

Concursul pentru ocuparea funcției de manager –  
persoană fizică – al Spitalului Orașenesc ORAVIȚA

PROIECT DE MANAGEMENT  
al Spitalului Orașenesc ORAVIȚA

RESTRUCTURAREA SERVICIILOR MEDICALE,  
MODERNIZAREA INFRASTRUCTURII și  
EFICIENTIZAREA ACTULUI MEDICAL  
la SPITALUL ORĂȘENESC ORAVIȚA

2023 - 2027

*CANDIDAT: jurist Mircea POPESCU*



AUGUST 2023

## CUPRINS

<b>CAPITOLUL I. PREZENTARE GENERALĂ ȘI ANALIZA DE SITUAȚIE .....</b>	<b>2</b>
<b>I.1. Poziționarea și profilul spitalului.....</b>	<b>2</b>
<b>I.2. Caracteristici relevante ale populației deservite .....</b>	<b>4</b>
<b>I.3. Structura spitalului și serviciile oferite.....</b>	<b>5</b>
<b>I.4. Situația resurselor umane.....</b>	<b>7</b>
<b>I.5. Indicatori de activitate a spitalului.....</b>	<b>9</b>
<b>I.6. Situația financiară a spitalului .....</b>	<b>12</b>
<b>I.7. Analiza SWOT a spitalului.....</b>	<b>12</b>
<b>I.8. Problemele critice identificate și evidențierea problemei pe care         urmează să o trateze proiectul în sine.....</b>	<b>14</b>
<b>CAPITOLUL II. PROIECTUL DE MANAGEMENT.....</b>	<b>16</b>
<b>II.1. Selecționarea problemelor prioritare. Motivația proiectului.....</b>	<b>16</b>
<b>II.2. Scopul proiectului .....</b>	<b>16</b>
<b>II.3. Obiective propuse.....</b>	<b>17</b>
<b>II.4. Rezultate așteptate .....</b>	<b>18</b>
<b>II.5. Graficul GANTT de planificare a activităților în timp .....</b>	<b>19</b>
<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>20</b>



# CAPITOLUL I. PREZENTARE GENERALĂ

## I.1. POZIȚIONAREA ȘI PROFILUL SPITALULUI

Spitalul Orășenesc Oravița este situat în orașul cu același nume din județul CARAȘ-SEVERIN, localitate cu aproximativ 12.000 locuitori, situată în sud-vestul României, în sudul Banatului, la o intersecție de drumuri ce leagă Valea Almăjului, Clisura Dunării și Banatul Montan. În prezent spitalul funcționează în două locații, **Oravița și Marila**, un sat situat la circa 10 km de centrul fostei comune Oravița Română, astăzi cartier exterior al orașului Oravița. Spitalul acordă servicii de spitalizare continuă, servicii ambulatorii de specialitate și servicii medicale paraclinice.

**Spitalul, cu sediul în Oravița, are în structura, în prezent (AUGUST 2023) 215 paturi (exclusiv de spitalizare continuă), din luna martie a.c. pierzând 65 de paturi ca urmare a prăbușirii unei porțiuni de clădire adiacente singurei scări de acces în secția exterioară din Marila** (care adăpostea Secția de Pneumoftiziologie - 90 paturi și Secția de Medicină Internă Cronici - 50 paturi) și interzicerii consecutive de către ISU Caraș-Severin a utilizării și accesului în întregul imobil. Cea mai apropiată unitate sanitară este Spitalul Județean de Urgență Resița, situat la o distanță de 67 km, acest lucru constituind un inconvenient major pentru populația zonei, dar care, coroborat cu sinuoșitatea și ampatamentul drumului național ce leagă orașul de reședința de județ, reprezintă un argument major pentru susținerea funcționării pe mai departe a acestui furnizor de servicii spitalicești ce deservește în prezent o populație de aproximativ 40.000 locuitori pe un teritoriu care cuprinde 43 de localități cu o suprafață estimată la cca 65.000 ha.

**În Oravița, într-o locație cu două pavilioane, funcționează acum toate secțiile și compartimentele cu paturi, conform Anexei nr. 1 la Autorizația Sanitară de Funcționare nr. 050, eliberată de Direcția de Sănătate Publică Caraș-Severin la data de 26.05.2023**, urmare relocării, în luna martie 2023, în Pavilionul B (fost Pavilion Boli Infecțioase până la finele anilor 90 din secolul trecut, utilizat pe perioada pandemiei ca sector suport CoVID) a 75 din cele 140 de paturi autorizate anterior la **Marila**. În pavilionul A (de acuți) funcționează specialitățile Medicină Internă, Chirurgie, Pediatrie, Ortopedie - Traumatologie, Obstetrică Ginecologie, precum și Compartimentul A.T.I., iar la 13 km distanță funcționa, până în luna februarie a.c., **Secția exterioară Marila**, cu specialitățile Medicină Internă Cronici și Secția Pneumologie - TBC.

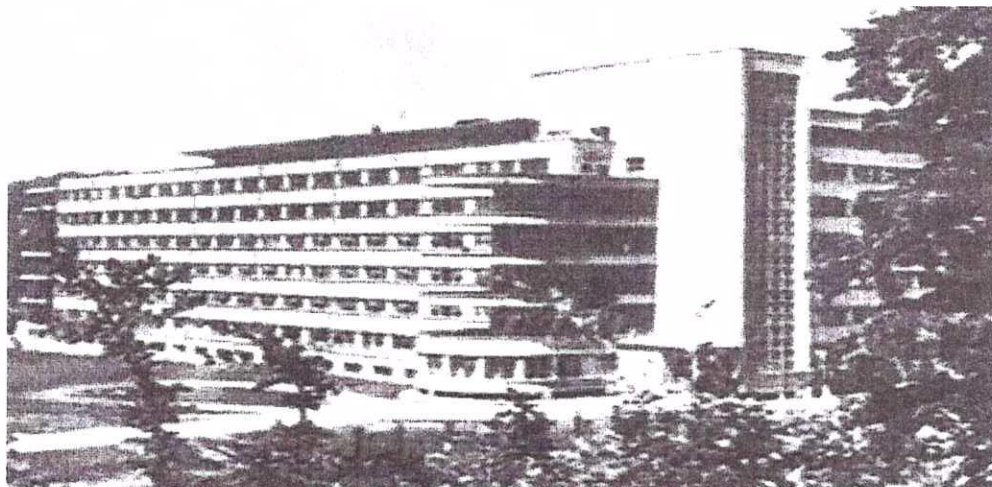
**Construit între anii 1935 – 1937 și inaugurat la 23 octombrie 1937**, în prezența Ministrului Sănătății, Dr. I. Costinescu, Sanatoriul MARILA este astăzi o ruină, fapt pentru care locuitorii l-au denumit colocvial "Epava". Clădirea grandioasă, realizată pentru un număr de 600 de paturi a fost finalizată în perioada Regelui Carol al II-lea, după un proiect de arhitectură de cu elemente de fațade și concepție predominantă stilului Art – Deco specific clădirilor întregelice ale României Mari. După 20 de ani impotență guvernamentală în domeniul reformării sănătății, preluarea acestei locații, în anul 2011, de către autoritatea locală, confruntată cu grave probleme de sustenabilitate financiară, a consfințit parcursul implacabil spre dezintegrarea fizică completă al acestei bijuterii balneare și de recuperare.

În anul 2020, când subsemnatul a fost numit manager interimar. Secția exterioară din Marila funcționa sub 20% din capacitatea vechiului sanatoriu, totalizând 140 de paturi din care mai puțin de jumătate (doar 67) erau contractate de către Casa de Asigurări de Sanatate, pentru al patrulea an consecutiv. Celelalte trei etaje erau foarte degradate, suferind infiltrații de la placa de susținere a acoperișului ca urmare a unor masive de soluții de discontinuitate la nivelul membranei hidroizolante aplicate impropriu în locul unei șarpante de lemn cu acoperiș metalic, puternic ancorate, pentru o suprafață de maxim 300 mp.

Dealfel, aripile laterale și fostul pavilion de helio-ozonoterapie, au infrastructura total compromisă, prezentând pericol de prăbușire, în creștere de la an la an. La aripile laterale deja s-au prăbușit (integral sau partial) planșeele ultimelor două etaje, apa scursă haotic de pe resturile plăcilor de beton infiltrându-se spre turnul casei scării din extremitatea stângă a pavilionului central, singura cale de acces a pacienților care rămăsese fără risc de prăbușire, în absența unui seism. În lipsa acceptării, de către Primarul Orașului ORAVIȚA, a oricărei propuneri de relocare a celor două secții, una la sediul din oraș și cealaltă în ferma aparținând domeniului public ORAVIȚA (la limita UAT cu comuna GREONI), atât la elaborarea proiectului de buget pentru 2022 cât și acelu pentru 2023, conform anteriorului Proiect de Management depus de candidat în vederea participării la concursul anulat (pentru ocuparea postului funcției de manager – persoană fizică la S.O. Oravița), la sfârșitul lunii februarie a.c. locația a fost evacuată în totalitate, cu maximă urgență și discomfort pentru toți pacienții internați, fie că aceștia au fost direct externați sau mutați în condiții improprii, cu afectarea importantă a calității îngrijirilor medicale, în locația principal din Oravița – Pavilionul B.

Concret, odată cu prăbușirea, în data de 21 februarie a.c., a porțiunii adiacente din dreapta CASEI singurei SCĂRI funcționale care mai deservea secțiile exterioare (vezi foto de mai jos – **corpul turn de clădire cu fațada din grilă de beton masivă**). **Inspectoratul pentru Situații de Urgență CARAȘ – SEVERIN a dispus evacuarea tuturor celor aproape 100 de pacienți internați (din care 27 imobilizați la pat în acel moment) și a interzis total accesul în clădire**, precum și accesul de orice fel (auto sau pietonal) pe drumul ocolitor limitrof porțiunii de clădire prăbușite. Refuncționalizarea secțiilor de cronici în Pavilionul B din ORAVIȚA a durat mai bine de 3 luni (martie – mai 2023), perioadă în care finanțarea spitalului din FNUASS s-a prăbușit la sub 65% din media anului 2022 decontată de CJAS(adică **sub 45% din necesar !!!**) – vezi **ANEXA 4. Situația finanțării S.O. ORAVIȚA din FNUASS - servicii medicale spitalicești - sem. I. 2023**

Mai jos se remarcă aspectul majestuos, din anii '50 ai secolului trecut, al clădirii pe care regimul comunist a reușit s-o conserve și s-o exploateze la maximum, în ciuda accesului dificil, în Banatul Montan, al pacienților din restul țării.



*Handwritten signature*

Actualmente, acest imobil de patrimoniu, abandonat integral, este imaginea sumbră, dar elocventă a efectelor celor peste 20 de ani de așa-zisa “reformă de sănătate” din România postdecembristă, rezumată pe transferul a peste 80% din spitalele publice (cvasitootalitatea celor din provincie, exceptând județele cu centre universitare consacrate în medicină) de la o administrație centrală, din ce în ce mai incompetentă, în subordinea autorităților administrației locale (Consilii Județene, Municipale sau Orășenești) și mai incapabile, cu precădere în ultimii 5 ani, în a susține rețeaua de sănătate publică arondată și preluată în administrare din 2011.



Clădirile pavilionare din Oravița au fost construite după anul 1937, ulterior procesului de industrializare din perioada interbelică, pentru deservirea unei populații estimate astăzi la peste 50.000 de locuitori din localitățile arondate, situate pe o rază între 30 și 40 de km de oraș. În anul 2008 s-a adăugat clădirii principale (Pavilionul A) o extindere care adăpostește casa celei de-a treia scări precum și singurul lift de targă care deservește clădirea.

**Spitalul este clasificat, din punct de vedere al competenței, în gradul al IV-lea, conform Ordinului Ministrului Sănătății nr. 323/2011**, cu modificările și completările ulterioare. În prezent, unitatea se află în curs de acreditare d.p.d.v. al sistemului de management al calității serviciilor medicale și siguranței pacientului, urmând să fie evaluată, de către Autoritatea Națională de Management al Calității în Sănătate – prescurtat ANMCS - în cadrul ciclului al II-lea (cel mai devreme și doar în cazul prelungirii actualului ciclu de acreditare), în trimestrul IV 2023. În cazul încheierii ciclului II de acreditare ANMCS la 30 septembrie 2023, unitatea va fi evaluată în cadrul ciclului II de acreditare, cel mai devreme în trim. II 2024, o hotărâre în acest sens urmând a fi luată de către Colegiul Director al ANMCS, în sesiunea de la finalul lunii curente.

## I.2. CARACTERISTICI RELEVANTE ALE POPULAȚIEI DESERVITE

Populația zonei este îmbătrânită, consecința a slabei dezvoltări economice și prin migrația tinerilor spre centrele industriale și în afara granițelor țării. Aceasta atrage după sine o morbiditate predominant cronică, precum boli cardiovasculare, boli respiratorii, boli digestive, boli reumatismale. La aceasta stare contribuie și un stil de viață cu comportamente alimentare tradiționale greșite, bazate pe o alimentație bogată în grăsimi animale.

Având în vedere că, până nu demult, industria miniera era destul de dezvoltată (în prezent în curs de restructurare prin închiderea activităților de exploatare a minereurilor de uraniu) în zona exista și multe cazuri de tuberculoză și boli pulmonare cronice.

În zona arondată spitalului Oravita se afla mai multe comune și sate cu număr redus de medici de familie, rețeaua de medicină primară fiind deficitară, drept urmare adresabilitatea la nivelul spitalului este ridicată. La aceasta contribuie și un număr redus de cabinete medicale individuale în ambulatorul de specialitate al spitalului, din care doar jumătate sunt funcționale.

### I.3. STRUCTURA SPITALULUI ȘI SERVICIILE OFERITE

#### 1.3.1. Structura spitalului

Structura spitalului, neschimbată de la preluarea în subordine de către Consiliul local ORAVIȚA (2011), conform cu ultima Organigrama aprobată, este următoarea:

#### A. Spitalizare continuă : 215 paturi

Sectii	Numar paturi
Medicina internă acută	60
Chirurgie	35
Pediatrie	25
Medicina internă (secție relocalată de la Marila)	25
Pneumologie TBC - (secție relocalată de la Marila)	50

Compartimente	Numar paturi
Ortopedie	10 (în componența Chirurgiei)
ATI	5
Neonatologie	5 (în componența Pediatriei)
Obstetrică ginecologie	15

Activitatea Compartimentului de Recuperare, medicină fizică și balneologie este suspendată datorită lipsei personalului medico-sanitar și oricărei dotări corespunzătoare, consecutiv distrugerii bazei de tratament. Secundar structurilor cu paturi funcționează și cele conexe serviciilor spitalicești:

- Farmacie
- Sterilizare
- Bloc operator
- Camera de gardă
- Laborator Analize Medicale (LAM)
- Laborator Radiologie și Imagistică Medicală (LRIM)
- Compartiment de Prevenire și Control al Infecțiilor Asociate Asistenței Medicale
- Dispensar TBC

#### B. Ambulatoriu integrat cu cabinete în specialitățile:

- Dermatovenerologie,
- Chirurgie generală,
- Ortopedie și Traumatologie
- Pediatrie,
- Obstetrică-Ginecologie,
- Medicină Internă
- Recuperare, Medicină Fizică și Balneologie, **din care doar jumătate sunt funcționale.**

**Spitalul NU are organizată STRUCTURĂ de SPITALIZARE de ZI (SSZ)** din lipsa spațiului și a posibilității de organizare a unui circuit separat de sectorul de ambulatoriu, structura primire pacienți și accesul spre spitalizarea continuă la parterul vreunuia dintre cele două pavilioane cu paturi (A și B) din Oravița.

**1.3.2. Serviciile oferite în anul curent de către Spitalul Orășenesc ORAVIȚA:**

- **spitalizare continuă – în regim DRG, în Pavilionul A;**
- **spitalizare continua – secții de cronici (decontare prin tarif pe zi de spitalizare negociat la contractare cu CJAS), în Pavilionul B, pe 67 paturi din 75 autorizate;**
- îngrijiri acordate în Camera de Garda pentru urgențele medico-chirurgicale prezentate;
- consultații în Ambulatoriul integrat și alte cabinete de specialitate.

Cu ocazia contractării de către CJAS – CV a serviciilor de îngrijire a sănătății în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate (iunie 2023), valoarea contractului pentru furnizarea de servicii medicale spitalicești pentru perioada iulie – decembrie 2023 a crescut în valoarea medie lunară față de semestrul II 2022 cu aproape 32%, de la 540.575 lei până la 712.232 lei (vezi tabelul de mai jos).

Valoare lunară contractată cu CJAS Caraș-Severin		Valoare lunară decontată de CJAS Caraș-Severin		Valoare lunară contractată cu CJAS Caraș Severin		% 2023 / 2022	
Sem. II 2022 (mii lei)		Sem. II 2022 (mii lei)	Execuție %	Sem. II 2023 (mii lei)			
Iulie	454,68	454,68	100	Iulie	712,232	156,87	
August	454,68	454,68	100	August	712,232	156,87	
Septembrie	454,68	454,68	100	Septembrie	712,232	156,87	
Octombrie	526,47	526,47	100	Octombrie	712,232	135,28	
Noiembrie	526,47	507,63	96,42	Noiembrie	712,232	135,28	
Decembrie	526,47	545,31	104,34	Decembrie	712,232	135,28	
ICM contractat sem. II 2022	TCP contractat Sem. II 2022	ICM contractat sem. II 2023	TCP contractat Sem. II 2023	Tarif contractat pe zi spitalizare cronici			
				Secție	Sem. II 2022	Sem. II 2023	%
0,8112	1475	1,0686	1709	Med. Internă	170	230	135,18
				Pneumologie	190	232	122,64
Nr. cazuri acuți contractate		sem. II 2022	sem. II 2023	Nr. cazuri cronici contractate			
% sem. II 2023/ sem. II 2022	95,12	2460	2340	Med. Internă	288	282	97,91
				Pneumologie	240	228	95

Din numărul mai mic de cazuri contractate (cu circa 5% la acuți și cam cu 2,5% la cronici) rezulta ca mărirea valorii de contract s-a făcut în principal prin actualizarea tarifelor, în sistemul DRG aproape cu rata anuală a inflației din 2022 (16, 4% în decembrie 2022), iar la finanțarea prin tarif/ zi de spitalizare cronici prin creșterea cu aproape 28%, desi costurile reale în locația Marila depășeau 250 lei/ pacient. Deși rezultă că noile tarife contractate cu CJAS determină, numai până la finele anului în curs, venituri suplimentare de peste 1.500.000, acestea sunt suficiente la reducerea volumului arieratelor doar pentru reducerea volumului arieratelor cu maxim 1.000.000 lei.

## I.4. SITUAȚIA RESURSELOR UMANE

Unitatea spitalicească are, la data de 30.06.2023, un număr de 266 posturi aprobate în statul de funcții din care 25 de posturi vacante (9,4%) și 241 de posturi ocupate (90,6% din total).

Tabelul de mai jos ilustrează împartirea posturilor ocupate în funcție de fiecare categorie de personal, la momentul elaborării prezentului proiect de management:

Categoria de personal	NUMAR	PONDERE
Medici	20	7.37%
Rezidenti (pe post)	3	1.64%
Alt personal Sanitar Superior	8	3.27%
Personal sanitar mediu (inclusiv asistente medicale cu studii superioare)	94	39.34%
Personal auxiliar sanitar	49	24.59%
Personal TESA	24	9.84%
Muncitori si personal de deservire	33	13.93%
TOTAL	241	100%

Resursele umane calificate constituie cea mai importantă și mai costisitoare resursă din sectorul de sănătate. De aceea resursele umane sunt privite ca o componentă importantă pentru succesul organizațiilor de sănătate, de fapt pentru succesul întregului sistem sanitar. Deși, la o primă vedere, Spitalul Orășenesc ORAVIȚA (denumit în continuare “Spitalul”), pare acoperit din punctul acesta de vedere, gradul de ocupare a ștatului de funcții în vigoare fiind de peste 90% (mai precis 90,6%) se observă și în prezent o menținere a deficitului de medici pe secțiile și compartimentele cu paturi, din 20 norme întregi fiind acoperite doar 17 (a se vedea tabelul din **Anexa nr. 1 – Situația acoperirii secțiilor și compartimentelor clinice cu medici, personal sanitar și auxiliar sanitar la 30.06.2023.**

### INDICATORI DE RESURSE UMANE

**1. Din situația posturilor ocupate** (vezi statul de personal la data de 30.06.2023) rezultă că spitalul NU are angajați, în continuare, brancardieri, deși sunt păstrate în continuare, în statul de funcții, posturile de muncitori normate pe locația Marila, actualmente abandonată. Dintre aceștia, 5 (maxim 6) vor trebui păstrați ca personal de pază, iar minim 2 vor trebui reîncadrați ca brancardieri, modificare care se va propune în proxima modificare a Organigramei și ștatului de funcții ce va fi înaintată Consiliului local, după finalizarea concursului de manager.

Din **Anexa nr. 1** se observa că, deși deficitul de medici s-a redus considerabil din 2019 (de la 8 la 3, în 2023, pe secțiile și compartimentele cu paturi), spitalul NU are, în continuare Medic Neonatolog sau de specialitate RMFB, iar secția Pneumologie – TBC este deservită, în continuare, de un singur medic.

Această tendință crescătoare în ocuparea posturilor de medici s-a datorat, cel mai probabil, stării de alerta instituite cu ocazia pandemiei de CoVID 19, care a facilitat angajarea personalului în unitățile sanitare, în contextul creșterii considerabile a salariilor medicilor după intrarea în vigoare a



**Legii nr. 153/2017 - Legea-cadru privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice** cu modificările și completările ulterioare.

Rămâne însă problema repartiției neconforme a acestora între Secțiile de Medicină Internă, problemă care se poate rezolva odată cu restructurarea de acuți, al cărei Indice de utilizare a paturilor (IUP) rămâne, în continuare, sub **65%**.

Referitor la numărul asistenților medicali, prin reducerea paturilor autorizate pe Secția Medicină Internă Cronici, după relocarea acestora în Oravița, acesta se va apropia de cuantumul ce trebuie revizuit conform normativului de personal sanitar aprobat prin **Ordinul Ministrului Sănătății nr. 1224 din 16 septembrie 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**, urmând ca după reconfigurarea Secției de Medicină Internă Acuți, să se facă o nouă analiză privind conformarea la prevederile legale. Posturile de înfirmieră și îngrijitor curățenie sunt ocupate în cvasitotalitatea lor, conform numărului normat și aprobat, cu excepția Secției de Medicină Internă acuți unde, după reducerea la 50 de paturi se va putea realiza, umare relocării în Oravița și a celei de Cronici, compensarea dinamică a deficitului prin redistribuirea în timp real a acestei categorii de personal, între cele două structuri de aceeași specialitate, funcție de adresabilitatea de moment.

**2. Evoluția cheltuielii cu personalul** (vezi Anexa nr. 2 – **Situația financiară a S.O.O pe grupe majore de venituri și cheltuieli, în perioada 2019 – 2022 și pe trim. I și II 2023**, la prezentul Proiect de management). După ce, în anul 2019, se situa sub 73% din total venituri, pe fondul subfinanțării din ce în ce mai accentuate a sectorului spitalicesc, agravată de epidemia CoVID 19, cheltuiala cu personalul a ajuns în 2020 la un maxim istoric al ultimilor 5 ani de peste 89% din total venituri realizate, după care a început să scadă, la finele lui 2022 ajungând iarăși sub 75%. Lipsa de implicare a decidentului politic în soluționarea relocării secțiilor de cronici din Marila a condus, după mai bine de 2 ani, în primavara acestuia an, a pierderii Autorizației sanitare de funcționare pentru toate cele 140 de paturi (**din care 67 contractate**) pentru mai bine de 3 luni. Așa se face că nivelul cheltuielii salariale în trim. II 2023, raportat la total venituri, a depășit 90% ajungând la un maxim istoric de la înființarea S.O.ORAVIȚA, într-un moment când singura cale de rentabilizare a spitalului este realizarea de investiții. Pentru a se evita colapsul aprovizionării cu materiale sanitare și medicamente și asigurarea produselor și serviciilor critice, arieratele au atins corespunzător, maximul istoric, atingând peste 5.125.000 lei la 30.06.2023 (vezi tabelul de mai jos – **Situația arieratelor la finele lui 2021, 2022 și la 30 iunie 2023**).

ARIERATE la 31 DECEMBRIE 2021		ARIERATE la 31 DECEMBRIE 2022		ARIERATE La 30 IUNIE 2023	
BUNURI SI SERVICII	4.171.211,07	CONT 401	2.855.360,19	CONT 401	4.375.891,79
CHELTUIELI DE CAPITAL	380.579,73	CONT 404	112.546,61	CONT 404	44.310,50
BUGET DE STAT	0	BUGET DE STAT	556.935	BUGET DE STAT	706.565
TOTAL ARIERATE	4.551.790,80		3.524.841,80		5.126.767,29

Începând cu semestrul II 2023, în condițiile execuției la o medie lunara de peste 99% a contractului de furnizare de servicii medicale spitalicești, există premisa creșterii veniturilor lunare totale cu peste 20% față de media anului 2022 ceea ce va permite, după reducerea arieratelor, la finele anului 2023, la nivelul de la sfârșitul anului precedent, revenirea, din 2024, la o pondere a cheltuielilor cu salariile sub 80% din total venituri.

Pentru menținerea acestei ținte de eficiență economică, pe tot parcursul mandatului de manager, candidatul exclude angajarea de personal suplimentar, cu excepția de medici pentru specialitățile clinice deficitare sau cele proiectate a fi introduse (Neurologie, Cardiologie, Recuperare și Medicină fizică, eventual A.T.I.) sau pe posturile vacante între timp, unde necesitatea este justificată.

## I.5. INDICATORI DE ACTIVITATE AI SPITALULUI

Pentru a se putea contura o imagine a cazuisticii obișnuite a spitalului în cei 12 ani scurși de la preluarea spitalului în administrarea Consiliului local, timp în care SPITALUL n-a făcut nicio investiție majoră în dotarea cu aparatură performantă, măcar la nivelul Blocului operator, s-a luat ca an de referință anul 2022, cel cu cei mai mulți medici încadrați (după 2015) și primul în care ICM-ul (Indicele de case-mix) realizat a fost supraunitar.

### 1. Patologiile principale (ca adresabilitate către Spitalul Orășenesc ORAȘIȚA)

Principalele grupe DRG -- sectii DRG -- anul 2022 (>1% din total externari)	Cazuri
Boala interstitiala pulmonara fara CC catastrofale sau severe	8,27%
Infectii, sistem reproductiv feminin	7,00%
Tulburari nechirurgicale ale coloanei cu CC	5,43%
Insuficienta cardiaca si soc fara CC catastrofale	5,16%
Boala interstitiala pulmonara cu CC severe	4,95%
Accident vascular cerebral cu CC severe	4,66%
Accident vascular cerebral fara CC catastrofale sau severe	3,27%
Esofagita, gastroenterita si diverse tulburari ale sistemului digestiv varsta >9 ani fara CC catastrofale/severe	2,84%
Boala cronica obstructiva a cailor respiratorii cu CC catastrofale sau severe	2,80%
Pietre si obstructie urinara	2,41%
Internare prenatala si pentru alte probleme obstetrice	2,39%
Tulburari nechirurgicale ale coloanei fara CC	2,39%
Hipertensiune cu CC	2,13%
Tulburari ale tractului biliar cu CC	1,98%
Ateroscleroza coronariana cu CC	1,41%
Infectii ale rinichiului si tractului urinar varsta <70 fara CC catastrofale sau severe	1,36%
Boli ale oaselor si atropatii specifice varsta <75 fara CC catastrofale sau severe	1,24%
Nou- nascut, greutate la internare > 2499 g fara procedura semnificativa in sala de operatii, cu alte probleme	1,20%
Gastroenterita varsta <10 ani fara CC	1,08%
Boala cronica obstructiva a cailor respiratorii fara CC catastrofale sau severe	1,03%
Esofagita, gastroenterita si diverse tulburari ale sistemului digestiv varsta >9 ani cu CC catastrofale/severe	1,01%

### 2. Numărul de pacienți externați (total) și pe secții/compartimente în anii 2019, 2021 și 2022.

Denumire Secție / Compartiment	Număr paturi			Număr medici			Număr cazuri		
	2019	2021	2022	2019	2021	2022	2019	2021	2022
Medicina interna	60	60	60	2	2	3	1561	997	1289
Chirurgie generala	25	25	25	3	3	3	886	409	519
Ortopedie-traumatologie	10	10	10	1	1	1	293	84	242

Obstetrica-ginecologie	15	15	15	2	2	2	769	414	459
Pediatrie	20	20	20	1	1	1	674	229	662
Neonatologie	5	5	5	0	0	0	35	38	31
Anestezie si terapie intensiva	5	5	5	1	1	1	0		
Medicina interna cronici	50	50	50	1	1	1	600	489	495
Pneumoftiziologie	90	90	90	1	0	0	491	400	390
<b>TOTAL SPITAL (acuți și cronici)</b>	<b>280</b>	<b>280</b>	<b>280</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>5309</b>	<b>3060</b>	<b>4087</b>

Din tabelul de mai sus rezultă că, în primul an de la ridicarea stării de alertă instituită pentru pandemia CoVID -19 (martie 2022) Spitalul nu internase nici 80% din numărul de cazuri externate în 2019, deși cheltuielile de personal, în valoarea absolută, atinseseră un maxim istoric. Secția exterioară a Spitalului Oravita, **Sanatoriul Marila** a avut **140 paturi**, deservite până în 2022 de un număr de 2 medici (1 medic cu specialitatea pneumoftiziologie și 1 medic de medicina interna). Pe aceste secții s-au tratat un număr de 1089 pacienți cronici (anul 2018), 1091 pacienți (anul 2019) și 1053 pacienți (anul 2020). Se observa că în ciuda pandemiei adresabilitatea, scăzută, raportat la de numărul mare de paturi de cronici (a se vedea **Anexa nr. 3 – Situația principalilor indicatori ai activității medicale în anii 2019, 2022 și pe sem. I 2023**), a fost constantă, fapt justificat prin aceea că majoritatea pacienților reprezintă cazuri sociale.

Prăbușirea infrastructurii adiacente secțiilor de cronici de la Marila din februarie 2023, pe lângă faptul că NU s-a soldat cu nici măcar o vătămare a vreunei persoane, a avut o influență pozitivă majoră, prin reducerea paturilor autorizate în noua locație (de la 140 la doar 75), la creșterea ratei de utilizare a paturilor în noua locație (Pavilionul B de la Oravița), la procente mergând de la 90 spre 100%. Consecutiv, durata medie de spitalizare pe secțiile de cronici s-a îmbunătățit dramatic (a se vedea tabelul de mai jos), activitatea de îngrijire a sănătății balansând dinspre una cu caracter preponderent hotelier, în trecut, spre una terapeutică, mai aproape demisiunea fundamentală a organizației.

Denumire Secție / Compartiment	DMS		
	2019	2022	Sem. I 2023
MEDICINA INTERNA	7,64	6,45	7,17
CHIRURGIE GENERALA	4,32	4,82	5,42
ORTOPEDIE SI TRAUMATOLOGIE	5,69	5,85	5,73
OBSTETRICA-GINECOLOGIE	3,59	3,10	3,03
PEDIATRIE	3,97	2,93	3,05
NEONATOLOGIE	6,26	4,84	4,45
ANESTEZIE SI TERAPIE INTENSIVA	4,1	0,26	0,27
Medicina interna CRONICI	<b>13,06</b>	<b>13,31</b>	<b>8,58</b>
PNEUMOPTIZIOLOGIE	<b>30,10</b>	<b>28,67</b>	<b>20,38</b>
<b>TOTAL SPITAL</b>	<b>8,76</b>	<b>8,61</b>	<b>6,63</b>

**3. Durata medie de spitalizare pe spital (DMS) in primul semestru 2023** a fost în medie de **6,63 zile**, cu aproape **25%** mai mică atât față cea din 2022 (8,61), cât și în raport cu cea din 2019 (8,76 zile).

**4. Indicele de utilizare a paturilor (IUP) = om-zile spitalizare (a bolnavilor aflați și intrați) per număr mediu de paturi în perioada de raportare, pe spital și pe secții.**

Conform normelor metodologice de aplicare a Contractului Cadru indicele mediu de utilizare a paturilor la nivel național pentru secții/compartimente de acuzi este de **290 zile** respectiv de **320 zile** pentru cronici (ex. ). Este remarcat faptul că în și în 2023, în toate secțiile de acuzi ale spitalului valoarea IUP este sub valoarea medie recomandată la nivel național, ceea ce sugerează fie că trebuie trecută la o reconfigurare a profilului acestora, fie la o reducere a numarului de paturi, creându-se disponibilitate de introducere de noi specialități, care să se adreseze cu precădere patologiei comune unei populații îmbătrânite și în continua creștere

Denumire Secție / Compartiment	Indicele de utilizare a paturilor		
	2019	2022	Sem. I 2023
MEDICINA INTERNA	200,88	<b>142,25</b>	<b>112,17</b>
CHIRURGIE GENERALA	156,68	<b>129,44</b>	<b>78,91</b>
ORTOPEDIE SI TRAUMATOLOGIE	173,6	155,7	<b>72,44</b>
OBSTETRICA-GINECOLOGIE	185,33	<b>100,03</b>	<b>95,1</b>
PEDIATRIE	134,2	98,95	<b>72,45</b>
NEONATOLOGIE	43,8	30	<b>9,8</b>
ANESTEZIE SI TERAPIE INTENSIVA	16,4	8,8	<b>4,2</b>
Medicina interna CRONICI	<b>161,9</b>	<b>255,26</b>	<b>163,11</b>
PNEUMFTIZIOLOGIE	<b>180,27</b>	<b>251,45</b>	<b>120,45</b>
<b>TOTAL SPITAL</b>	<b>170,68</b>		

**5. Rata de utilizare a paturilor = (IUP x 100)/365 zile**

**Rata de utilizare a paturilor** pe spital în anul 2020 a fost de **34,26%** valoare cu 12,5% mai mică comparativ cu anul 2019 când rata de utilizare a patului a fost de 46,76% și cu 14,92% mai mica decat anul 2018. Se observa o scadere semnificativa a ratei de utilizare a paturilor in special in sectiile de acuti- medicina interna, chirurgie generala, ortopedie, pe perioada pandemiei de Coronavirus, explicata prin transformarea a circa 1/3 din spital în suport CoVID.

În ceea ce priveste Sectia exterioara din Marila, se constată următoarele:

În sectia de **pneumoftiziologie** aceasta rata de utilizare a paturilor a fost de **44,95%** in anul 2020, in usoara scadere fata de anul 2019 (49,39%) si anul 2018 (48,52%). La fel in sectia de medicina interna (cronici) avem o rata de utilizare a paturilor de **43,61%** in anul pandemiei, in usoara scadere fata de anul 2019 (44,36%) sau 2018 (45,04%). Analizând RUP pentru 2 și sem. I 2023, care se regăsesc în **Anexa 3** la prezentul proiect, se remarcă că reducerea paturilor autorizate la puțin peste jumătate din cele existente la Marila este una benefică din punct de vedere al eficienței economice în funcționarea acestor secții, fiind asigurat, pentru prima dată în istoria spitalului, un indice de ocupare a paturilor peste valorile recomandate la nivel național.

Denumire Secție / Compartiment	RUP		
	2018	2019	2020
MEDICINA INTERNA	60,49	55,04	27,6
CHIRURGIE GENERALA	48,26	42,93	29,57
ORTOPEDIE SI TRAUMATOLOGIE	48,47	47,56	17,49
OBSTETRICA-GINECOLOGIE	53,35	50,78	31,46
PEDIATRIE	44,9	36,77	11,79
NEONATOLOGIE	20,05	12	15,03
ANESTEZIE SI TERAPIE INTENSIVA	6,41	4,49	3,11
Medicina interna CRONICI	<b>45,04</b>	<b>44,36</b>	<b>43,61</b>
PNEUMOTIZIOLOGIE	<b>48,52</b>	<b>49,39</b>	<b>44,95</b>
<b>TOTAL SPITAL</b>	<b>49,18</b>	<b>46,76</b>	<b>34,26</b>

### I.6. SITUAȚIA FINANCIARĂ A SPITALULUI LA 30.06.2023

Evoluția dezastruoasă a finanțării spitalului din FNUASS în semestrul I 2023 este sumarizată în *Anexa nr. 4 - Situația finanțării S.O. ORAVIȚA din FNUASS - servicii medicale spitalicești - sem. I. 2023* la prezentul proiect de management. Rezultatul financiar negativ din ultimii ani a fost menținut ca urmare a modificării normelor de decontare pentru spitalele suport CoVID, din trim. IV 2020 de către Casa Națională de Asigurări de Sănătate, dar și în perioada 2015 – 2019, din cauza subfinanțării cronice a sistemului spitalicesc, Spitalul a acumulat pierderi concretizate în **arierate**, astfel că, **la data de 31.12.2021, acestea totalizau 4.551,79 mii lei**. Dacă luăm în considerare că bugetul de venituri preconizat pentru 2023 (incluzând valoarea de contract cu CJAS până la 31 decembrie a.c.), este, la data prezentului proiect, de maximum 60.000 mii lei, rezultă că, pe lângă obligațiile de plată aferente trim. II 2023, Spitalul înregistrează un deficit financiar estimat la cheltuielile de funcționare pentru mai mult de o lună calendaristică.

Dealtfel, situația financiară precară se va menține și în 2024, pe fondul deficitului bugetar din ce în ce mai accentuat până la finele anului 2023.

### I.7. ANALIZA SWOT A SPITALULUI

Analiza SWOT a fost făcută în cursul lunii septembrie a.c., de către conducerea spitalului, prin consultarea unui expert atât în organizarea și dezvoltarea serviciilor spitalicești, cât și în managementul calității acestora, cu concursul celor câțiva profesioniști pe care îi mai are spitalul, în domeniul statisticii medicale, sănătății și securității în muncă sau al siguranței pacientului.

ANALIZA SWOT	
Puncte tari	Puncte slabe
Spitalul este singura unitate sanitară cu paturi cu profil pluridisciplinar, asigurand in regim integrat si activitate ambulatorie, atat pentru locuitorii orasului Oravița, cât si pentru comunele arondate, acoperind o rază teritorială de cca 35-40 km de jur împrejur.	Subfinantare cronica – dezechilibru istoric (mai vechi de 5 ani) între bugetul de venituri si cheltuieli. Din 2018 până în 2020 Primăria ORAVIȚA – NU a mai alocat fondurile, aprobate anual, prin bugetul local, iar din 2021 nici măcar nu s-au mai prevăzut..

Spitalul accesibil în mai puțin de o oră, cu transport auto, din orice punct al arealului descris la prezentarea generală, lucru foarte important în contextul restricționării traficului pe drumul național ce duce la Reșița, din cauza surprărilor frecvente pe ultima porțiune spre Marila.	Arieratele au atins, la 30 iunie 2023, nivelul record în ultimii 5 ani, de peste 5.500.000 lei, reprezentând maximul istoric.
Serviciul de garda, deși unidisciplinar, este asigurat și pe specialitățile chirurgicale prin garda la domiciliu.	Menținerea de către Primar, în mod intenționat, a statutului de interimar al managerului până în prezent, prin blocarea (re) constituirii Consiliului de Administrație al S.O.O. mai bine de un și jumătate.
	Resurse umane sunt insuficiente, mai ales în rândul medicilor, dar și în rândul celui TESA, cu studii superioare.
	Personalul medical este fie insuficient (medic specialitate, pneumoftiziologie, ginecologie, ATI), fie lipsește cu desăvârșire – Comp. Neonatologie, Recuperare și Medicină Fizică.
	Aparatura medicală din dotare este în mare parte uzată, atât moral cât și fizic.
	Programul de management al calitatii serviciilor medicale la nivelul spitalului este slab implementat – structura de management al calității serviciilor medicale NU are medic specialist dedicate, funcționând cu un singur angajat (încadrat cu 3 ore/zi), care a urmat un curs de specializare în managementul calității.
	Elaborarea parțială a procedurilor proprii obligatorii și slabă implementare a protocoalelor de practică medicală pe afecțiuni.
<b>Oportunitati</b>	<b>Amenințari</b>
Demararea unor proiecte și acorduri cadru pentru obținerea de fonduri din PNRR și programele operaționale ale exercițiului financiar UE 2021 – 2027 de finanțare ale statelor membre pentru investiții în infrastructură și aparatura medicală.	Subfinanțarea spitalului din toate sursele bugetare, în următorii 3-5 ani, urmare a crizei economice preconizate a se instala la nivel național în România încă din acest an.
Accesarea de fonduri europene prin PNRR sau Programele Operaționale 2021-2027 eligibile. Se aștepta ca fondurile din cele trei proiecte aprobate/ depuse spre finanțare din PNRR să reprezinte resursa financiară esențială pentru extinderea, reconfigurarea și modernizarea spitalului.	Instabilitate legislativă (ex: legislație care împiedică o politică de personal optimă) și anacronism în relațiile de muncă care împiedică competiția personalului.
Colaborarea bună cu SJU Reșița pentru asigurarea continuității serviciilor medicale în investigații paraclinice, respectiv pentru	Revenirea curentului inflationist din 2022, în contextul creșterii deficitului bugetar și amenințării devalorizării până la finele a.c.
	Imposibilitatea motivării personalului medical prin acordarea de stimulente banesti în vederea instalării în zone defavorizate. (Ex:

transferul cazurilor care depășesc competența S.O.O.	Rezidenți pneumologi pleacă în străinătate după absolvirea examenului de specialitate, fără a-și onora contractual de încadrare).
	Programele naționale de sanătate finanțate în limite restrânse de către CJAS, în special în domeniul patologiei ginecologice și a pneumologice.
	Lipsa perspectivelor de dezvoltare și izolarea orașului care determină migrația personalului și consecutiv a pacienților către spitalele (publice și private) din Reșița și Timișoara, alte centre universitare.
	Cresterea cazurilor de îngrijiri medicale acordate imigranților ilegali și nedecontate de nici o autoritate națională, înregistrându-se o tendință crescătoare continuă a acestui fenomen, în ultimii 2 ani.

#### **I.8. PROBLEMELE CRITICE IDENTIFICATE ȘI EVIDENȚIEREA PROBLEMELOR PRIORITARE PE CARE URMEAZĂ SĂ LE TRATEZE PROIECTUL ÎN SINE.**

- **Imposibilitatea funcționării Secției de Pneumologie Cronici în cadrul Pavilionului B din Oravița** după cum reiese din **Planul de conformare** asumat de spital sub nr. 2263/24.05.2023 și înregistrat la DSP Caraș – Severin sub nr. 4336 din 23.05.2025, cu termen limită de aducere la îndeplinire 31.12.2024.
- Rata de ocupare a paturilor scăzută la nivelul tuturor secțiilor de acuity.
- Corpurile de clădire au acces nesecurizat;
- Procentul mic al veniturilor proprii;
- Lipsa unor echipamente de ultimă generație, folosite în alte unități publice sau private, în special din centrul universitar Timișoara, precum și insuficiența medicilor specialiști a contribuit substanțial la scăderea adresabilității în ultimii 3-4 ani premergători pandemiei, cu consecințe asupra scăderii numărului de cazuri contractate și pentru 2022 - 2023;
- Creșterea cheltuielilor de personal mai mult de 90% din totalul veniturilor lunare realizate în semestrul I 2023, urmare ridicării autorizației sanitare de funcționare pe mai bine de 3 luni (martie – mai), pentru secțiile de cronici relocalate în Oravița de la Marila.

**Din cele de mai sus rezultă că problemele prioritare ale spitalului sunt:**

- 1. Achiziția de materiale și medicamente, respectiv de alimente, alte bunuri și prestări servicii sub nivelul de 10% din totalul veniturilor, până la sfârșitul anului, în condițiile în care prioritatea managementului va fi scăderea sub 4.000.000 lei a arieratelor înregistrate la plata acestora până la 31 decembrie 2023.**
- 2. Decapitalizarea spitalului,** ajunsă la un maxim istoric, astfel încât spitalul NU deține resurse proprii de investiții, tocmai acum, când este necesară relocarea a minimum 50 de paturi de cronici în altă locație ce trebuie amenajată (compartimentată și dotată pentru funcționalizarea ca Secție de Pneumologie – TBC).

**3. Opoziția Primarului Orașului ORAVIȚA** la relocarea Secției de Pneumologie TBC la limita UAT Oravița cu satul Greoni (comuna Grădinari), chiar sub amenințarea prăbușirii imobilului Sanatoriului Marila, determinată de interese pecuniare personale.

**4. Perspectiva dublării prețului la utilități până la finele anului 2024** ceea ce, coroborat cu problemele susmenționate, va conduce, inevitabil, din 2025, în actualele condiții de finanțare, la imposibilitatea prestării de servicii medicale.

Având în vedere necesitatea evacuării Secției de Pneumologie TBC din Pavilionul B până la finele anului 2024, soluția cea mai îndemână este inițierea demersurilor pentru trecerea în administrarea spitalului a saivanului consolidat și reamenajat de către Primăria ORAVIȚA în ferma de la limita UAT Oravița cu satul Greoni (comuna Grădinari). Cheltuielile de compartimentare a acestui imobil și dotare pentru destinația de saloane și grupuri sanitate comune (unul la două saloane), estimate la maxim 150.000 euro, reprezintă soluția cea mai eficientă economic de soluționarea a problemei de menținere în vigoare a Autorizației Sanitare de Funcționare și după 2024, neîndeplinirea Planului de conormare asumat determinând suspendarea acesteia.

Deasemenea, se impune o reconfigurare majoră a profilului Secției de medicina Interna Acuti, cu reducerea prealabilă a numărului de paturi în vederea eficientizării activității și diversificării patologiei tratate. Astfel, concomitent reducerii numărului de paturi de la 60 la 50, se va propune Consiliului local înființarea a două Compartimente în componenta Secției (Neurologie și Cardiologie), fiecare cu câte 10 paturi, capacitatea urmând să se reducă la 30 de paturi acuti pentru specialitatea Medicina Interna. Reprezentarea schematică a modificărilor propuse în structura organizatorică a spitalului încă din trim. III 2023 este reprezentată mai jos.

<b>Secții și compartimente (de sine stătătoare)</b>	<b>Nr. Pat</b>	<b>DIF +/-</b>	<b>Nr. Pat</b>	<b>Secții și compartimente (de sine stătătoare)</b>
<b>Situație actuală</b>	<b>215</b>		<b>207</b>	<b>Propunere proiect</b>
<b>TOTAL ACUȚI (ORAVIȚA)</b>	<b>140</b>		<b>112</b>	<b>TOTAL ACUȚI (ORAVIȚA)</b>
<b>Medicină internă</b>	<b>60</b>	<b>-10</b>	<b>50</b>	<b>Medicină internă, din care:</b>
...	...	30	30	<i>Medicină internă</i>
...	...	10	10	<i>Cardiologie</i>
...	...	10	10	<i>Neurologie</i>
<b>Chirurgie generală din care:</b>	<b>35</b>	<b>-10</b>	<b>25</b>	<b>Chirurgie generală din care:</b>
<i>Chirurgie generală</i>	25	5	20	<i>Chirurgie generală</i>
<i>Comp. Ortopedie și Traumatologie</i>	10	5	5	<i>Comp. Ortopedie și Traumatologie</i>
<b>Comp. Obstetrică - Ginecologie</b>	<b>15</b>	<b>-3</b>	<b>12</b>	<b>Comp. Obstetrică - Ginecologie</b>
<b>Secția Pediatrie din care:</b>	<b>25</b>	<b>...</b>	<b>20</b>	<b>Secția Pediatrie din care:</b>
<i>Pediatrie</i>	20	-5	15	<i>Pediatrie</i>
<i>Neonatologie</i>	5	0	5	<i>Neonatologie</i>
<b>Compartiment A.T.I.</b>	<b>5</b>		<b>5</b>	<b>Compartiment A.T.I.</b>
<b>TOTAL CRONICI - ORAVIȚA</b>	<b>75</b>		<b>95</b>	<b>TOTAL CRONICI</b>
		<b>20</b>	<b>20</b>	<b>Comp. Recuperare Medicină fizică (Pavilion B - ORAVIȚA)</b>



## CAPITOLUL II.

## PROIECT DE MANAGEMENT

### II.1. SELECTAREA TEMEI PRIORITARE. MOTIVAȚIA PROIECTULUI

Din cele de mai sus rezultă că proiectul trebuie să identifice, în actualul context economic și de reglementare al funcționării sistemului de asigurări sociale de sănătate din România, mijloacele de subzistență necesare asigurării continuității activității spitalicești și pentru următorii 5 ani, Spitalul Orășenesc ORAVIȚA fiind esențial pentru sănătatea locuitorilor din arealul deservit. De aceea, autorul apreciază că, **dintre toate TEMELE** propuse prin Regulamentul de concurs aprobat de Primarul Orașului ORAVIȚA (vezi dispoziția nr. 553 din 25.10.2022), **fundamentală pentru rezolvarea problemelor prioritare este PLANIFICAREA și REORGANIZAREA SERVICIILOR de SĂNĂTATE la nivelul SPITALULUI**. Acest deziderat trebuie concretizat, în următorii 4 ani, prin restructurarea secțiilor concomitent cu reducerea numărului de paturi, extinderea spitalului în vederea relocării Secției de Pneumologie – TBC într-o în locație corespunzătoare epidemiologic și a amenajării unui Ambulatoriu integrat cu minim 7 specialități identificate ca prioritare pentru nevoia de servicii unui act medical de sanătate, modernizarea capacității hoteliere și dotarea spitalului cu echipamente și aparatură medicală noi, în vederea efectuării unui act medical de calitate și în deplina siguranța a pacientului, dar și pe criteriile de eficiență economică. De aceea, subtitlul proiectului îl constituie **RESTRUCTURAREA SERVICIILOR MEDICALE, MODERNIZAREA INFRASTRUCTURII și EFICIENTIZAREA ACTULUI MEDICAL la SPITALUL ORĂȘENESC ORAVIȚA 2023 – 2027**.

Motivația proiectului o constituie reducerea cheltuielilor de operare pe toate specialitățile, dar prioritar a secțiilor de cronici din Pavilionul B, odată cu mutarea în clădiri de cel puțin două ori mai eficiente energetic, iar ulterior, prin revenirea cu costurile utilităților pe întregul spital, per total an 2025, sub nivelul anului 2022. Concomitent se vor reduce structurile medicale ineficiente din punct de vedere economic, în special prin preluarea unor servicii de către Compartimentul de spitalizare de zi și se va reduce cheltuiala cu personalul, în ultimii 3 ani de mandat, sub nivelul lunii decembrie 2021 (maxim 80% din total cheltuieli).

### II.2. SCOPUL PROIECTULUI

Proiectul de management este conceput preponderent ca o propunere de soluții de reconfigurare structurii de servicii, redimensionare/ sau modificare a specificului unor secții și/sau compartimente după posibilitățile de atragere a forței de muncă înalt calificate medical în arealul deservit, precum și de adaptare a ofertei de servicii la nevoile unei populații îmbătrânite în continuare creștere, în vederea asigurării supraviețuirii unității sanitare cu paturi și după anul 2024. În acest sens s-au identificat 3 obiective generale și 2 specifice care, după ocuparea prin concurs a postului de Director medical și definitivarea Comitetului Director (trim. IV 2023) vor constitui scheletul planului de management 2024 – 2027 ce urmează a fi înaintat spre aprobare Consiliului de Administrație până la finele acestui an. Acestea, precum și activitățile subsecvente ce trebuie întreprinse în vederea atingerii lor și a concretizării temei de proiect sunt detaliate mai jos.

## II.3. OBIECTIVE PROPUSE PENTRU PLANUL DE MANAGEMENT (2023 – 2027)

### OBIECTIVE GENERALE ale echipei manageriale.

**A. RESTRUCTURAREA SPITALULUI**, în vederea îndeplinirii Programului de conformare înaintat către DSP Caraș-Severin cu nr. 2263/24.05.2023 și asigurării circuitelor obligatorii pentru respectarea normelor de prevenire a infecțiilor nozocomiale și siguranță a pacienților d.p.d.v. epidemiologic, **până la finele anului 2024.**

**A.1. Fundamentarea solicitării și finalizarea demersurilor de trecere în administrarea S.O.O.** a imobilului renovat de către Primărie în ferma preluată de Consiliul Local (denumit în continuare Pavilionul F) din vecinătatea satului GREONI, comuna Grădinari). **Trim. IV – 2023.**

**A.2. Previzionarea și aprobarea în Bugetul local pe 2024 al orașului Oravița a fondurilor necesare (cca 150.000 de euro)** necesare compartimentării Pavilionului F - Greoni în saloane și rezerve, respectiv amenajării de facilități medicale și de suport pentru cele 50 de paturi ale Secției Pneumologie – TBC relocate în luna martie a.c. din Marila în Pavilionul B din Oravița. **Trim. IV 2023 – Trim. I 2024.**

**A.3. Realizarea proiectului de investiții “Compartimentarea Pavilion F – GREONI”** a Spitalului Orășenesc ORAVIȚA pentru relocarea Secției Pneumologie – TBC. **Trim. II – IV 2024.**

**A.4. Finalizarea proiectului de arhitectură și realizarea Ambulatoriul Integrat al S.O.O. – P.N.R.R. - Componenta 12 – Sănătate.** Investiția specifică I.1.3. **Trim. II 2024 – Trim. II 2026.**

**B. Elaborarea documentelor instituționale 2024 -2030.**

**B.1 ELABORAREA și APROBAREA Planului strategic 2024 -2030 al S.O.O.** **Trim. IV 2023 – Trim. II 2024.**

**B.2. Constituirea noului Comitet Director al S.O.O., ELABORAREA și APROBAREA Planului de Management al Spitalului 2024 – 2027.** **Trim. IV 2023 – Trim. I 2024.**

**B.3. Actualizarea structurii organizatorice și de personal conform propunerii de reconfigurare a pavilioanelor A și B după amenajarea Pavilionului F.** **Trim. IV 2024 – Trim. I 2025.**

**B.4. Proiectarea Complexului de agrement și recuperare medicală ORAVIȚA și constituirea Consorțiului Consiliu Județean CARAȘ – SEVERIN, Consiliu local ORAVIȚA, investitori și operatori privați în vederea realizării managementului operational al realizării PROIECTULUI și administrării acestuia.** **Trim. II 2024 – Trim. II 2025.**

**C. MENȚINEREA COSTURILOR DE OPERARE** ale spitalului la nivelul celor din anul 2023, respectiv reducerea acestora sub 10% din total cheltuieli până la finele anului 2025 permisiv funcționării spitalului, după 2023, în condițiile triplării prețului la utilități până la finele anului 2022;

**C.1. Elaborarea studiului de fezabilitate și depunerea proiectului** pentru realizarea noii centrale termice bazate pe energie din surse regenerabile (biomasă și peleti) în construcția deja ridicată până în anul 2000 și abandonată la nivel de infrastructură în locația principală. – **Trim. IV 2023 – Trim. III 2024.**

**C.2. Realizarea (proiectare, construcție și utilare), în cadrul POS Mediu 2021 – 2027, a unei noi centrale termice (CE) bazată pe producerea de “energie verde”** (pentru apă caldă și căldură). – **Trim. I 2024 – Trim. II 2026.**

**C.3. Dezvoltarea Infrastructurii Digitale a Spitalului Orășenesc ORAVIȚA. PNRR – Componenta 7 – Transformare digitală.** – **Trim. II 2024 – Trim. IV 2025.**

**C.4. Lucrări de conformare termică, creștere a eficienței energetice a clădirii S.O. ORAVIȚA. PNRR – Componenta 10 – Fondul local. – Trim. II 2024 – Trim. II 2026.**

**OBIECTIVE SPECIFICE dezvoltării ofertei de servicii de îngrijire a sănătății.**

**D. DEZVOLTAREA STRUCTURII de SPITALIZARE de ZI și a celei de AMBULATORIU.**

**D.1. Introducerea de 3 noi specialități clinice, 2 (Neurologie și Cardiologie) în sistem de finanțare DRG – Trim. II 2024 și una (Recuperare și Medicină Fizică) cu decontarea pe bază de tarif de spitalizare de zi Trim. II 2025, în structura organizatorică a actualei locații.**

**D.2. Construirea unui nou Dispensar TBC în locația Fermei GREONI**

**D.3. Funcționalizarea Ambulatoriului Integrat cu Centrul de radiologie și imagistică, pentru minim 7 specialități clinice. Trim. III – IV 2026.**

**D.4. Înființarea Compartimentului de spitalizare de zi în spațiul din Pavilionul A disponibilizat prin desființarea actualelor Cabinete de Specialități Clinice în Ambulatoriu și a Laboratorului de Radiologie. TRIM. I – II 2027.**

**E. CREȘTEREA CALITĂȚII SERVICIILOR DE SĂNĂTATE, a complexității actului medical și a SIGURANȚEI PACIENTULUI.**

**E.1 Pregătirea și obținerea acreditării spitalului de către ANMCS, pentru ciclul II de acreditare, până la finele semestrului II 2024. Trim. III 2023 – Trim. II 2024.**

**E.2. Înființarea Unității de Transfuzii Sanguine în cadrul Comp. ATI. Trim. II - Trim. IV 2024.**

**E.3. Funcționalizarea Comp. de Management al Calității Serviciilor de Sănătate – Trim. I – II 2024.**

**E.4 Încadrarea a minim 4 medici până la finele trim. II 2024. (Specialitățile Cardiologie, Neurologie, Neonatologie și Pneumologie). Trim. IV 2023 – Trim. II 2024.**

**Atingerea rezultatelor așteptate în cazul câștigării concursului consecutiv evaluării pozitive a prezentului proiect de management se bazează pe susținerea Consiliului Local ORAVIȚA în adoptarea Hotărârilor necesare atingerii obiectivelor propuse și pe asumarea unui rol activ, în acest sens, de către membrii Consiliului de Administrație. Chiar și în cazul opoziției actualului Primar până la finele mandatului în curs (septembrie 2024) prioritară este alocarea, prin bugetul anului 2024, a fondurilor necesare compartimentării și dotării pentru activitatea de spitalizare continua cronică Pneumologie – TBC a imobilului renovat deja de Primărie în locația Fermei. Pentru aceasta este imperios necesară, trecerea în administrarea USP, încă din aceasta toamna, a imobilului și terenului aferent clădirii, urmând ca o suma de circa 800.000 lei să poată fi prevăzută imediat, pentru obiectivul de investiții susmenționat, în proiectul de buget al UAT ORAVIȚA pentru 2024 și să fie disponibilă încă din trim. I.**

Toată documentația de fundamentare, precum și documentele instituționale propuse prin obiective vor fi realizate de către personalul spitalului cu asistența oferită de firma de consultant în management care ne asigură suportul, în vederea pregătirii pentru acreditare, încă din acest an. Pentru studiile de oportunitate și de fezabilitate economică vor fi contractați, de asemenea, consultanți externi, iar la elaborarea Planului Strategic al S.O.O. se va solicita colaborarea specialiștilor din domeniu delegați de Consiliul Județean, în vederea integrării acestuia în Strategia generală de dezvoltare a serviciilor de îngrijire a sănătății în Județul Caraș – Severin 2024 – 2030.

GRAFICUL GANTT aferent Obiectivelor propuse prin Proiectul de management al Spitalului Orășenesc ORAVIȚA – Candidat Mircea POPESCU.

Obiective / activități	2023		2024				2025				2026				2027	
	T III	T IV	T I	T II	T III	T IV	T I	T II	T III	T IV	T I	T II	T III	T IV	T I	T II
A.1.																
A.2.																
A.3.																
A.4.																
B.1.																
B.2.																
B.3.																
B.4.																
C.1.																
C.2.																
C.3.																
C.4.																
D.1.																
D.2.																
D.3.																
D.4.																
E.1.																
E.2.																
E.3.																
E.4.																

## **BIBLIOGRAFIE**

1. Curs de Managementul Spitalului – Școala Națională de Sănătate Publică și Management Sanitar (SNSPMPDS)
2. Date statistice relevante de la Spitalul Orășenesc ORAVIȚA.
3. Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, **titlul VII – Spitalele**, cu modificările și completările ulterioare
4. Legea nr. 185/2017 privind asigurarea calității în sistemul de sănătate, cu modificările și completările ulterioare.
5. Ordin 1043/2010 pentru aprobarea Normelor metodologice pentru elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului public
6. Ordinul MS nr. 1384/2010 privind aprobarea modelului-cadru al contractului de management și a listei indicatorilor de performanță a activității managerului spitalului public, cu modificările și completările ulterioare
7. Ordinul MS nr. 914/2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare
8. Actele normative la care autorul a făcut referire în cuprinsul prezentului proiect.
9. **www.drg.ro - indicatori spitale – pagina de documentare on-line a SNSPMPDS**

*Prezentul Proiect de management prezintă alăturat 4 (patru) Anexe, fiecare a câte o pagină, numerotate de la 1 la 4.*

Jurist Mircea POPESCU

Manager interimar al Spitalului Orășenesc ORAVIȚA



## Anexa 1 la Proiectul de Management al Spitalului Orasesc ORAVIȚA

CANDIDAT: Mircea POPESCU - Aug. 2023

SITUATIE PERSONAL SPITAL ORAVIȚA perioada 31.12.2019 - 30.06.2023

Secții/compartimente	Nr.	2019			2020			2020			2021			2022			2022			2023 (30.06.2023)			
		la 31.12.2019		asist. med	medici	sem I		sem II		la 31.12.2021		trim I		trim II		la 31.12.2022		sem I		sem I			
	paturi	medici	asist. med	inf.	medici	asist. med	inf.	medici	asist. med	inf.	medici	asist. med	inf.	medici	asist. med	inf.	medici	asist. med	inf.	medici	asist. med	inf.	
<b>ACUȚI (ORAVIȚA)</b>																							
Medicină internă	60	2	16	8	3	14	9	3	14	9	3	19	9	4	17	9	4	17	9	4	17	9	8
Chirurgie generală, din care :	35	3	19	9	3	19	9	3	19	9	4	18	9	4	18	9	4	18	9	4	18	9	9
Compartiment Ortopedie - Traumatologie	10	1	3	0	1	3	0	1	3	0	1	3	0	2	3	0	2	3	0	2	3	0	0
Comp. Obstetrică-Ginecologie	15	2	7	6	2	6	6	2	6	6	2	6	7	2	7	7	2	7	7	2	7	7	7
Pediatrie	25	1	11	5	1	6	5	1	6	5	2	11	5	2	11	5	2	12	5	2	12	5	5
din care:																							
Comp. Neonatologie	5	-	5	0	-	5	0	-	5	0	-	5	0	-	5	0	-	5	0	-	5	0	0
Comp. A.T.I.	5	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1	5	1	1
<b>Secții CRONICI (relocate de la MARILA)</b>																							
Nr.		2019			2020			2020			2021			2022			2022			2023 (30.06.2023)			
	pat	la 31.12.2019		sem I		sem II		la 31.12.2021		trim I		trim II		la 31.12.2022		sem I		sem I					
		medici	asist. med	inf.	medici	asist. med	inf.	medici	asist. med	inf.	medici	asist. med	inf.	medici	asist. med	inf.	medici	asist. med	inf.	medici	asist. med	inf.	
Medicină internă	50	1	8	8	1	7	8	1	7	8	1	9	8	1	9	8	1	9	8	1	9	8	8
Cronici	90	1	15	12	2	15	11	2	15	11	1	15	12	1	15	12	1	15	12	1	15	12	11
Pneumologie TBC																							

Total ocupate la 30.06.2023 17 89 49  
Grad de ocupare 19 95 51

Total normate la 30.06.2023 19 95 51

Anexa 2 la Proiectul de Management al Spitalului Orasenesc ORAVIȚA

CANDIDAT: Mircea POPESCU - Aug. 2023

Anexa nr. 2 - Situatia financiara a S.O.O. pe grupe majore de venituri si cheltuieli in anii 2019 - 2022 si pe primele 2 trimestre ale anului 2023

AN / TRIMESTRU	2019		2020		2021		2022		Trim. I 2023		Trim II 2023	
	mii lei	%	mii lei	%	mii lei	%	mii lei	%	mii lei	%	mii lei	%
<b>Total venituri</b>	<b>26673</b>		<b>23573</b>		<b>27566</b>		<b>29826</b>		<b>7027</b>		<b>5650</b>	
CJAS CS	10380	38,91	9796	41,55	11247	40,80	13041	43,72	3192	45,42	2068	36,60
Prestari servicii cu plată	145	0,54	89	0,37	229	0,83	159	0,53	26	0,37	22	0,38
Subventii FNUASS	11381	42,66	12126	51,44	14848	53,86	14967	50,18	3557	50,61	3363	59,52
ALTELE *	4767	17,87	1562	6,60	1242	4,50	1659	5,50	252	3,28	197	3,48
<b>Total cheltuieli</b>	<b>26545</b>		<b>23573</b>		<b>27563</b>		<b>29826</b>		<b>7081</b>		<b>5803</b>	
Personal	19704	74,22	20818	88,31	23282	84,46	21941	73,56	5841	82,48	5099	87,86
Bunuri si servicii	4283	16,10	2533	12,16	4281	18,38	7617	25,53	1180	16,66	696	11,99
Capital	2324	8,75	51	0,21			268	0,89	60	0,84	8	0,13
ALTELE **	234	0,88	171	0,72								
<b>Rezultat financiar</b>	<b>128</b>	<b>99,52</b>	<b>0</b>	<b>100,00</b>	<b>3</b>	<b>99,99</b>	<b>0</b>	<b>100,00</b>	<b>-54</b>	<b>100,77</b>	<b>-153</b>	<b>102,71</b>

\* Ex. - Proiecte cu finanțare Națională/ Europeană (Combatere COVID, alte proiecte PNDL, POR, PNRR)

\*\* Ex. Amenzii, titluri executorii, taxe, polițe de asigurare, etc.

Anexa 3 la Proiectul de Management al Spitalului Orasenesc ORAVIȚA

CANDIDAT Mircea POPESCU - Aug. 2023

Anexa 3 - Principalii indicatori de activitate spitalicească pentru anii 2019, 2022 și sem. I. 2023

Secții și compartimente (de sine stătătoare)	Nr. paturi	Indicele de case-mix pe anii 2019, 2022 și sem I 2023				Indicele de utilizare a paturilor				Rata de utilizare a paturilor				
		2019	2022	2023 (sem. I)	2019	2022	2023 (sem. I)	2019	2022	2023 (sem. I)	2019	2022	2023 (sem. I)	
ACUȚI - PAVILIONUL A (ORAVIȚA)	140													
Medicină internă	60	0,9773	1,0694	1,2165	200,88	142,25	112,17	55,04	38,97	61,97				
Chirurgie generală din care:	35	0,8964	1,678	1,6811	161,51	136,94	78,91	44,25	37,52	43,60				
Chirurgie generală	25	0,9450	1,7363	1,8671	156,68	129,44	72,44	42,93	35,46	40,02				
Comp. Ortopedie și Traumatologie	10	0,7339	1,2878	1,3552	173,6	155,7	95,1	47,56	42,66	52,54				
Comp. Obstetrică - Ginecologie	15	0,3823	0,3805	0,3801	185,33	100,93	58,47	50,78	27,65	32,30				
Pediatrie din care:	25	0,7687	0,9426	1,0497	116,12	85,16	59,92	31,81	23,33	33,10				
Pediatrie	20	0,7726	0,9521	1,0576	134,2	98,95	72,45	36,77	27,11	40,03				
Neonatalogie	5	0,6933	0,7367	0,6847	43,8	30	9,8	12	8,22	5,41				
Compartiment A.T.I.	5				16,4	8,8	4,2	4,49	2,41	2,32				
CRONICI - PAVILIONUL B (ORAVIȚA)	Nr. paturi	Durata medie de spitalizare 2022 și sem. I 2023				Indicele de utilizare a paturilor				Rata de utilizare a paturilor				
AUTORIZATE CRONICI	140*	2019	2022	2023 (sem. I)	2019	2022	2023 (sem. I)	2019	2022	2023 (sem. I)	2019	2022	2023 (sem. I)	
Medicină internă Cronică	50	13,06	13,31	8,58	166,14	135	77,26	44,37	36,99	42,69				
Pneumologie TBC	90	30,1	28,67	20,38	180,27	134,11	77,94	49,39	36,74	43,06				
CONTRACTATE CRONICI	67**	Secția Ext. MARILA PAVILIONUL B ORAVIȚA												
Medicină internă (Cronică)	19	13,06	13,31	8,58	426,05	355,26	163,11	116,72	97,33	90,11				
Pneumologie TBC	48	30,1	28,67	20,38	338	251,45	120,45	92,6	68,89	66,54				

\* Nr. paturi cronici până la 31 MAI 2023 - de la 01.06.2023 au fost autorizate, în noua locație doar 75 paturi (25 pe secția M. Int. Cronici și 50 pe secția Pneumologie TBC)

\*\* Nr. de paturi contractate pe secțiile de cronici a rămas același din Iunie 2023 ca și până în MARTIE a.c., inclusiv tot anul 2022.



**Anexa 4**  
la Proiectul de Management al Spitalului Orasenesc ORAVIȚA

CANDIDAT Mircea POPESCU - Aug. 2023

*Situația finanțării S.O. ORAVIȚA din FNUASS - servicii medicale spitalicești - sem. I. 2023*

Nr. crt.	Luna 2023	Suma contractata	Suma efectiv decontata	Execuție	Valoare medie decontată lunar în 2022 (mii lei)	
<b>ACUȚI (secții si compartimente finantate in sistem DRG)</b>						<b>461</b>
1	Ian.	548	508	93%		
2	Feb.	593	593	100%		
3	Mar.	618	618	100%		
4	Apr.	457	457	100%		
5	Mai	457	457	100%		
6	Iun.	388	388	100%		
7	Iul.	712	710	99,7%		
<b>CRONICI (secții finanțate prin tarif pe zi de spitalizare)</b>						<b>333</b>
1	Ian.	382	344	90,1%		
2	Feb.	286	286	1		
3	Mar.	0		0		
4	Apr.	0		0		
5	Mai	0		0		
6	Iun.	381	235	61,7%		
7	Iul.	380	372	97,9%		

