției de Psiho-TBC**, care în ultimii ani a pus probleme de atragere a pacienților. Secția are 36 de paturi, din care 20 paturi lungă durată, respectiv în programul național TBC și 16 paturi scurtă durată, respectiv spitalizare după puseul acut transmisibil TBC. Pentru acest profil au fost întâmpinate dificultăți de angajare a unui medic pneumolog, în momentul de față fiind doar prestări servicii, ceea ce este insuficient pentru acest profil. Există un medic rezident pneumolog pe post, momentan în concediu de îngrijire copil.

Mai mult la spital ajung destule cazuri psiho-TBC care sunt în stadiu aproape final, cu multiple comorbidități, care cresc durata și costul de spitalizare.

Prin urmare din Secția de Psiho-TBC se vor reloca 16 paturi către compartiment de adicții.

- **Asigurarea condițiilor de siguranță pentru pacienți și reacreditarea ANMCS ciclul III** astfel încât să fie diminuate riscurile, să crească siguranța pacientului, să fie urmărite și îmbunătățite standardele de calitate și anume: optimizarea infrastructurii (dotări, facilități materiale, condiții hoteliere), adaptarea la noțiuni noi, introduse în legislația actuală.

- **Necesitatea dezvoltării serviciilor de îngrijire paliativă** pentru a putea satisface nevoile complexe ale persoanelor în vârstă din teritoriul deservit de spital. În momentul de față nevoile acestui grup vulnerabil sunt departe de a fi satisfăcute, prin urmare, soluționarea acestui decalaj ar trebui să constituie o prioritate pentru spital.

Pe fondul îmbătrânirii demografice se schimbă și modelele bolilor specifice vârstei înaintate, astfel din ce în ce mai multe persoane suferă de una sau mai multe afecțiuni cronice debilitante, cum ar fi bolile cardiovasculare, boala pulmonară obstructivă cronică, diabet, cancer și demență.

Deoarece multe dintre aceste boli apar deseori împreună în rândul persoanelor vârstnice, acest grup frecvent prezintă multiple probleme de sănătate și dizabilități.

S-au făcut demersuri pentru înființarea unei secții de îngrijiri paliative. Secția de îngrijiri paliative va fi organizat în clădirea cu destinația actuală de ateliere de terapie ocupațională, care va fi dedicată doar pentru îngrijiri paliative. Clădirea este amplasată în aceeași curte, este adaptată pentru specificul specialității îngrijiri paliative. S-a obținut aviz favorabil de la DSP pentru această structură, însă problema a fost neobținerea numărului suplimentar de paturi.

Spitalul trebuie să-și gândească viitorul nu numai la nivel de supraviețuire, ci și ca ofertant de servicii de calitate și diversificate în concordanță cu nevoile actuale. Odată cu integrarea europeană, pacientul se află în centrul atenției, așa cum este deja de mulți ani în țările mai vechi membre ale Uniunii Europene, calitatea actului medical, în toate componentele sale, fiind cea care va asigura trăinicia spitalului.

În momentul actual, la nivelul spitalului există o preocupare deosebită față de asigurarea serviciilor medicale, raportate la standardele de calitate aprobate prin lege, care să asigure condiții de siguranță pacientului, personalului și mediului și să răspundă nevoilor populației.

În prezent, din punct de vedere a performanței energetice, toate corpurile de clădire au nevoie de un set de intervenții coerente și aplicate atât din punct de vedere tehnic cât și

economic pentru reducerea consumului de energie și introducerea acestora în clasa clădirilor sustenabile.

5. Dezvoltarea proiectului de management pentru problema prioritară identificată/problemele prioritare identificate

a) Scop

Scopul proiectului este calitatea serviciilor medicale, implementarea unui management modern și promovarea unei culturi organizaționale în condiții de eficiență și eficacitate, centrată pe satisfacerea nevoilor pacienților, creerea condițiilor de siguranță și a unor servicii curative conform nevoilor de îngrijire identificate.

b) Obiective

În rezolvarea principalelor probleme identificate se stabilesc următoarele obiective în domeniul asigurării unui serviciu medical în siguranță și de calitate pentru pacienți astfel:

Obiectivul 1 – Modernizarea și dezvoltarea infrastructurii prin continuarea lucrărilor de reabilitare în tot spitalul pentru îmbunătățirea condițiilor hoteliere și creșterea eficienței din punct de vedere energetic, construcție clădire administrativă;

Obiectivul 2 – Modificarea structurii organizatorice a Secției Psiho TBC

Obiectivul 3 - Acreditarea spitalului ANMCS ciclul III

Obiectivul 4 – Continuarea demersurilor privind înființarea secției de îngrijiri paliative

c) Activități

-Definire

Obiectivele descrise vor fi îndeplinite prin activități specifice și măsurate prin indicatori de monitorizare și evaluare.

O 1 - Modernizarea și dezvoltarea infrastructurii prin continuarea lucrărilor de reabilitare și dotare în tot spitalul pentru îmbunătățirea condițiilor hoteliere și creșterea eficienței din punct de vedere energetic, construcție clădire administrativă;

O 1 A 1 – Contractare lucrări de proiectare, montare și punere în funcțiune ascensoare

O 1 A 2 – Identificare și susținere lucrări neeligibile în vederea finalizării proiectului „Creșterea eficienței energetice și reabilitarea imobilelor Spitalului de Psihiatrie Nucet

O 1 A 3 – Elaborare studiu de fezabilitate și proiect tehnic pentru Clădire Administrativă

O 1 A 4 – Identificare surse de finanțare, obținere autorizație de construcție și avize necesare, organizare licitație, încheiere contract de lucrări, finalizare lucrări pentru Clădire Administrativă

O 1 A 5 - Recepția la terminarea lucrărilor și punerea în funcțiune a instalațiilor și echipamentelor achiziționate (ex.ascensoare)

O 2 – Modificarea structurii organizatorice a Secției Psiho - TBC

O 2 A 1 – Asigurarea infrastructurii necesare pentru un compartiment de adicții de 16 paturi

O 2 A 2 - Relocarea a 16 paturi din Psihiatrie III Secția Psiho TBC către noul compartiment de adicții

O 2 A 3 – Asigurarea resursei umane pentru noul compartiment de adicții: 1 medic, 5 asistenți medicali, 5 infirmieri, 1 îngrijitor curățenie, 1 psiholog

O 2 A 4 - Obținerea avizului pentru noua structură

O 2 A 5 – Contractarea cu CAS Bihor pentru serviciile oferite conform noii structuri

O 3 – Acreditarea spitalului ANMCS ciclul III

O 3 A 1 – Asigurarea resursei financiare

O 3 A 2 – Organizarea și refacerea reglementărilor existente/documente specifice pe categorii de procese și activități și în funcție de obiectivele stabilite specifice secțiilor/compartimentelor medicale și nemedicale (proceduri, protocoale, planuri)

O 3 A 3 – Auditarea activităților desfășurate

- O 3 A 4 – Obținerea certificatului de acreditare
- O 3 A 5 – Desfășurarea activităților pentru menținerea acreditării
- O 4 – Continuarea demersurilor privind înființarea secției de îngrijiri paliative**
- O 4 A 1 – Obținerea unui număr suplimentar de 20 paturi pentru îngrijiri paliative
- O 4 A 2 – Dotarea cu aparatură și dispozitive specifice îngrijirilor paliative: elevator, injectomat, cărucioare, truse urgență, dispozitive ajutătoare
- O 4 A 3 – Construirea unui lift exterior pentru facilitarea accesului la etajul superior al clădirii existente
- O 4 A 4 – Formarea resursei umane existentă în structura de personal al spitalului în îngrijiri paliative
- O 4 A 5 – Obținerea contractului cu CAS Bihor pentru serviciile de îngrijiri paliative conform noii structuri

-Încadrare în timp – Grafic Gantt

Obiectiv	Activitatea	2025	2026	2027	2028
O 1	A 1				
	A 2				
	A 3				
	A 4				
	A 5				
O 2	A 1				
	A 2				
	A 3				
	A 4				
	A 5				
O 3	A 1				
	A 2				
	A 3				
	A 4				
	A 5				
O 4	A 1				
	A 2				
	A 3				
	A 4				
	A 5				

-Resurse necesare

Resurse umane: comitetul director, responsabili compartimente medicale și tehnice, structura de management al calității serviciilor medicale.

Resurse materiale: timp și efort colectiv susținut, disponibilitate, comunicare adecvată, autorizații, materiale publicitare, suport logistic.

Resurse financiare: majoritatea acțiunilor depind de fonduri adecvate, de aceea gradul de îndeplinire precum și înadrarea în termenele prevăzute, va fi determinat de fondurile disponibile prevăzute în bugetul de venituri și cheltuieli.

Sursa de venituri: finanțare de la CAS, de la bugetul local (CJ Bihor), venituri proprii, coplată, fonduri europene.

O 1 – Fonduri provenite în baza Contractului obținut de care Condiliul Județean din P.N.R.R. , în cadrul contractului de finanțare nr. 144284/20.12.2022 , Componenta 5 – Valul

renovării/ Renovarea energetică moderată sau aprofundată a clădirilor publice-Autorități locale/ Titlu apel: PNRR/2022/C5/2/B.2.1.a/1, Runda 1. 30.628.503,82, inclusiv T.V.A. pentru pavilion A, B, C, D + 994.924,93, inclusiv T.V.A. pentru imobilul Terapie Ocupațională.

- Finanțare de către spital a unor fonduri neeligibile în sumă de aproximativ 500.000 lei din venituri proprii. (ascensoare, centrale avertizare, cablare TV, camere supraveghere, etc)

- Finanțare de către spital studiu fezabilitate, proiect tehnic Clădire Administrativă în sumă de aproximativ 100.000 lei

O 2 - finanțare de la CAS, venituri proprii aproximativ 100.000 lei

O 3 - finanțare de la CAS, venituri proprii aproximativ 100.000 lei

O 4 - finanțare de la CAS, venituri proprii aproximativ 300.000 lei

-Responsabilități

- Obiectiv 1 – comitet director, compartiment financiar-contabilitate, compartiment administrativ

- Obiectiv 2 – comitet director, consiliul medical, structura de management al calității serviciilor medicale

- Obiectiv 3 – comitet director, consiliul medical, compartiment financiar-contabilitate, compartiment administrativ, structura de management al calității serviciilor medicale si toate compartimentele unității

- Obiectiv 4 – comitet director, consiliul medical, compartiment financiar-contabilitate, compartiment tehnic, structura de management al calității serviciilor medicale.

d) Rezultate așteptate

Demonstrarea cost-eficienței serviciilor are o dublă importanță pentru spital ca furnizor de servicii pentru a asigura utilizarea judicioasă a resurselor în scopul creșterii calității îngrijirilor acordate. Scopul final este de a determina dacă beneficiile sunt mai mari decât costurile și, astfel, dacă proiectul merită implementat.

Costuri directe: cu materiale, salarii, echipamente – se pot suporta de către spital fără resurse suplimentare. Spitalul are deja resursă umană necesară, iar pentru îngrijiri paliative trebuie suportate doar cheltuielile cu formarea profesională specifică a echipei de îngrijire.

Costuri indirecte: întreținere, costuri administrative – se pot suporta de către spital.

Beneficii pentru spital: reducerea internărilor inutile în alte secții, ca de exemplu în secția Psihiatrie IV Demențe care ar câștiga disponibilitate de locuri, dacă pacienții eligibili pentru internări paliative s-ar interna în secție de profil.

Beneficii financiare directe: venituri crescute prin recontractarea noilor servicii medicale cu CAS Bihor, economii de costuri.

Beneficii intangibile: satisfacția pacienților și aparținătorilor beneficiari de îngrijiri paliative și de recuperare post consum substanțe interzise.

Beneficii sociale: reducerea riscului de consum substanțe interzise, creșterea accesibilității la acest tip de tratament, ușurarea povarei familiilor.

Alte rezultate așteptate:

- Creșterea adresabilității către spital prin îmbunătățirea capacității de răspuns la nevoile pacienților

- Creșterea satisfacției pacienților privind serviciile oferite

- Recontractarea cu CAS Bihor a serviciilor medicale conform noii structuri a spitalului.

- Scăderea costurilor de întreținere a infrastructurii învechite, estimat la 20% față de momentul prezent.

- Reducerea costurilor consumului de energie electrică și termică pentru iluminatul și încălzirea spațiilor din cadrul clădirilor. Prin realizarea investițiilor în eficiență energetică, se estimează o reducere a cheltuielilor cu 20% față de momentul prezent.

- Îmbunătățirea condițiilor hoteliere

- Creșterea nivelului de confort la locul de muncă și de satisfacție al personalului medical și administrativ, prin asigurarea condițiilor de siguranță și securitate în muncă pentru toți angajații

- Creerea unei structuri spitalicești moderne și competitive, în acord cu normele europene.

- Respectarea prevederilor general acceptate privind nediscriminarea între pacienți, respectarea demnității umane, principiile eticii și deontologiei medicale, grija față de sănătatea pacientului;

- Asigurarea unei dinamici și îmbunătățiri continue a calității serviciilor medicale spitalicești, incluzând întreg ansamblul de activități cu caracter logistic, tehnic și medical.

- Eliminarea indicatorilor critici pentru siguranța pacientului și angajaților

e) Indicatori - evaluare, monitorizare

Obiectivul 1 – Modernizarea și dezvoltarea infrastructuri prin continuarea lucrărilor de reabilitare și dotare în tot spitalul pentru îmbunătățirea condițiilor hoteliere și creșterea eficienței din punct de vedere energetic, construcție clădire administrativă;

- Reducerea procentuală a consumului de energie (%) – *raport între consumul inițial și cel actualizat*
- Economii financiare anuale realizate prin eficiență energetică (lei/an)
- Nivelul de satisfacție al pacienților (chestionar de feedback)
- Nivelul de satisfacție al personalului (chestionar de feedback)

Obiectivul 2 – *Modificarea structurii organizatorice a secției Psiho TBC*

- Timpul de implementare a noii structuri (zile/luni)
- Gradul de conformare la reglementările MS și ANMCS (%)
- Numărul de posturi adaptate/reconfigurate conform noii structuri
- Nivelul de satisfacție al personalului privind noua structură (chestionar de feedback – scor mediu)

Obiectivul 3 – *Acreditarea spitalului – ANMCS Ciclu III*

- Gradul de conformare la standardele ANMCS (%) – *conform autoevaluării*
- Numărul de neconformități identificate în etapa de preacreditare
- Numărul de proceduri/protocoale actualizate sau implementate
- Numărul de angajați instruiți privind cerințele ANMCS
- Obținerea acreditării la termen și nivelul obținut

Obiectivul 4 – *Înființarea secției de îngrijiri paliative*

- Stadiul procesului de înființare (ex. documentație, avize, lucrări) – *cu etape clar definite*
- Numărul de paturi planificate și aprobate pentru secția de paliative
- Numărul de personal medical alocat și instruit pentru secția de paliative
- Data estimată vs. data reală a operaționalizării secției

f) Cunoașterea legislației relevante

1. Legea 95/2006, privind reforma în domeniul sanataii cu modificările și completările ulterioare

2. Ordin nr. 253/ 2018 pentru aprobarea Regulamentului de organizare, funcționare și autorizare a serviciilor de îngrijiri paliative

3. Contract-Cadru din 26 mai 2023 care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate

4. Furtunescu Florentina Ligia, Mincă Dana Galieta, Managementul serviciilor de sănătate – abordare prin proiecte, Editura Universitară „Carol Davila,, București, 2010

5. Manualul standardelor de acreditare 2020, disponibil la <https://anmcs.gov.ro>

6. Școala Națională de Sănătate Publică și Management sanitar, Managementul spitalului, Editura Public H Press București 2006
7. Vlădescu Cristian, Sănătate publică și management sanitar, Editura Cartea Universitară, București, 2004
8. <http://www.dspbihor.gov.ro>
9. www.drg.ro
10. <http://www.monitorizarecheltuieli.ms.ro>
11. <https://insp.gov.ro/wp-content/uploads/2024/02/Analiza-de-situatie-Sanatate-mintala-2024.pdf>
12. <https://andis.gov.ro/1/wp-content/uploads/2022/08/MASTER-PLAN-NV.pdf>