



ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ LOCALĂ A MUNICIPIULUI PETROȘANI
SPITALUL DE URGENȚĂ PETROȘANI

STR. 1 DECEMBRIE 1918, NR. 137 A, PETROȘANI, HUNEDOARA

Tel.: 0254/544321

Fax: 0254/543611

NR. 5231/12.01.2014

e-mail: spitalurgentapetrosani@netlog.ro

Web: www.spu-petrosani.ro

PLAN DE MANAGEMENT

**Analiza situației economico-financiare a Spitalului
de Urgență Petroșani
O imagine 2014 – 2015 și perspective de viitor**

**Întocmit,
Manager,
Dr. Alin Vasilescu**



A. Descrierea situației actuale a spitalului

Spitalul de Urgență Petroșani este o unitate sanitară de utilitate publică, cu personalitate juridică, cu rol de asigurare de servicii medicale (curative, profilactice, de recuperare, paleative) pentru populația Văii Jiului, a restului județului (pentru specialitățile deficitare în restul județului, chirurgie toracică și neurochirurgie) și județele limitrofe.

Spitalul de Urgență Petroșani este situat în municipiul Petroșani, județul Hunedoara, într-o zonă muntoasă, cu economie dominată de minerit. **Populația** deservită provine din mediul urban (majoritatea) și rural din întreaga Vale a Jiului, județul Hunedoara și județele limitrofe județului Hunedoara.

Spitalul este cel mai mare spital din Valea Jiului, existând structuri medicale similare la cel puțin 60-90 km distanță, respectiv Spitalele Județene Tg. Jiu și Deva.

Actualul sediu al Spitalului de Urgență Petroșani a fost dat în folosință în anul 1977, continuând tradiția serviciilor de sănătate din Petroșani, care datează din anul 1908.

Din anul 1997 Spitalul are **statutul de spital de urgență**, având în componența sa și secție UPU-SMURD (unitate de primire urgențe) cu răspundere în coordonare activității medicale a echipajelor SMURD din localitățile Petroșani, Vulcan, Uricani.

Din luna iulie 2010 Spitalul de Urgență Petroșani a trecut în subordinea Administrației publice locale, respectiv a Primăriei Petroșani urmare a acțiunii de descentralizare a serviciilor de sănătate.

Din luna iunie 2011, Spitalul de Urgență Petroșani a preluat aproape în întregime personalul medical din Spitalul de Boli Cronice Petrila, care a fost desființat, iar din 2012 și, respectiv 2013, în acesta din urmă s-au deschis Centrul Multifuncțional de Sănătate Petrila și respectiv compartimentele de Interne cronici și Îngrijiri Paleative, toate componente externe în structura Spitalului de Urgență Petroșani.

Spitalul este o construcție monobloc cu regim de înălțime P+6 legată de sediul Ambulatoriului integrat de specialitate, construcție cu regim de înălțime P+3, la care se adaugă sediul de la Petrila, o construcție monobloc cu regim de înălțime P+2.

Spitalul are un număr de 657 paturi de spitalizare continuă, cărora li se adaugă 46 paturi de spitalizare de zi și 15 paturi pentru însoțitori. Paturile sunt **structurate** în 13 secții (pediatrie, interne, recuperare medicală și balneofizioterapie, chirurgie generală, chirurgie plastică, psihiatrie, cardiologie, ATI, obstetrică-ginecologie, neurologie, ortopedie-traumatologie, pneumoftiziologie, UPU și 15 compartimente (diabet, reumatologie, nefrologie, chirurgie toracică, neurochirurgie, compartiment arși, urologie, UTIC, hemodializă, otorinolaringologie, oftalmologie, neonatologie, oncologie, HIV-SIDA, recuperare pediatrică), bloc operator, laborator, radiologie, radiodiagnostic și imagistică medicală, laborator anatomie-patologică,

cabinete de oncologie, planning familial, TBC, diabet zaharat și boli de nutriție, precum și ambulatoriul integrat de specialitate cu un număr de 20 cabinete (pediatrie, interne, reumatologie, cardiologie, alergologie, psihiatrie, neuropsihiatrie infantilă, balneofizioterapie și recuperare medicală, boli infecțioase, chirurgie generală, chirurgie toracică, neurochirurgie, chirurgie plastică, oftalmologie, ORL, urologie, stomatologie cu punct de lucru și la compartimentul HIV-SIDA) și Centrul de Sănătate Mintală.

Resursele umane ale Spitalului de Urgență Petroșani sunt reprezentate de un număr de 842,5 posturi ocupate, dintr-un total normat de 1028,5 posturi. Repartiția acestora pe categorii de personal este următoarea:

- 93,5 medici
 - 47,5 medici primari
 - 26 medici specialiști
 - 20 medici rezidenți
- 422,5 cadre sanitare medii (asistente medicale) din care 50,5 cu studii superioare
 - 213,5 persoane – personal auxiliar
 - 78 persoane reprezentând muncitori
 - 32 persoane – personal TESA
 - 4 persoane – Comitet director.

Menționăm că există secții și compartimente deficitare la nivelul personalului medical de specialitate.

Activitatea spitalului este amplă, acoperind ca spectru medical aproape toată patologia medicală. În anii 2011 - 2013 Spitalul de Urgență Petroșani a avut un număr de :

- 20781 pacienți tratați în regim de spitalizare continuă;
- 7999 pacienți tratați în forma de spitalizare de zi;
- 43512 consultații în structura UPU-SMURD;
- 98752 pacienți tratați în regim de ambulator.

Pacienți	2011	2012	2013
Total	20365	20170	18899
Acuți	19012	19071	17322
Cronici	1353	1099	1577
Spitalizare de zi	9249	8961	10662
Ambulator	100831	99055	104044
UPU	34449	40191	44906
ICM	1,1475	1,1625	1,1916

Durata medie de spitalizare pe majoritatea secțiilor și pe spital în totalitate se încadrează în media națională pe secții, cu ușoare creșteri pe unele specialități; avem o rată medie de utilizare a paturilor de cca 75,83%.

Dotarea Spitalului de Urgență Petroșani este satisfăcătoare, existând computer tomograf provenit prin reparația capitală a Ambulatoriului de specialitate, cel vechi urmând a fi casat, ecocardiograf Doppler color, 2 turnuri de endoscopie digestivă superioară și inferioară, turn de chirurgie laparoscopică, turn de transureteroscopie și transureterorezecție prostatică. De asemenea, în imediata vecinătate a SUP se găsește Centrul de diagnostic EUROMEDIC, permițând investigații complete (RMN) datorită contractelor SUP cu această structură.

Situația financiară a Spitalului de Urgență Petroșani este una relativ echilibrată.

Sursele de finanțare ale spitalului sunt reprezentate de:

- Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Hunedoara: 44085915 lei (88,44%) pentru:
 - Spitalizare continuă (TCP: 1380 lei)
 - Spitalizare de zi
 - Cronici
 - Programe naționale:
 - Hemodializă;
 - Diabet și boli de nutriție
 - Oncologie
 - Ortopedie (protezare de șold)
 - Pneumoftiziologie
- Direcția de Sănătate Publică Hunedoara: 7783375 lei(9,51%) pentru:
 - Programe naționale:
 - HIV-SIDA
 - Diabet și boli de nutriție
 - UPU-SMURD
 - Planning familial
 - TBC
 - LSM
 - Rezidenți
- Consiliul Local și Primăria Petroșani: 4508654 lei (0,36%) pentru:
 - Reparații capitale
 - Reparații curente
 - Investiții
 - Utilități.
- Venituri proprii: 892822 (1,71%) din:
 - Donații
 - Sponsorizări
 - Închirieri

○ Prestări servicii

Din punctul de vedere al **cheltuielilor**, situația se prezintă astfel:

- cheltuieli de personal: 30762357 lei
- cheltuieli materiale și servicii: 16617814 lei
 - medicamente: 13937801 lei
 - material sanitar: 1830468 lei
 - hrană pacienți: 849545 lei

În ceea ce privește situația arieratelor, ținând cont de faptul că termenul de plată al facturilor este între 60 și 180 zile, la ora actuală Spitalul de Urgență Petroșani nu are arierate. În cadrul acestui termen, la data de 31.08.2014, spitalul are datoriile în valoare de 2841602,21 lei, majoritar pe medicamente și materiale sanitare. În același timp doresc să menționez și faptul că la ora actuală avem o serie de datorii ale CJAS HD pe programul național HIV-SIDA (cca 1000000 lei) și respectiv ale altor societăți (cca. 80924 lei).

B. Analiza de situație

Principalele probleme ce pot fi identificate la nivelul Spitalului de Urgență Petroșani pot fi structurate pe mai multe direcții:

- probleme de ordin tehnic:
 - reparația capitală a clădirii (dată în folosință în 1977) pentru care există semnat un contract la care se așteaptă finanțarea din partea Ministerului Sănătății;
 - extinderea clădirii;
 - reabilitarea centurii de apă și a hidranților de exterior;
 - obținerea avizelor de funcționare.
- probleme organizatorice:
 - refacerea și îmbunătățirea procedurilor în cadrul spitalului, spitalul aflându-se pe linia dreaptă pentru procedura de acreditare CONAS
 - îmbunătățirea și respectarea organigramei;
- probleme privind dotarea spitalului cu aparatură performantă (rezolvabile prin continuarea proiectului "Reparația capitală a Spitalului de Urgență Petroșani: proiectare, execuție și dotare cu aparatură"):
 - înlocuirea aparaturii vechi și depășite moral și/sau fizic (computer tomograful, ecograful din spital, aparatura de roentgen diagnostic);
 - achiziționarea de aparatură nouă, performantă acolo unde nu există (RMN, aparatura pentru blocul operator și secția ATI, turn de laparoscopie pentru urologie, ginecologie),
- probleme de personal reprezentate de:
 - diferite specialități medicale deficitare

- endocrinologie
- dermatologie
- chirurgie vasculară
- specialități medicale cu personal insuficient
 - medicină de urgență
 - Recuperare medicală și balneofizioterapie
 - radiologie
 - psihiatrie și neuropsihiatrie
- specialități medicale cu personal în prag de pensionare
 - recuperare medicală și balneofizioterapie
 - pediatrie

Analiza SWOT a spitalului

Mediul intern

Puncte tari (S)	Puncte slabe (W)
<ul style="list-style-type: none"> • adresabilitate ridicată a populației • structură echilibrată pe specialități • cadre medicale bine pregătite • existența în structura spitalului a secției UPU-SMURD cu personal eficient, bine pregătit • servicii medicale performante pe specialități deficitare la nivelul județului (neurochirurgie, chirurgie toracică) • indicatori de performanță buni pe anul 2013, la nivelul mediei naționale sau peste aceasta • dotare cu aparatură performantă (CT, echocardiograf Doppler color, trusă laparoscopie, endoscopie digestivă) • colectiv cu experiență 	<ul style="list-style-type: none"> • confort hotelier deficitar • specialități deficitare • lipsa informatizării spitalului • lipsa unor programe informatice de vârf • aparatură uzată fizic și moral • circuite funcționale nesatisfăcătoare în vederea acreditării spitalului • parc auto insuficient și învechit • rezistența personalului la schimbare • număr deficitar de personal auxiliar • amplasare incorectă și insuficientă ca suprafață pentru unele spații tehnico-administrative

Mediul extern

Oportunități (O)	Amenințări/constrângeri (T)
<ul style="list-style-type: none"> • colaborare bună cu autoritatea locală • colaborare bună cu CJAS Hunedoara • colaborare bună cu DSP Hunedoara 	<ul style="list-style-type: none"> • finanțare insuficientă • venituri proprii limitate datorită caracteristicilor populației deservite

<ul style="list-style-type: none"> • amplasament corespunzător cu accesibilitate locală și zonală bună • încadrarea de medici pe specialități deficitare (alergologie, medicină de laborator, oncologie) • posibilitatea comasării cu unități spitalicești învecinate 	<ul style="list-style-type: none"> • migrarea forței de muncă spre alte țări • alinierea rapidă la standardele de acreditare • reducerile de paturi impuse de politica sanitară actuală
--	--

C. Identificare problemelor critice

- necesitatea reparației capitale a spitalului
- necesitatea îmbunătățirii condițiilor hoteliere oferite pacienților
 - saloane cu număr mai redus de paturi cu respectarea „cubajului”
 - grup sanitar propriu pentru fiecare salon
- necesitatea îmbunătățirii circuitelor pentru obținerea acreditării spitalului
- necesitatea înnoirii dotării spitalului cu aparatură medicală performantă respectiv dotarea spitalului cu aparatură performantă ce nu există la ora actuală, sau există dar în număr insuficient
- personal medical superior, mediu și auxiliar insuficient.

D. Selecționarea unei probleme prioritare

Îmbunătățirea finanțării spitalului prin includerea în Contractul cu CJAS Hunedoara pentru 2014 – 2015 a tuturor serviciilor medicale oferite de Spitalul de Urgență Petroșani, respectiv prin creșterea indicelui de complexitate a cazurilor (ICM – Indice de Case-Mix) externate.

Necesitatea obținerii unui Contract cadru suficient pe 2014 – 2015 este motivată prin faptul că acesta reprezintă sursa majoritară de fonduri pentru desfășurarea activității în spital.

E. Dezvoltarea planului de management

Îmbunătățirea finanțării spitalului pe intervalul de timp 2014 – 2015 și cu efecte și asupra contractului viitor cu CJAS Hunedoara este imperios necesară putând fi relativ facil de realizat, cu resurse financiare minimale prin contractarea completă a serviciilor medicale pe care Spitalul de Urgență Petroșani le poate oferi și, respectiv, prin îmbunătățirea indicelui de complexitate a cazurilor pe spital.

Scop: Îmbunătățirea finanțării Spitalului de Urgență Petroșani pe sursa de finanțare majoritară, reprezentată de Contractul cu CJAS Hunedoara.

Obiective:

- cuprinderea tuturor serviciilor medicale disponibile în contractul cu CJAS HD
- îmbunătățirea ICM în cursul 2014 și 2015.

Activități:

Definire

1. Identificarea tuturor serviciilor medicale (secții, ambulator, laborator, laborator radiologie și imagistică medicală) posibil a fi cuprinse în Contractul cu CJAS.
2. Îmbunătățirea ICM spital, respectiv îmbunătățirea ICM pe fiecare secție.

Încadrarea în timp – grafic Gantt

vezi anexa 1

Resurse necesare

- Umane:
 - Coordonator proiect: Managerul unității
 - Colaborare pe teme de controlling spitalicesc
 - Membrii echipei:
 - Director medical
 - Director financiar-contabil
 - Jurist
 - Șefi de secții și compartimente
 - Medici
 - Compartiment statistică și informatică
- Materiale:
 - Baza de date existentă în spital (foile de observație)
 - Computere
 - Legislația în vigoare
 - Contract cadru
 - Manual DRG
- Financiare:
 - Cheltuieli de personal
 - Cheltuieli de suport

Responsabilități

- se vor stabili responsabilități pentru fiecare membru al echipei în parte;
- se vor pune la dispoziția medicilor de pe secții toate datele prevăzute de Manualul DRG care ar putea fi utile pentru bunul mers al proiectului;
- se vor stabili căile de comunicare între membri echipei.

Rezultate așteptate

- *beneficii*

- creșterea ICM pe spital de la 1,1185 la minim 1,25 până la sfârșitul anului 2015 și respectiv până la 1,3 la finalul 2016;
- o creștere a finanțării cu până la 16% până la finalul 2015 în vederea contractului pe perioada următoare (2016);
- obținerea contractului cu CJAS HD pentru compartimentul și cabinetul de Oncologie medicală la parametri optimi;
- obținerea și derularea în parametrii doriți a programului de protezare de șold;
- cooptarea întregului personal în realizarea de servicii în contract cu CJAS.

- *constrângeri*

- anumită reticiență a unor medici vis-a-vis de sugestiile de codificare corectă și completă;
- lipsa unei rețele informatizate corespunzătoare la nivelul spitalului și respectiv un număr insuficient de computere.

Monitorizare

- se va urmări lunar evoluția ICM pe secții și compartimente;
- în paralel se va urmări respectarea parametrilor contractați cu CJAS Hunedoara pentru serviciile medicale contractate;
- se va urmări obținerea acreditării ISO pentru laborator și ulterior pentru întregul spital și păstrarea ei pe laboratorul de radiologie și imagistică medicală.

Evaluare

- se vor evalua lunar fazele proiectului;
- se va evalua încadrarea în timp a celor două părți care constituie acest proiect;
- se evaluează dacă obiectivele de etapă se realizează adecvat.

Concluzii

Prin ducerea la bun sfârșit a acestui proiect se dorește obținerea unor fonduri suplimentare din contractul cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Hunedoara pentru anii 2014 – 2015 și 2016 fapt care, coroborat cu menținerea cheltuielilor de personal la un nivel relativ constant, va permite creșterea fondurilor alocate pentru medicamente, materiale sanitare și hrana pentru pacienți și automat va duce la îmbunătățirea serviciilor acordate pacienților.