

PROIECT de MANAGEMENT

pentru CONCURSUL de ocupare a funcției de
MANAGER – PERSOANĂ FIZICĂ la
SANATORIUL BALNEAR ȘI DE RECUPERARE MANGALIA

TEMA:

**PLANIFICAREA SI ORGANIZAREA SERVICIILOR DE
SANATATE**

TITLUL LUCRĂRII :

**PLANIFICAREA SI ORGANIZAREA SERVICIILOR DE
SANATATE LA NIVELUL SANATORIULUI BALNEAR ȘI DE
RECUPERARE MANGALIA**

August 2020

A. DOMENIUL DE ACTIVITATE . IMPLICAȚII

Balneologia și climatologia, sunt științe tradiționale care studiază și valorifică remediile oferite de natură (ape minerale, climat, nămoluri, etc) în scopul prevenirii și tratării unei serii largi de afecțiuni, îndeosebi cronice. Bolnavii ori răniții în războaie, se foloseau de "apele sfinte" pentru însănătoșire și, ca semn de mulțumire au ridicat altare și au cioplit în piatră monumente închinat zeilor păstrători ai sănătății: Hercules – fiul lui Zeus, Esculap (Aesclepius) - zeul medicinei și zeiței grecești a sănătății, Hygeea. De atunci, balneologia s-a dezvoltat continuu în toată lumea, unele stațiuni dobândind o faimă mondială și atrăgând mulțimi de oameni pentru tratament.

România dispune de o bogăție de factori terapeutici naturali. Astfel s-a creat premisele dezvoltării unei rețele complexe de stațiuni balneoclimaterice în care s-au dezvoltat importante centre de sănătate unde medicina se practică la standarde foarte înalte. Majoritatea sunt cunoscute și în străinătate și au funcționare permanentă, în timp ce altele sunt utilizate pe plan local, în sezonul cald. În prezent, aproximativ 50 de orașe și 103 așezări rurale au statutul de stațiuni balneoclimaterice, ce sunt răspândite pe întreg teritoriul țării, din zonele montane până la litoralul Mării Negre, cuprinzând zonele de câmpie, de deal și cele subcarpatice. Oamenii de știință din România s-au preocupat de cercetarea în domeniu în anul 1922 desfășurându-se primul congres român de balneologie la București, iar în 1924 fiind înființat "Institut de Balneologie", prin strădania susținută a unor personalități marcante ale timpului - medicale și nemedicale: din partea Ministerului Sănătății, a Crucii Roșii Române, a Patriarhiei, a Ministerului Aparării Naționale s.a. Demersul a fost materializat prin cedarea spațiului necesar de către Eforia Spitalului Civile în sediul Spitalului Brancovenesc (construit în anii 1938-1939). De menționat că la acea vreme, acesta a fost al doilea institut de profil din Europa (după cel din Franța).¹

Dezvoltarea balneologiei a dus la dezvoltarea cererii populației pentru aceasta. Astfel, în anul 1949 Prof. Dr. Marius Sturza spunea "astăzi, salariatii au posibilitatea de a merge în casele de odihnă amenajate special în localitățile cele mai frumoase pentru recreație sau pentru tratamente balneare și climatice"

Principalii actori în cadrul turismului balnear și de sănătate sunt :

- **Ministerul sănătății**
- **Casa Națională de Asigurări de Sănătate**
- **Casa Națională de Pensii Publice**
- **Ministerul Turismului**
- **Agencia Națională pentru Resurse Minerale**
- **Institutul Național de Recuperare, Medicină Fizică și Balneologie – INRMFB**
- **Factorii regionali**
- **Populația deservită**

Pentru a înțelege cât mai bine locul ocupat de Sanatoriul Balnear și de Recuperare Mangalia în cadrul turismului balnear și de sănătate, ne vom opri succint asupra acestor entități.

Ministerul Sănătății este principalul actor din cadrul sectorului balnear din punctul de vedere al asigurării serviciilor medicale de specialitate, în legislația fiind în mod explicit prezentate următoarele forme de organizare instituțională :

a. sanatoriul - unitate care utilizează factori curativi naturali, asociați cu alte procedee, tehnici și mijloace terapeutice;

¹ Emil ȚEPOSU, Val. PUȘCARIU – *România balneară și turistică*, Editura Cartea Românească, București, 1933

b. institutul și centru medical clinic - unitate în care se desfășoară și activitate de învățământ și cercetare științifică medicală, de îndrumare și coordonare metodologică, precum și de educație medicală continuă;

c. spitalul de specialitate cu activitate medicală de recuperare care cuprinde secții, compartimente și laboratoare de recuperare, ambulatorii de recuperare, publice sau private. Legea 95/2006 reforma în domeniul sănătății stipulează la art. 31 că "activitatea medicală de recuperare se asigură prin unități medicale de specialitate cu personalitate juridică, secții, compartimente și laboratoare de recuperare, unități ambulatorii de recuperare, publice sau private, precum și prin societăți de turism balnear și de recuperare, constituite conform legii."

Casa Națională de Asigurări de Sănătate are rolul primordial în finanțarea serviciilor de sănătate, deci și a celor de recuperare, așa cum este reglementat prin Legea 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății cu modificările ulterioare. Relevant este faptul că la art. 230 din lege se stipulează că asigurații au dreptul să beneficieze de tratament fizioterapeutic și de recuperare, iar serviciile medicale, medicamentele etc. trebuie să fie furnizate nediscriminatoriu.

Casele județene de sănătate încheie contracte cu furnizorii de servicii de sănătate aflați în fiecare județ în parte în condițiile legii.

Casa Națională de Pensii Publice îndeplinește rolul de organiza în fiecare an licitație publică pentru atribuirea contractelor necesare asigurării serviciilor de tratament balnear, cazare și masă pentru beneficiarii biletelor eliberate de CNPP prin Casele teritoriale de pensii CNPP are totodată rolul de a finanța unitățile de tratament balnear.

Ministerul Turismului autorizează operatorii economici și personalul de specialitate din turism, respectiv licențiază agențiile de turism, clasifică structurile de primire turistice, omologhează pârtiile, traseele de schi și traseele turistice montane, brevetează și atestă personalul de specialitate, avizează capacitatea instituțională și eficacitatea educațională în domeniul formării profesionale, autorizează plajele turistice și activitățile din industria de agrement, acreditează centrele naționale de informare și promovare turistică și organizează controlul activității din turism împreună cu reprezentanți ai CNPAS.

Agencia Națională pentru Resurse Minerale este responsabilă de aplicarea normelor privind apele minerale naturale extrase de pe teritoriul României, avizează documentațiile privind executarea lucrărilor de prospecțiune, explorare sau de exploatare, stabilește redevențele pentru apele minerale sau namoluri, stabilește redevențele și urmărește încasarea acestora la buget.

Din punctul de vedere al valorificării apelor minerale naturale din bazele balneare, desigur că accentul cade pe apele cu proprietăți medicale sporite, adică care dețin anumite substanțe chimice în concentrațiile prevăzute de norme. La acest capitol, ANRM este îndreptățită să efectueze controale periodice pentru a verifica dacă apă minerală pentru care a fost autorizată exploatarea sursei respectă întocmai prevederile stabilite de norme.

Institutul Național de Recuperare, Medicină Fizică și Balneologie – INRMFB înființat în urma Ordonanței Guvernului 109/02.09.2000, aprobată prin Legea 343/18.06.2002, prin reorganizarea Institutului de Medicină Fizică, Balneoclimatologie și Recuperare Medicală, Institutul este forul de îndrumare tehnico-metodologică și control a rețelei sanitare din țară cu profil de balneofizioterapie, efectuând studii și cercetări științifice de specialitate. Obiectivul principal este acela de asistență de recuperare, medicină fizică și balneoclimatologie realizat în secțiile clinice și servicii ambulatorii de specialitate. Pe linie de

asistență medicală institutul asigură tratamentul complex al bolnavilor cu multiple aspecte disfuncționale în afecțiuni locomotorii (neurologice, post-traumatice, reumatologice, vascularperiferice, dismetabolice ș.a.). Bolnavii beneficiază de tratamente balneofizicale și de kinetoterapie prin care se urmărește ameliorarea substanțială a deficitelor funcționale și a tabloului clinic caracteristic diferitelor patologii.

Factorii regionali.

Dobrogea este singura regiune din țară cu deschidere la Marea Neagră ceea ce constituie un element de atractivitate pentru turism. Zona litorală prezintă o serie de oportunități pentru investitorii străini – frontiera de sud est a Europei, existența facilităților portuare, infrastructura de turism și de agrement relativ bine dezvoltată, apropierea Deltei Dunării – una din rezervațiile naturale ale lumii-, podgoriile renumite din zonă, condițiile climaterice deosebite pentru cura heliomarină, bogăția de resurse minerale – apa și nămolul lacului Techirgiol , apele mezo-termale de la Mangalia.

Mangalia este un municipiu de 40 de mii de locuitori ce dispune de toate facilitățile unei stațiuni la Marea Neagră. Alături de restaurante, cinematografe și teatre, Mangalia are o tradiție prin Festivalul Callatis, Gala Tanarului Actor, Targuri de carte, de marfuri, O lumina de la malul Marii (de Paste) sau Târgul tradițional de Ziua Recoltei ș.a. Mangalia este un oraș turistic și port, municipiu din județul Constanța, Dobrogea, situat la 40 km sud de orașul Constanța și la 14 km de granița cu Bulgaria. Este format din localitățile Cap Aurora, Jupiter, Mangalia (reședința), Neptun, Olimp, Saturn și Venus. Orașul este limitat în partea sudică de lacul Mangalia, la est de țărmul mării Negre, iar în partea de vest și de nord de calea ferată către Constanța, pădurea Comorova și de Balta Mangalia.

Mangalia beneficiază de un climat de câmpie cu influențe datorate zonei litorale a Mării Negre. Mediile multianuale de temperatura se cifrează la 11,2°C (media din luna iulie este 21,8°C, iar din luna ianuarie de peste – 0,2°C). Primăverile sunt timpurii, însă reci, iar toamnele sunt lungi și calde. Nebulozitatea este redusă, iar în timpul verii soarele strălucește cca.12 ore pe zi. Anual, se înregistrează peste 2500 ore de strălucire a soarelui. Precipitațiile medii se situează la o valoare de circa 400 mm pe an. Vânturile predominante suflă din direcțiile nord-est și vest. Brizele se simt mai puternic pe timpul verii la țărmul mării, ziua dinspre mare spre uscat, în timpul nopții în sens opus.

Stațiunea Mangalia este singura stațiune maritimă care deține izvoare minerale (radioactive, sulfuroase și mezotermale). Mangalia a fost declarată în 1899 prima stațiune climaterică maritimă și balneară din România, după ce s-a stabilit faptul că apele sale sunt sulfuroase, alcaline, ușor cloruro-sodice și iodurate. Plaja din Mangalia are o formă ușor circulară și se întinde între digul de nord al Portului comercial Mangalia și plaja Saturn. Centrul plajei are aproximativ 120 m lățime. Este mărginită de o faleză înaltă ce este folosită ca loc de promenadă de către turiști.

Stațiune balneo-climaterică de interes național și internațional, Mangalia îmbină vestigiile antice callatiene cu bogăția factorilor terapeutici :

- apele minerale sulfuroase,clorurate,bicarbonate, sodice,mezotermale (25° - 27°);
- apa mării cu o mineralizare totală de 15,5 gr/l;
- nămolul sapropelic extras din lacul Techirgiol²;
- bioclimatul marin,bogat în aerosolisalini;

Calitățile curative deosebite ale apelor mezotermale din Mangalia au fost recunoscute încă din timpul ocupației otomane. În monografia «Mangalia — stațiune climaterică, maritimă și balneară », Aurelia Lăpușan, arată : « Apele termale ale Mangaliei devin proprietatea

² Numele localității vine din limba turcă și are ca inspirație culoarea cenușie a apelor, cu aspect vârgat: techir;

comunei și în anii 1886–1889, doctorii C.Istrati și Fotino se apleacă cu atenție asupra studiului acestor proprietăți terapeutice. C.I.Istrati (1850–1918) era unul dintre primii medici chimiști din România, savant, om politic, în același timp, care a avut o contribuție însemnată la cercetarea petrolului, dar și la propășirea educației fizice și a culturii fizice medicale naționale”

Stațiune balneoclimaterică de renume internațional , Mangalia a avut cea mai mare căutare în deceniile 8 și 9 ale secolului XX, când numeroși turiști străini veneau an de an la cură balneară la Mangalia. Tradiția determină și azi un mare grad de adresabilitate în cadrul unităților de turism balnear, domeniu în care activează cu succes și Sanatoriul Balnear și de Recuperare Mangalia, care este o unitate de interes național, aflată în subordinea Ministerului Sănătății și reprezintă o unitate de referință a balneologiei românești de pe litoralul Marii Negre. De la înființare, prin Decizia nr. 346 / 20.03.1975 a Comitetului Executiv al Consiliului Popular al Județului Constanta a tratat atât pacienți din Romania prin secția sanatorială din care face parte hotelul Callatis cât și cetățeni străini prin secția de ambulatoriu, împreună cu facilitățile de cazare fostul hotel « Siemens » (Mangalia), aflat până la începutul anilor 2000 în portofoliul Ministerului Turismului, când a fost privatizat, modernizat și denumit « Paradiso ».

Populația deservita

Sanatoriul Balnear și de Recuperare Mangalia se adresează atât bolnavilor cronici din Dobrogea cât și din toată țara . Listele de așteptare pentru internare se întind aproape pe un an, iar beneficiarii de bilete de odihnă și tratament prin CNPP nu pot fi satisfăcuți în întregime , cererea depășind cu peste 25 % oferta. Apreciem astfel ca ridicat gradul de adresabilitate al sanatoriului.

Pentru ambulatoriu turismul din zona este un factor extern care influențează în mod direct și într-o măsură foarte mare activitatea, aflusul de turisti fiind foarte ridicat in perioada sezonului estival si mai redus în extrasezon, astfel putem afirma ca situarea pe litoralul Mării Negre , în vecinătatea plajei orașului Mangalia triplează cererea în perioada sezonului estival.

B.DESCRIEREA SITUATIEI ACTUALE A SANATORIULUI BALNEAR SI DE RECUPERARE MANGALIA

Sanatoriul Balnear este o institutie medicală sanitară situată într-o zonă cu conditii climatice si balneare favorabile, în care sunt tratate unele boli cronice cum sunt afectiunile reumatismale, atât inflamatorii cât si degenerative.

Prin dezvoltarea și îmbunătățirea continuă a serviciilor oferite SBRM s-a impus ca unitate balneară de elită în zona de sud a Litoralului românesc, unde funcționează alături de Sanatoriul Balnear Techirghiol, Sanatoriul Balnear din Eforie, Baza de Tratament „Doina” - Neptun și Baza de Tratament “Hora”- Saturn.

Prin actul juridic de declarare ca unitate sanitară de interes național (Hotărârea Guvernului României nr. 1106/2002), SBRM face parte din domeniul public al statului în administrarea Ministerului Sănătății. În prezent SBRM funcționează, conform structurii organizatorice aprobată de Ministerul Sănătății, cu 3 sectii cu paturi (2 sectii de spital a câte 75 locuri fiecare si o sectie sanatoriala cu 200 paturi (Pav.A) – total 350 paturi) și un ambulatoriu de specialitate (Pav.B) situate la aprox. 1 km. distanță.

Situat pe faleză, la 50 m de plaja largă a orașului, Hotelul « Callatis » unitate turistică clasificată două stele la data de 23.03.2012, până pe data de 14 aprilie 2020 când certificatul de clasificare a fost radiat, datorită dimensiunii reduse a băilor, are o capacitate de 350 locuri, și dispune de acces direct la o baza de tratament cu o capacitate de 1500 de proceduri de tratament pe zi.

Prin factorii naturali de cură oferiti - climatul, apa Mării Negre cu o mineralizare totala de 15,5g/l și apele minerale sulfuroase, clorurate, bicarbonate, sodice mezotermale (25°-27°.), nămolul sapropelic din lacul Techirghiol - afecțiunile reumatismale beneficiază de un tratament complex cu efecte termice, mecanice, chimice, imunostimulatorii, de reechilibrare a terenului neuro-vegetativ, precum și efecte psihologice legate de schimbarea mediului de viață.

Tratamentul în baza este structurat pe trei scopuri principale - profilactic, curativ și recuperator și se adresează persoanelor ce suferă de următoarelor afecțiuni:

- Sechele dureroase articulare și abarticulare post reumatism acut cu sau fără tulburări neurocirculatorii și fenomene de distonie neurovegetativă
- Reumatism poststreptococic
- Poliartrită reumatoidă în stadiul I, II sau III în afara puseului, cu sau fără intervenții ortopedico-chirurgicale
- Spondilita anchilozantă forma centrală sau periferică, indiferent de stadiul de boală
- Artropatie psoriazică, Artropatiile reactive
- Dermatoze scuamoase, Sindromul seboreic
- Alergodermii, Etc
- **Structura organizatorica**

În prezent Sanatoriului Balnear și de Recuperare Mangalia are o capacitate de 350 de paturi structurată astfel:

- a) – **Sectia Sanatoriala adulti** (medicina fizica și recuperare) 200 paturi
 - Două secții Spital de Recuperare, medicină fizică și balneologie a câte 75 paturi fiecare
- b) – Sectia Ambulatoriul de Specialitate (baza de tratament) recuperare, medicină fizică și de balneologie – poate asigura zilnic tratament pentru 800 de pacienți în ambulatoriu (comparativ, Pav.A asigura zilnic tratament la peste 350 de pacienți)
- c) – Sectia Laboratoare paraclinice:
 - Laborator Analize medicale (cu 2 spații de activitate)
 - Laborator Radiologie și Imagistica
- **Structura resurselor umane**

Managementul resurselor umane din cadrul Sanatoriului Balnear și de Recuperare Mangalia reprezintă unul din punctele importante în creșterea performanțelor organizaționale, având la bază îmbunătățirea performanțelor individuale ale fiecărui salariat astfel încât resursele umane de calitate, să constituie un factor activ în dezvoltarea unității.

Activitatea Sanatoriului este asigurată în prezent de 270 angajați, în următoarea componență:

- ▶ 44,81 % pentru activități medicale - din care 12 medici, alt personal sanitar superior 6 persoane, personal mediu sanitar 84, statisticieni și registratori medicali 10 persoane, în total 121 persoane;
- ▶ 44,81 % pentru activități auxiliare și deservire, adică 121 persoane;
- ▶ 10,37 % TESA, adică 28 persoane.

Dinamica resurselor umane în perioada 2017 – 2020 în comparație cu statul de funcții aprobat - este următoarea:

| Nr. Crt. | Categoría de personal | Posturi aprobate | Posturi ocupate | | | 15.05.2020 | | |
|----------|---|------------------|-----------------|----------|----------|-----------------|-----------------|------------|
| | | | 2017 | 2018 | 2019 | Posturi ocupate | Posturi vacante | % vacante |
| 1. | Medici | 16.5 | 10 | 10 | 10 | 11.5 | 5 | 30.30 |
| 2. | Alt personal sanitar superior | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 1 | 14.28 |
| 3. | Personal mediu sanitar-asistenti medicali/sora medicala | 92.5 | 77 | 77 | 84 | 84 | 8.5 | 9.19 |
| 4. | Statisticieni și registratori medicali | 12 | 7 | 7 | 10 | 10 | 2 | 16.67 |
| 5. | Personal auxiliar sanitar, din care spalatoresc | 87 12 | 78 12 | 79 12 | 82 12 | 78 12 | 9 0 | 10.34 - |
| 6. | Personal TESA | 32 | 25 | 23 | 24 | 28 | 4 | 12.5 |
| 7. | Personal Bloc alimentar | 25 | 23 | 22 | 25 | 25 | 4 | - |
| 8. | Total personal | 308 | 260 | 255 | 270 | 269.5 | 38.5 | 12,50 |

Tabel 1 – Dinamica resurselor umane

O condiție esențială în activitatea de management a resurselor umane o reprezintă încadrarea în normativul de personal conform Ordin nr. 1.224 din 16 septembrie 2010 privind aprobarea normativelor de personal pentru asistența medicală spitalicească. Astfel, am analizat structura de personal ținând seama de normativ și am constatat că proporția medicilor și a personalului de specialitate angajat în unitate este inferioară normativului de personal, astfel: sunt 5 posturi vacante de medici, ceea ce reprezintă 30,30% posturi neocupate și caracterizează lipsa de interes a conducerii sanatoriului față de creșterea calității actului medical. Cu toate că spitalul are un corp medical valoros de medici și asistenți medicali, există probleme și în zona resurselor umane. Aceste probleme, care sunt de fapt ale sistemului, se datorează lipsei de medici și asistente medicale. Conducerea va trebui să adopte o strategie de a angaja personal tânăr care să se formeze și să se perfecționeze în timp. Trebuie să existe o preocupare constantă pentru instruirea continuă a personalului medical de toate gradele, ceea ce ne va da garanția menținerii nivelului profesional al cadrelor medicale la un nivel ridicat.

Planificarea resurselor umane, și în special a medicilor trebuie să constituie o prioritate în domeniul politicilor din sectorul sanitar, deoarece în cea mai mare măsură, medicii sunt cei care influențează calitatea și costurile serviciilor de sănătate. Politica de resurse umane trebuie să fie preocuparea primordială a managerului unității sanitare, ceea ce nu s-a întâmplat în ultimii ani la SBR Mangalia.

Situația dotării sanatoriului

Sanatoriul Balnear și de Recuperare Mangalia dispune de condiții hoteliere de cazare având camere cu baie proprie fiind dotate cu TV color cu ecran plat, aer condiționat și frigider, cu o capacitate de 350 pacienți. La subsol se află o spălătorie proprie. Blocul alimentar dispune de bucătărie utilată cu marmide și plite, cu aparatură necesară procesării alimentelor, mașină de spălat vase automată tip tunel, spații de magazinare a alimentelor, săli pentru servirea mesei în regim restaurant.

Pentru tratamente există cabinete medicale și camera de gardă. Procedurile se efectuează pentru secțiile de spital și sanatoriale în cadrul Laboratorului de recuperare, medicină fizică și balneologie (baza de tratament) care cuprinde două bazine de kinetoterapie – un bazin cu apă de mare încălzită și un bazin cu apă sulfuroasă mezotermală încălzită – o saună , cabinete de electroterapie unde se folosesc o gamă largă de aparate : diapulse – curentii de inalta frecventa cu efecte de vindecare rapida; curenti cu frecventa joasa si medie; terapie cu campuri magnetice; laserterapie (fototerapie, ultraviolete, infraroșii) crioterapie, drenaj limfatic, băi galvanice

Printre procedurile de tratament si agrement din cadrul balnearului se numara si gimnastica recuperatorie. Alte proceduri cum ar fi : pleidoterapie, hidroterapie, kinetoterapie + fitness, masaj, acupunctura, tratamente ginecologice (irigatii cu apa sulfuroasa ; tamponare vaginale cu namol) se efectuează cu dotări specifice.

Baza de tratament dispune si de servicii paraclinice de diagnostic : laborator clinic dotat corespunzator și laborator de explorari functionale

Ambulatoriul de specialitate are în dotare o piscină semiolimpică cu apă de mare încălzită, bazin cu apă mezotermală , saună. Tot aici se efectuează kinetoterapie cu aparatura speciala. Ambulatoriul este dotat cu aparat de imagistica medicală. În portofoliul ambulatoriului sunt cuprinse o gamă largă de proceduri : aerosoli individuali, aplicatii cu parafina, aplicatii manuale cu namol băi de namol, băi de plante cu bule,, băi galvanice, băi minerale (sulfuroase), băi kineto în bazin individual, proceduri electrice cu curenti cu impulsuri exponentiale, rectangulare, diadinamici, interferentiali, diapulse, drenaj limfatic, Trabert , ultrasunet , ultrasunet cu crioterapie , unde scurte , magnetoterapie și altele

• **Finanțarea sanatoriului**

Conform Capitolului IV **Finanțarea spitalelor din Legea 95/2006** privind reforma în domeniul sănătății , **art. 190** Sanatoriul Balnear și de Recuperare Mangalia este o instituție publică finanțată integral din venituri proprii și funcționează pe principiul autonomiei financiare. “Veniturile proprii ale spitalelor publice provin din sumele încasate pentru serviciile medicale, alte prestații efectuate pe bază de contract, precum și din alte surse, conform legii.” Autonomia financiară implică :

a) organizarea activității sanatoriului pe baza bugetului de venituri și cheltuieli propriu, aprobat de conducerea unității și cu acordul ordonatorului de credite ierarhic superior;

b) elaborarea bugetului propriu de venituri și cheltuieli, pe baza evaluării veniturilor proprii din anul bugetar și a repartizării cheltuielilor pe baza propunerilor fundamentate ale secțiilor și compartimentelor din structura sanatoriului.

Concret , SBRM are următoarele surse de venit :

1. Contractele de furnizare de servicii medicale ale sanatoriului cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate a Județului Constanța pentru secțiile de spital, secția sanatorială și pentru ambulatoriul de specialitate

2. Contractul de furnizare de servicii de tratament balnear, cazare și masă pentru beneficiarii biletelor eliberate pensionarilor și altor persoane beneficiare de asigurări de muncă cu Casa Națională de Pensii Publice

3. Prestări servicii balneare în ambulatoriu pentru agenții de turism, alte persoane juridice și pentru persoane fizice neasigurate

4. prestări servicii constând în proceduri realizate în ambulatoriu care nu sunt decontate de CJAS Constanța

5. Ca unitate subordonată direct Ministerului Sănătății sanatoriul poate primi - **dar nu aprimit în ultimii trei - patru ani** - sume de la bugetul de stat astfel :

a) pentru implementarea programelor naționale de sănătate publică;

- b) pentru achiziția de echipamente medicale și alte dotări independente de natura cheltuielilor de capital, în condițiile legii;
 - d) pentru expertizarea, transformarea și consolidarea construcțiilor grav afectate de seisme și de alte cazuri de forță majoră;
 - e) pentru modernizarea, transformarea și extinderea construcțiilor existente, precum și efectuarea de reparații capitale;
 - g) activități didactice și de cercetare fundamentală;
6. Sanatoriul poate realiza venituri suplimentare din:
- a) donații și sponsorizări;
 - b) legate;
 - c) asocieri investiționale în domenii medicale ori de cercetare medicală și farmaceutică;
 - d) închirierea unor spații medicale, echipamente sau aparatură medicală către alți furnizori de servicii medicale, în condițiile legii;
 - e) contracte privind furnizarea de servicii medicale încheiate cu casele de asigurări private sau cu operatori economici;
 - f) editarea și difuzarea unor publicații cu caracter medical;
 - g) servicii medicale, hoteliere sau de altă natură, furnizate la cererea unor terți;
 - h) servicii de asistență medicală la domiciliu, acordate la cererea pacienților sau, după caz, în baza unui contract de furnizare de servicii de îngrijiri medicale la domiciliu, în condițiile stabilite prin contractul-cadru privind condițiile acordării asistenței medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate;
 - i) contracte de cercetare;
 - j) coplata pentru unele servicii medicale;
 - k) alte surse, conform legii.

Amintim că ultimele transferuri de Bugetul de stat au fost primite în decembrie 2016 când s-a realizat proiectul de modernizare la sistemul de încălzire cu C.L.U. la sistemul de încălzire cu gaze naturale, ceea ce a dus la o reducere substanțială a cheltuielilor de termoficare, dar acest proiect a fost realizat de fosta conducere a sanatoriului, din care am făcut și eu parte. Analizând situațiile financiare anuale din perioada 2017 – 2019 nu au mai fost absorbite fonduri de la buget.

Așa cum se observă din datele prezentate în tabelul nr.2 atât veniturile cât și cheltuielile au crescut în intervalul analizat, în fiecare an înregistrându-se un excedent de venituri față de cheltuieli, astfel : **7,82% în 2017, 9,81% în 2018 și 4,17 % în 2019.** În structura veniturilor cea mai mare pondere au reprezentat veniturile din contractele cu Casa Județeană de Asigurări de sănătate , care au constituit, împreună cu influențele pentru creșterile salariale **56,79 % în 2017, 64,47% în 2018 și 63,18% în 2019.** Nu putem totuși să semnalăm o scădere ușoară a valorii realizata pentru **prestările de servicii către CJAS în 2019 față de 2018 de la 9.990 mii lei la 9.881 mii lei.**

Al doilea partener important din punct de vedere al volumului – 10- 11 % din veniturile operaționale a fost **Casa Națională de Pensii Publice** , de la care s-au încasat **2.265 mii lei în 2017, 2.833 mii lei în 2018 și 2.619 mii lei în 2019.** Deși ocupă o pondere de sub 2% din venituri S.C. C SRL , este un partener tradițional al SBR Mangalia , acesta contribuind și la creșterea veniturilor de la CNPP prin contractele de asociere cu sanatoriu, prin care ALDINI oferă și încasează pentru cazare certificată 3*** și masă, iar SBRM oferă și decontează tratamentul pentru titularii biletelor de odihnă și tratament.

Analizând structura cheltuielilor operaționale se observă creșterea ponderii cheltuielilor de personal de la **52,71 % în 2017 la 59,68 % în 2018 și 61,95 % în 2019** , fapt datorat aplicării noii legi a salarizării și măsurilor legale de majorare a salariilor în sistemul de sănătate. În acelaș interval de timp cheltuielile cu bunuri și servicii au crescut într-o dinamică mai redusă decât veniturile înregistrându-se **430,64 lei cheltuieli cu bunuri și servicii la**

1000 lei venituri operaționale în 2017, 347,61 lei în 2018 și 357,93 lei în 2019. Pentru îmbunătățirea acestui indicator, în sensul reducerii cheltuielilor la 1000 lei venituri se impune ca măsură primordială reducerea cheltuielilor cu energia prin optimizarea consumului de energie electrică, folosirea de soluții fotovoltaice pentru iluminat, achiziționarea de aparatură medicală cu consum redus de energie, repararea/modernizarea sistemului smart de energie termică care se află la parterul bazei de tratament, reabilitarea termică a clădirii prin scăderea pierderilor, îmbunătățirea raportului termic al clădirilor și începerea de urgență a lucrărilor de modernizare finanțate prin Compania Națională de Investiții – CNI care a fost demarat de fosta conducere a sanatoriului și care va cuprinde realizarea unui nou corp de clădire, amplasat deasupra actualei cantine din incinta Pavilionului A, înlocuirea instalațiilor sanitare, electrice și de climatizare, având ca rezultat atât creșterea gradului de confort al pacienților cât și costuri mai mici de exploatare, prin reducerea consumului de energie și apă.

Mii lei

| | 2017 | | 2018 | | 2019 | |
|--|--------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|
| | Mii lei | % | Mii lei | % | Mii lei | % |
| TOTAL VENITURI OPERAȚIONALE, din care : | 19.485 | 100,00 | 23.903 | 100,00 | 24.988 | 100,00 |
| Venituri din prestări servicii, din care: | 7.708 | (39,56) | 8.367 | (35,00) | 8.717 | (34,88) |
| - Casa Națională de Pensii Publice | 2.265 | 11,62 | 2.833 | 11,85 | 2.619 | 10,48 |
| - SC ALDINI SRL (turiști români și străini) | 369 | 1,89 | 444 | 1,86 | 457 | 1,83 |
| Venituri din ctr. CJAS Constanta | 8.878 | 45,56 | 9.990 | 41,79 | 9.881 | 39,54 |
| Influențe creșteri salariale CJAS | 2.188 | 11,23 | 5.422 | 22,68 | 5.906 | 23,64 |
| Transferuri de la B.S. | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| CHELTUIELI OPERAȚIONALE, din care : | 17.940 | 100,00 | 21.557 | 100,00 | 23.947 | 100,00 |
| 1.Cheltuieli cu personalul | 9.457 | 52,71 | 12.865 | 59,68 | 14.835 | 61,95 |
| 2.Bunuri și servicii | 8.391 | 46,77 | 8.309 | 38,54 | 8.944 | 37,35 |
| din care : | | | | | | |
| - energie electrică + apă canal | 2.555 | 14,24 | 2.221 | 10,30 | 2.660 | 11,11 |
| Excedent | 1.524 | | 2346 | | 1041 | |

Tabel 2 - Structura veniturilor și a cheltuielilor

Indicatorii activității medicale sunt specifici spitalelor de boli cronice și sanatoriilor. Situația pacienților tratați în ultimii 3 ani este prezentată Tabelul nr.3.

| Nr. Crt. | Secția | 2017 | | 2018 | | 2019 | |
|----------|-----------------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| | | /secție | /medic | /secție | /medic | /secție | /medic |
| 1. | Sectia Spital 1 | 1.562 | 1.562 | 1.538 | 513 | 1.515 | 505 |
| 2. | Sectia Spital 2 | 1.544 | 1.544 | 1.518 | 506 | 1.457 | 486 |
| 3. | Sectia Sanatoriala | 2.501 | 834 | 3.169 | 634 | 3.462 | 692 |
| 4. | TOTAL INTERNAȚI | 5607 | X | 6225 | X | 6434 | X |
| 5. | Ambulatoriu | 7.012 | 1.753 | 6.681 | 1.670 | 6.756 | 1.689 |
| 6. | TOTAL GENERAL TRATAȚI | 12619 | X | 12906 | X | 13190 | X |

Tabel 3 - Nr. pacienti tratati pe secții

Caracteristica activității medicale de la Sanatoriul Balnear și de Recuperare Mangalia a fost în anul 2017 încărcătura mare de pacienți pe un medic, ceea ce poate influența calitatea actului medical în cadrul secțiilor de spital, unde bolnavii cronici au nevoie de o atenție sporită din partea medicilor, fapt dovedit și de tariful mai mare – 200 lei / zi spitalizare față de 129 lei/zi în cazul secției sanatoriale. În anii 2018 și 2019 această situație a fost îmbunătățită , prin angajarea de noi medici pe secțiile de spital ceea ce a dus la scăderea numărului de pacienți îngrijiți de un medic de circa trei ori .

Evoluția numărului de pacienți tratați

| Nr. Crt. | Secția | 2017 | | 2018 | | 2019 | |
|----------|--------------------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|
| | | zile | pacienți | zile | pacienți | zile | pacienți |
| 1. | Sectia Spital 1+2 | 35470 | 3106 | 25638 | 2245 | 25352 | 2220 |
| 2. | Sectia Sanatoriala | 38838 | 3406 | 40672 | 3561 | 36660 | 3210 |
| | | | | | | | |

Tabel 4 - Nr. de zile și de pacienti tratati pe secțiile de spital și sanatorială

Din datele primite de la SBRM rezultă o reducere de la an la an a pacienților tratați în secțiile de spital în contradicție cu triplarea numărului de medici și contrar așteptărilor, ceea ce denotă un management al resurselor umane deficitar . Desi în 2018 s-a înregistrat o creștere cu 155 de e pacienți tratați în sectia sanatorială, în 2019 s-a produs o contractare a volumului de activitate cu 351 de pacienți , ceea ce dovedeste carențe în programarea acestora, sau nemulțumiri față de condițiile de cazare, masă și tratament. De aceea se impune luarea urgentă de măsuri pentru creșterea satisfacției pacienților și o programare mai judicioasă a acestora , de către cabinetele medicale de internare și eliminarea programării pacienților care prezintă contraindicații – hipertensiune, insuficiența cardiaca, renala sau hepatica manifesta tumori maligne(indiferent de forma, localizare sau stadiu evolutiv) sau tumori benigne cu potential de malignizare, sarcina patologică în orice lună sau sarcină normală peste 3 luni, bolnavi cu incapacitate de autoingrijire, boli dermatologice cu potential de contaciozitate psihopatii cu tulburari de comportament social, demențe și altele prin informarea prealabilă a acestora în interviul de programare privind condițiile de tratament .

C. ANALIZA ECONOMICĂ S.W.O.T. LA 31.05.2020³

³ Analiza SWOT este o metodologie de analiza a unui proiect sau unei afaceri. Numele este un acronim din limba engleza si este descriptiv: Strengths (puncte tari), Weaknesses (puncte slabe), Opportunities (oportunitati), Threats (riscuri). Punctele forte si cele slabe sunt legate de firma si de strategiile acesteia, si de modul cum se compara cu concurenta. Oportunitatile si amenintarile vin dinspre mediul de piata si din directia concurentei; de regula sunt factori asupra carora

| | |
|---|---|
| <p><i>Puncte tari:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal medical superior și mediu bine pregătit • Renumele sanatoriului • Autorizație sanitară de funcționare; • Patologie diversă pe recuperare medicală; • Adresabilitate mare din județ și din alte județe • Utilizarea în tratamentul medical a apelor mezotermale sulfuroase și a nămolului sapropelic din Lacul Techirghiol • Procedurile specifice care nu se practică la celelalte unități Sanatoriul Techirghiol și Efosan : masajul cu nămol, kineto cu ape mezotermale, acupunctura , masaj cu roci vulcanice • Instruirea și pregătirea personalului economic prin participarea la cursuri de perfecționare | <p><i>Puncte slabe:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Resurse umane insuficiente • Deficiențe în asumarea responsabilităților de către angajați • Lipsa spațiilor de cazare în regim sanatorial de 2 și 3 stele • Reducerea perioadei de contracte cu servicii balneare datorată scăderii veniturilor populației; • Rata de utilizare a paturilor insuficientă, sub standard generată de condiții hoteliere deficitare • Resurse financiare limitate coroborate cu neimplicarea suficientă a autorităților locale • Dotare învechită în baza de tratament și în special în ambulator (Paviliom B) • Lipsa unui sistem informatic performant și a conectării la internet de mare viteză în spațiile hoteliere • Condiții hoteliere deficitare – baza de cazare datează din 1965, ceea ce a dus la existența infiltrațiilor • Lipsa unui solar marin amenajat pentru cura heliomarină |
| <p><i>Oportunități:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Adresabilitate bună din partea pacienților; • Posibilitatea de a atrage susținerea financiară prin programe Uniunea Europeană ; • modernizarea unității de cazare, cu fonduri guvernamentale, printr-o investiție a Companiei Naționale de Investiții. În prezent, proiectul aflându-se în așteptare la Ministerul Dezvoltării pentru obținerea avizului necesar, în vederea demarării procedurii de licitație • Dezvoltarea unor programe de finanțare ministeriale și europene pentru îmbunătățirea paletei tehnico – medicale; • Apariția și funcționarea asigurărilor private de sănătate pot conduce la noi surse de venituri; • Pregătire personalului pentru creșterea și | <p><i>Pericole:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rezilierea contractului cu CNPP datorită declasificării condițiilor de cazare (radierea din data de 14.04.2020 a certificatului de clasificare turistică) • Migrația personalului medical în special a cadrelor medii cu experiență; • Atractivitate pentru privatizare a spațiilor cu acces la plaje și la mare • Apariția centrelor private de tratament • Reducerea procedurilor decontate de C.J.A.S. sau schimbarea modului de decontare; • Implicarea neadecvată a structurilor manageriale în identificarea, analiza și soluționarea problemelor interne. • Competiția cu alte unități sanitare subordonate Ministerului Sănătății Publice în ceea ce privește finanțarea unor reparații capitale imperios |

firma nu are nici un control. Analiza SWOT ia în considerare organizarea firmei, performantele acesteia, produsele cheie și pietele strategice.

| | |
|--|---|
| <div data-bbox="247 241 566 275" data-label="Text"> <p><i>diversificarea serviciilor;</i></p> </div> <div data-bbox="199 280 798 683" data-label="List-Group"> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Amplasarea geografică ideală pentru un sanatoriu de recuperare și balneofizioterapie – apropiere de mare, posibilitatea efectuării curelor heliomarine</i> • <i>Acces rapid pe șosea / cale ferată / aeroport</i> • <i>Existență numeroaselor atracții turistice în zonă : Herghelia Mangalia, stațiunile din apropiere, vestigii istorice, apropierea de Delta Dunării</i> </div> | <div data-bbox="869 241 997 275" data-label="Text"> <p><i>necesare;</i></p> </div> <div data-bbox="821 280 1404 504" data-label="List-Group"> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dependința de societățile din turism în ceea ce privește contractarea locurilor la tratament prin Casa Națională de Pensii</i> • <i>Competiția adesea neloială cu unitățile similare de pe litoral care dețin și spații de cazare (hoteluri)</i> </div> |
|--|---|

Identificarea problemelor critice

În cadrul Sanatoriului Balnear și de Recuperare Mangalia condițiile de cazare și tratament sunt sub standardele actuale impuse de lege. Problema critică este rezilierea iminentă a contractului cu CNPP datorită declasificării condițiilor de cazare - radierea din data de 14.04.2020 a certificatului de clasificare turistică nr. 5135/1552 în baza adresei Direcției de Control nr.231615/14.04.2020, care reprezintă o condiție de eliminatorie pentru derularea în continuare a contractului de prestări servicii pentru beneficiarii biletelor de odihnă și tratament.

Problematika prioritară

. Modernizarea este obligatorie pentru a face față concurenței , pentru a mai putea exista pe piață . Îmbunătățirea condițiilor hoteliere – prin încadrarea în condițiile cerute de lege pentru 3***- mărimea băilor, balcoanele, dotările hoteliere - va relansa cu siguranță atractivitatea pentru turismul balnear a unității, inclusiv a turiștilor străini. Crearea de facilități pentru satisfacerea nevoilor persoanelor cu dizabilități al căror număr este în creștere , corespunzător progresului medical, recuperând victimele accidentelor rutiere cu sechele locomotorii, mai ales cele vertebro-medulare, ar atrage un segment nou de pacienți.

Achiziționarea de aparatură modernă pentru baza de tratament dar și pentru ambulatoriul de specialitate este necesară pentru creșterea calității actului medical dar și pentru creșterea punctajului, în relația cu Casa de Asigurări de Sănătate cu implicații directe asupra ridicării plafonului de decontări.

D. DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A MANAGEMENTULUI SANATORIULUI

Scop, obiective și metodologie

a) Scop:

În cele ce urmează ne propunem să realizăm creșterea calității serviciilor medicale prin ameliorarea condițiilor de cazare și achiziționarea de aparatură medicală performantă pentru a satisface într-o mai mare măsură așteptările pacienților. Se propune reducerea paturilor în secția sanatorială de la 200 la 150 paturi fiecare și crearea unei noi secții de geriatrie

b) Obiective:

În funcție de problematica prioritară a SBRM identificăm două obiective principale :

Obiectivul 1. Proiectul de reabilitare și modernizare a Pavilionului A și a bazei de tratament aferente.

Potrivit documentației tehnice, se va realiza un corp nou de clădire, amplasat deasupra actualei cantine din incinta Pavilionului A. Totodată hotelul Callatis (neclasificat) va fi recompartimentat, prin extinderea spațiilor de cazare, înlocuirea instalațiilor sanitare, electrice și de climatizare. La parter se vor amenaja camere de spital cu facilități pentru pacienții cu

handicap locomotor. Baza de tratament va fi dotată cu aparatură medicală nouă, inclusiv pentru tratament geriatric. Proiectul este estimat la aproximativ 20 milioane de euro, cu o durată a lucrărilor de 24 de luni, de la data semnării ordinului de începere și va cuprinde și dotarea bazei de tratament cu aparatură performantă.

Obiectivul 2. Achiziționarea de aparatură modernă, în cadrul Pavilionul B – ambulatoriu de specialitate

Vor fi achiziționate: un aparat terapie electromagnetică – Diapulse, un aparat cu unde scurte – Megapulse Senior 265, un aparat de electroterapie 2 canale, având curenți de joasă și medie frecvență – DUO 400, un aparat terapie cu șocuri HI-Tech Shockmater 500, un aparat ultrasunete Pulson 400, o baie galvanică Tasman/E, un aparat aerosol cu încălzitor Nebtime UN 600, o cadă hidroterapie cu dus subacval Almagro și un dus Vichy 102, ceea ce va duce la îmbunătățirea calității serviciilor furnizate, îmbunătățirea gestionării resurselor materiale și utilizării unor servicii și proceduri noi și bineînțeles creșterea veniturilor ambulatoriului care în prezent are o eficiență economică mai scăzută decât Pavilionul A. O mare importanță o are crearea unui sistem de climatizare performant.

c) Activități :

- Documentația de avizare a lucrărilor de investiții privind modernizarea Pavilionului A se află la Ministerul Dezvoltării în vederea aprobării
- După aprobare se organizează de COMPANIA DE INVESTIȚII – CNI SA licitația pentru atribuirea contractului
- Se încep lucrările de construcție la corpul nou de clădire
- Se încep lucrările de modernizare – reabilitare a Pavilionului A și se finalizează lucrările la corpul nou
- Se încep lucrările la Baza de tratament
- Se finalizează lucrările de modernizare a Pavilionului A,
- Se achiziționează și montează facilitățile, mobilierul hotelier
- Se finalizează Baza de tratament
- Se dotează Baza de tratament cu aparatura medicală modernă
- Se înaintează documentele necesare autorizației de funcționare și recertificarea spațiilor de cazare și Restaurant cu 3***
- Se obține certificatul de clasificare turistică
- Se evaluează necesarul unei noi organigrame și a necesarului de personal , se propune reducerea paturilor în secția sanatorială de la 200 la 150 paturi fiecare și crearea unei noi secții de geriatric
- Se aprobă noua organigramă la Ministerul Sănătății
- Obținerea aprobării Ministerului Sănătății pentru noua schemă de personal
- Angajarea personalului în conformitate cu noile facilități oferite de Pavilionul A
- Evaluarea sanatoriului de către Casa Județeană de Asigurări de Sănătate și încheierea de noi contracte
- Se calculează noile tarife
- Se întocmește și se aprobă un nou BVC
- Se modernizează site-ul web al sanatoriului
- Se inițiază o asociere cu celelalte unități balneare subordonate Ministerului Sănătății pentru o colaborare mai strânsă în stabilirea unei a doua opinii medicale și schimburi de pacienți

Activitățile necesare pentru atingerea fiecărui obiectiv propus, perioada de timp estimată pentru realizarea fiecărei activități, sumele necesare estimate pentru activitățile care presupun achiziții sau investiții și sursele de finanțare identificate în Graficul Gantt de planificare în timp a activităților propuse.

PROGRAMAREA ACTIVITĂȚII – GRAFIC GANTT⁴

| Activități | Sem. II 2020 | Sem. I 2021 | Sem. II 2021 | Sem. I 2022 | Sem. II 2022 | Sem. I 2023 |
|---|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| 1. Obținerea avizului necesar de la Ministerul Dezvoltării | X | | | | | |
| 2. Efectuarea procedurilor de licitație la CNI S.A. | X | | | | | |
| 3 Efectuarea procedurilor de licitație – Acord cadru pentru aparatura medicală pt. Pavilion B | X | | | | | |
| 4. Achiziționarea aparaturii medicale Pavilion B | | | X | | | |
| 5. Începerea lucrărilor pentru modernizarea Pavilion A –corp nou cazare | | X | | | | |
| 6.Lucrări de construcție pentru reabilitare Pavilion A + corp nou | | | X | X | X | X |
| 7. Finalizare modernizare corp nou | | | | | X | |
| 8. Finalizare modernizare facilități de cazare | | | | | | X |
| 9.Achiziția și montarea mobilierului nou | | | | | X | |
| 10.Modernizare baza de tratament | | | | | X | X |
| 11. Depunerea documentelor pt.autorizarea clasificării hoteliere la 3 *** | | | | | X | |
| 12. Instalarea aparaturii medicale moderne în baza de tratament | | | | | | X |
| 13. Obținerea certificatului de clasificare turistică de 3*** | | | | | | X |
| 14. Aprobarea unei noi organigrame a sanatoriului la Ministerul Sănătății | | | | | | X |
| 15. Evaluarea sanatoriului de CJAS | | | | | | X |
| 16 . Incheiere contracte cu CJAS | | | | | | X |
| 16. Evaluarea necesarului noii scheme de personal | | | | | | X |
| 17. Obținerea aprobării pentru noua schemă de personal | | | | | | X |
| 18. Angajarea personalului și darea în folosință a obiectivului | | | | | | X |

⁴ Diagrama Gantt (engleză Gantt chart, franceză Diagramme de Gantt) reprezintă o diagramă cu bare horizontale care ilustrează activitățile dintr-un proiect, desfășurate în timp, indicând timpii de începere și respectiv de finalizare, precum și durata acestor activități. În diagramă pot fi menționate și persoanele responsabile pentru activități. Diagrama este denumită după numele lui Henry L. Gantt (1861-1919), inginer mecanic și consultant în management, care a desenat acest grafic între anii 1910-1915, în scopul programării producției la o firmă din SUA

Rezultate asteptate

Realizarea unui management a carui strategie sa aiba în centrul atentiei calitatea îngrijirilor medicale si satisfactia pacientilor , precum si a angajatilor SBRM.

Având în vedere gradul de adresabilitate a Sanatoriului Balnear și de Recuperare Mangalia, îmbunătățirea calității capacității de cazare și importanța tratamentelor balneare considerate miraculoase și unice în Europa , a căror factori nămolul Lacului Techirghiol, precum și apele minerale sulfuroase mezotermale , serviciile prestate de personalul medical specializat care asigură tratamentul balneofizical al pacienților internati în cele trei secții ale sanatoriului, precum si tratamentele ambulatorii, cu o capacitate de tratament a unitatii de 1.500 pacienti pe zi prezintă un mare interes pentru pacienții din toată țara. Posibilitățile de care dispune Sanatoriul pentru dezvoltarea activității, ca si vocatia europeana a unitatii este impune modernizarea Sanatoriului Balnear Mangalia , prin îmbunătățirea condițiilor de cazare și în primul rând modernizarea ambulatoriului și îmbunătățirea calitatii serviciilor oferite și a creșterii satisfactiei pacientilor, axarea activității catre satisfacerea într-o măsură mai mare a nevoilor și a așteptărilor acestora. În acest sens sunt așteptate următoarele rezultate:

- plan de management, elaborat, discutat si implementat
- plan de investitii elaborat, aprobat, finantat si implementat
- plan de reabilitare a infrastructurii, aprobat si implementat
- achizitie aparatură medicală nouă
- achizitionarea de mobilier nou
- efectuarea de proceduri terapeutice noi,
- creșterea clasificarii hotelului Callatis
- cresterea capacitatii de infrastructura pentru procedurile solicitate mai mult de pacienti si a carui timp de asteptare este considerat de acestia relative mare
- educația pentru un stil de viata adecvat tipului de suferinta locomotorie
- integrarea familială și socio-profesională a persoanelor cu nevoi speciale
- personal nou angajat și integrat in echipa
- parteneriat cu Universitatea de Medicină și Farmacie "Grigore T. Popa" Iași.-- reluarea colaborării și integrat an VI, cu Asociatia Reumatologilor din Germania, incheiate si implementate
- evenimente stiintifice si promotionale, organizate
- creșterea numărului de pacienți prin extinderea perioadei de activitate și a numărului de contracte cu agențiile de turism
- participarea la târgurile de turism din țară și din străinătate, contacte strânse cu agențiile de turism și cu celelalte sanatorii din țară.
- venituri proprii, obtinute în plus prin negocierea unor tarife superioare pentru serviciile medicale și hoteliere pentru turiștii străni și cei contractați cu agențiile de turism
- diversificarea procedurilor medicale și dezvoltarea sectorului spa-wellness și a terapiilor complementare pentru turiștii străni și cei contractați cu agențiile de turism
- proiecte scrise, aplicate în practica medicală
- articole si lucrari stiintifice, publicate in jurnale/reviste de specialitate
- contracte noi cu CNPAS si cu operatori de turism, pregatite si semnate pe 2023
- pacienti din strainatate, atrasi in sanatoriu
- actiuni de informare si marketing privind serviciile de turism balnear oferite, realizate
- website actualizat.

Indicatorii spitalului

Prin realizarea planului de management indicatorii se vor îmbunătăți, principalii indicatori vizați fiind :

- creșterea adresabilității, a numărului de pacienți în unitatea cu paturi
- creșterea numărului de pacienți în ambulatoriu
- creșterea numărului de proceduri curative efectuate (volum)
- diversificarea procedurilor efectuate
- creșterea nivelului de satisfacție a pacienților
- scăderea costurilor indirecte
- reducerea consumului de combustibil, energie și apă
- creșterea ponderii personalului medical în total
- creșterea numărului de medici angajați
- îmbunătățirea satisfacției profesionale a angajaților
- creșterea veniturilor din surse proprii
- creșterea veniturilor totale ale unității
- creșterea nr. de utilizatori ai website-ului sanatoriului
- creșterea clasificării prin modernizarea și extinderea spațiilor de cazare – Pav.A
- creșterea eficienței economice a activității Pav.B prin achiziționarea de aparatură medicală nouă și mărirea gamei de proceduri
- creșterea clasificării turistice prin modernizarea și reconfigurarea hotelului Callatis

E. PERSPECTIVE DE DEZVOLTARE A SANATORIULUI BALNEAR ȘI DE RECUPERARE MANGALIA

Aplicarea acestui plan de dezvoltare va duce la construirea imaginii unui centru medical de prestigiu, reprezentativ pentru Județul Constanța . Alături de Sanatoriul Balnear și de Recuperare Techirghiol și Spitalul Clinic de Recuperare Medicină Fizică și Balneologie , toate trei unități subordonate Ministerului Sănătății , ar constitui un pol de dezvoltare al balneologiei românești, care urmărește îmbunătățirea stării de sănătate a populației și realizarea unui sistem de sănătate modern și eficient, compatibil cu sistemele de sănătate din Uniunea Europeană, pus permanent în slujba cetățeanului.

Ca furnizor de servicii medicale, Sanatoriul Balnear și de Recuperare Mangalia dorește să excelleze în furnizarea de servicii de calitate acordate pacienților, într-o atmosferă prietenoasă și un ambient plăcut. În asigurarea de condiții optime pentru desfășurarea actului medical de calitate atât preventiv cât și de diagnostic și tratament ne vom orienta către pacient prin identificarea nevoilor și așteptărilor acestuia și satisfacerea acestora. În activitatea noastră trebuie să primeze valorile comune sistemului medical:

- respectarea dreptului la ocrotirea sănătății populației
- garantarea calității actului medical
- asigurarea accesibilității la servicii medicale
- respectarea dreptului la liberă alegere și a egalității de șanse
- aprecierea competențelor profesionale și încurajarea dezvoltării lor în cadrul personalului
- transparența decizională a conducerii

F. CONCLUZII

- Dezvoltarea și implementarea unui sistem de management este un proces progresiv.
- Activitățile de management trebuie să fie integrate în activitatea de rutină mai ales cele care sunt legate de calitatea actului medical, să fie percepute ca necesare și firești.

- Necesitatea asumarii responsabilitatilor de catre : sefi de sectie, asistente sefe,sefi compartiment financiar, resurse umane, etc.
- Necesitatea implicarii active a organizatiei in stabilirea prioritatii problemelor identificate, implementajrea solutiilor si a activitatii de monitorizare.
- Pentru eficienta si imbunatatirea calitatii sunt necesare investitii materiale si suport logistic.Nu poti face performanta cu aparatura veche, uzata fizic si moral, nu te poti alinia la standardele europene fără instrumentele necesare și indicatori de eficiență comparabili cu cei europeni.
- Capacitatea eficienta de a conduce înseamna reusita conducatorului de a influența colaboratorii să obțina maxim de eficiență, realizarea optimă a sarcinilor, atingerea scopului urmărit, iar ei, colaboratorii au raspuns provocarii cu disciplină, gândire rapidă și vizionară,dând dovadă de capacitate de adaptare.

* * *

BIBLIOGRAFIE

1. Legea nr. 95/2006 privind **reforma în domeniul sănătății**, titlul VII – spitalele; cu modif. și completările ulterioare (lege 220/2011 coplata, Ordin MSP nr. 1276/2006, Ordin nr. 1344/2006 etc.)
2. HGR nr. 303/2011 **Strategia națională de raționalizare a spitalelor**
3. Ordinul Ministerului Sănătății 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;
4. Ordin Nr. 4461/2017 din 18 aprilie 2017 privind aprobarea Standardelor, Procedurii și metodologiei de evaluare și acreditare a spitalelor;
5. Legea drepturilor pacientului nr. 46/2003;
6. ORDIN nr. 1.410 din 12 decembrie 2016 privind aprobarea Normelor de aplicare a Legii drepturilor pacientului nr. 46/2003;
7. Ordinul Ministerului Sănătății nr. 1043/2010 privind aprobarea Normelor metodologice pentru elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului public, cu modificările și completările ulterioare;
8. Lege nr. 213 din 17 noiembrie 1998 privind proprietatea publică și regimul juridic al acesteia;
9. Lege nr. 98/2016 privind achizițiile publice;
10. Legea nr. 53/2003 Codul Muncii republicat, cu modificările și completările ulterioare;
11. Legea nr. 153/2017 privind salarizarea unitară a persoanelor plătite din fonduri publice;
12. Ordinul Ministerului Sănătății nr. 14701/2011 pentru aprobarea criteriilor privind angajarea și promovarea în funcții, grade și trepte profesionale în unitățile sanitare publice din sectorul sanitar cu modificările și completările ulterioare;
13. Hotărârea Guvernului nr. 286/2011 pentru aprobarea Regulamentului-cadru privind stabilirea principiilor generate de ocuparea a unui post vacant sau temporar vacant
14. Legea nr. 307/2006 privind apărarea împotriva incendiilor, cu modificările și completările ulterioare (cap. I și cap. 11 - Secțiunea I și Secțiunea a 6-a);
15. Legea nr. 346/2002 privind asigurarea pentru accidente de muncă și boli profesionale, cu modificările și completările ulterioare, republicată, cu modificările și completările ulterioare (cap. I, cap. V și cap. VI);
16. Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;
17. Ordin nr. 600 din 20 aprilie 2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice;
18. Hotărârea nr. 395 din 2 iunie 2016 (*actualizată) pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractului de achiziție publică/acordului-cadru din Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice;
19. Ordin nr. 1.101 din 30 septembrie 2016 privind aprobarea Normelor de supraveghere, prevenire și limitare a infecțiilor asociate asistenței medicale în unitățile sanitare

20. Ordin nr. 1.792 din 24 decembrie 2002 ("actualizat") pentru aprobarea Normelor metodologice privind angajarea, lichidarea, ordonantarea și plata cheltuielilor instituțiilor publice, precum și organizarea, evidența și raportarea angajamentelor bugetare și legale.
21. Școala Națională de Sănătate Publică și Management Sanitar - Managementul Spitalului, editura Public H Press, 2006, București.
22. Nicolescu O., Verboncu I. - Fundamentele managementului organizației, editura Tribuna Economică 2001
23. Popa. I - Management general, editura ASE, 2005.
24. Popa. I - Management strategic, editura Economică, 2005.