

**PROIECT DE MANAGEMENT AL
SPITALULUI MUNICIPAL SĂCELE**

TEMA:

**CREȘTEREA PERFORMANȚEI CLINICE ȘI FINANCIARE A SPITALULUI MUNICIPAL
SĂCELE PRIN DEZVOLTAREA, DIVERSIFICAREA ȘI EFICIENTIZAREA
ACTIVITĂȚILOR MEDICALE ÎN REGIM DE AMBULATORIU ȘI SPITALIZARE DE ZI**

Brașov, Octombrie 2025

Cuprins

1. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI	2
Resurse umane	3
Indicatorii de activitate ai Spitalului Municipal Săcele (2023 – 2024)	4
Situația financiară a Spitalului Municipal Săcele	6
2. ANALIZA SWOT A SPITALULUI	8
3. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE	11
Infrastructură învechită și spații insuficiente	12
Sustenabilitate financiară și management	12
Servicii medicale și adresabilitate	12
4. IDENTIFICAREA UNEI/UNOR PROBLEME PRIORITARE CU MOTIVAREA ALEGERII FĂCUTE	13
5. DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMA PRIORITARĂ IDENTIFICATĂ	14
a) Scop	14
b) Obiectivele proiectului de management	14
c) Activități	15
Acreditarea RENAR a laboratorului de analize medicale și contractarea serviciilor de ambulatoriu cu CASJ	15
Dezvoltarea și operaționalizarea noului ambulatoriu integrat	17
Dezvoltarea serviciilor de oncologie în regim de spitalizare de zi	19
Grafic Gantt	21
Etapile de implementare și dezvoltare ulterioară (2027–2029)	21
d) Rezultate așteptate	21
e) Indicatori-evaluare, monitorizare	22
Concluzii	23
Bibliografie:	24

1. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SPITALULUI

Spitalul Municipal Săcele este o unitate sanitară publică cu paturi, aflată în subordinea Consiliului Local al Municipiului Săcele din județul Brașov. Spitalul are rolul de a asigura servicii medicale spitalicești și ambulatorii populației din municipiu și din localitățile învecinate, fiind parte integrantă din rețeaua sanitară județeană.

Înființat în anul 1934, când s-a construit clădirea inițială, ca proiect social-educational inițiat de profesorul Nicolae Colceag. În anul 1950 a fost transformat în spital, cu o capacitate de 90 paturi (pediatrie, psihiatrie, medicină internă, chirurgie), dar în anul 2011, activitatea spitalului a fost suspendată.

Acesta a fost redeschis în anul 2017, structura nouă având 50 paturi de spitalizare continuă, 5 paturi spitalizare de zi și ambulatoriu de specialitate. În perioada 2017–2023 au existat restructurări și extinderi succesive, inclusiv adaptări la pandemia COVID-19 (compartimente dedicate, izolatoare, extinderea spitalizării de zi), în perioada 2020-2022 fiind declarat spital suport COVID-2.

Structura actuală este formată din:

- ✓ Spitalizare continuă: 50 de paturi - medicină internă, pediatrie, boli cronice, îngrijiri paliative (suspendate temporar).
- ✓ Spitalizare de zi: specialități medicale și chirurgicale, pediatrie, gastroenterologie, recuperare.
- ✓ Ambulatoriu de specialitate: cardiologie, ORL, oftalmologie, chirurgie generală, endocrinologie, gastroenterologie, ortopedie, urologie, neurologie, oncologie, diabet și boli metabolice etc.
- ✓ Servicii paraclinice: radiologie și imagistică, laborator analize medicale, explorări funcționale, anatomie patologică.
- ✓ Servicii suport: farmacie, sterilizare, compartiment prevenire infecții asociate asistenței medicale, sală de tratamente și mici intervenții.

Conform rezultatelor Referendumului din anul 2021, în Mun. Săcele existau 30.920 locuitori (minori 0-19 ani 30%, vârstnici 18%, 20-64 ani 52%).

În localitățile limitrofe există 12.659 locuitori (Târlungeni, Purcăreni, Zizin, Timișu de Sus, Timișu de Jos), ridicând totalul populație direct deservite de către spital la 43.600 locuitori.

Structură demografică justifică dezvoltarea serviciilor de pediatrie și prevenție dar și necesitatea serviciilor medicale pentru afecțiuni cronice, cardiologie, oncologie și paliative.

Analizând procentul de 51% populație activă rezultă un grad ridicat de adresabilitate pentru ambulatoriu, spitalizare de zi, recuperare și servicii de medicină a muncii.

Spitalul Municipal Săcele are o triplă importanță strategică:

- ✓ **Complementaritate față de Spitalul Clinic Județean de Urgență Brașov** – prin preluarea cazurilor cronice, a pacienților din zona periurbană și a cazurilor acute cu complexitate redusă/medie, spitalul reduce presiunea pe unitatea județeană.
- ✓ **Centru de sănătate comunitară pentru Zona Metropolitană Brașov** – deservește municipiul Săcele și comunele limitrofe (~43.600 locuitori), incluzând populații vulnerabile (ex. cartierul Gârcini, cu adresabilitate ridicată și nevoi medicale complexe).
- ✓ **Dezvoltare strategică pe servicii deficitare la nivel județean** – spitalul are potențial de a deveni furnizor principal pentru servicii precum recuperare medicală, îngrijiri paliative și oncologie (inclusiv integrarea viitoare a radioterapiei), domenii insuficient acoperite la nivelul județului.

Resurse umane

Resursa umană reprezintă pilonul central al activității medicale și administrative a Spitalului Municipal Săcele, influențând în mod direct calitatea actului medical, gradul de satisfacție al pacienților și performanța instituțională generală. Într-o unitate sanitară cu dimensiune medie și rol comunitar, echilibrul între numărul, structura și competențele profesionale ale angajaților este esențial pentru stabilitatea și sustenabilitatea activității.

Structura personalului la 1 ianuarie 2025

Conform datelor furnizate de instituție, situația resursei umane la 1 ianuarie 2025 se prezintă astfel:

Categoria de personal	Nr. posturi normate	Nr. posturi aprobate	Nr. posturi ocupate
Medici	83	83	56
Alt personal superior (farmacisti, biologi, biochimisti, psihologi, kinetoterapeut, as social)	29	29	12
Personal mediu sanitar (as medicale, registratori, statisticieni)	194	194	122
Personal auxiliar sanitar	93	93	43
Personal TESA	27	27	17
Muncitori	17	17	6
Medici rezidenti	0	0	0

Total	443	443	261
-------	-----	-----	-----

(Conform informațiilor furnizate de serviciul RUNOS al Spitalului Municipal Săcele.)

Pe baza acestei structuri se observă o distribuție echilibrată între categoriile de personal, însă gradul de ocupare general nu atinge încă nivelul optim, în special pentru **personalul mediu sanitar**, care asigură continuitatea actului medical și reprezintă legătura directă cu pacientul.

Personalul de specialitate superioară (medici, farmaciști, biologi) are o pondere mai redusă (67%), dar în creștere față de anii anteriori, ca urmare a extinderii serviciilor în ambulatoriu și a diversificării specialităților medicale.

Astfel, politica de resurse umane devine un instrument cheie în creșterea performanței clinice și financiare a instituției, prin echilibrarea eficienței economice cu nevoia permanentă de calitate, empatie și profesionalism.

Indicatorii de activitate ai Spitalului Municipal Săcele (2023 –2024)

Evaluarea performanței clinice a Spitalului Municipal Săcele se realizează pe baza indicatorilor de utilizare a serviciilor medicale, care reflectă eficiența utilizării paturilor, gradul de complexitate al cazurilor, adresabilitatea pacienților și calitatea actului medical. Analiza comparativă a perioadei 2023–2024 evidențiază o dinamică specifică unei unități medicale aflate în consolidare instituțională, dar confruntată cu limitele resurselor umane și financiare.

Indicatori principali de utilizare a serviciilor

Nr.crt.	Indicator	Valoare realizată an 2023	Valoare realizată an 2024
1.	Numărul de pacienți externați (spital)	21.614	18.813
2.	Durata medie de spitalizare pe spital	6.09	6.46
3.	Rata de utilizare a paturilor (%)	60.56	54.08
4.	ICM	1.2786	1.4331
5.	Proporția bolnavilor internați din totalul pacienților prezenți la camera de gardă (%)	71.45	66.86
6.	Proporția bolnavilor internați cu programare din total bolnavi internați	28.35	32.90
7.	Numărul consultațiilor acordate în ambulatoriu	24691	25381
8.	Procentul pacienților cu complicații și comorbidități din totalul pacienților externați (%)	99.41	99.74
9.	Număr pacienți spitalizare continuă	1365	1161
10.	Număr pacienți ambulatoriu	24691	25381
11.	Număr pacienți spitalizare de zi	7686	9875
12.	Număr prezentări camera de gardă	12562	7771
13.	Tarif pe caz ponderat	1.657	1.657

Nr.crt.	Specialitate	Valoare realizată an 2023		Valoare realizată 2024	
		Consultatii	Puncte	Consultatii	Puncte
1	Cardiologie	2.366	28.904.80	2.337	28.451.60
2	Neurologie	959	15.127.20	1.343	20.882.40
3	Urologie	1.150	15.001.00	1.190	15.541.00
4	ORL	1.692	21.409.00	2.410	30.657.50
5	Oftalmologie	1.626	20.682.25	1.263	16.150.25
6	Chirurgie Generala	1.785	26.441.00	2.343	28.984.80
7	Endocrinologie	2.667	31.200.40	2.740	32.140.80
8	Diabet	3.178	38.754.40	1	10.80
9	OG	2.473	29.283.50	2.449	29.091.50
10	Ortopedie	2.296	28.430.00	2.528	31.522.00
11	Gastro	2.250	26.694.00	2.593	30.764.40
12	Medicina Interna	747	8.899.60	755	9.068.00
13	Medicina Fizica si Reabilitare	319	4.822.00	1.349	20.575.20
14	Oncologie Medicala	340	4.218.00	993	12.244.40
15	Pediatric	212	2.646.00	571	7.533.00

Nr.crt.	Indicator	Valoare realizată an 2023	Valoare realizată 2024
1.	Rata mortalității intraspitalicești	0.95	0.86
2.	Rata infecțiilor nosocomiale	3.57	3.97
3.	Rata bolnavilor reinternati în intervalul de 30 de zile de la externare	9.69	7.59
4.	Indicele de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare	40.29	34.07
5.	Procentul bolnavilor transferați către alte spitale din totalul bolnavilor internați	2.91	2.15
6.	Numărul de reclamații/plângeri ale pacienților înregistrate	1	1

Analiza activității de spitalizare continuă indică faptul că în anul 2024 a scăzut numărul de pacienți tratați, rata de utilizare a paturilor ajungând la 54.08% în anul 2024. Cu toate acestea se observă o creștere a ICM-ului (gradul de complexitate al cazurilor tratate) și o reducere a numărului de zile de spitalizare/caz.

Cu toate acestea, este remarcabilă creșterea serviciilor de **Spitalizarea de zi** crește semnificativ (de la 7.686 la 9.875 pacienți), confirmând orientarea strategică a spitalului către servicii medicale moderne, eficiente și mai puțin costisitoare dar și cele de **Ambulatoriu**.

Ambulatoriul integrat al spitalului are o importanță strategică în structura instituției, fiind **cel mai accesibil și eficient segment medical**, atât clinic, cât și financiar.

Conform datelor statistice, între 2023 și 2024 numărul total de consultații în ambulatoriu a crescut de la **24.691** la **25.381**, ceea ce indică o **adresabilitate ridicată și constantă**. Cele mai solicitate specialități au fost:

- **cardiologie, endocrinologie, chirurgie generală, ortopedie, ORL, gastroenterologie și diabet**, fiecare depășind 2.000 de consultații anual;
- **obstetrică-ginecologie și oftalmologie**, cu adresabilitate semnificativă din partea populației tinere și feminine;
- **oncologie medicală**, o specialitate în creștere, asociată extinderii compartimentului de spitalizare de zi.

Această dinamică reflectă un proces de **maturizare a serviciilor ambulatorii**, care îndeplinesc funcția dublă de:

- **filtru pentru internări**, reducând presiunea asupra secțiilor de spitalizare continuă;
- **generator de venituri proprii**, prin servicii contractate cu CJAS și servicii la cerere.

Din perspectivă financiară, ambulatoriul oferă **cel mai bun raport între cost și venit**:

- cheltuielile directe sunt reduse (nu implică costuri de cazare sau de personal auxiliar suplimentar);
- fluxul de pacienți este stabil și predictibil;
- creșterea volumului de consultații determină o **creștere proporțională a punctajului și implicit a veniturilor decontate**.

Analiza activității medicale poate fi concluzionată astfel:

1. **Eficiență clinică în creștere**: durata medie de spitalizare și complexitatea cazurilor indică o îmbunătățire a managementului medical, mai ales creșterea serviciilor de spitalizare de zi.
2. **Activitate ambulatorie stabilă**: ambulatoriul rămâne principalul punct de contact cu populația, iar extinderea sa poate contribui direct la creșterea veniturilor proprii.
3. **Subutilizarea capacității de spitalizare**: reorganizarea specialităților în zona spitalizării continue poate duce la creșterea serviciilor medicale și a unui număr mai mare de pacienți tratați, pentru optimizarea serviciilor contractate cu Casa de Sănătate.
4. **Direcție clară spre servicii moderne**: spitalizarea de zi și activitățile paraclinice câștigă pondere, aliniindu-se tendințelor actuale ale sistemului sanitar.

Situația financiară a Spitalului Municipal Săcele

INDICATORI	2022	2023	2024	Estimare 2025
TOTAL VENITURI ANUALE	55,686,444	32,973,367	41,044,601	62,267,700
<i>Din care</i>				
Venituri din activitati economice-servicii medicale si CAS	12,500,904	9,499,332	11,088,974	11,087,200
Venituri din subventii buget local	672,633	116,000	498,422	200,000
Venituri din subventii bugetul Fondului unic de asigurari sociale de sanatate (Influente salariale)	23,346,385	22,434,375	27,039,691	32,950,000

Venituri din contracte încheiate cu DSP	696,000	0	0	0
Venituri din finanțări fonduri nerambursabile	15,600,115	509.146	2,373,401	18,000.000
SPONSORIZARI	2.870.408	414.513	44.113	30.500
TOTAL CHELTUIELI ANUALE	39,814,973	36,408,509	40,889,099	44,060,742
<i>Din care</i>				
Salarii și contribuții aferente angajaților	25,554,638	25,841,062	30,491,066	32,775,000
Bunuri și servicii	13,185,722	8,580,370	8,339,649	8,518,280
Alte cheltuieli, casari	150	0	0	-
Subvenții și transferuri (Fd handicap, amenzi)	203.493	216.780	166.429	200.462
Cheltuieli de capital, amortizări, provizioane	870.9710	1.770.297	1.891.955	2.567.000

Structura veniturilor Spitalului Municipal Săcele pentru anul 2024 indică un buget total de **41,044,601 lei**, din care ponderea veniturilor din contractul cu CJAS – este de **27%**, incluzând spitalizare continuă, de zi, ambulatoriu, paraclinic.

Subvențiile de la bugetul de stat pentru acoperirea influențelor salariale reprezintă **aproximativ 66% din venituri**.

În anul 2025 se estimează aceeași valoare realizată în relația cu CJAS, dar o creștere a cheltuielilor salariale, în mare parte ca urmare a modificărilor legislative apărute în anul 2024 (OUG 53/2024). La nivelul veniturilor se observă și alocarea de sume din PNRR în valoare de 18,000,000 lei, fiind parte din secțiunea dezvoltare.

Cheltuielile de funcționare totale ale Spitalului pentru anul 2025 sunt de **44,253,280 lei**, dintre care **78,45% sunt cheltuieli cu personalul**, reflectând prioritatea alocării resurselor pentru salarii, sporuri și beneficii. Restul de **21,% se alocă în principal pentru bunuri și servicii (19.25%)**, cu *cheltuieli semnificative pentru medicamente și materiale sanitare, inclusiv reactivi de (8.3 %)*, dar și pentru energie, apă, hrana pacienților și întreținerea activităților operaționale ale spitalului (8,6%).

Creșterea veniturilor din anul 2025 este unică, generată în principal de finanțările provenite din **Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR)**, fără o creștere proporțională a veniturilor operaționale rezultate din activitatea medicală.

Veniturile recurente — provenite din **contractul CJAS și alte servicii medicale** — se mențin la un nivel de aproximativ **11 milioane lei anual**, reprezentând doar **25–27% din total**, un nivel scăzut comparativ cu necesarul real de funcționare al spitalului.

În 2025, deși valoarea totală a veniturilor crește spectaculos (peste **62 milioane lei**), structura rămâne **dezechilibrată**:

- finanțările salariale și subvențiile publice continuă să depășească **70% din totalul veniturilor**;
- veniturile reale din activități medicale rămân **aproape constante**;
- fondurile europene reprezintă o **infuzie unică**, destinată exclusiv investițiilor, fără impact asupra activității curente.

Analiza economico-financiară a Spitalului Municipal Săcele pentru perioada 2022–2025 evidențiază o instituție stabilă din punct de vedere bugetar, dar cu vulnerabilități structurale semnificative, generate de gradul scăzut de utilizare a paturilor de spitalizare continuă și de dependența ridicată de finanțarea publică.

Ambulatoriul integrat și spitalizarea de zi au devenit pilonii principali ai stabilității financiare, datorită celui mai bun raport cost–beneficiu. Aceste componente au compensat parțial pierderile din spitalizarea continuă și au contribuit la menținerea echilibrului bugetar în anul 2024.

Spitalul Municipal Săcele se află într-un moment favorabil din punct de vedere al oportunităților externe (acces la fonduri PNRR, creșterea adresabilității locale și potențial de diversificare a serviciilor) însă viabilitatea financiară pe termen lung depinde de:

- diversificarea serviciilor medicale și creșterea adresabilității pacienților;
- restructurarea și optimizarea capacității de spitalizare continuă;
- accesarea surselor de finanțare dedicate, inclusiv prin programe naționale, acțiuni prioritare și proiecte de screening.

Priorități manageriale pentru următoarea perioadă:

1. Reconfigurarea structurii de paturi, în funcție de adresabilitatea reală și profilul populației.
2. Dezvoltarea serviciilor finanțate din programe naționale, acțiuni prioritare și alte surse complementare contractului CJAS.
3. Creșterea gradului de ocupare a paturilor prin atragerea de medici specialiști și diversificarea serviciilor medicale.
4. Consolidarea ambulatoriului integrat ca sursă de venituri proprii și ca filtru pentru internări eficiente, inclusiv pentru spitalizarea de zi.
5. Digitalizarea și optimizarea raportărilor CAS, pentru maximizarea decontărilor pe caz ponderat.
6. Controlul cheltuielilor fixe și redirecționarea resurselor către servicii medicale cu rentabilitate crescută.

Prin aplicarea acestor măsuri, spitalul își poate transforma modelul de funcționare dintr-un sistem predominant asistativ într-unul echilibrat clinic și financiar, capabil să asigure sustenabilitate pe termen lung și să devină un pol medical local de referință în zona metropolitană Brașov.

2. ANALIZA SWOT A SPITALULUI

PUNCTE TARI (Strengths)

- **Poziționare regională strategică:** Instituția acoperă nevoile medicale ale unei populații de peste 43.000 de locuitori (Săcele și localitățile limitrofe) și îndeplinește un rol esențial

în asigurarea accesului la servicii medicale de bază și specializate, reducând presiunea asupra unităților clinice din municipiul Brașov.

- **Indicator de complexitate a cazurilor (ICM) performant:** ICM-ul realizat a depășit cel contractat în ultimii ani – reflectând un grad ridicat de complexitate al cazurilor tratate.
- **Diversitate de specializări și servicii medicale:** Asigură o paletă largă de servicii clinice, chirurgicale, paraclinice și de ambulatoriu. **Ambulatoriul integrat** este unul dintre cele mai dinamice segmente ale activității, reunind un număr mare de specialități medicale, oferind anual peste 25.000 de consultații. Acest volum ridicat confirmă gradul mare de încredere al pacienților și soliditatea bazei de adresabilitate. De asemenea, spitalul a dezvoltat în ultimii ani **serviciile chirurgicale în regim de spitalizare de zi**, în special în domeniile chirurgie generală, ortopedie și ORL. Aceste activități au contribuit la creșterea eficienței operaționale și la optimizarea costurilor, oferind pacienților acces rapid la intervenții minore, cu recuperare scurtă și costuri reduse.
- **Acces la fonduri externe:** Beneficiază de finanțare prin PNRR, inclusiv pentru digitalizare, modernizare și dezvoltarea ambulatoriului.
- **Stabilitate financiară:** confirmat de execuțiile bugetare echilibrate din 2024 și de absența arieratelor. În ciuda presiunii crescute a cheltuielilor salariale, unitatea și-a menținut capacitatea de funcționare și a atras resurse suplimentare prin proiecte cu finanțare nerambursabilă dar și prin creșterea veniturilor din prestarea serviciilor medicale și paramedicale (dezvoltarea serviciilor de anatomie patologică, contractate cu alte unități medicale, analize medicale pentru populație contracost etc.).

PUNCTE SLABE (Weaknesses)

- **Infrastructură medicală învechită și rigidă funcțional:** Clădirea principală a spitalului, cu structură arhitecturală interbelică, nu permite amenajarea saloanelor individuale, a izolatoarelor sau a unor circuite medicale conforme cu standardele actuale ANMCS și DSP. Spațiile existente sunt limitative pentru extinderea activității, modernizarea fluxurilor și creșterea confortului pacienților.
- **Capacitate redusă de spitalizare continuă:** Numărul de paturi este restrâns de constrângerile structurale ale clădirii, nu de lipsa personalului. Deși resursa umană existentă poate susține o activitate extinsă, infrastructura actuală nu permite creșterea capacității de internare sau diversificarea serviciilor.
- **Laborator de analize medicale neacreditat RENAR:** Lipsa acreditării afectează posibilitatea contractării unor servicii suplimentare și limitează recunoașterea externă a rezultatelor. Deși laboratorul funcționează eficient pentru nevoile interne, lipsa certificării reprezintă o barieră pentru dezvoltarea activităților contra cost și parteneriate externe (acreditarea RENAR permite și încheierea unui contract de servicii pe Ambulatoriu cu CJAS).
- **Dependenta ridicată de finanțarea publică:** Structura de venituri este dominată de fondurile provenite din contractele CJAS și din bugetul local, ceea ce face dificilă

susținerea investițiilor din resurse proprii. Mai mult, lipsa Programelor Naționale de Sănătate sau a altor surse de finanțare (inclusiv programe de screening) duc la o limitare a dezvoltării activității spitalului.

- **Pondere mare a cheltuielilor de personal în bugetul total:** deși nivelul de personal este adecvat, presiunea bugetară generată de majorările salariale din sectorul sanitar reduce posibilitățile de investiție în infrastructură și tehnologie.
- **Lipsa camerei de gardă funcționale:** Absența unui serviciu permanent de gardă limitează adresabilitatea urgențelor medicale locale, afectând indirect volumul de spitalizări și veniturile aferente. Reînființarea și operaționalizarea acesteia reprezintă o condiție esențială pentru creșterea eficienței instituției.

OPORTUNITĂȚI (Opportunities)

- **Dezvoltarea infrastructurii medicale prin fonduri nerambursabile:** Implementarea proiectelor finanțate prin PNRR și alte programe nerambursabile permite modernizarea infrastructurii și construirea noii clădiri a ambulatoriului integrat, care va asigura circuite medicale moderne, eficiență operațională și spațiu suficient pentru extinderea serviciilor de ambulatoriu și spitalizare de zi.
- **Diversificarea surselor de venit:** Noua infrastructură ambulatorie și laboratorul de analize acreditabil RENAR vor permite extinderea contractării cu CJAS și dezvoltarea serviciilor medicale contra cost (analize, consultații, pachete de screening, medicina muncii, evaluări de aptitudine).
- **Creșterea adresabilității regionale:** Amplasarea strategică, între municipiul Brașov și localitățile periurbane (Târlungeni, Zizin, Purcăreni, Timișu de Jos/Sus), oferă posibilitatea atragerii unui număr mai mare de pacienți și consolidării rolului spitalului ca centru medical de proximitate.
- **Acces la programe naționale de sănătate și screening:** Existența specialiștilor în medicină internă specializați în tratarea pacienților cronici, dezvoltarea structurii paraclinice și a serviciilor de anatomie patologică creează premisa participării la programe naționale (screening cancer, col uterin, hepatite, boli cronice etc.), cu beneficii directe asupra finanțării, dezvoltării profesionale și vizibilității instituționale.
- **Digitalizare și eficientizare operațională:** Implementarea sistemelor informatice integrate (gestiune medicală, raportare financiară, trasabilitate pacient) și extinderea modulelor pentru programare online și feedback pacient vor crește transparența, performanța și controlul managerial.
- **Consolidarea parteneriatelor public-private:** Există oportunități de colaborare cu operatori privați, laboratoare, companii industriale și instituții educaționale pentru servicii medicale preventive, screening, medicina muncii și formare profesională.
- **Resursă umană pregătită pentru extinderea activității:** Structura de personal existentă este deja adaptată volumului de activitate și va putea susține dezvoltarea ambulatoriului și a noilor servicii fără a fi necesare creșteri semnificative imediate de personal.

- **Tendențe favorabile la nivel de politici publice:** Strategia națională de decongestionare a spitalelor județene și consolidare a spitalelor municipale oferă un context favorabil dezvoltării Spitalului Municipal Săcele ca furnizor regional de servicii medicale integrate

AMENINȚĂRI (Threats)

- **Finanțare insuficientă raportată la potențialul instituției:** Lipsa includerii spitalului în programe naționale de sănătate și limitarea veniturilor aproape exclusiv la contractul cu CJAS reduc semnificativ capacitatea de a genera resurse proprii și de a susține investițiile necesare dezvoltării.
- **Birocrație și ritm lent al procedurilor administrative:** Proiectele finanțate prin fonduri externe (PNRR, POEO) pot fi întârziate semnificativ din cauza proceselor complexe de avizare și achiziție, ceea ce amână implementarea investițiilor planificate (în special noul ambulatoriu și modernizarea laboratorului).
- **Instabilitate legislativă:** Modificările frecvente ale normelor privind autorizarea sanitară, acreditarea, salarizarea și achizițiile publice generează incertitudine managerială și necesitatea unei adaptări administrative continue.
- **Creșterea costurilor de funcționare:** Majorarea cheltuielilor cu utilitățile, materialele sanitare și serviciile externe (inclusiv sterilizare, deșeuri, întreținere HVAC) poate afecta echilibrul financiar, în lipsa unor venituri suplimentare.
- **Concurența clinicilor și laboratoarelor private din zona metropolitană Brașov:** Extinderea rapidă a sectorului privat limitează adresabilitatea pacienților plători și reduce potențialul de dezvoltare a serviciilor contra cost.
- **Întârzierea investițiilor majore:** Orice amânare în implementarea proiectului noului ambulatoriu poate prelungi dependența de infrastructura actuală, care nu mai permite creșterea activității și diversificarea serviciilor.
- **Vulnerabilitate la crize sanitare și economice:** Situații precum pandemia COVID-19 sau creșterile bruste ale costurilor energetice pot perturba activitatea curentă, mai ales în lipsa unor circuite complet separate și a unor rezerve bugetare.
- **Risc reputațional în mediul online:** În contextul creșterii exigenței publice și al expunerii în social media, incidente izolate sau comunicarea deficitară pot afecta imaginea instituției și încrederea pacienților.

3. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE

Analiza activității Spitalului Municipal Săcele evidențiază o serie de aspecte importante: limitarea surselor de finanțare, lipsa spațiilor funcționale moderne, adresabilitatea crescută dar nerezolvată eficient, grad scăzut de ocupare al paturilor, precum și dificultatea dezvoltării serviciilor medicale noi. **Toate aceste aspecte pot fi compilate în 3 probleme majore principale:**

Infrastructură învechită și spații insuficiente

Clădirea principală a spitalului este în continuare limitativă din punct de vedere funcțional – nu permite amenajarea saloanelor individuale, a izolatoarelor și a circuitelor medicale conforme cu standardele actuale. Această situație determină o utilizare suboptimă a capacității de spitalizare continuă și reduce posibilitățile de diversificare a serviciilor.

Cu toate acestea, **proiectul noului ambulatoriu integrat reprezintă un element esențial de progres**: relocarea activității ambulatorii într-un spațiu modern va permite extinderea specialităților existente, creșterea serviciilor cu cerere ridicată (gastroenterologie, cardiologie, endocrinologie, OG) și dezvoltarea spitalizării de zi chirurgicale, cu impact direct asupra veniturilor și a performanței clinice.

În paralel, reamenajarea spațiilor eliberate în actuala clădire va facilita reorganizarea laboratorului pentru obținerea acreditării RENAR și extinderea bazei de tratament, ambele direcții având potențial financiar și medical semnificativ.

Sustenabilitate financiară și management

Structura actuală a veniturilor depinde în proporție covârșitoare de contractul cu CJAS și de bugetul local, în timp ce cheltuielile de personal depășesc 70% din total, limitând posibilitățile de investiție.

Eficiența financiară este în prezent redusă, dar poate fi îmbunătățită prin creșterea volumului de activitate, diversificarea serviciilor medicale, și optimizarea productivității personalului.

Relocarea ambulatoriului, acreditarea laboratorului și contractarea unor servicii suplimentare cu CJAS vor permite creșterea veniturilor proprii, diminuând presiunea asupra bugetului și asigurând sustenabilitatea financiară.

În paralel, este necesară consolidarea managementului intern printr-un sistem de monitorizare a indicatorilor de activitate și performanță, precum și printr-o mai bună corelare între nevoile clinice și resursele financiare disponibile.

Servicii medicale și adresabilitate

Activitatea spitalului prezintă o **asimetrie între spitalizarea continuă (cu grad redus de ocupare) și ambulatoriul integrat (cu cerere ridicată, dar spațiu insuficient)**. Pentru a răspunde nevoilor comunității, este necesară **diversificarea serviciilor medicale și integrarea unor specialități noi** (psihologie clinică, mamografie, oncologie medicală, recuperare medicală).

În același timp, redeschiderea camerei de gardă și reorganizarea pediatriei pot contribui la creșterea adresabilității și a gradului de utilizare a paturilor.

Prin corelarea acestor măsuri cu extinderea ambulatoriului și cu acreditarea laboratorului, spitalul poate deveni un **centru medical de proximitate complet**, capabil să acopere integral nevoile populației din Săcele și localitățile limitrofe.

4. IDENTIFICAREA UNEI/UNOR PROBLEME PRIORITARE CU MOTIVAREA ALEGERII FĂCUTE

Analiza activității Spitalului Municipal Săcele și a potențialului de dezvoltare evidențiază faptul că, în perioada următoare, cea mai importantă provocare nu este lipsa infrastructurii, ci **necesitatea valorificării acesteia prin dezvoltarea activității medicale în regim de ambulatoriu și spitalizare de zi.**

Problema prioritară:

Necesitatea creșterii performanței clinice și financiare prin dezvoltarea, diversificarea și eficientizarea activității medicale din ambulatoriu și spitalizarea de zi.

Această problemă devine prioritară deoarece:

- Noul ambulatoriu integrat va asigura infrastructura necesară pentru **creșterea numărului cabinetelor existente și introducerea de specialități noi** (mamografie, psihologie clinică, recuperare medicală). În acest context, **provocarea reală devine operaționalizarea eficientă a spațiilor și a echipamentelor, nu doar finalizarea investiției.**
- Spitalul dispune deja de **resursa umană calificată** pentru extinderea activității (existența a 4 medici cardiologi, gastroenterologi, endocrinologi), însă este necesară o **optimizare a programării, fluxurilor și indicatorilor de productivitate** pentru a valorifica la maximum această capacitate.
- **Spitalizarea de zi** are un potențial ridicat de eficientizare, fiind un serviciu cu costuri mai reduse și finanțare atractivă; prin reconfigurarea circuitelor și prin extinderea ofertelor (chirurgie, OG, ORL, gastroenterologie), se pot obține rezultate clinice și financiare semnificative.
- Laboratorul de analize, odată reorganizat și acreditat RENAR, va deveni o componentă importantă a activității ambulatorii, generând **venituri suplimentare prin contractarea de servicii paraclinice cu CJAS.**
- În contextul actual al sistemului sanitar, **performanța spitalelor nu mai depinde doar de volumul de spitalizări continue, ci de capacitatea de a dezvolta servicii medicale integrate, accesibile și eficiente** — ceea ce poziționează ambulatoriul și spitalizarea de zi ca principale motoare de creștere.

Totodată, această abordare este în acord cu principalele **strategii naționale de sănătate**, care promovează reechilibrarea sistemului sanitar către servicii ambulatorii și preventive:

- ✓ **Inversarea piramidei serviciilor de sănătate:** Strategia Națională de Sănătate 2023-2030 menționează necesitatea continuării conceptului de inversare a piramidei serviciilor de îngrijiri de sănătate, cu redimensionarea serviciilor existente și introducerea de servicii noi (ex. servicii post-spital). Un ambulatoriu bine dezvoltat contribuie la furnizarea de servicii în afara spitalizării continue, conform acestei strategii.
- ✓ **Îmbunătățirea accesului la servicii:** Obiectivul general OG.4 al Strategiei Naționale de Sănătate vizează îmbunătățirea disponibilității și accesului echitabil și în timp util la

servicii de sănătate. Un ambulatoriu modern și cu o gamă largă de servicii facilitează accesul pacienților la consultații și investigații fără a necesita internare, reducând astfel presiunea pe secțiile de spitalizare.

- ✓ **Eficientizarea capacității de diagnostic, tratament și monitorizare în ambulatoriu:** Strategia Națională de Sănătate 2022-2030 menționează creșterea performanței și eficientizarea capacității de diagnostic, tratament și monitorizare în ambulatoriu ca un obiectiv specific (OS.4.3.). Dezvoltarea ambulatoriului se aliniază cu acest obiectiv.
- ✓ Această orientare strategică este în deplină concordanță cu tema proiectului de management: „Performanța clinică și financiară a activităților Spitalului Municipal Săcele – Creștere și dezvoltare”, punând accent pe utilizarea optimă a noilor resurse disponibile, creșterea volumului de servicii, diversificarea specialităților și îmbunătățirea sustenabilității financiare.

Prin urmare, **problema prioritară** se concentrează pe dezvoltarea activității medicale în ambulatoriu și spitalizarea de zi ca principale instrumente de creștere a performanței clinice și financiare a Spitalului Municipal Săcele.

5. DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT PENTRU PROBLEMA PRIORITARĂ IDENTIFICATĂ

a) Scop

Creșterea performanței clinice și financiare a Spitalului Municipal Săcele prin dezvoltarea, diversificarea și eficientizarea activităților medicale în regim de ambulatoriu și spitalizare de zi, cu accent pe valorificarea noilor resurse disponibile și integrarea serviciilor în rețeaua de sănătate județeană și națională.

b) Obiectivele proiectului de management

Obiectivul 1

Acreditarea RENAR a laboratorului de analize medicale și contractarea serviciilor de ambulatoriu cu CASJ.

Scop: Creșterea veniturilor proprii, consolidarea imaginii instituționale și diversificarea serviciilor medicale.

Obiectivul 2

Dezvoltarea și operaționalizarea noului ambulatoriu integrat.

Scop: Creșterea volumului de consultații și investigații, creșterea numărului pacienților cu adresabilitate pentru spitalizarea de zi și spitalizarea continuă, precum și creșterea veniturilor din contractul CAS.

Obiectivul 3

Dezvoltarea serviciilor de oncologie în regim de spitalizare de zi.

Scop: Diversificarea serviciilor medicale, creșterea adresabilității, atragerea de fonduri din programele naționale și îmbunătățirea indicatorilor de performanță clinică și financiară

c) Activități

Obiectiv I

Acreditarea RENAR a laboratorului de analize medicale și contractarea serviciilor de ambulatoriu cu CASJ

Scopul obiectivului

Acreditarea RENAR a laboratorului de analize medicale are ca scop asigurarea conformității cu cerințele standardului SR EN ISO 15189:2022, garantând calitatea rezultatelor și încrederea beneficiarilor. Obținerea acreditării va permite laboratorului să încheie contract de furnizare de servicii de analize medicale în ambulatoriu cu Casa de Asigurări de Sănătate Județeană (CASJ), asigurând astfel finanțare stabilă, recunoaștere oficială și extinderea accesului pacienților la investigații paraclinice.

Prin implementarea obiectivului, spitalul va crește veniturile proprii, va reduce presiunea asupra laboratoarelor externe și va contribui la diagnosticarea rapidă și sigură a pacienților internați și ambulatori.

Activități principale

1. Analiza inițială a conformității laboratorului cu cerințele standardului ISO 15189.
2. Elaborarea și implementarea sistemului de management al calității (proceduri, instrucțiuni, formulare).
3. Amenajarea spațiilor și a instalațiilor electrice;
4. Calibrarea și validarea echipamentelor de laborator.
5. Formarea personalului privind cerințele standardului și bunele practici de laborator.
6. Audit intern și corectarea neconformităților identificate.
7. Depunerea dosarului de acreditare la RENAR și parcurgerea procesului de evaluare.
8. Pregătirea și depunerea documentației pentru contractarea serviciilor paraclinice de laborator cu CASJ.
9. Încheierea contractului CASJ și demararea activității de analize medicale în ambulatoriu.

Resurse necesare

Resurse umane:

- Personalul laboratorului de analize medicale (medici specialiști, biologi, asistenți medicali de laborator).
- Responsabilul cu managementul calității și echipa tehnică de implementare a sistemului ISO 15189.
- Serviciul de Management al Calității și Biroul Achiziții pentru suport procedural.

Resurse materiale:

- Spații existente ale laboratorului, modernizate și conforme cu cerințele RENAR.
- Echipamente și reactivi existenți, calibrați și validați.

- Sistem informatic pentru trasabilitatea probelor și arhivarea electronică a rezultatelor.

Resurse financiare:

- Buget intern al spitalului (secțiunea de cheltuieli de funcționare și formare profesională).
- Venituri proprii provenite din contractul CASJ și activități paraclinice.
- Posibile surse complementare din sponsorizări sau proiecte de eficientizare internă.

Indicatori de monitorizare și evaluare

- Grad de conformitate cu cerințele ISO 15189: $\geq 95\%$ la finalul implementării.
- Rata de corectare a neconformităților la audit intern: 100% până la finalul Trimestrului IV 2026.
- Contract CASJ semnat pentru furnizarea de servicii paraclinice: până cel târziu în Trimestrul II 2027.
- Venituri lunare medii din contract CASJ: ≥ 40.000 lei/lună (valoare estimativă pentru laborator acreditat).

Rezultate așteptate / Impact

- Laborator acreditat conform standardului ISO 15189, recunoscut de RENAR.
- Contract CASJ activ pentru servicii de laborator în ambulatoriu.
- Creșterea volumului de analize medicale efectuate pentru pacienții asigurați.
- Creșterea veniturilor proprii și reducerea dependenței de servicii externe.
- Îmbunătățirea calității rezultatelor analizelor și a satisfacției pacienților.
- Consolidarea rolului laboratorului ca structură suport pentru diagnosticul clinic.

Termen de realizare

- Trim. I 2026: Analiza inițială, plan de conformare, demararea implementării sistemului calității.
- Trim. II–III 2026: Formare personal, implementare proceduri, calibrare echipamente.
- Trim. IV 2026: Audit intern și corectarea neconformităților.
- Trim. I 2027: Depunere documentație RENAR, obținerea acreditării și depunerea documentației CASJ.
- Trim. II 2027: Încheiere contract CASJ și demarare activitate ambulatorie acreditată.

Riscuri și măsuri de prevenire

Risc	Măsură de prevenire
Întârzieri în livrarea echipamentelor / reactivilor	Planificare anticipată a achizițiilor și selectarea furnizorilor cu stocuri disponibile.
Fluctuația de personal / lipsa specialiștilor	Instruirea și fidelizarea personalului existent; colaborări externe temporare.
Neconformități majore identificate de RENAR	Implementarea auditului intern trimestrial și corectarea promptă a neconformităților.
Întârzierea semnării contractului CASJ	Transmiterea completă și din timp a documentației și menținerea comunicării cu CASJ.

Obiectiv general 2

Dezvoltarea și operaționalizarea noului ambulatoriu integrat

Scopul obiectivului

Creșterea volumului de consultații și investigații, a numărului de pacienți cu adresabilitate pentru spitalizarea de zi și spitalizarea continuă, precum și a veniturilor din contractul cu Casa de Asigurări de Sănătate (CAS).

Obiectivul vizează **autorizarea sanitară, relocarea completă și operaționalizarea activităților ambulatoriului integrat** în spațiul nou construit prin programul PNRR, conform normelor **Ordinului MS nr. 914/2006**.

Se urmărește totodată **diversificarea serviciilor medicale** prin introducerea unor specialități noi (mamografie, ecografie, psihologie, medicină sportivă), integrarea fluxurilor informatice pentru programări și raportări CASJ și creșterea performanței activității ambulatorii.

Activități principale

1. Verificarea conformității spațiilor și a dotărilor preluate prin PNRR cu cerințele de autorizare sanitară.
2. Elaborarea și depunerea documentației pentru obținerea autorizației sanitare DSP.
3. Relocarea cabinetelor medicale și reorganizarea circuitelor funcționale.
4. Implementarea sistemului informatic integrat pentru programări și raportări.
5. Instruirea personalului medical privind noile fluxuri și proceduri de lucru.
6. Actualizarea contractului CASJ pentru includerea noilor specialități și servicii.
7. Deschiderea și operaționalizarea completă a ambulatoriului integrat.

Resurse necesare

Resurse umane:

- Coordonator de proiect desemnat din conducerea spitalului.
- Reprezentanți ai Serviciului Tehnic, ai Serviciului de Management al Calității și ai Direcției Medicale.
- Personalul medical și auxiliar al cabinetelor relocate.

Resurse materiale:

- Spațiile nou construite și dotate prin Programul Național de Redresare și Reziliență (PNRR).
- Dotările medicale și IT existente (sisteme PACS, HIS, module de raportare CAS).
- Infrastructura de comunicații interne (rețea, echipamente, mobilier medical).

Resurse financiare:

- Buget intern al spitalului pentru cheltuieli operaționale și relocare.
- Venituri proprii provenite din contractele CASJ și servicii cu plată.

Indicatori de monitorizare și evaluare

- Spațiu autorizat sanitar conform 100% cu cerințele **Ordinului 914/2006**.
- Creșterea cu **20% a numărului de consultații** raportat la anul anterior.
- Creșterea cu **15% a veniturilor lunare din contractul CASJ** pentru activitatea ambulatorie.
- Contract CASJ actualizat pentru includerea noilor specialități medicale.
- Grad de satisfacție al pacienților $\geq 85\%$ în primele 6 luni de activitate.

Rezultate așteptate / Impact

- Ambulatoriu integrat, complet funcțional și autorizat sanitar.
- Acces crescut al pacienților la consultații și investigații paraclinice moderne.
- Diversificarea gamei de servicii prin introducerea de noi specialități medicale.
- Creșterea veniturilor proprii și reducerea presiunii asupra spitalizării continue.
- Îmbunătățirea calității actului medical și a satisfacției pacienților.
- Maximizarea serviciilor decontate de CJAS, în limita contractelor anuale.

Termen de realizare

- **Trim. III 2026:** Verificarea conformității spațiilor și depunerea documentației pentru autorizare sanitară.
- **Trim. IV 2026:** Obținerea autorizației DSP, relocarea cabinetelor și instalarea sistemului informatic.
- **Trim. I 2027:** Actualizarea contractului CASJ și deschiderea oficială a noului ambulatoriu.

Risc	Măsură de prevenire
Întârzierea finalizării lucrărilor PNRR sau a livrării dotărilor	Monitorizare permanentă a stadiului proiectului PNRR și colaborare cu autoritatea finanțatoare
Întârzieri în obținerea autorizației DSP	Verificare prealabilă a documentației și menținerea comunicării cu DSP pentru clarificări rapide
Dificultăți logistice în relocarea cabinetelor	Planificare etapizată a mutării și coordonare interdepartamentală
Întârzierea actualizării contractului CASJ	Pregătirea completă a documentației și transmiterea acesteia imediat după autorizare
Volum de pacienți sub nivelul estimat în primele luni	Campanii de informare, parteneriate cu medicii de familie și optimizarea programului de consultații

Obiectiv general 3

Dezvoltarea serviciilor de oncologie în regim de spitalizare de zi

Scopul obiectivului

Diversificarea serviciilor medicale, creșterea adresabilității, atragerea de fonduri prin includerea în programele naționale de sănătate și îmbunătățirea indicatorilor de performanță clinică și financiară.

Prin dezvoltarea activităților de **oncologie în regim de spitalizare de zi**, Spitalul Municipal Săcele își propune să asigure pacienților acces la diagnostic, monitorizare și tratament oncologic în condiții de siguranță și confort, fără internare continuă. Serviciul va contribui la reducerea presiunii asupra unităților din municipiul Brașov (în cadrul Spitalului Clinic Județean de Urgență Brașov au fost tratați aproximativ 1270 de pacienți cu afecțiuni oncologice în ultimii 3 ani) și la creșterea veniturilor proprii prin contractarea cu CASJ și cu programele naționale de oncologie.

Activități principale

1. Amenajarea și dotarea spațiului destinat activităților de oncologie (salon tratamente, cabinet consult, spațiu pentru prepararea citostaticelelor).
2. Asigurarea circuitelor funcționale conforme cu normele de siguranță sanitară și cu reglementările privind manipularea medicamentelor citostatice.
3. Obținerea avizelor și autorizației sanitare pentru activitatea de oncologie.
4. Angajarea sau detașarea personalului medical specializat (medic oncolog, asistent medical, infirmieră).
5. Elaborarea și implementarea procedurilor de lucru pentru spitalizarea de zi.
6. Încheierea contractului cu CASJ pentru serviciile de oncologie și integrarea în programele naționale.
7. Achiziția medicamentelor și consumabilelor necesare pentru tratamentele oncologice.
8. Monitorizarea activității și raportarea periodică a indicatorilor către CASJ și DSP.

Indicatori de monitorizare și evaluare

- Spațiu amenajat și autorizat sanitar pentru activități de oncologie: 100% conform cerințelor legale.
- Personal medical specializat angajat / detașat: minimum 1 medic oncolog și 2 asistenți medicali.
- Contract CASJ semnat pentru servicii oncologice în regim de zi; până cel târziu în Trimestrul I 2027.
- Număr de pacienți tratați lunar: minimum 60 pacienți/lună în primul an.
- Grad de ocupare a capacității de tratament: $\geq 75\%$ după primele 6 luni.
- Venituri lunare estimate din servicii oncologice: ≥ 60.000 lei/lună.

Rezultate așteptate / Impact

- Serviciu de oncologie funcțional și autorizat sanitar, integrat în structura spitalului.

- Acces crescut al pacienților din zona Săcele – Brașov la tratamente oncologice de proximitate,
- Creșterea veniturilor proprii prin contractarea cu CASJ și programele naționale.
- Îmbunătățirea indicatorilor de performanță clinică și financiară ai spitalului.
- Consolidarea rolului Spitalului Municipal Săcele ca furnizor de servicii medicale integrate și complementare celor oferite de unitățile județene.

Termen de realizare

- **Trim. II 2026:** Identificarea și amenajarea spațiului dedicat, obținerea avizelor preliminare.
- **Trim. III 2026:** Dotarea completă și obținerea autorizației sanitare.
- **Trim. IV 2026:** Angajarea personalului și elaborarea procedurilor operaționale.
- **Trim. I 2027:** Contractare CASJ și includerea în programele naționale de oncologie; demararea activității.

Resurse necesare

Resurse umane:

- 1 medic specialist oncolog (angajat sau colaborator contractual).
- 2 asistenți medicali și 1 infirmieră.
- Personal medical auxiliar pentru programări, raportări și gestionarea contractului CASJ.

Resurse materiale:

- Spațiu dedicat activităților de oncologie, echipat conform normelor DSP.
- Echipamente medicale specifice (fotolii tratament, pompe perfuzie, hotă citostatice, frigider medicamente, mobilier medical).
- Sistem informatic pentru programări, fișe de tratament și raportare CASJ.

Resurse financiare:

- Buget intern al spitalului pentru amenajare și cheltuieli de funcționare.
- Venituri provenite din contractul CASJ și din finanțarea programelor naționale de oncologie.
- Posibile sponsorizări sau parteneriate pentru achiziția de echipamente.

Riscuri și măsuri de prevenire

Risc	Măsură de prevenire
Dificultăți în recrutarea medicului oncolog	Colaborare temporară cu medic specialist din unități partenere; stimulente pentru atragerea personalului calificat
Întârzieri în obținerea avizelor și autorizațiilor	Inițierea din timp a procedurilor și colaborare permanentă cu DSP
Întârzierea contractării cu CASJ	Pregătirea completă a documentației și transmiterea promptă a cererilor de includere în programele naționale

Risc	Măsură de prevenire
Costuri ridicate pentru medicamente citostatice	Planificare bugetară corectă și utilizarea eficientă a fondurilor alocate prin programele naționale
Număr redus de pacienți în primele luni	Colaborare cu medicii de familie și campanii locale de informare privind disponibilitatea serviciului

Grafic Gantt

Activitate	T1 2026	T2 2026	T3 2026	T4 2026	T1 2027	T2 2027
Ob.1 - Acreditarea RENAR a laboratorului de analize medicale și contractarea serviciilor de ambulatoriu cu CASJ						
Ob.2 - Dezvoltarea și operaționalizarea noului ambulatoriu integrat						
Ob.3 - Dezvoltarea serviciilor de oncologie în regim de spitalizare de zi						

Etapele de implementare și dezvoltare ulterioară (2027–2029)

După finalizarea obiectivelor strategice asumate pentru perioada 2026–2027, Spitalul Municipal Săcele va intra într-o etapă de **consolidare, monitorizare și diversificare a serviciilor dezvoltate**, având ca scop menținerea performanței clinice, operaționale și financiare.

Activitatea spitalului se va concentra pe:

- ✓ monitorizarea continuă a indicatorilor de performanță ai laboratorului, ambulatoriului și serviciului de oncologie;
- ✓ optimizarea anuală a contractelor cu Casa de Asigurări de Sănătate Județeană și diversificarea serviciilor paraclinice și ambulatorii;
- ✓ dezvoltarea de servicii complementare (analize contra cost, screening oncologic, consiliere psihologică, etc.);
- ✓ extinderea rețelei de parteneriate medicale și consolidarea sistemului informatic integrat;
- ✓ formarea continuă a personalului medical și implicarea activă a Serviciului de Management al Calității în evaluarea satisfacției pacienților.

Această etapă va asigura sustenabilitatea investițiilor, valorificarea capacităților nou create și pregătirea unui nou ciclu strategic de dezvoltare pentru perioada ulterioară anului 2029.

d) Rezultate așteptate

Rezultate structurale și funcționale

- Laborator de analize medicale acreditat RENAR, cu servicii paraclinice contractate cu CASJ și capacitate de lucru extinsă pentru pacienți asigurați și neasigurați în cadrul ambulatoriului.
- Ambulatoriu integrat nou, complet funcțional și autorizat sanitar, cu circuite moderne, specialități medicale diversificate.
- Serviciu de oncologie în regim de spitalizare de zi, operațional, autorizat și finanțat prin contract CASJ și programele naționale de sănătate.

Rezultate economico-financiare

- Creșterea veniturilor proprii ale spitalului cu minimum **20%** până la finalul anului 2027, prin extinderea activităților contractate cu CASJ și dezvoltarea serviciilor complementare.
- Diversificarea surselor de venit și creșterea autonomiei financiare a spitalului prin maximizarea serviciilor decontate și contra cost.
- Îmbunătățirea echilibrului financiar și a capacității de autofinanțare pentru activitățile medicale și administrative (target ponderea cheltuielilor salariale să fie de max. **70%** din total cheltuieli).

Rezultate privind calitatea serviciilor medicale

- Creșterea volumului de servicii medicale prestate în ambulatoriu și spitalizare de zi;
- Creșterea gradului de satisfacție al pacienților peste **85%**, monitorizat prin chestionare standardizate;
- O mai bună monitorizare a pacienților cronici prin servicii repetabile, fără internări prelungite.

Rezultate strategice pe termen mediu

- Consolidarea imaginii Spitalului Municipal Săcele ca furnizor regional de servicii medicale integrate, cu infrastructură modernă și performanță certificată.
- Creșterea adresabilității pacienților din zona metropolitană Brașov – Săcele și reducerea presiunii asupra unităților clinice județene.
- Crearea unui cadru sustenabil pentru dezvoltări ulterioare, prin valorificarea infrastructurii realizate și a competențelor profesionale consolidate.

e) Indicatori-evaluare, monitorizare

Indicatori de realizare

- Număr proceduri operaționale implementate în laboratorul de analize medicale: **≥ 30**
- Grad de conformitate cu cerințele standardului SR EN ISO 15189:2022: **≥ 95%**
- Spațiu autorizat sanitar conform **100%** cu cerințele Ordinului MS nr. 914/2006 pentru ambulatoriu
- Serviciu de oncologie în regim de zi amenajat și autorizat: **1 unitate funcțională**

Indicatori de rezultat

- Creșterea volumului de consultații ambulatorii: **+20%** față de 2025
- Creșterea veniturilor proprii ale spitalului din serviciile de ambulatoriu și spitalizare de zi: **+20%** până la finalul anului 2027
- Grad de satisfacție al pacienților: **≥ 85%**

- Rata de corectare a neconformităților identificate la audit: **100%**
- Creșterea numărului de pacienți tratați în regim de zi (oncologie): **≥ 60/lună**
- Rată de utilizare a capacității ambulatoriului: **≥ 80%**

Monitorizare:

Indicatorii vor fi urmăriți lunar și trimestrial prin sistemul informatic al spitalului și rapoarte interne (SPIAAM, Statistică, Serviciul de Management al Calității, Dep. Financiar Contabil);

Evaluarea specifică a satisfacției pacienților din ambulatoriu, integrat în mecanismul existent al spitalului (chestionar general și SMS), dar adaptat pentru a urmări indicatori relevanți precum: accesibilitatea consultațiilor (durata până la programare), claritatea și eficiența consultației, comunicarea cu personalul, confortul și condițiile spațiului ambulatoriu, timpul total petrecut în unitate.

Se vor utiliza formulare digitale și tipărite pentru evaluarea satisfacției pacienților, adaptate specificului ambulatoriului;

Feedbackul pacienților și analiza acestuia va fi integrat în deciziile manageriale privind dezvoltarea și ajustările serviciilor.

Concluzii

Spitalul Municipal Săcele se află într-un moment favorabil de transformare, trecând de la o etapă de reconstrucție instituțională la una de consolidare și dezvoltare durabilă. Principalele atuuri ale unității (**adresabilitatea ridicată** a populației din zona metropolitană Brașov–Săcele, **experiența acumulată în servicii de spitalizare de zi și ambulatoriu**, precum și **noua infrastructură ambulatorie modernă finanțată prin PNRR**) conturează premisele unui model medical eficient, centrat pe pacient și orientat spre performanță.

Lucrarea de față a evidențiat faptul că, în prezent, **ambulatoriul integrat și spitalizarea de zi sunt motoarele reale ale activității clinice și financiare ale spitalului**, prin volumul ridicat de consultații, diversitatea specialităților și raportul favorabil cost–beneficiu. Aceste servicii vor deveni punctul de plecare pentru extinderea treptată a activităților medicale și pentru creșterea veniturilor proprii.

În forma actuală, spitalizarea continuă prezintă, o **limitare structurală**, atât din perspectiva spațiilor, cât și a circuitelor funcționale, **dar modernizarea acestei componente** va trebui să reprezinte o etapă obligatorie de dezvoltare, odată cu valorificarea experienței acumulate și consolidarea bazei financiare a spitalului.

Spitalul Municipal Săcele are astfel toate premisele pentru a deveni, în următorii ani, un centru medical de referință al zonei metropolitane Brașov, bazat pe performanță, calitate și încredere.

„Cel mai bun mod de a prevedea viitorul este să îl creezi.” — Peter Drucker (părintele managementului modern)

Bibliografie:

- Ordinul nr. 914/2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare, cu modificările și completările ulterioare.
- Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, republicată, cu modificările și completările ulterioare.
- Ordinul nr. 1058/2023 privind aprobarea Planului Național de Sănătate 2023–2030 – Ministerul Sănătății.
- Strategia de dezvoltare a județului Brașov 2021–2027, aprobată prin Hotărârea Consiliului Județean Brașov.
- Ordinul 1224/2010 privind normele de personal din spitale.
- Profilul de țară – România – în domeniul sănătății (Raport Comisia Europeană 2023).