

**SANATORIUL BALNEAR ȘI DE RECUPERARE TECHIRGHIOL**

***STRATEGII PENTRU EXCELENȚĂ MANAGERIALĂ LA  
SANATORIUL BALNEAR ȘI DE RECUPERARE  
TECHIRGHIOL***

**CANDIDAT:**

Techirghiol  
2018

## Cuprins

<b>Cap I. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SANATORIULUI .....</b>	<b>1</b>
1.0. Prezentare generală.....	1
1.1. Caracteristicile populației deservite .....	1
1.2. Structura și capacitatea sanatoriului.....	2
1.3. Resursele umane.....	3
1.4. Dotarea .....	3
1.5. Indicatorii de performanță ai managementului sanatoriului .....	4
<b>Cap. II. ANALIZA SWOT .....</b>	<b>8</b>
<b>Cap. III. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE .....</b>	<b>10</b>
<b>Cap. IV. SELECȚIONAREA UNEI PROBLEME PRIORITARE ȘI MOTIVAREA ALEGERII FĂCUTE .....</b>	<b>11</b>
<b>Cap. V. DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT PENTRU SECȚIA SPITAL NEURO-PSIHO-MOTORIE COPII.....</b>	<b>11</b>
a. Scop:.....	11
b. Obiective: .....	11
c. Activități: .....	12
c.1. Definire .....	12
c.2. Încadrare în timp – Grafic Gantt .....	12
c.3. Resurse necesare- umane, materiale, financiare .....	14
c.4. Responsabilități .....	15
d. Rezultate așteptate .....	15
e. Indicatori – evaluare, monitorizare .....	15
f. Cunoașterea legislației relevante .....	17

## **Cap I. DESCRIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SANATORIULUI**

### **1.0. Prezentare generală**

Sanatoriul asigură îngrijiri medicale curative și recuperatorii în principal pentru afecțiunile osteoarticulare, afecțiuni care prin prevalență constituie o problemă de sănătate publică atât pentru România, cât și pentru țările dezvoltate din punct de vedere economic.

Este subordonat Ministerului Sănătății și se găsește în relație contractuală pentru furnizarea de servicii medicale spitalicești cu Casa de Asigurări de Sănătate Constanța. Pentru asigurarea serviciilor medicale, sanatoriul deține un număr de 935 de paturi dispuse pe patru secții.

Sanatoriul Balnear și de Recuperare Techirghiol este o unitate medicală de recuperare ce utilizează factori naturali de cură, unitate medicală ce îmbină cu succes TRADITIA (înființarea instituțională în urmă cu 45 de ani la secția de adulți și cu 65 de ani în urmă la secția de copii, înregistrându-se, totodată, 119 ani de balneologie la Techirghiol) și INOVATIA (bază clinică complexă bazată pe cercetare, dotată cu ultimele tehnologii în domeniul, inclusiv robotică medicală de recuperare).

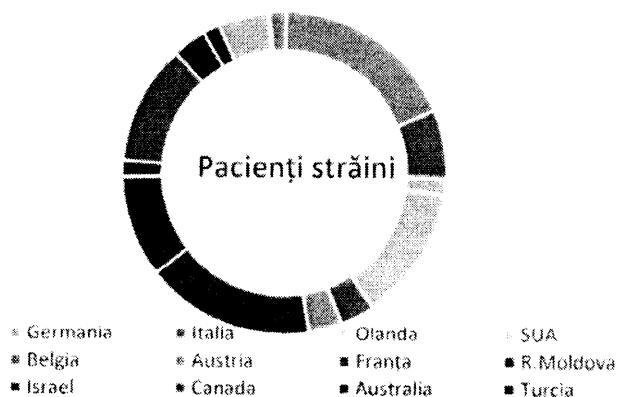
Sanatoriul Balnear și de Recuperare Techirghiol este implicat în activitatea de cercetare științifică în ceea ce privește calitățile terapeutice ale nămolului sapropelic, ale apei lacului Techirghiol și asigură pregătirea practică a rezidenților și a studenților facultăților de profil, cu respectarea legislației din domeniul educației.

Aducem ca argument pentru toate cele prezentate mai sus, prestația sanatoriului în poziționarea stațiunii Techirghiol ca lider între stațiunile balnare românești, ocupând bine meritat primul loc în clasamentul oficial extrem de riguros efectuat de Asociația Română de Balneologie în ultimii doi ani consecutivi.

### **1.1. Caracteristicile populației deservite**

Sanatoriul asigură servicii medicale populației din toată țara cât și pacienților străini a căror pondere a ajuns în ultimii ani între 8 % - 10 % (figura nr.1). La nivel național predomină pacienții cu venituri mici și medii, iar vârsta medie a acestora este de aproximativ 60 de ani (tabel nr. 1, 2 și 3). Aceștia aparțin tuturor categoriilor profesionale, internarea făcându-se pe baza biletului de trimis de la medicul de familie, medicul specialist sau la cerere în cazul pacienților neasigurați.

**Figura nr. 1. Ponderea pacienților străini/țări**



**Sursa: Serviciul Statistică, Sanatoriul Balnear și de Recuperare Techirghiol**

**Tabel nr. 1.** Ponderea pacienților/județe

Județ	Procent din total pacienți	
	2017	2018
Constanța	45%	46%
București	10%	20%
Tulcea	6%	4%
Suceava	6%	6%
Argeș	5%	5%
Prahova	4%	4%
Alte Județe	24%	15%

Sursa: Serviciul Statistică, Sanatoriul Balnear și de Recuperare Techirghiol

**Tabel nr. 2.** Procent din nr. total de pacienți/grupe de vârstă (adulți)

Grupe de vârstă adulți	Procent din nr. total de pacienți	
	2017	2018
15-25 ani	1%	3%
25-39 ani	5%	6%
40-59 ani	40%	38%
60-79 ani	51%	50%
80+ ani	3%	3%

Sursa: Serviciul Statistică, Sanatoriul Balnear și de Recuperare Techirghiol

**Tabel nr. 3.** Procent din nr. total de pacienți/ grupe de vârstă (copii)

Grupe de vârstă copii	Procent din nr. total de pacienți	
	2017	2018
3-9 ani	31%	44%
10-16 ani	69%	56%

Sursa: Serviciul Statistică, Sanatoriul Balnear și de Recuperare Techirghiol

## 1.2. Structura și capacitatea sanatoriului

Sanatoriul Balnear și de Recuperare Techirghiol este o **unitate sanitată publică** (categoria a-V-a), organizată conform art. 171 din Legea 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății ca unitate sanitată cu profil de recuperare medicală ce asigură asistență medicală utilizând factori curativi naturali asociați cu celelalte procedee, tehnici și mijloace terapeutice.

Activitatea sanatoriului se desfășoară conform **organigramei**, iar **structura** Sanatoriului Balnear și de Recuperare Techirghiol este aprobată prin Ordinul Ministrului Sănătății nr. 489/04.05.2010.

În cadrul acestuia funcționează 4 secții medicale, după cum urmează:

- Secția sanatorială recuperare, medicină fizică și balneologie, care are în structură 410 paturi;
- Secția spital recuperare, medicină fizică și balneologie I, care are în structură 175 de paturi;
- Secția spital recuperare, medicină fizică și balneologie II, care are în structură 170 de paturi;
- Secția spital recuperare medicală neuro-psihico-motorie-copii, care are în structură 180 de paturi, din care 80 de paturi sunt închise temporar.

- Compartimentele comune care deservesc toate secțiile sunt următoarele:
- Laborator analize medicale;
  - Laborator radiologie și imagistică medicală;
  - Laborator de recuperare, medicină fizică și balneologie;
  - Compartiment prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale;
  - Nucleu de cercetare privind eficiența tratamentelor naturiste cu nămol și apa din lacul Techirghiol;
  - Cabinete medicale de ginecologie și reumatologie.

Având în vedere proprietățile de excepție ale factorilor naturali de cură specifiici arealului Techirghiol, precum și a experienței clinice de 119 ani de balneologie, la Sanatoriul Balnear și de Recuperare Techirghiol, se pot trata minimum următoarele afecțiuni:

1. boli reumatice degenerative (spondiloze, dureri de spate sau lombare, sciatica, hernia de disc, artroza măinilor și picioarelor, gonartroza, coxartroza, osteoartrita generalizată etc.);
2. boli reumatice inflamatorii (spondilita anquilozantă, poliartrita reumatoidă, artrita psoriazică etc.);
3. sechete posttraumatice (fracturi, entorse, luxații, stări post intervenții chirurgicale ortopedice sau neurochirurgicale etc.);
4. boli ale sistemului nervos central și periferic (nevralgii de orice cauză și cu orice localizare, radiculopatii, polineuropatii, poliradiculonevrite, hemiplegii, hemipareze, parapareze, tetrapareze, scleroza multiplă, boala Parkinson);
5. boli ginecologice (dismenorhee, cervicite, anexite, metrite, parametrite, sterilitate etc.);
6. boli dermatologice (psoriazis, dermatită seborerică, acneea, alergodermii);
7. boli vasculare periferice (insuficiențe circulatorii venoase și arteriale);
8. boli asociate: respiratorii, endocrine, de nutriție și metabolism, profesionale.

### 1.3. Resursele umane

Sanatoriul Balnear și de Recuperare Techirghiol are un total de 465 angajați până în prezent, distribuiți în categorii profesionale, după cum urmează (tabel nr. 4):

**Tabel nr. 4 - Resurse umane**

Categorie de personal	Posturi ocupate				Posturi normate			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Medici	20	20	20	20	42	43	44	44
Alt personal superior sanitar	12	12	12	11	15	15	15	15
Personal mediu sanitar	137	145	156	155	183	182	182	182
Personal auxiliar sanitar	126	138	143	144	171	171	171	170
TESA	51	57	46	50	57	62	51	51
Muncitori calificați	57	65	64	85	65	65	65	65
<b>Total</b>	<b>403</b>	<b>437</b>	<b>441</b>	<b>465</b>	<b>533</b>	<b>538</b>	<b>528</b>	<b>527</b>

Sursa: Serviciul RUNOS, Sanatoriul Balnear și de Recuperare Techirghiol

### 1.4. Dotarea

Ca echipamente de diagnosticare și terapie instituția are în dotare următoarele:

- Aparatură pentru investigații și explorări funcționale;
- Electrocardiograf;
- Ecograf (pentru ecografie musculo-scheletală);
- Echipamente pentru tratament de specialitate;
- Bazin cu apă sărată pentru hidrokinetoterapie colectivă;
- Aparate pentru electroterapie și electrodiagnostic complexe, computerizate;

- Instalație pentru duș masaj, duș subacval, băi de bule, băi de plante, afuziuni, băi de șezut;
- Aparate de ultrasunete, având transductoare de diferite mărimi și frecvențe de emisie;
- Aparate pentru electroterapie de joasă, de medie și de înaltă frecvență;
- Aparat de fototerapie, precum laser, infraroșii, ultraviolete, solux;
- Aparate pentru masaj de drenaj limfatic;
- Aparate complexe de kinetoterapie, inclusiv robotică medicală de reabilitare și elongații vertebrale.

### **1.5. Indicatorii de performanță ai managementului sanatoriului**

Întrucât contractarea cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Constanța se bazează pe o serie de indicatori de performanță, conform tabelelor nr. 5 și 6 structura realizată în perioada 2015 – 2017, parțial 2018, pe fiecare secție, este următoarea:

**Tabel nr. 5 - Indicatori de utilizare a serviciilor**

Secția	Nr. Externări				Nr. zile spitalizare			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Secția spital recuperare, medicină fizică și balneologie I	5.020	6.498	7.653	4.473	60.396	78.305	92.437	54.961
Secția spital recuperare, medicină fizică și balneologie II	4.082	4.354	4.358	2.681	49.431	52.901	52.904	32.708
Secția spital recuperare medicală neuro-psycho-motorie - copii	1.375	1.366	1.088	752	22.755	22.249	18.001	13.133
Secția sanatorială recuperare, medicină fizică și balneologie	-	-	-	1.183	-	-	-	14.445
	<b>10.477</b>	<b>12.218</b>	<b>13.099</b>	<b>9.089</b>	<b>132.582</b>	<b>153.455</b>	<b>163.342</b>	<b>115.247</b>

Sursa: Statistică, Sanatoriul Balnear și de Recuperare Techirghiol

**Tabel nr. 6.** Indicatori de realizare a serviciilor

Secția	Durata medie de spitalizare				Utilizarea paturilor			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Secția spital recuperare, medicină fizică și balneologie I	12,03	12,05	12,08	12,28	370,53	480,40	567,10	325,21
Secția spital recuperare, medicină fizică și balneologie II	12,11	12,15	12,14	12,19	310,89	334,82	334,84	199,43
Secția spital recuperare medicală neuro-psihomotorie - copii	16,55	16,29	16,55	17,46	264,59	239,24	193,56	141,21
Secția sanatorială recuperare, medicină fizică și balneologie	-	-	-	12,21	-	-	-	36,47
<b>TOTAL:</b>	<b>12,65</b>	<b>12,56</b>	<b>12,46</b>	<b>12,68</b>	<b>324,96</b>	<b>370,66</b>	<b>394,54</b>	<b>140,20</b>

Sursa: Statistică, Sanatoriu Balnear și de Recuperare Techirghiol

Din punct de vedere financiar (tabel nr. 7, 8, 9), Sanatoriu Balnear și de Recuperare Techirghiol este finanțat din venituri proprii (realizate majoritar din prestări servicii medicale contractate cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Constanța), precum și fonduri externe nerambursabile, de la bugetul de stat, donații și sponsorizări.

**Tabel nr. 7.** Indicatori economico-financiari

Execuția bugetară față de bugetul de cheltuieli aprobat	Realizat	Realizat	Realizat	Realizat
	2015	2016	2017	2018
Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor unității sanitare	35%	47%	47%	48%
Procentul cheltuielilor de personal din totalul sumelor decontate de casele de asigurări de sănătate din Fondul național unic de asigurări sociale de sănătate pentru serviciile medicale furnizate, precum și din sumele asigurate din bugetul Ministerului Sănătății cu această destinație	83%	83%	83%	83%
Procentul cheltuielilor cu medicamente din totalul cheltuielilor unității sanitare	0,12%	0,23%	0,14%	0,15%
Costul mediu lei/ zi de spitalizare pe fiecare secție	161,55	187,77	253,60	264,60
Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor unității sanitare (sintagma "venituri proprii" înseamnă, în cazul acestui indicator, toate veniturile obținute de unitatea sanitară, exclusiv cele obținute în contractul cu Casa de Asigurări de Sănătate)	61%	49%	36%	36%

Sursa: Compartiment Financiar Sanatoriu Balnear și de Recuperare Techirghiol

**Tabel nr. 8 - Structura veniturilor- încasărilor realizate de unitatea sanitară pe categorii**

Venituri – Încasări realizate	2015	2016	2017	2018
Venituri din chirii	109.440	65.847	40.500	22.800
Venituri din prestări servicii medicale, altele decât cele decontate de CJAS	11.694.491	13.571.470	15.623.400	11.904.708
Venituri din vânzare nămol	1.039.200	1.144.128	1.187.040	664.240
Venituri din servicii medicale decontate de CJAS	10.608.999	14.809.011	16.722.438	11.420.899
Donații și sponsorizări	23.500	43.319	26.060	13.166
Subvenții de la bugetul de stat:				
plata medici rezidenți,	3.705.963	45.427	50.556	2.139.973
plata aparatură medicală	5394	45.427	50.556	55.973
plata reparații capitale	2.879.941	-	-	2.084.000
	820.628	-	-	
Subvenții din bugetul fondului național unic de asigurări de sănătate pentru acoperirea creșterilor salariale	-	400.932	9.979.707	9.197.813
Sume primite de la Fondul Social European	-	-	-	298.535
<b>Total</b>	<b>27.181.593</b>	<b>30.080.234</b>	<b>43.629.721</b>	<b>35.662.134</b>

Sursa: Compartiment Financiar Sanatoriul Balnear și de Recuperare Techirghiol

Deși tariful / zi de spitalizare impus de contractul cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Constanța (129 lei/zi de spitalizare) și diferența de coplată achitată de pacient la internare (5lei /zi/pers masă și intre 30-100 lei/zi/pers cazare) nu a crescut în ultimii 3 ani veniturile înregistrate de Sanatoriul Balnear și de Recuperare Techirghiol, în același interval de timp, au crescut de la 22.303.490 lei în anul 2015 la 32.345.858 lei în anul 2017.

Așa cum reiese din tabelul de mai sus încasările realizate de unitatea sanitară prezintă tendință de creștere în ultimii 3 ani, astfel în anul 2015 încasările au fost de 27.181.593 lei ajungând în anul 2017 la valoarea de 43.629.721 lei.

Activitatea balneară s-a desfășurat pe parcursul întregului an calendaristic la întreaga capacitate a Sanatoriului Balnear și de Recuperare Techirghiol.

**Tabel nr. 9 - Structura cheltuielilor efective ale unității sanitare pe categorii de cheltuieli**

<b>Cheltuieli – cheltuieli efectiv realizate</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
1.Cheltuieli de personal	10.588.881	14.481.524	20.018.170	18.944.086
2.Cheltuieli materiale și servicii inclusiv medicamente și materiale sanitare	11.157.807	15.325.638	19.337.543	11.257.829
3.Cheltuieli cu bursa rezidențială	202	6526	7.796	1.973
4.Cheltuieli de capital	2.571.163	1.655.033	2.058.244	921.835
5.Cheltuieli din programe FSE	-	-	-	298.535
<b>Total</b>	<b>24.318.053</b>	<b>31.468.721</b>	<b>41.421.753</b>	<b>30.502.423</b>

Sursa: Compartiment Financiar Sanatoriu Balnear și de Recuperare Techirghiol

Unitatea sanitată, în perioada 2015 – 2017, a înregistrat o creștere a cheltuielilor ca urmare a modificărilor legislative privind creșterile salariale acordate personalului din sectorul medical, respectiv pentru medici și asistente – aproximativ de 9.100.000 lei. Totodată pentru acoperirea deficitului de personal înregistrat în anii anteriori unitatea a depus eforturi, în ultimii 3 ani, pentru incadrarea unui numar de 216 angajati.

În general Sanatoriu Balnear și de Recuperare Techirghiol a înregistrat un nivel al cheltuielilor constant, asigurând o bună funcționare activităților sectoarelor medicale și nemedicale.

## **Cap. II. ANALIZA SWOT**

Analiza SWOT este un instrument de planificare ce permite organizației să-și prezinte informațiile obținute din evaluarea mediului intern și extern pentru a le putea folosi în planificarea strategică.

Prin analiza SWOT sunt cercetate punctele tari și punctele slabe din organizație, oportunitățile și amenințările din mediul extern.

### **Punete tari:**

- de-a lungul celor 119 ani de balneologie la Techirghiol s-a desfășurat o intensă activitate de cercetare științifică asupra efectelor terapeutice ale nămolului sapropelic, de către diversi specialiști, printre care cei mai reputați oameni de știință români: dr. Marin Nicolae Sadoveanu, dr. I.N. Dona, acad. Ludovic Mrazek, chimist Alfonso Saligny, dr. Ion Tătăranu, biolog Ion Tuculescu etc. Sunt recunoscute virtuțile terapeutice ale factorilor naturali din Techirghiol: apa și nămolul lacului, clima. Techirghiol poate fi considerat brandul balneologiei românești;
- experiența balneologiei românești s-a îmbogățit de la an la an prin folosirea Sanatoriu Balnear și de Recuperare Techirghiol ca bază clinică, ca pilot de cercetare, ca loc unde cu apă de lac și nămol se păreau obține rezultate bune în bolile degenerative;
- poziționarea geografică a Sanatoriu Balnear și de Recuperare Techirghiol, respectiv pe malul lacului Techirghiol, la aproximativ 3 km de Marea Neagră;
- calificarea și experiența personalului medico-sanitar: gradul înalt de specializare a personalului (7 medici de nivel 8 în COR (PhD), 3 medici PhD student, 2 kt PhD, 1 masteranzi) terapeuți cu calificare corespunzătoare; personal TESA și auxiliar de îngrijire cu vechime în muncă;
- vizibilitate internațională crescută prin participările echipei de medici la manifestări științifice de ținută academică;
- activitatea științifică a membrilor Sanatoriu Balnear și de Recuperare Techirghiol din cadrul FEMTEC - Federația Internațională de Termalism și Climatologie și ISMH – Societatea Internațională de Hidrologie Medicală, unde instituția noastră a devenit un partener mult mai activ, inițând programe de cercetare, schimburi de experiență, stabilind contacte strânse cu parteneri importanți atât la nivel european, cât și mondial;
- Sanatoriu Balnear și de Recuperare Techirghiol este membru al Asociației Balcanice de Mediu (Balkan Environmental Association - B.E.N.A.);
- au fost redactate și publicate lucrări științifice cu cotație BDI și ISI, au fost prezentate lucrări în forumuri de specialitate, naționale și internaționale, ca urmare a cercetărilor permanente și profunde asupra problemelor de sănătate, vizând eficientizarea actului medical și gama serviciilor oferite pacienților;
- existența unui contract de colaborare cu Universitatea Ovidius din Constanța prin care se asigură pregătirea medicilor rezidenți din specialitatea Medicină Fizică și de Reabilitare precum și a studenților și masteranzilor din cadrul Facultății de Medicină Generală, a Colegiului de Balneo-Fizio-Terapie și Recuperare, și a Facultății de Educație Fizică și Sport;
- sanatoriu deține marca înregistrată OSIM "Nămol sapropelic de Techirghiol" și este unic furnizor al acestuia. Cea mai recentă evaluare a calității nămolului efectuată de experți a demonstrat proprietăți excepționale ale nămolului de Techirghiol;
- transparența decizională;
- dotarea cu aparatură medicală performantă (finanțare de la Ministerul Sănătății în anul 2015 – 2880 mii lei și în anul 2018 – 2084 mii lei, iar din veniturile proprii anual se repartizează sume pentru înnoirea aparaturii, astfel în anul 2017 – 430 mii lei);
- condiții de cazare standard și cu grad ridicat de confort – Top stațiuni balneare 2016, 2017, Locul I prin Sanatoriu Balnear și de Recuperare Techirghiol;
- renumele sanatoriu cunoscut atât pe plan național cât și internațional evidențiat prin premiile obținute (*Diplomă de ambasador al balneologiei românești*, Cluj Napoca, 2018; *Trofeul balnear*

*2018 "Navă-amiral a balneologiei din România", Cluj Napoca 2018; "Premiul Ana Aslan pentru performanța în recuperarea medicală și balneologie", București, 2017);*

- beneficiar al proiectului realizat de către Compania Națională de Investiții privind reparațiile capitale, clădiri și reconfigurarea funcțiunilor, extindere și dotări cu echipamente a secției de recuperare neuro-psihomotorie copii prin atragerea de fonduri externe nerambursabile;
- existența unui Nucleu de cercetare privind eficiența tratamentelor naturiste a tratamentelor cu nămol și apă din lacul Techirghiol. Astfel este susținută cercetarea științifică, precum și diseminarea rezultatelor obținute prin participări la congresele naționale și internaționale medicale;
- adresabilitatea crescută a populației privind serviciile medicale oferite de către sanatoriu;
- partener în cadrul Programului Operațional Capital Uman "FORTIN", 2014-2020 pentru un număr de 1100 de pacienți prin atragerea de fonduri externe nerambursabile;
- colaborarea cu organizații și fundații nonguvernamentale (exemplu "Clubul Rotary") ce au asigurat modernizarea sălilor de tratament și dotarea cu aparatură de ultimă generație în cadrul secției de recuperare neuro-psihomotorie copii;
- asigurarea continuității activității medicale pe parcursul întregului an calendaristic;
- garantarea calității și a siguranței actului medical;
- renegocierea contractuală cu Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Constanța, în vederea obținerii unor termeni contractuali corecți (tarif/zi spitalizare), în beneficiul dezvoltării ulterioare a sanatoriu;
- accesul ușor la serviciile medicale oferite;
- accesul populației la informația cu caracter medical prin site-ul propriu și publicația proprie;
- acreditări ISO (Organizația Internațională de Acreditare) și ANMCS (Autoritatea Națională de Management al Calității în Sănătate).

#### **Puncte slabe:**

- prin normele de aplicare ale contractului cadru cu CNAS se limitează numărul de internări și perioada de internare/pacient pe parcursul unui an, astfel acesta având dreptul la internare doar într-un singur episod pe an, serviciile medicale acordate în afara acestui episod suportându-se în întregime de către asigurați, acest fapt condiționând recomandarea medicală;
- deficiențe în asumarea responsabilităților de către unii angajați;
- valorificarea insuficientă a potențialului profesional de către unii coordonatori ai secțiilor;
- costuri mari pentru utilități și lipsa unei surse complementare de încălzire termică;
- insecuritatea asupra exploatarii rezervelor de nămol sapropelic din lacul Techirghiol exclusiv în scopuri medicale.

#### **Oportunități:**

- direcții variate de dezvoltare prin fonduri europene nerambursabile atât din punct de vedere al infrastructurii cât și creșterii calității actului medical;
- creșterea eficienței energetice și modernizarea, repararea și eficientizarea tehnologică a secțiilor medicale;
- posibilitatea orientării activității medicale către recuperarea unor categorii socio-profesionale (sportivii de performanță și militarii răniți în urma acțiunilor desfășurate în teatrele de operațiuni) datorită dotărilor medicale de excepție;
- orientarea turismului românesc spre turismul balnear, ca strategie pe termen mediu și lung;
- creșterea interesului agenților hotelieri din zonă pentru extinderea sezonului estival;
- includerea sanatoriu în circuitul agenților de turism (conform Masterplanului și Planului de acțiune pentru dezvoltarea turismului balnear în România, pentru perioada 2009-2020; pentru perioada 2014-2020, turismul balnear are la dispoziție și Fondurile Structurale și de Investiții Europene prin Programele Operaționale Naționale);
- promovarea imaginii sanatoriu, a nămolului sapropelic și a apei din lac pe plan internațional;

- dezvoltarea mai multor specializări medicale pentru a asigura o gamă cât mai complexă de servicii;
- posibilitatea acreditării europene a unității sanitare pentru reabilitarea bolilor rare;
- autorizarea sanatoriuului pentru studii clinice;
- fidelizarea pacienților prin diversificarea serviciilor medicale.

**Amenințări:**

- lipsa planului european de management al lacului Techirghiol, desemnat ca „Arie protejată”, „Zonă umedă de importanță internațională”, parte integrantă a rețelei ecologice europene Natura 2000 în România. Lacul Techirghiol trebuie să aibă un plan viabil de management ca instrument de lucru absolut necesar administrării în bune condiții a Ariei Naturale Protejate. Noul plan de management trebuie să armonizeze viziunea utilizatorilor în scopul realizării dezvoltării durabile a activităților în aria protejată;
- reducerea procedurilor decontate de C.J.A.S. sau schimbarea modului de decontare;
- reducerea perioadei de contractare de servicii balneare, urmare a posibilelor modificări legislative cu impact și asupra veniturilor populației;
- posibilitatea apariției pe piață a noi unități prestatoare de servicii medicale similare celor oferite de către sanatoriu având în plus și o componentă wellness spa;
- lipsa unui plan național de resuscitare a turismului balnear pe litoralul românesc;
- oferirea licențelor de exploatare pentru comercializarea nămolului în alte scopuri decât cele medicale, exportarea acestuia și exploatarea irațională de către agenți economici privați;
- disfuncționalități în derularea Sistemului Unic Integrat privind validarea internărilor/externărilor pacienților cu cardul de sănătate;
- fonduri insuficiente alocate reabilitării și optimizării condițiilor de cazare;

### **Cap. III. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR CRITICE**

Principala misiune a unității sanitare este de a acorda cele mai bune servicii medicale de profil printr-un management performant și integrat, plecând de la nevoile comunității care se adresează sanatoriuului și respectând cerințele legale din sistemul medical.

Se pot contura câteva aspecte importante care trebuie abordate cu prioritate și anume:

1. Optimizarea condițiilor de cazare în secția neuro-psiho-motorie copii, care nu sunt corespunzătoare așteptărilor pacienților, indicele de satisfacție a acestora fiind sub nivelul secțiilor de adulți.
2. Optimizarea condițiilor de cazare în secțiile destinate adulților.
3. Deși sanatoriu are în prezent 935 de paturi (80 paturi fiind închise temporar), adresabilitatea pacienților este mult mai mare decât poate asigura instituția, un procent important dintre aceștia fiind orientat către alte unități medicale similare.
4. Baza de tratament este insuficientă pentru a asigura toate serviciile medicale solicitate de către pacienți sau de către persoane juridice.
5. Cantitatea de alimente oferită pacienților este insuficientă datorită tarifelor impuse provocând nemulțumirile acestora.
6. Personal medical insuficient pentru a asigura serviciile medicale, mai ales în perioada sezonului estival, când adresabilitatea pacienților este maximă.

## **Cap. IV. SELECTIONAREA UNEI PROBLEME PRIORITARE ȘI MOTIVAREA ALEGERII FĂCUTE**

Ca problemă prioritară este ameliorarea platoului tehnic și a infrastructurii la secția neuro-psiho-motorie copii.

Secția spital neuro-psiho-motorie copii reprezintă o secție exterioară a Sanatoriului Balnear și de Recuperare Techirghiol, care are în administrare 22 de clădiri care datează din anii 1928-1940, aflate în stadii diferite de degradare. Prin urmare reparațiile capitale necesită alocarea unor sume mari de bani raportate la bugetul instituției. În decursul timpului, s-au desfășurat lucrări de reabilitare/modernizare parțiale la 3 clădiri (pavilion A, izolator și școală) pentru a asigura funcționarea secției în condiții minime de confort. Un alt aspect deficitar este gardul exterior, care datează din anul 1955, mare parte din el fiind deteriorat.

## **Cap. V. DEZVOLTAREA PROIECTULUI DE MANAGEMENT PENTRU SECTIA SPITAL NEURO-PSIHO-MOTORIE COPII**

Secția neuro-psiho-motorie copii a avut de la început o valoare socială și medicală de excepție, fiind singurul loc din țară destinat tratării copiilor bolnavi de tuberculoză. În anul 1901, se întocmea primul regulament oficial de folosire a băilor de nămol pentru copiii între 4 și 14 ani cu trimitere medicală și diagnosticare minuțioasă prealabilă.

Acest reper istoric completează motivația importanței investiției pe care o propunem astăzi:

- Suntem singura unitate medicală de recuperare balneologică din România destinată copiilor cu dizabilități, unde pacienții beneficiază de virtuțile terapeutice de excepție ale lacului și nămolului de Techirghiol, de climatoterapie, de helioterapie, hidrotermoterapie, împreună cu alte proceduri de kinetoterapie și hidrokinetoterapie.
- Rezultatele cercetărilor medicale de până acum sunt spectaculoase în recuperarea micilor pacienți.
- Acești copii fac tratamente de lungă durată și pentru acest motiv sunt școlarați în regim de învățământ public cu recunoașterea perioadelor de instrucție petrecute la noi.
- Sederea lor în spații comune, personalizarea tratamentelor dar și urmărirea efectelor acestora solicită un ambient special, reconfortant, dotări speciale. În prezent, numărul de locuri este redus, secția nu funcționează la capacitatea aprobată.
- Faptul că recuperarea acestor pacienți se face în proporție considerabilă, ne îndreptățește să investim mai mult și în regim de urgență, oferind acestei categorii speciale ocrotirea și atenția de care are nevoie.
- Prin această investiție, vom putea reda în circuit 80 de paturi, care în prezent sunt închise temporar, din totalul de 180. Copiii vor putea urma toate procedurile, plus orele de clasă și celelalte activități în spațiu delimitat, fără deplasări inutile și greu de asigurat.

### **a. Scop:**

Creșterea performanței unității sanitare prin creșterea calității serviciilor medicale și eficientizarea întregii activități la secția neuro-psiho-motorie copii prin reparații capitale clădiri, reconfigurare funcțională și dotări cu echipamente.

### **b. Obiective:**

- Asigurarea unui act medical de înaltă calitate în specialitatea recuperare neuro-psiho-motorie copii;
- Asigurarea tuturor circuitelor medicale și a spațiilor adecvate conform legislației în vigoare;
- Utilizarea tuturor paturilor din structura aprobată;
- Creșterea adresabilității prin crearea de condiții de masă, cazare și tratament de înaltă calitate;

- Eficientizarea activităților prin soluțiile tehnice inovative care vor duce la diminuarea costurilor și creșterea veniturilor;
- Creșterea satisfacției pacienților.

### **c. Activități:**

#### **c.1. Definire**

Pentru îndeplinirea obiectivelor propuse este necesară parcurgerea unor etape obligatorii, după cum urmează:

- Propunerea și aprobarea în Consiliul de Administrație (C.A.), pe baza Notei conceptuale și a Temei de proiectare, a elaborării unui proiect (Studiu de Fezabilitate / Documentația de Avizare a Lucrărilor de Intervenții) pentru a putea identifica real necesarul de resurse;
- Elaborarea de către proiectanți a Studiului de Fezabilitate / Documentația de Avizare a Lucrărilor de Intervenții;
- Obținerea certificatelor și avizelor necesare pentru Studiul de Fezabilitate/ Documentația de Avizare a Lucrărilor de Intervenții;
- Încheiere contract finanțare pentru proiectarea și execuția obiectivului de investiție;
- Elaborarea proiectului pentru autorizarea/desființarea executării lucrărilor și a proiectului tehnic de execuție, obținerea avizelor autorităților competente;
- Obținerea Autorizației de construire / desființare a obiectivului de investiții;
- Demolarea ruinelor clădirilor rămase din baza de tratament, inutilizabile;
- Realizarea unei construcții noi care să înglobeze toate funcțiunile legate de tratament în aceeași incintă, ușor accesibilă dinspre zona de cazare și dinspre intrarea principală;
- Refacerea și completarea instalațiilor, reconfigurarea/recompartimentarea spațiilor de cazare, de tratament și de masă;
- Modernizarea curății interioare, amenajare de alei, spații verzi și spații de joacă;
- Reamenajarea și modernizarea teatrului de vară și cinematografului;
- Amenajarea de spații pentru depozitare deșeuri medicale și menajere în curtea de serviciu;
- Amplasarea unui chiller pentru ventilarea corespunzătoare a întregului complex balnear;
- Dotarea cu aparatură medicală performantă;
- Dotarea cu mobilier standard și adaptat pentru persoane cu dizabilități;
- Derularea procedurii de recepție la terminarea lucrării;
- Angajarea de personal;
- Contractarea cu Casele de Asigurări de Sănătate, precum și cu stakeholderii de turism în vederea introducerii secției în circuitul turistic balnear național și internațional.

#### **c.2. Încadrare în timp – Grafic Gantt**

Planificarea activităților (tabel nr. 10) propuse pentru perioada următoare este reprezentată în graficul Gantt, care evidențiază succesiunea etapelor, responsabilitățile și estimarea temporară a fiecărei activități.

**Tabel nr. 10 – Grafic Gantt**

Activitatea	2018				2019				2020				Responsabil
	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	T 1	T 2	T 3	T 4	
Propunerea și aprobarea în C.A. a elaborării unei documentații tehnico-economice (SF/DALI)													Manager, serviciul tehnic
Elaborarea de catre proiectanți a Studiului de Fezabilitate / Documentația de Avizare a Lucrărilor de Intervenții													Manager, serviciul tehnic
Obținerea certificatelor și avizelor necesare													Manager, serviciul tehnic
Incheiere contract finanțare pentru proiectarea și execuția obiectivului de investiție													Manager
Elaborarea proiectului pentru autorizarea/desființarea executării lucrărilor și a proiectului tehnic de execuție													Manager, serviciul tehnic și administrativ
Obținerea Autorizației de construire / desființare a obiectivului de investiții													Manager, serviciul tehnic și administrativ
Demolarea ruinelor clădirilor rămase din baza de tratament, inutilizabile													Manager, serviciul tehnic și administrativ
Realizarea unei construcții noi care să înglobeze toate funcțiunile legate de tratament în aceeași incintă, ușor accesibilă dinspre zona de cazare și dinspre intrarea principală													Manager, serviciul tehnic și administrativ
Refacerea și completarea instalațiilor, reconfigurarea/ recompartimentarea spațiilor de cazare, de tratament și de masă.													Manager, serviciul tehnic și administrativ
Modernizarea curii interioare, amenajare de alei, spații verzi și spații de joacă													Manager, serviciul tehnic și administrativ
Reamenajarea și modernizarea teatrului de vară și a cinematografului													Manager, serviciul tehnic și administrativ
Amenajarea de spații pentru depozitare deșeuri medicale și menajere în curtea de serviciu													Manager, director medical, director îngrijiri, serviciul tehnic și administrativ
Amplasarea unui chiller pentru ventilarea corespunzătoare a întregului complex balnear													Manager, serviciul tehnic și administrativ

Dotarea cu aparatură medicală performanță													Manager, director medical, director îngrijiri,
Dotarea cu mobilier standard și adaptat pentru persoane cu dizabilități													Manager, director medical, director îngrijiri, serviciul tehnic și administrativ
Desfășurarea procedurii de recepție la terminarea lucrării													
Angajarea de personal													Manager, director medical, director îngrijiri, serviciul resurse umane
Contractarea cu Casele de Asigurări de Sănătate, precum și cu stakeholderii din turism în vederea introducerii secției în circuitul turistic balnear național și internațional.													Comitet director

c.3. Resurse necesare- umane, materiale, financiare

Estimăm ca fiind necesare următoarele resurse, conform tabelului nr. 11.

**Tabel nr. 11. Resurse necesare**

Produs	Total
Reparații capitale și modernizare	15.000.000 lei
Echipamente /aparatura pentru servicii medicale de reabilitare și medicină fizică (combine electro terapie, magneto terapie, laser clasic și de înaltă frecvență, drenaj limfatic, electrostimulare)	5.800.000 lei
15 asistenți medicali	900.000 lei
20 personal auxiliar	800.000 lei
1 medic recuperare medicală	1.200.000 lei
1 medic pediatru	1.200.000 lei
2 psihologi	2.400.000 lei
<b>TOTAL</b>	<b>26.500.000 lei</b>

Sursa: Serviciul Contabilitate, Sanatoriul Balnear și de Recuperare Techirghiol

#### c.4. Responsabilități

În tabelul nr. 12 sunt enumerate principalele responsabilități ale personalului de conducere implicat în realizarea prezentului proiect.

**Tabel nr. 12. Responsabilități principale**

Funcție	Responsabilități
Manager sanatoriu	-inițiază proiectul de management -stabilește echipa -deleagă responsabilități -diseminează și explică obiectivele -asigură resursele necesare
Comitet director	-participă la implementarea proiectului pe linia competențelor -urmărește și participă la evoluția activităților -informează managerul de evoluția etapelor
Sefi de secție/compartiment	-participă la realizarea obiectivelor specifice -explică cauzele problemelor evidențiate și caută soluții -participă la implementarea proiectului pe linia competențelor -explică cauzele problemelor evidențiate și caută soluții

#### d. Rezultate așteptate

Ca urmare a investițiilor preconizate se va obține:

- creșterea calității serviciilor medicale în Secția neuro-psiho-motorie copii;
- mărirea capacitații de cazare și tratament pe tot parcursul anului;
- asigurarea unui climat propice tratamentelor medicale și instrucției școlare;
- crearea unui ambient placut pentru pacienți prin reamenajarea unor imobile deteriorate;
- reducerea costurilor de funcționare și întreținere după punerea în funcțiune a obiectivelor de investiții, prin realizarea unor economii la consumul de energie electrică, apă, combustibil.

#### Alte rezultate așteptate

Procesul de modernizare al Sanatoriului Balnear și de Recuperare Techirghiol este unul continuu, în concordanță cu nevoia crescândă de servicii medicale pentru populație. Scopul acestor investiții îl reprezintă:

- creșterea calității serviciilor prestate de Sanatoriul Balnear și de Recuperare Techirghiol;
- creșterea numărului pacienților în toate perioadele anului prin promovare eficientă;
- diversificarea ofertei de servicii medicale;
- creșterea satisfacției pacienților.

#### e. Indicatori – evaluare, monitorizare

Principalii indicatori care vor suporta modificări vor fi:

- Indicele de utilizare a paturilor actual – 193.56, preconizare în 2020 - 300. Având în vedere utilizarea celor 180 de paturi din structură, indicele de utilizare a paturilor va crește semnificativ. La acest moment, din lipsa spațiilor sunt disponibile doar 100 de paturi;
- Numărul de externări actual – 1.088, preconizare în 2020 – 2.000 externări, motivul fiind capacitatea mai mare de internare prin crearea condițiilor de confort sporit;

- Numărul de zile de spitalizare actual – 18.000, preconizare în 2020 – 30.000, datorită creșterii capacitatei de cazare;
- Rata infecțiilor asociate asistenței medicale se va menține la 0 și în anul 2020;
- Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor unității sanitare, actual 55%, preconizare 70% în anul 2020. Datorită creșterii gradului de confort se va putea percepe tarif suplimentar de diferență de confort, ceea ce va duce la mărirea veniturilor proprii.

Rezultatele obținute se vor analiza periodic de către Comitetul Director și de Consiliul de Administrație.

Având în vedere că pacienții sunt interesați de produsul nostru, atrași în mod special de unicitatea nămolului și capacitatea sa curativă, dar și de ambianța, liniștea și posibilitatea de a se trata și a trăi natural, vom monitoriza permanent gradul de satisfacție a pacienților, certificat prin completarea formularelor specifice.

Pentru că ne aflăm într-un an cu referințe istorice de mare încărcătură națională, Centenarul Marii Uniri, aducem, aici, prinosul nostru de recunoaștere tuturor celor care au trudit la temelia balneologiei românești de astăzi.

## **Principalele obiective manageriale pentru perioada 2018-2022**

Continuând proiectele aflate în derulare, printr-un management participativ, pentru optimizarea activității economico – financiare, creșterea calității serviciilor medicale, a confortului pacienților, inclusiv pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă a angajaților, ne propunem următoarele:

- reamenajarea bazelor de tratament, prin construcția unui bazin nou și crearea unui centru SPA;
- finalizarea proiectului european aflat în derulare, precum și accesarea altor proiecte;
- înnoirea compartimentului de extracție nămol prin achiziția unei bărci pentru extracție și a unei vadanje pentru transport nămol sapropelic;
- achiziția de linie automată pentru transportul nămolului de la decantor la cabinele de tratament;
- lansarea unui proiect de cercetare asupra nămolului sapropelic recuperat, într-un amplu plan de cercetare cu sprijinul unor institute naționale de cercetare, având ca obiectiv general configurația de forme condiționate și tehnologii de preparare, derivate din nămolul sapropelic din lacul Techirghiol din gama produselor cosmetice, derma-cosmetice și dispozitive medicale;
- realizarea unui parc terapeutic și a unui teren de mini golf adaptat pentru persoanele cu dizabilități;
- modificarea structurii și organigramei sanatoriului prin înființarea de cabine medicale: cardiologie, diabet și boli de nutriție, psihologie, pedatrie;
- modernizarea blocului alimentar prin dotarea cu utilaje pentru prepararea hranei și o linie de autoservire;
- reabilitarea și amenajarea centrului de cercetare științifică în locația vilei "Ulmeanu";
- crearea unei tabere terapeutice pentru copiii cu dizabilități prin reconfigurarea spațiilor și modernizarea vilei "Sibiu";
- înființarea unui centru de recuperare adaptat la standarde internaționale cu o capacitate de 200 de locuri pentru anumite categorii socio-profesionale pe amplasamentul vilei "Lucia";
- amenajarea de împrejmuri la secțiile unității sanitare;
- amenajarea de parcări spre a deservi atât personalului medical cât și pacienților;
- reparații capitale clădiri, reconfigurare funcționi și dotări cu echipamente a secției de recuperare neuro-psiho-motorie copii;

- crearea unui spațiu de recreere pentru pacienți constând în reamenajarea bibliotecii și a unei săli multimedia;
- modernizarea recepției și crearea unui spațiu distinct pentru triere pacienți;
- modernizarea laboratorului de analize medicale.
- formarea și perfecționarea specialiștilor și a personalului medical auxiliar prin training-uri, conferințe, worksopuri, schimburile de experiență

Dat fiind că toate obiectivele propuse în mandatul managerial precedent au fost îndeplinite sunt premise clare că vom realiza și aceste deziderate pentru a dezvolta la Techirghiol o bază de recuperare de excelență.

## **Concluzii**

Sanatoriul Balnear și de Recuperare Techirghiol se află într-un vizibil revîrtement economic, social și de imagine. Numărul tot mai mare de pacienți din țară și străinătate, prezența unor angajați ai sanatoriului în asociații și fundații profesionale cu impact internațional, participarea la târguri turistice, implicarea în organizarea unor mari evenimente științifice de notorietate, ne motivează să continuăm strategiile pentru excelență managerială de până acum și să ne atingem cu perseverență obiectivele propuse.

Viziunea noastră managerială este aceea de a deveni în anii următori un centru de excelență în sănătate publică și management balnear, la nivel național.

## **f. Cunoașterea legislației relevante**

1. Legea nr. 95/2006 (r1) privind reforma în domeniul sănătății, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
2. Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice cu modificările și completările ulterioare;
3. Legea nr. 46/2003 - privind drepturile pacientului cu modificările ulterioare;
4. Ordin nr. 1410/2016 privind aprobarea Normelor de aplicare a Legii drepturilor pacientului nr. 46/2003;
5. Ordin MS nr. 914/2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare, actualizat;
6. Ordin MS nr. 1384/2010 privind aprobarea modelului-cadru al contractului de management și a listei indicatorilor de performanță a activității managerului spitalului public, cu modificările și completările ulterioare;
7. Ordin nr 921/2006 pentru stabilirea atribuțiilor comitetului director din spitalului public;
8. Legea nr. 53/2003 Codul Muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
9. Legea nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, cu modificările și completările ulterioare;