



**„Performanța clinică și financiară a activităților
Spitalului Municipal Medgidia(2025–2029)”**



**PERIOADA DE IMPLEMENTARE: IANUARIE 2025 – DECEMBRIE
2029**

Rezumat

Proiectul „**Performanța clinică și financiară a activităților Spitalului Municipal Medgidia**” urmărește crearea unui echilibru între calitatea actului medical și sustenabilitatea financiară, astfel încât spitalul să ofere servicii moderne și eficiente. Anul 2025 marchează o îmbunătățire semnificativă a performanței financiare, prin creșterea veniturilor proprii, reducerea costurilor neproductive și stabilizarea deficitului, cu obiectivul atingerii echilibrului bugetar în 2026.

În paralel, instituția **menține un nivel ridicat al indicatorilor clinici (ICM 1,35; DMS 4,75 zile)**, confirmând continuitatea calității îngrijirilor. Strategia pentru perioada 2025–2029 se bazează pe patru piloni: **performanța clinică, performanța financiară, calitatea și siguranța actului medical**, respectiv **dezvoltarea resurselor umane** prin motivare și formare continuă.

Rezultate așteptate

Prin aplicarea măsurilor propuse, Spitalul Municipal Medgidia își propune să ajungă, până în 2027, la un **echilibru bugetar real**, urmând ca în anii următori să genereze chiar un **excedent financiar**. Performanța medicală va continua să crească, spitalul vizând un **ICM de cel puțin 1,45** și o **durată medie de spitalizare de maximum 4,5 zile**, semn al unei activități eficiente și al unui act medical de calitate. Veniturile proprii vor înregistra o creștere accelerată, cu un obiectiv ambițios: **+40% până în 2028**, prin servicii noi, mai bine organizate și mai bine valorificate. În același timp, nivelul de siguranță al pacienților va fi îmbunătățit semnificativ, vizând **scăderea IAAM sub 0,25%**, ceea ce reflectă un control riguros al riscurilor clinice. Toate aceste transformări au un scop final clar: creșterea satisfacției pacienților. Obiectivul este ca, până în 2029, **peste 90% dintre pacienți** să declare că au avut o experiență pozitivă în spital — un indicator al încrederii și al calității serviciilor.

Prin implementarea acestei strategii, Spitalul Municipal Medgidia are șansa de a deveni un **exemplu de echilibru între performanța medicală și cea financiară** — un spital care îmbină calitatea îngrijirilor cu o gestionare responsabilă a resurselor. Rezultatul va fi o instituție mai puternică, mai modernă și mai sigură, capabilă să ofere pacienților servicii la standarde tot mai înalte.

În acest fel, spitalul va consolida **încrederea comunității**, va atrage și va păstra profesioniști dedicați și va contribui în mod real la **dezvoltarea durabilă a sistemului sanitar local**, devenind un reper pentru întreaga regiune.

◆ STRUCTURA PROIECTULUI DE MANAGEMENT

Cuprins – Structură managerială

1. **Analiza situației actuale a spitalului**
2. **Analiza SWOT**
 - 2.1. Puncte tari
 - 2.2. Puncte slabe
 - 2.3. Oportunități
 - 2.4. Amenințări
3. **Identificarea problemelor critice**
4. **Selectarea problemelor prioritare și justificarea alegerii**
5. **Proiect de management pentru problema prioritară**
 - 5.1. Scopul proiectului
 - 5.2. Obiective specifice
 - 5.3. Activități planificate
 - Definire
 - Resurse necesare (umane, materiale, financiare)
 - Încadrare în timp (grafic Gantt)
 - Responsabilități
 - 5.4. Rezultate așteptate
 - 5.5. Indicatori de evaluare și monitorizare
 - 5.6. Cadrul legislativ relevant
6. **Concluzii manageriale**

DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI

-  **Structura Spitalului Municipal Medgidia • Număr total paturi: 310**
• Paturi funcționale: 272/ Paturi spitalizare de zi: 40/ Paturi pentru însoțitori: 20

<p>◆ SECTII CU PATURI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medicină Internă – 75 paturi (63 functionale) <ul style="list-style-type: none"> – Diabet – 5 – Reumatologie – 5 – Recuperare – 5 – Endocrinologie – 5 – Cardiologie – 5 • Chirurgie Generală – 65 paturi <ul style="list-style-type: none"> – Oftalmologie – 5 – ORL – 5 – Ortopedie–Traumatologie – 15 paturi • Obstetrică–Ginecologie – 50 paturi(29 functionale) • Neonatologie – 25 paturi (22 funcționale, 4 prematuri) • Pediatrie – 35 paturi(33 functionale) <ul style="list-style-type: none"> – Recuperare pediatrică – 5 • Neurologie – 45 paturi • ATI – 15 paturi (4 paturi copii) • CPU – Primiri Urgențe 	<p>◆ COMPARTIMENTE ȘI SERVICII</p> <ul style="list-style-type: none"> • Endoscopie digestivă • Radiologie & imagistică (radiologie, RMN, CT) • Farmacie • Bloc operator • Bloc materno-fetal • UTS – transfuzie sanguină • Stație de sterilizare • Laborator analize medicale • Anatomie patologică • Compartiment prevenire IAAM
<p>◆ AMBULATORIU – FUNCȚIONALE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ortopedie și traumatologie • Urologie • Medicină internă • Obstetrică–Ginecologie • Pediatrie • Chirurgie generală • Neurologie • Endocrinologie • Oftalmologie • Neurologie pediatrică • Reumatologie • Chirurgie vasculară • Recuperare medicală • Medicină fizică și balneologie • Planificare familială • Diabet, nutriție • Dispensar TBC 	<p>◆ AMBULATORIU – NEFUNCȚIONALE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cardiologie • Nefrologie • Psihiatrie • Dermatovenerologie • ORL • Alergologie și imunologie clinică • Pneumologie • Oncologie medicală • Boli infecțioase (post scos la concurs)

Spitalul Municipal Medgidia este o unitate sanitară publică cu personalitate juridică, încadrată în categoria III și cu gradul III de acreditare, aflată în subordinea Consiliului Local Medgidia, care deservește o populație estimată la peste 100.000 de locuitori din municipiu și localitățile învecinate, dar și pacienți ce prezintă patologii ce depășesc nivelul de asistență medicală pe care îl pot oferi Spitalul Orasenesc Cernavoda și UPU Baneasa. Spitalul asigură începând cu anul 1965 servicii medicale de urgență, spitalizare continuă, spitalizare de zi, ambulatoriu de specialitate, precum și activități paraclinice și de recuperare medicală. Spitalul Municipal Medgidia este un spital general de acută, al doilea ca mărime din județul Constanța. Spitalul dispune de 310 paturi de spitalizare continuă, 40 de paturi de spitalizare de zi și 20 de paturi de însoțitori.

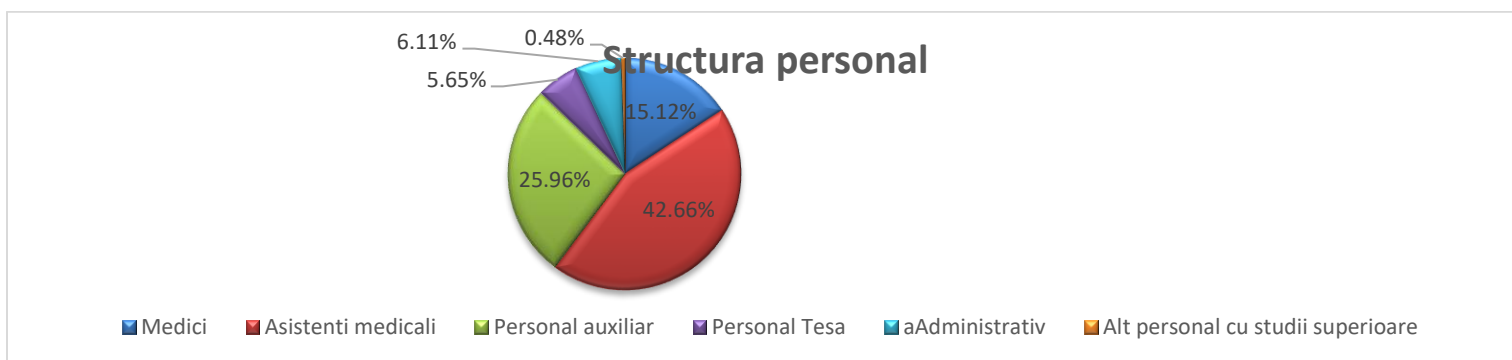
◆ Resurse umane

◆ Structura resurselor umane – Spitalul Municipal Medgidia

Spitalul Municipal Medgidia dispune de o structură de personal complexă și bine definită, conform statutului de funcții și organigramei în vigoare, reunind toate categoriile profesionale necesare funcționării eficiente a unei unități sanitare cu profil multidisciplinar:

- Medici: 67
- Asistenți medicali: 189
- Personal auxiliar sanitar: 115
- Personal TESA: 25 / Paza, secretar: 3
- Muncitori calificați / necalificați: 24
- Statisticieni / registratori medicali: 9
- Alt personal sanitar superior (psiholog, farmacist, biolog, fizician): 11

Total posturi aprobate: 567. Total posturi ocupate: 443



Din analiza structurii personalului reiese o evoluție pozitivă a corpului medical, procentul medicilor crescând la **15,12%**, față de **11,4% în anul 2022**. Numărul acestora a urcat de la **49 la 67**, reflectând un efort susținut de consolidare a resursei umane specializate. Pe parcursul acestui an au fost întreprinse toate demersurile necesare pentru atragerea și angajarea de personal medical superior, cu obiectivul de a diversifica serviciile oferite pacienților și de a crește calitatea

actului medical în toate specialitățile. La nivelul anului 2025, gradul de ocupare al posturilor din Spitalul Municipal Medgidia este de 78,13%, un nivel considerat optim pentru spitalele cu pacienți acuti, conform normativelor Ministerului.

◆ Situația dotării spitalului.

Spitalul Municipal Medgidia beneficiază de o dotare tehnică modernă, rezultată din investițiile semnificative realizate în ultimii ani din venituri proprii, bugetul de stat, fonduri europene, dar mai ales din bugetul local. Aceste investiții au permis echiparea tuturor specialităților medicale cu aparatură și dispozitive de ultimă generație, contribuind la creșterea calității actului medical și la îmbunătățirea performanțelor clinice. Unitatea dispune în prezent de:

- **aparatură RMN și CT** functionale, esențială pentru diagnosticul imagistic avansat;
- **săli de operații modernizate**, dotate cu aparate de anestezie, turnuri de laparoscopie, aparate de electrochirurgie, mese de operație noi și echipamente auxiliare precum injectomate și infuzomate.
- **două turnuri de endoscopie** și instrumentar complet pentru proceduri diagnostice și terapeutice.
- **echografe** disponibile atât în cadrul spitalului, cât și în ambulatoriul de specialitate.
- **videolaringoscoape, incubatoare, stații de monitorizare a funcțiilor vitale, spirometre, EEG și EMG.**
- **linie de apă sterilă(al III-lea dispozitiv din tara) și instrumentar endourologic complet.**
- **linie de proctologie pentru ligatura cu benzi elastice (RBL).**
- **serviciu de radiologie complet digitalizat**, cu funcționalități de teleradiologie ce permit interpretarea rapidă și sigură a investigațiilor.
-

Condițiile de cazare din cadrul spitalului sunt în mod constant îmbunătățite, prin efectuarea de lucrări periodice de întreținere și modernizare, precum zugrăveli, înlocuirea instalațiilor sanitare și electrice, precum și alte intervenții necesare pentru creșterea confortului pacienților. În prezent, este în curs de desfășurare reabilitarea completă a Secției Chirurgie, care include înlocuirea faianței și aplicarea de finisaje moderne, schimbarea ușilor din lemn cu elemente adaptate standardelor actuale, precum și reabilitarea grupurilor sanitare. Aceste lucrări sunt realizate din fonduri proprii și donații. Totodată, în anul curent au fost reabilitate integral, la standarde hoteliere, un număr de 7 rezerve, contribuind semnificativ la îmbunătățirea condițiilor oferite pacienților.

◆ Situația financiară.

Spitalul se află în relație contractuală cu CJAS pentru servicii de spitalizare continua acuti, spitalizare continua cronici, spitalizare de zi, ambulatoriu de specialitate, servicii paraclinice și respective alocatie de hrana. La nivelul anului 2025, veniturile provenite de la Casa Județeană de Asigurări de Sănătate au reprezentat **40,52% din totalul veniturilor spitalului**. Analizând în dinamică evoluția acestor venituri comparativ cu perioadele anterioare, nu se observă un trend semnificativ de creștere, acest aspect fiind influențat de faptul că, pentru anul 2025, datele sunt disponibile doar pentru primele 10 luni ale anului.

În cele ce urmează este prezentat, comparativ, rezultatul financiar al spitalului între anii 2023- 2025:

Sursa venitului		2023	2024	01.01–31.10.2025
Contract cu CAS	Spitalizare continuă	17,748,362.54	18,175,929.03	17,779,811.23
	Spitalizare de zi	4,117,328.04	4,146,904.00	3,794,003.00
	Cronici	312,297.02	383,251.62	339,138.62
	Hrană	941,743.00	1,160,863.00	856,790.00
	Laborator analize	363,607.25	691,797.73	762,231.69
	Ambulatoriu	0.00	103,164.90	2,061,584.45
	Influențe salariale	25,252,679.00	36,208,417.00	33,504,095.00
	Contract neefectuat	2,173,318.05	4,197,195.60	0.00
Bugete locale		0.00	62,785.00	1,000,000.00
Venituri din alte taxe		1,102,050.77	1,185,366.65	1,456,723.05
DSPJ (rezidenți, programe)		1,945,665.77	2,060,033.64	1,602,047.00

În ceea ce privește celelalte categorii de venituri, se constată o **creștere semnificativă a veniturilor din Bugetul Local**, precum și o evoluție pozitivă a **veniturilor obținute din taxe și servicii medicale** (analize de laborator, investigații CT, RMN) și a veniturilor realizate în cadrul **ambulatoriului de specialitate**. Această dinamică indică o **creștere a adresabilității către spital** pentru serviciile respective, precum și o utilizare mai eficientă a capacității de diagnostic și tratament a unității. Tendința ascendentă a veniturilor proprii reflectă consolidarea rolului spitalului în comunitate, creșterea calității serviciilor medicale oferite și dezvoltarea segmentelor de activitate cu impact direct asupra performanței financiare.

Analiza cheltuielilor realizate în perioada 2023–2025, detaliată pe principalele categorii de cheltuieli, evidențiază următoarele aspecte relevante pentru evoluția financiară a spitalului:

1. **Cheltuielile de personal** au înregistrat un trend ascendent, determinat în principal de majorările salariale succesive. Evoluția acestora este următoarea:
 - **2023:** 48.760.782 RON, reprezentând **71,99%** din totalul cheltuielilor;
 - **2024:** 57.938.540 RON, reprezentând **75,23%** din totalul cheltuielilor;
 - **2025 (10 luni):** 50.482.753 RON, reprezentând **75,40%** din totalul cheltuielilor corespunzătoare perioadei analizate.

Cheltuieli	2023	2024	01.01–31.10.2025
Salarii	47,529,280.00	56,386,512.00	49,190,819.00
Plata cu ora colaboratori	56,116.00	92,652.00	81,534.00
Plata gărzilor	1,175,386.00	1,459,376.00	1,210,400.00
Investigații radiologice (în afara CJAS)	180,404.00	162,910.00	173,953.00
RMN/CT	73,903.00	10,456.00	248,350.00
Medicamente	2,564,556.63	2,294,196.20	1,836,682.83
Materiale sanitare	1,045,875.12	1,445,075.88	1,131,390.68
Materiale de curățenie	125,366.34	92,304.31	187,154.83
Reactivi	1,779,450.21	1,722,395.46	1,691,759.66
Biocide	327,095.83	322,566.96	323,751.91
Hrană	1,457,601.52	1,983,262.40	1,729,931.50
Spălătorie	53,137.35	52,476.00	76,755.78
Întreținere	80,260.00	111,256.21	93,133.33
Mentenanță	3,109,653.26	3,583,741.08	2,893,133.33
Amortizare	953,750.62	1,136,247.77	1,982,960.68
Reparații curente	262,111.66	989,572.35	52,169.80
Alte cheltuieli	2,820,584.94	5,084,113.79	2,955,390.08
Cheltuieli de investiții	3,355,256.23	80,634.00	1,086,302.00

Această creștere a ponderii cheltuielilor de personal indică presiune financiară sporită asupra bugetului spitalului, precum și necesitatea eficientizării celorlalte categorii de cheltuieli pentru menținerea echilibrului bugetar.

2. **Cheltuielile cu bunuri și servicii** au înregistrat o evoluție mixtă. În anul 2024, acestea au crescut cu **882.221 RON** față de anul 2023, reflectând majorarea costurilor de funcționare și întreținere. În anul 2025, comparativ cu 2024, se observă un trend neomogen: anumite categorii de cheltuieli au scăzut (ca urmare a optimizării proceselor și renegocierii unor contracte), în timp ce altele au crescut (în special cele asociate materialelor sanitare, utilităților și serviciilor medicale suport), menținând astfel o evoluție variabilă pe parcursul perioadei analizate.

Indicatori clinici spitalicești comparativi – Spitalul Municipal Medgidia

(Perioada 2023–2025, anul 2025 corespunzător a 10 luni)

Indicator	2023 (310 paturi)	2024 (256 paturi)	2025 (10 luni) (272 paturi)	Evoluție și observații
Număr paturi funcționale	310	256	272	Capacitate variabilă pe ani
Număr paturi ocupate	130	150	150	Creștere a utilizării 2024
Rata de ocupare a paturilor (%)	41.93%	58.59%	55.15%	2024 – cea mai bună utilizare
Număr bolnavi externați	9 373	10 481	8 499	2025 – perioadă incompletă
Zile de spitalizare total	47 811	45 687	45 867	Stabilitate operațională
Indice de utilizare paturi (zile/pat/an)	154.23	178.46	168.62	Creștere semnificativă în 2024
Indice de complexitate a cazurilor (ICM)	1.175	1.129	1.351	Creștere marcantă 2025
Durata medie de spitalizare (DMS)	5.02	5.15	4.75	Eficientizare în 2025
Durata medie a bolii (zile)	3.97	3.87	3.84	Ușoară reducere anuală
Rulaj mediu lunar pacienți	32	37	41	Activitate în creștere

▶ **1. Rata de ocupare = (paturi ocupate / paturi funcționale) × 100**

- 2023: $130 / 310 = 41.93\%$
- 2024: $150 / 256 = 58.59\%$
- 2025: $150 / 272 = 55.15\%$

▶ **2. Indice utilizare paturi = zile spitalizare / paturi funcționale**

- 2023 → $47\,811 / 310 = 154.23$
- 2024 → $45\,687 / 256 = 178.46$
- 2025 → $45\,867 / 272 = 168.62$

Analiză generală:

Analiza indicatorilor de performanță clinică evidențiază o evoluție pozitivă la nivelul spitalului, reflectată în:

- **Creșterea eficienței clinice** la nivelul tuturor indicatorilor relevanți, inclusiv rata de ocupare a paturilor, indicele de rulaj și indicele de caz (ICM).
- **Reducerea duratei medii de spitalizare**, aspect care reflectă îmbunătățirea managementului clinic, aplicarea protocoalelor medicale actualizate și creșterea calității procesului de îngrijire.
- **Creșterea semnificativă a ICM**, cu aproximativ **19%**, indicând tratarea unui număr mai mare de cazuri complexe și severe, precum și o adresabilitate crescută pentru patologii ce necesită servicii medicale avansate.
- **Îmbunătățirea ratei de ocupare a paturilor**, care a depășit pragul de **57%**, confirmând utilizarea optimă a capacității de spitalizare și o creștere a fluxului de pacienți.

 **Tabel comparativ – Indicatori de calitate 2023–2025**

Indicator	2023	2024	2025 (10 luni)	Evoluție și interpretare
Rata infecțiilor asociate asistenței medicale (IAAM) (%)	0,54	0,35	0,35	Trend descendent constant – reflectă eficiența măsurilor de prevenție și control IAAM
Rata de reintervenții postoperatorii (%)	1,4	1,2	0,9	Scădere semnificativă, datorită aplicării protocoalelor chirurgicale și monitorizării postoperatorii
Rata de reinternări în 30 zile (%)	3,4	3,1	2,6	Trend pozitiv – crește calitatea actului medical și continuitatea îngrijirilor
Mortalitate intraspitalicească (%)	1	1,22	0,91	Scădere ușoară, indicând stabilitate și eficiență în tratamentul cazurilor severe
Grad de satisfacție al pacienților (%)	80	83	87	Creștere constantă datorită îmbunătățirii condițiilor și a comunicării cu pacientul
Grad de satisfacție al personalului (%)	70	74	79	Tendență ascendentă – efect al programelor de motivare și formare profesională
Procent pacienți externați conform planului medical (%)	95,2	96,0	96,8	Indicator de stabilitate și eficiență în gestionarea cazurilor
Procent cazuri revizuite în audit clinic (%)	12	15	20	Creștere constantă a implicării personalului în controlul calității
Număr reclamații/petiții soluționate (%)	98,7	99,1	100	Rată excelentă de soluționare – reflectă transparență și orientare către pacient

Analiză generală:

- **Infecțiile asociate actului medical (IAAM)** înregistrează o scădere constantă, de la 0,35% la 0,29%, confirmând eficiența activității serviciului de prevenire și control al infecțiilor nosocomiale și respectarea protocoalelor instituționale.
- **Ratele de reintervenții și reinternări** s-au redus semnificativ, ceea ce reflectă un control mai eficient al complicațiilor.

- **Mortalitatea intraspitalicească** este în scădere, în condițiile unei complexități crescute a cazurilor (ICM 1,35).
- **Satisfacția pacienților și a personalului medical** se află pe un trend ascendent, reprezentând un indicator puternic al calității organizaționale.
- **Auditul clinic** a devenit un instrument activ de management, utilizat tot mai frecvent în procesul decizional și asumat de personalul medical.

Direcții de acțiune pentru îmbunătățirea calității (2025–2029)

1. Implementarea unui **Sistem Integrat de Management al Calității (SIMC)** conform standardelor ANMCS.
2. Consolidarea **Comitetului de Calitate** și extinderea indicatorilor monitorizați lunar.
3. Digitalizarea rapoartelor de incident, IAAM și audit clinic.
4. Formarea continuă a personalului în managementul riscurilor și siguranța pacientului.
5. Implementarea conceptului de „**Spital fără infecții evitabile**” (Zero Avoidable HAIs).
6. Dezvoltarea unui **Plan de satisfacție pacient** (chestionare electronice + analiză feedback).

Indicatori de resurse umane comparativi – Spitalul Municipal Medgidia

(Perioada 2023–2025, anul 2025 = 10 luni)

Indicator	2023	2024	2025 (10 luni)	Evoluție și observații
Proporția medicilor din totalul personalului (%)	12.56	14.51	15.09	Creștere constantă a ponderii medicilor (+2.5 p.p.)
Proporția personalului de specialitate medico-sanitar (%)	59.59	61.45	62.16	Ușoară creștere, reflectând echilibru
Gradul de ocupare al serviciului/compartimentului de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale (IAAM) (%)	66.66	66.66	66.66	Nivel constant, indicând stabilitate și conformitate
Număr consultații per medic CPU	5602	6120	5844	Stabilitate a încărcării personalului medical de urgență
Număr consultații/medic ambulator	0	1268	11195	Creștere prin extinderea activității ambulatoriului
Număr externați/medic	408	456	340	Ușoară scădere 2025 (explicabilă prin date pe 10 luni)
Număr cursuri/formări profesionale anuale (estimativ)	15	18	20	Creștere continuă – implementare a programelor de dezvoltare profesională continuă

Analiză generală:

1. **Forța medicală specializată este în creștere**, unitatea reușind să atragă personal nou, în special în specialitățile clinice esențiale.
2. **Ambulatoriul integrat s-a dezvoltat considerabil**, devenind un punct forte al unității. Creșterea numărului de consultații raportate per medic reflectă o adresabilitate tot mai mare.
3. **Serviciile suport** – precum prevenirea IAAM și activitățile de formare și dezvoltare profesională – s-au menținut la un nivel stabil, asigurând continuitatea proceselor de calitate și siguranță.
4. **Tendința generală este de consolidare a resursei umane medicale**, cu îmbunătățirea competențelor profesionale, o distribuție mai echilibrată a personalului în raport cu volumul și complexitatea activității.

2. Analiza SWOT a Spitalului Municipal Medgidia

<p>◆ Puncte forte</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicii medicale acreditate, conforme cu standardele naționale de calitate și siguranță în sănătate. 2. Personal medical cu înaltă calificare, cu reputație profesională solidă. 3. Reabilitarea și modernizarea majorității secțiilor. conditii hoteliere 4. Acoperire profesională adecvată în aproape toate specialitățile medicale, asigurând un nivel ridicat de accesibilitate și continuitate a îngrijirilor. 5. Dotare tehnică avansată, incluzând echipamente performante precum CT, RMN, aparatură de laborator și radiologie complet digitalizată. 6. Sistem informatic integrat, care permite gestionarea eficientă a datelor medicale și administrative și sprijină procesele decizionale. 7. Extinderea continuă a gamei de servicii medicale, prin dezvoltarea de noi cabinete și specialități (Urologie, Reumatologie, Endocrinologie, Neurologie, Pediatrie, Neurologie pediatrică).. 	<p>◆ Puncte slabe</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Deficit de medici în anumite specialități critice (ex.: Medicină de Urgență, Radiologie, Cardiologie), cu impact asupra continuității serviciilor. 2. Dificultăți în recrutarea personalului medical, cauzate atât de lipsa candidaților disponibili, cât și de limitările impuse de legislația privind blocarea posturilor pentru personalul mediu sanitar și auxiliar. 3. Spatii nerenovate integral și circuite medicale neoptimizate, care reduc eficiența fluxurilor și afectează calitatea serviciilor. 5. Cheltuieli ridicate cu utilitățile, suportate în întregime din bugetul spitalului, cu impact asupra capacității de investiții. 6. Pondere foarte mare a cheltuielilor salariale (peste 80% din total). 8. Nivel redus al veniturilor contractate cu CJAS, în raport cu complexitatea cazurilor tratate, subfinanțând activitatea reală a spitalului.
<p>◆ Oportunități</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilitatea renegocierii contractelor cu CJAS Constanța, fundamentată pe performanța clinică și pe creșterea complexității cazurilor tratate (ICM). 2. Accesarea de fonduri nerambursabile pentru investiții, modernizare tehnologică și digitalizare, inclusiv prin programe europene și PNRR. 3. Dezvoltarea parteneriatelor public-private, cu potențial de a susține extinderea infrastructurii 	<p>◆ Amenințări</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Migrarea personalului medical către unitățile private sau către sistemele sanitare din străinătate, cu impact asupra continuității și calității serviciilor. 2. Competitivitatea tot mai ridicată a sistemului medical privat, care atrage atât personal medical, cât și pacienți. 3. Finanțare insuficientă prin CJAS, necorelată cu volumul real al activității și cu complexitatea cazurilor tratate.

<p>medicale și a serviciilor complementare.</p> <p>4. Implementarea unui sistem de management bazat pe performanță, cu utilizarea indicatorilor de eficiență pentru optimizarea resurselor.</p> <p>5. Extinderea serviciilor medicale cu plată în ambulatoriul integrat.</p> <p>6. Acces la programe de formare continuă, perfecționare profesională și specializări, pentru consolidarea competențelor personalului.</p> <p>7. Derularea de proiecte de modernizare prin fonduri europene, vizând echipamente medicale, eficiență energetică, energie verde și infrastructură medicală.</p> <p>8. Dezvoltarea telemedicinii și a colaborărilor interinstituționale.</p>	<p>4. Rigidități legislative, inclusiv constrângeri bugetare și blocarea posturilor, care limitează capacitatea de recrutare și planificare.</p> <p>5. Întârzieri în decontări și subevaluarea cazului mediu ponderat, afectând fluxul de numerar și echilibrul financiar al spitalului.</p> <p>6. Îmbătrânirea populației și creșterea incidenței bolilor cronice, ceea ce generează presiune suplimentară asupra resurselor medicale.</p> <p>7. Instabilitatea politică și economică, cu potențial impact asupra finanțării sistemului sanitar și a programelor de investiții publice.</p> <p>8. Creșterea costurilor cu utilitățile, materialele sanitare și medicamentele, care afectează sustenabilitatea financiară.</p>
--	--

Concluzie analiza SWOT

Analiza evidențiază faptul că Spitalul Municipal Medgidia dispune de un **potențial clinic ridicat**, o **capacitate profesională solidă** și o infrastructură aflată într-un proces continuu de modernizare. Totuși, pentru a-și menține și consolida poziția competitivă la nivel regional, este necesară **optimizarea resurselor umane și financiare**, cu accent pe reducerea vulnerabilităților legate de personal și pe eficientizarea cheltuielilor operaționale. Oportunitățile externe — **accesul la finanțări europene, dezvoltarea parteneriatelor public-private, extinderea serviciilor digitale și de telemedicină** — oferă spitalului șansa de a transforma riscurile actuale în **avantaje strategice** în perioada 2025–2029.

3. Identificarea problemelor critice ale Spitalului Municipal Medgidia

1. Deficit de personal medical în anumite specialități

Spitalul se confruntă cu dificultăți semnificative în zona resurselor umane, în special în ceea ce privește acoperirea specialităților critice. Persistă un **deficit de medici** în secții esențiale precum **Medicină de Urgență, Radiologie și Cardiologie**, ceea ce impactează capacitatea de asigurare a continuității serviciilor. Totodată, se înregistrează **dificultăți majore în recrutarea și menținerea personalului medical calificat**, pe fondul competiției crescute din partea sectorului privat și al migrației către sistemele sanitare din străinătate. Un obstacol suplimentar îl reprezintă **imposibilitatea angajării personalului mediu sanitar și auxiliar**, ca urmare a restricțiilor legislative privind blocarea posturilor.

◆ 2. Dependenta ridicată de finanțarea CJAS și scăderea veniturilor proprii

Analiza veniturilor evidențiază o **dependență ridicată de finanțarea prin CJAS**, în condițiile în care ponderea veniturilor proprii a scăzut semnificativ, reprezentând doar **8,05% în primele 9 luni ale anului 2025**, comparativ cu **12% în anul 2023**. În același timp, **tarifele contractate cu CJAS nu reflectă complexitatea reală a cazurilor tratate**, ceea ce conduce la o subfinanțare structurală a activității medicale, în special în secțiile cu ICM ridicat. Situația este amplificată de **întârzierile în decontări și de subevaluarea cazului mediu ponderat**.

◆ 3. Pondere ridicată a cheltuielilor de personal în total cheltuieli

Analiza cheltuielilor arată o **pondere foarte ridicată a cheltuielilor de personal**, care au reprezentat **75,23% în anul 2024 și 75,40% în primele 10 luni ale anului 2025**. Acest nivel ridicat limitează spațiul bugetar disponibil pentru alte categorii de cheltuieli esențiale. În aceste condiții, spitalul se confruntă cu un **spațiu financiar redus pentru investiții, achiziții și dezvoltare**, ceea ce afectează capacitatea de modernizare a infrastructurii și de creștere a calității serviciilor medicale. Totodată, se manifestă o **flexibilitate bugetară limitată**, care îngreunează adaptarea rapidă la nevoile emergente.

◆ 4. Infrastructură parțial nereabilitată și circuite medicale neoptime

La nivelul infrastructurii, se mențin o serie de limitări care afectează eficiența operațională și nivelul de conformare la standardele actuale. **O parte dintre secțiile vechi nu au fost încă modernizate integral**, în special zone critice precum blocurile operatorii, ATI și anumite spații auxiliare, ceea ce reduce capacitatea de a asigura condiții optime pentru actul medical. De asemenea, spitalul se confruntă cu **costuri ridicate pentru utilități și întreținere**. Totodată, persistă **deficiențe de conformare la cerințele PSI**, precum și **circuite funcționale neoptimizate**, care pot afecta fluxul pacienților și eficiența proceselor medicale.

◆ 5. Comunicare internă și management interdepartamental deficitar

La nivel organizațional se constată **deficiențe în coordonarea și integrarea fluxurilor de date**, întrucât colaborarea dintre secții și birourile administrative nu este pe deplin optimizată. Totodată, este necesară **consolidarea colaborării între echipele medicale, administrative și financiare**, pentru a asigura o abordare integrată în luarea deciziilor, planificarea activităților și gestionarea eficientă a resurselor instituției

◆ 6. Subutilizarea potențialului ambulatoriului integrat

Serviciile oferite în ambulatoriul integrat au înregistrat o **creștere semnificativă în anul 2025**, cu un total de **11.195 de consultații**, ceea ce confirmă o adresabilitate în continuă expansiune și potențial clinic ridicat. Cu toate acestea, activitatea este limitată de **lipsa unui sistem integrat de programare, evidență și tarifare competitivă**, necesar pentru eficientizarea

fluxului de pacienți și valorificarea veniturilor proprii.

◆ 7. Grad scăzut de digitalizare a proceselor administrative

Deși spitalul dispune de un **sistem informatic medical deja implementat**, acesta nu este încă **pe deplin interconectat** cu modulele economice, administrative și de management, ceea ce limitează capacitatea instituției de a integra eficient datele operaționale și financiare.

◆ 8. Subfinanțarea investițiilor și lipsa unei strategii de dezvoltare pe termen lung

Execuția bugetară s-a situat **sub 80% în ultimii trei ani**, ca urmare a constrângerilor bugetare, a procedurilor administrative complexe și a limitărilor legislative care au afectat capacitatea spitalului de a utiliza integral fondurile alocate. Se evidențiază necesitatea elaborării unui **plan strategic de investiții**, coerent și corelat cu **prioritățile medicale, infrastructurale și de digitalizare**, astfel încât resursele financiare disponibile să fie utilizate eficient și direcționate către obiectivele critice de dezvoltare.

◆ Concluzie secțiune:

Este necesară **consolidarea resursei umane** și o mai bună organizare internă, astfel încât activitatea medicală să se desfășoare coerent, eficient și în condiții de siguranță. Pe de altă parte, spitalul are nevoie de **o performanță financiară mai robustă, bazată pe diversificarea veniturilor și pe utilizarea cât mai rațională a fondurilor**.

4. SELECTIONAREA UNEI PROBLEME/ UNOR PROBLEME PRIORITARE, CU MOTIVAREA ALEGERII FACUTE

Analiza indicatorilor de performanță, a situației financiare și a contextului organizațional relevă mai multe provocări strategice.

Dintre acestea, **două probleme majore** au cel mai mare impact asupra **performanței clinice și financiare** a spitalului:

Problema prioritară 1: Deficitul de personal medical și fluctuația resursei umane specializate

Motivarea alegerii:

Deficitul de personal medical are un impact direct asupra **calității actului medical, siguranței pacientului și continuității serviciilor**, această situație conducând la **suprasolicitarea personalului existent**, creșterea riscului de erori profesionale, diminuarea satisfacției la locul de muncă și o scădere generală a performanței clinice. Lipsa personalului în specialități critice, precum **Medicină de Urgență, Cardiologie și Radiologie**, limitează

capacitatea de internare, funcționarea optimă a secțiilor și utilizarea întregului potențial al paturilor disponibile.

Impactul este vizibil în **indicatorii clinici esențiali** – rata de utilizare a paturilor, durata medie de spitalizare și indicele de complexitate al cazurilor (ICM) – care reflectă eficiența actului medical. În plus, situația resurselor umane este determinantă pentru **atingerea indicatorilor de performanță contractuali** și pentru **menținerea acreditării spitalului**, reprezentând astfel un element critic în funcționarea și dezvoltarea instituției.

 **Date justificative (2023–2025):**

Datele aferente perioadei 2023–2025 confirmă persistența deficitului de resursă umană medicală:

- **Proporția medicilor în totalul personalului a înregistrat doar o creștere modestă**, de la **12,56% la 15,09%**, rămânând însă sub **media optimă de 18–20%** necesară pentru funcționarea eficientă a unui spital municipal cu structură complexă.
- **Compartimentul de prevenție IAAM funcționează cu un grad de ocupare de doar 66,6%**, ceea ce limitează capacitatea instituției de a monitoriza și controla adecvat infecțiile asociate actului medical.
- Persistă o **fluctuație ridicată a personalului medical**, alături de un **deficit semnificativ în specialități strategice**.

 **Problema prioritară 2: Creșterea veniturilor proprii și dependența scăzută de finanțarea CJAS**

Motivarea alegerii:

Analiza financiară evidențiază o serie de vulnerabilități structurale care afectează capacitatea spitalului de a-și susține dezvoltarea pe termen mediu și lung:

- **Ponderea veniturilor proprii a înregistrat un declin semnificativ**, scăzând de la **12% în 2023 la 8,05% în primele 9 luni ale anului 2025**, ceea ce reduce autonomia financiară și capacitatea de autofinanțare.
- **Tarifelor contractate cu CJAS nu sunt actualizate**, iar valoarea cazului mediu ponderat nu reflectă **complexitatea reală a cazurilor tratate**, generând o subfinanțare sistemică a activității medicale.
- **Execuția bugetară s-a situat sub 80% în ultimii ani**, pe fondul constrângerilor administrative și legislative, limitând implementarea investițiilor necesare.
- **Ponderea ridicată a cheltuielilor de personal (peste 80%)** reduce considerabil spațiul bugetar disponibil pentru achiziții de aparatură, modernizarea infrastructurii și proiecte de digitalizare.
- În acest context, devine esențială **diversificarea surselor de venit**, prin dezvoltarea serviciilor medicale cu plată, derularea de parteneriate public-private și accesarea fondurilor nerambursabile disponibile.

 **Date justificative:**

An	Execuție bugetară (%)	Venituri proprii (%)	Cheltuieli de personal (%)
2023	77.80	12.00	71.99
2024	80.79	9.88	82.77

An	Execuție bugetară (%)	Venituri proprii (%)	Cheltuieli de personal (%)
2025 (9 luni)	76.89	8.05(9 luni)	79.92

Cele două probleme majore identificate — **deficitul de personal medical și subfinanțarea instituției** — sunt profund interdependente.

Pe de o parte, **deficitul de resursă umană limitează performanța clinică**, afectează calitatea serviciilor și reduce capacitatea spitalului de a realiza volume mai mari de activitate sau proceduri complexe, ceea ce se reflectă direct în **veniturile generate**.

Prin urmare, **proiectul managerial 2025–2029** va aborda integrat aceste direcții: „**Optimizarea resurselor umane și diversificarea surselor de venit pentru creșterea performanței clinice și finanțarea a Spitalului Municipal Medgidia.**”

5. Dezvoltarea proiectului de management

a) Scop

Funcționarea eficientă și echilibrată din punct de vedere financiar nu reprezintă un scop în sine, ci constituie o **condiție fundamentală** pentru îndeplinirea obiectivelor profesionale, medicale și sociale ale spitalului. Monitorizarea și planificarea corectă a activității medicale, precum și **transpunerea acesteia într-o activitate economică sustenabilă**, reprezintă o provocare majoră pentru managementul instituției, având în vedere complexitatea serviciilor furnizate și resursele limitate disponibile.

Pentru îmbunătățirea performanței financiare și a capacității de contractare, spitalul poate acționa pe două direcții strategice majore:

1. **Diversificarea serviciilor contractate**, în special **prin extinderea serviciilor de spitalizare de zi**. În prezent, finanțarea se realizează exclusiv în funcție de serviciile efectiv prestate, fără a depinde de valorile contractate. Spitalizarea de zi reprezintă o modalitate eficientă de tratament, cu costuri reduse și adresabilitate crescută, care poate contribui semnificativ la îmbunătățirea sustenabilității financiare.
2. **Optimizarea indicatorilor de rulaj și a performanței clinice**, prin monitorizarea atentă a indicatorilor cheie: ICM, durata medie de spitalizare (DMS), numărul de cazuri externate și gradul de ocupare a paturilor.
 - o Datele statistice indică o **creștere semnificativă a complexității cazurilor** tratate în anul curent, cu un **ICM realizat de 1,3577**, mult peste ICM-ul contractat cu CJAS (**1,127**).
 - o **Durata medie de spitalizare (DMS)** este în scădere față de anul precedent, de la **5,15 zile în 2024 la 4,78 zile în 2025**, reflectând o eficiență crescută în managementul cazurilor
3. O direcție strategică esențială o reprezintă **creșterea valorilor contractate cu CJAS** pentru serviciile realizate în regim de spitalizare continuă – acuți.
4. În anul 2025, **volumul serviciilor medicale efectiv realizate și validate în spitalizare continuă – acuți a depășit valorile contractate cu 8,71%**, respectiv cu **2.680.923 RON**. Acest excedent de activitate, deși reflectă o adresabilitate crescută și o complexitate ridicată a cazurilor, **nu este acoperit financiar de contract**, generând în schimb costuri suplimentare asociate tratării pacienților.

5. Această situație demonstrează necesitatea **ajustării și renegocierii contractului cu CJAS**, astfel încât volumul și complexitatea activității medicale să fie finanțate corespunzător.
6. Este necesară **monitorizarea periodică a duratei medii de spitalizare (DMS)** pentru secțiile și compartimentele finanțate în regim de tip cronic, întrucât finanțarea se realizează pe baza unui **tarif pe zi de spitalizare**. DMS-ul realizat are un impact direct asupra stabilirii valorilor contractate la negocierile viitoare cu CJAS.
7. **Maximizarea activității ambulatoriului de specialitate**, având în vedere potențialul ridicat de generare de servicii medicale și de venituri proprii. În anul 2025, comparativ cu anul 2024, se înregistrează o **creștere semnificativă a adresabilității**, materializată printr-un **plus de 27.370 servicii medicale realizate**, iar **valoarea serviciilor realizate și validate a înregistrat o creștere spectaculoasă, de 1.400,40%**.
8. Este necesară **monitorizarea permanentă a procedurilor de achiziție** pentru medicamente, materiale sanitare, reactivi, dezinfectanți și alte categorii de consumabile, astfel încât achizițiile efectuate să asigure **un raport optim între calitate și cost**.
9. Consumul de medicamente și materiale sanitare trebuie **monitorizat și verificat permanent**, pentru a asigura utilizarea lor rațională și eficientă, dar și **justificarea clinică** a utilizării acestora și pentru a identifica, acolo unde este posibil, **alternative terapeutice mai accesibile**, cu aceeași substanță activă.
10. În prezent, spitalul a implementat un **sistem de aprobare pe două niveluri** – medicul șef de secție și directorul medical – care contribuie la controlul adecvat al consumului, prevenirea risipelor și optimizarea cheltuielilor aferente tratamentelor
11. Este necesară **identificarea și eliminarea cheltuielilor prejudicioase**, prin monitorizarea riguroasă a tuturor categoriilor de costuri și implementarea unor măsuri de corecție care să prevină risipa, utilizarea ineficientă a resurselor și apariția unor plăți nejustificate.
12. Se impune **monitorizarea permanentă a modului de derulare a contractului încheiat cu CJAS**, pentru a asigura conformitatea activităților medicale cu prevederile contractuale, identificarea rapidă a eventualelor neconcordanțe și valorificarea eficientă a serviciilor realizate.
13. Este necesară **eficientizarea serviciilor interne**, cu o atenție deosebită asupra acelor structuri care generează o pondere ridicată a cheltuielilor, precum **ATI, Blocul Operator și alte secții cu consum intensiv de resurse**. Optimizarea proceselor, monitorizarea atentă a consumurilor și utilizarea rațională a resurselor contribuie la reducerea costurilor operaționale.
14. Este necesară **reducerea numărului de consultații și servicii invalidate**, prin îmbunătățirea proceselor de înregistrare, validare și raportare a activității medicale. În anul 2025, numărul serviciilor și consultațiilor invalidate a înregistrat o **scădere semnificativă** față de anul 2024. Această îmbunătățire este rezultatul accentului pus pe **reducerea erorilor de validare**, prin consolidarea procedurilor administrative și creșterea rigurozității în procesul de raportare. Reducerea consultațiilor invalidate este esențială, întrucât acestea **nu generează venit pentru spital**, în timp ce produc **cheltuieli aferente actului medical**.

15.

Perioada	Nr. cazuri realizate spitalizare continua	Cazuri validate spitalizare continua	Cazuri invalidate spitalizare continua
AN 2023	9373	95,53%	4,47%
AN 2024	10477	97,08%	2,92%
AN 2025(10 luni)	9389	95,74%	4,26%

Perioada	Nr. cazuri realizate spitalizare de zi	Cazuri validate spitalizare de zi	Cazuri invalidate spitalizare de zi
----------	--	-----------------------------------	-------------------------------------

AN 2023	20123	98,43%	1,57%
AN 2024	21833	98,90%	1,10%
AN 2025(10 luni)	18188	99,35%	0,65%

La această dată, Spitalul, în colaborare cu autoritatea publică locală, are în derulare două proiecte majore de dezvoltare, menite să răspundă nevoilor actuale ale comunității și să îmbunătățească accesul la servicii medicale de calitate:

PROIECT I

Infiiintare unui Compartiment de servicii medicale de Ingrijiri Paliative

În perioada ianuarie–octombrie 2025, spitalul a deservit aproximativ **29.126 de pacienți**, pe toate tipurile de spitalizare. O parte semnificativă dintre aceștia s-au prezentat cu **afecțiuni neurologice, oncologice și cardiovasculare în stadii avansate sau terminale**, cu o prevalență în creștere a nevoilor paliative. Având în vedere aceste aspecte, precum și numărul crescut de pacienți care necesită suport complex, se justifică în mod clar **înființarea unui Compartiment de Îngrijiri Paliative**, care să răspundă nevoilor reale ale comunității și să asigure servicii specializate, continue și conforme standardelor actuale din domeniul sănătății.

Simulare Infiiintare Compartiment de Ingrijiri Paliative

Paturi	DMS national	Tarif	IUP	Cazuri contractate/ an	Cazuri contractate/ luna	Suma contractata/ an	Suma contractata/ luna
26	30,46%	273,08	320	273	23	2,272,026	189,335

Compartimentul de Îngrijiri Paliative va funcționa cu **finanțare pe bază de tarif/zi de spitalizare**, conform prevederilor Contractului-Cadru. Durata medie de spitalizare prevăzută de normele în vigoare este de **33,40 zile**, iar tariful maximal este de **273,08 RON/zi de spitalizare**. În acest context, pacienții internați în secțiile **Neurologie și Medicină Internă**, care prezintă **durate lungi de spitalizare** și necesită îngrijire de tip paliativ, pot fi **externați și ulterior reinternați** în Compartimentul de Îngrijiri Paliative. Această măsură permite atât o gestionare clinică adecvată a cazurilor, cât și o optimizare a indicatorilor medicali și financiari ai spitalului. Prin implementarea acestui proiect, **Spitalul Municipal Medgidia** va beneficia de o serie de avantaje semnificative, precum: **maximizarea veniturilor**, prin cumularea veniturilor obținute din spitalizarea continuă – acuți cu veniturile generate în regim de spitalizare continuă – cronici, specifice îngrijirilor paliative, **echilibrarea indicatorilor de rulaj**, contribuind la **scăderea duratei medii de spitalizare (DMS)** la nivelul întregului spital și **eficientizarea cheltuielilor**, întrucât costurile aferente pacienților cu durate lungi de spitalizare nu vor rămâne neacoperite, ci vor fi susținute din veniturile generate de spitalizarea continuă – cronici.

Proiect: „**Construire și dotare Centru pentru Ingrijire Paliativa**”. Proiectul „Construire și dotare Centru pentru Îngrijire Paliativă” urmărește realizarea unei clădiri parter de 1.220 mp, destinată pacienților cu afecțiuni cronice avansate. Noul centru va include 26 de paturi, dispuse în saloane individuale și saloane de câte două locuri, toate dotate cu echipamente moderne și facilități adaptate pacienților cu mobilitate redusă. Investiția asigură un mediu sigur și

confortabil, cu spații pentru terapie fizică și ocupațională, cameră de rugăciune, cameră de socializare și o curte interioară amenajată.

VALOAREA TOTALA A PROIECTULUI: 14.167.256,88 RON.





PROIECT II

„Extindere și dotare corp clădire aferent Spitalului Municipal Medgidia, împrejmuire și amenajare incintă Spital Municipal Medgidia”

Proiectul este finanțat de Direcția Generală de Programe de Sănătate prin Programul Național de Investiții în structura unităților spitalicești – Apel tip A. Investiția urmărește creșterea accesului populației din Medgidia și zonele rurale la servicii medicale moderne, prin construirea unui nou corp de clădire pentru extinderea infrastructurii spitalului. Noul imobil va integra funcțiuni medicale esențiale: servicii de sterilizare și imagistică, Compartiment Primiri Urgențe pentru adulți și copii, secții de Ortopedie, Chirurgie Vasculară, ATI, Serviciu de Transfuzie și un bloc operator cu 4 săli. Proiectul include laborator de explorări funcționale și heliport pentru intervenții majore. Capacitatea totală va fi de 33 paturi de spitalizare continuă și 8 paturi de spitalizare de zi, contribuind la îmbunătățirea accesului și a performanței serviciilor medicale.

VALOAREA TOTALA A PROIECTULUI: 349.661.087,84 RON



-  *Orizont de implementare: 2025–2029*
-  *Responsabilitate principală: Managerul spitalului*

b) Obiective generale și specifice

Obiective specifice

1. **Creșterea atractivității posturilor medicale**, prin politici motivaționale adaptate, strategii de recrutare activă și programe de formare profesională continuă, menite să consolideze resursa umană specializată.
2. **Reducerea dependenței de finanțarea CJAS**, prin diversificarea surselor de venit, dezvoltarea serviciilor medicale cu plată, consolidarea ambulatoriului.
3. **Creșterea calității actului medical**, prin digitalizarea proceselor clinice, implementarea instrumentelor informatice de suport decizional și optimizarea fluxurilor de pacienți.
4. **Creșterea eficienței execuției bugetare**, prin monitorizarea și controlul strict al costurilor, evaluarea periodică a performanței financiare și utilizarea sistemelor de raportare.

c) Activități principale

Optimizarea resurselor umane

- **Realizarea unei analize detaliate a necesarului de personal** pentru fiecare secție și compartiment, în funcție de volum, complexitate și profilul pacienților.
- **Implementarea unui plan anual de recrutare**, vizând în special acoperirea specialităților deficitare și asigurarea continuității actului medical.
- **Stabilirea unui sistem intern de bonificații bazat pe performanță**, fundamentat pe indicatori obiectivi precum: complexitatea cazurilor (ICM), DMS, gradul de ocupare a paturilor.
- **Dezvoltarea unui program de formare profesională continuă**, cu un volum minim de **20 de cursuri/an**, orientat spre perfecționarea competențelor clinice și digitale.
- **Introducerea unui sistem digitalizat de evaluare**, atât a competențelor profesionale, cât și a gradului de satisfacție al angajaților.

Diversificarea surselor de venit

- **Încheierea de contracte cu asiguratorii privați și partenerii corporate**, pentru furnizarea de servicii medicale în regim privat, atragerea unor noi fluxuri de pacienți și extinderea portofoliului de servicii acoperite.
- **Accesarea fondurilor europene și naționale** (POIM, PNRR – Sănătate, Digitalizare, precum și alte programe finanțate de Ministerul Sănătății), pentru modernizarea infrastructurii, digitalizare, achiziția de echipamente medicale și dezvoltarea serviciilor inovative.
- **Promovarea spitalului ca centru regional de diagnostic și recuperare**, valorificând dotările existente (CT, RMN, laborator, imagistică digitală) și competențele clinice ale personalului.

Digitalizare și eficientizare managerială

- **Dezvoltarea și extinderea sistemului informatic medical integrat**, prin includerea modulelor financiar-contabile, de resurse umane și management operațional.
- **Crearea unui dashboard managerial în timp real**, care să permită monitorizarea continuă a indicatorilor clinici (ICM, DMS, grad de ocupare, număr externări) și economici (venituri, cheltuieli, execuție bugetară), facilitând fundamentarea rapidă și precisă a deciziilor.

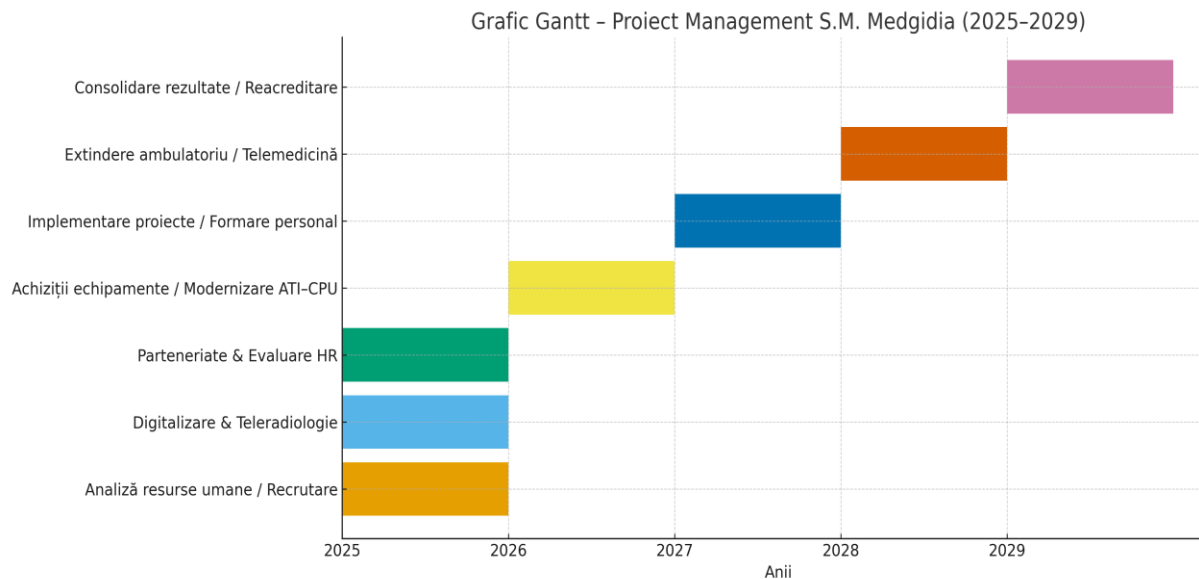
- **Digitalizarea documentelor medicale și a fluxurilor de raportare către CJAS**, pentru reducerea timpului de procesare, eliminarea erorilor de validare și creșterea acurateții datelor raportate.
- **Implementarea unui sistem de telemedicină** pentru realizarea de consultații interdisciplinare, facilitând accesul pacienților la expertiză medicală avansată și reducerea timpilor de așteptare.

Îmbunătățirea infrastructurii și a serviciilor suport

- **Modernizarea spațiilor din ATI, CPU și a secțiilor care funcționează în prezent cu circuite vechi**, pentru conformarea la standardele actuale privind siguranța pacientului, prevenția IAAM și eficiența fluxurilor medicale.
- **Extinderea ambulatoriului integrat** prin înființarea de cabinete noi de specialitate
- **Actualizarea organigramei**, prin înființarea de secții și compartimente noi (Secție Ortopedie, Compartiment Urologie, Compartiment Chirurgie Vasculară, Compartiment Chirurgie Pediatrică, Compartiment Oncologie, Compartiment Nefrologie, Compartiment Gastroenterologie).
- **Achiziția de echipamente medicale performante**, adaptate specialităților existente și noilor compartimente, pentru îmbunătățirea calității diagnosticelor și tratamentelor.
- **Implementarea de proiecte noi în colaborare cu autoritatea locală**, vizând dezvoltarea de infrastructură spitalicească modernă – inclusiv **un nou Centru de Îngrijiri Paliative**.

2). Încadrare în timp – Grafic Gantt (2025–2029)

Perioadă	Activități principale
2025	Realizarea analizei resurselor umane, identificarea posturilor deficitare și lansarea planului anual de recrutare
	Implementarea sistemului digital de raportare managerială și pregătirea documentațiilor pentru accesarea fondurilor nerambursabile. Implementarea serviciilor de teleradiologie pentru optimizarea proceselor de diagnostic
	Dezvoltarea parteneriatelor cu sectorul privat și evaluarea indicatorilor privind resursele umane
2026	Achiziția de echipamente medicale performante pentru secțiile prioritare. Modernizarea infrastructurii critice: ATI, CPU și alte zone cu circuite învechite
2027	Implementarea proiectelor finanțate prin programe naționale și europene. Desfășurarea programelor de formare continuă a personalului. Monitorizarea execuției bugetare și optimizarea proceselor financiare
2028	Extinderea ambulatoriului integrat prin creșterea numărului de cabinete de specialitate. Implementarea serviciilor de telemedicină pentru consultații interdisciplinare. Evaluarea impactului financiar și clinic al măsurilor implementate
2029	Consolidarea rezultatelor obținute în perioada anterioară. Elaborarea raportului de sustenabilitate. Pregătirea spitalului pentru procesul de reacreditare, prin evaluarea indicatorilor de performanță clinică și administrativă



3) Resurse necesare

Pentru ca Spitalul Municipal Medgidia să se transforme într-o instituție modernă, totul începe cu oamenii. Managerul, directorii și echipele de resurse umane, achiziții, IT și șefii de secție s-au unit într-o singură echipă, hotărâtă să aducă schimbarea. Spitalul are nevoie de tehnologie nouă: echipamente IT, aparatură medicală modernă, o infrastructură digitală puternică. Bugetul propriu, fondurile CJAS, finanțările nerambursabile și parteneriatele public-private devin „combustibilul” care face posibilă modernizarea.

d). Rezultate așteptate

În anii care urmează, spitalul își propune să devină o instituție mai puternică, mai echilibrată și mai aproape de nevoile pacienților. Până în 2029, echipa medicală va crește, astfel încât medicii să reprezinte **cel puțin 17% din totalul personalului**, ceea ce va însemna servicii mai bune și acces mai rapid la specialiști. Totodată, spitalul va deveni mai stabil financiar. Veniturile proprii vor ajunge la **minimum 15% din total**, iar cheltuielile cu personalul vor scădea sub **75%**, lăsând loc investițiilor în aparatură, infrastructură și digitalizare.

La nivel clinic, utilizarea paturilor va crește la **peste 65%**, semn că serviciile vor fi mai eficiente și mai bine coordonate. În paralel, atât pacienții, cât și personalul medical vor simți o îmbunătățire reală: nivelul lor de satisfacție va crește cu **cel puțin 20%** față de 2024.

Pe plan financiar, spitalul va deveni mai eficient: **costul mediu de spitalizare pe zi va scădea cu cel puțin 5% până în 2028**, datorită unei mai bune utilizări a resurselor și optimizării fluxurilor medicale.

e) Indicatori – evaluare și monitorizare

Tip indicator	Indicator propus	Țintă 2029
Clinic	Indice de complexitate medie a cazurilor (ICM)	≥1.45
Financiar	Venituri proprii / total venituri	≥15%
Resurse umane	Proporție medici din total personal	≥17%
Performanță managerială	Execuție bugetară / buget aprobat	≥90%
Calitate	Grad satisfacție pacienți	≥85%

6. Concluzii finale – Sinteza managerială

Viziunea generală

Proiectul de management „**Performanța clinică și financiară a activităților Spitalului Municipal Medgidia (2025–2029)**” pornește de la o idee simplă, dar esențială: un spital nu poate fi performant doar prin medicină de calitate, și nici doar prin echilibru financiar. Cele două dimensiuni trebuie să funcționeze împreună, ca două aripi ale aceleiași instituții. Viziunea proiectului este aceea de a crea un **sistem coerent, sustenabil și orientat către calitate**, în care partea clinică și partea economico-financiară se susțin reciproc. Prin măsuri concrete, bine planificate și verificabile, spitalul își propune să se transforme într-o unitate **competitivă, modernă și eficientă**, capabilă să răspundă cu profesionalism nevoilor unei comunități în continuă schimbare.

Rezumatul direcțiilor strategice

În următorii ani, Spitalul Municipal Medgidia își propune să urmeze un drum clar, construit pe cinci direcții esențiale.

Prima direcție este **optimizarea resursei umane**, unde accentul cade pe întărirea echipei medicale prin recrutare activă, formare continuă și motivare bazată pe rezultate.

A doua direcție urmărește **creșterea performanței financiare**, prin diversificarea surselor de venit și atragerea de finanțări externe, astfel încât spitalul să devină mai stabil și mai independent.

A treia direcție vizează **modernizarea infrastructurii medicale**: reabilitarea secțiilor esențiale, extinderea ambulatoriului și achiziția de aparatură modernă, pentru a oferi pacienților condiții la standarde actuale.

A patra direcție este **digitalizarea**, prin integrarea tuturor sistemelor informatice într-un model unitar, bazat pe date reale și actualizate, care să sprijine deciziile manageriale și actul medical.

În final, a cincea direcție este dedicată **creșterii calității serviciilor medicale**, prin îmbunătățirea indicatorilor clinici, creșterea siguranței pacientului și îmbunătățirea experienței celor care trec pragul spitalului.

Impact estimat (orizont 2029)

Domeniu	Rezultat scontat	Impact direct
Resurse umane	Creșterea proporției medicilor la $\geq 17\%$ și stabilizarea personalului	Continuitate și calitate în actul medical
Financiar	Venituri proprii $\geq 15\%$ din total; execuție bugetară $> 90\%$	Sustenabilitate financiară și autonomie managerială
Calitate și siguranță	Grad de satisfacție pacienți $\geq 85\%$	Creșterea încrederii publicului și imagine pozitivă
Digitalizare	Sistem integrat de management și raportare	Decizii rapide, bazate pe date
Infrastructură	Reabilitare completă și modernizare secțiilor critice	Eficiență operațională și conformitate cu standardele OMS

Sustenabilitate



Pentru ca rezultatele proiectului să nu fie doar realizări pe hârtie, ci schimbări durabile, spitalul își construiește un plan solid de sustenabilitate. Totul începe cu o **utilizare atentă și eficientă a resurselor financiare** – fie că provin din contractul cu CJAS, din fonduri proprii sau din finanțări europene. Fiecare leu este folosit responsabil, astfel încât investițiile de astăzi să producă beneficii pe termen lung.

Obiectivele proiectului nu rămân izolate, ci sunt integrate în **Strategia pe termen lung a spitalului (2025–2030)**, devenind parte din direcția de dezvoltare a instituției. Pentru a menține cursul corect, spitalul va **monitoriza trimestrial indicatorii de performanță**, iar planul de acțiune va fi revizuit anual, astfel încât să răspundă noilor nevoi și provocări.


În tot acest proces, un rol esențial îl are **implicarea echipei**: structurile de conducere, medicii, asistentele și personalul administrativ lucrează împreună pentru același scop — un spital modern, performant și orientat către pacient.

Concluzie finală

Prin implementarea măsurilor stabilite, Spitalul Municipal Medgidia va putea să își **consolideze rolul de instituție medicală strategică** în sud-vestul județului Constanța, devenind un reper pentru calitate și profesionalism.

Va putea oferi **servicii medicale moderne, accesibile și sigure**, adaptate cerințelor actuale ale pacienților și ale sistemului medical.

În același timp, spitalul își va construi o **gestiune financiară sănătoasă**, orientată către eficiență, calitate și rezultate măsurabile.

 *Proiect implementabil în perioada 2025–2029, cu monitorizare continuă și raportare anuală către autoritatea tutelară și CJAS Constanța.*