

Școala Națională de Sănătate Publică, Management și Perfecționare în Domeniul Sanitar București – un proiect de dezvoltare durabilă

Silvia Gabriela Scîntee^{*†1}, Cristian Vlădescu^{†1,2}

¹Școala Națională de Sănătate Publică, Management și Perfecționare în Domeniul Sanitar București

²Catedra de Sănătate Publică și Management, Universitatea de Medicină și Farmacie Timișoara

Autor corespondent:

Silvia Gabriela Scîntee

Școala Națională de Sănătate Publică, Management și Perfecționare în Domeniul Sanitar

Str. Vaselor, 31; 021253, București, România

e-mail: sgscintee@snspps.ro

Rezumat

Lucrarea prezintă o incursiune în dezvoltarea instituțională a Școlii Naționale de Sănătate Publică, Management și Perfecționare în Domeniul Sanitar București, înființată în 1991, sub denumirea de Institutul Național pentru Servicii de Sănătate și Conducere. Prezentarea este structurată pe cele trei mari tipuri de activități derulate de Școală: formare, asistență tehnică, cercetare. Toate activitățile Școlii au fost inițiate prin intermediul unor proiecte care s-au dovedit a fi sustenabile.

Proiectul formării de manageri pentru sistemul de sănătate a fost finanțat de Banca Mondială între 1991-1998. Acesta a pus bazele programelor de formare, dezvoltate ulterior de Școală.

Proiectul finanțării spitalelor în conformitate cu activitatea prestată, finanțat de USAID între 1997-2002, s-a concretizat în introducerea sistemului DRG ca mecanism de finanțare a spitalelor. Școala a preluat atribuțiile de colectare și validare a datelor, în prezent colectând date de la un număr de 594 de spitale publice și private.

Diverse alte proiecte de cercetare-dezvoltare au dus la acumularea de competențe noi în cadrul Școlii, oferind oportunitatea dezvoltării de noi servicii (exemplu: asistența medicală comunitară, evaluarea tehnologiilor în sănătate).

Analiza efectuată relevă principalele caracteristici, care au făcut posibilă dezvoltarea continuă a Școlii, și anume: adaptabilitatea la schimbare și integrarea activităților de cercetare, formare și consiliere.

National School of Public Health Management and Professional Development Bucharest – a sustainable development project

Silvia Gabriela Scîntee^{*†1}, Cristian Vlădescu^{†1,2}

¹National School of Public Health and Management, Bucharest

²Department of Public Health and Management, University of Medicine and Pharmacy, Timisoara

Corresponding author:

Silvia Gabriela Scîntee

National School of public Health, Management Bucharest

31, Vaselor street, 021253, Bucharest, Romania

e-mail: sgscintee@snspps.ro

Abstract

The paper presents an incursion in the institutional development of the National School of Public Health Management and Professional Development Bucharest, established in 1991 under the name of National Institute for Health Services and Management. The presentation follows the three main activities run by the School: training, technical assistance and research. All School's activities were initiated through projects that have proven to be sustainable.

The project on training managers for the health systems was financed by World Bank between 1991 and 1998. This project put the bases of the training programmes further developed by the School.

The project of activity-based financing of the hospitals financially supported by USAID between 1997 and 2002 resulted in the introduction of DRG as hospital financing mechanism. The School took over the activity of data collection and validation, currently collecting data from 594 public and private hospitals.

Different other research and development projects brought the School new competencies, providing the opportunity of developing new services (for example, community health care, health technology assessment).

The undertaken analysis revealed the main characteristics that made possible the continuous development of the School, namely: responsiveness and integration of the research, training and consultancy activities.

Școala a devenit, astfel, un centru de excelență în managementul serviciilor de sănătate, câștigând credibilitate și având o mare capacitate de a atrage fonduri într-un mediu tot mai competițional.

Cuvinte cheie: management, programe de formare, dezvoltarea resurselor umane, dezvoltare instituțională.

Introducere

Școala Națională de Sănătate Publică, Management și Perfecționare în Domeniul Sanitar București a fost înființată în 1991 sub denumirea de Institutul Național pentru Servicii de Sănătate și Conducere, inițiatorul și primul conducător al Școlii fiind profesorul Dan Enăchescu, unul din pionierii introducerii conceptelor de sănătate publică și de management sanitar în România. Înființarea școlii a beneficiat de suport tehnic și financiar în cadrul unui proiect finanțat din primul împrumut acordat României de Banca Mondială. Scopul acestui proiect a fost de a sprijini reformarea sistemului de sănătate și, subsidiar, de formare în domeniul managementului și organizării sistemelor de sănătate a decidenților din sistemul sanitar din România [1].

În cei aproape 25 de ani de la înființare, instituția a suferit cinci reorganizări, luând diverse nume, dar, indiferent de denumire și formă juridică de organizare, și-a păstrat cele trei funcții principale, care constau în: formare, cercetare și asistență tehnică în domeniul sănătății publice și a managementului serviciilor de sănătate. Ultima reorganizare a avut loc în 2009, când Școala a fost comasată cu Centrul Național de Perfecționare în Domeniul Sanitar, preluând, astfel, și funcția de organizare a programelor de formare și dezvoltare profesională pentru angajații din sistem și în alte domenii, decât sănătatea publică. Tot în 2009, Școala a trecut în coordonarea academică a patru universități de medicină și farmacie din România, rămânând în coordonarea administrativă a Ministerului Sănătății, ca instituție publică, autofinanțată.

Proiectul formării de manageri pentru sistemul de sănătate

Tradițional, în sistemul de sănătate din România, toate funcțiile de conducere erau ocupate de medici. Cu cât mai înalt nivelul de decizie, cu atât mai mare gradul profesional și, eventual, cu atât mai avansat titlul academic. Trecerea la pluripartitism a mai adăugat un criteriu de selecție a managerilor din sistem, respectiv calitatea de membru al unui partid politic participant la guvernare. În aceste condiții, toate evaluările sistemului de sănătate din România, făcute de experții externi în contextul diferitelor proiecte și programe de reformă, au constatat că unul dintre motivele care stau la baza managementului neperformant, chiar deficitar al instituțiilor sistemului, este lipsa pregătirii de specialitate a celor care ocupă funcții de conducere.

Prima inițiativă de a veni în întâmpinarea ideii de lichidare a acestui neajuns a fost luată în cadrul Programului de Reabilitare a Sistemului de Sănătate din România, finanțat din împrumutul a 150 milioane de dolari al Băncii Mondiale, care

Thus, the School has become a centre of excellence in health services management, gaining credibility and having a high capacity of attracting funds in a more and more competitive environment.

Key words: management, training programmes, human resource development, institutional development.

Introduction

National School of Public Health Management and Professional Development Bucharest was established in 1991 as the National Institute for Health Services and Management. Professor Dan Enăchescu, one of the pioneers of introducing the public health and health management concepts in Romania, was the founder and first director of the School. The School was developed with technical and financial support within a project financed from the first World Bank loan. The purpose of this project was to assist the health system reform, and subsidiary to train decision makers of Romanian health system in health systems management and organization [1].

During the almost 25 years since its establishment, the institution has been reorganized for five times, under different names, but irrespective of title and legal form it has preserved the three main functions consisting of: training, research and technical assistance in the field of public health and health services management. The most recent reorganization has taken place in 2009, when the School was merged with the National Centre for Professional Development in Health, thus taking over the organization of training and professional development programmes for health workforce in fields other than public health. As well, in 2009 the School passed under the academic coordination of four universities of medicine and pharmacy from Romania, still remaining under the administrative coordination of the Ministry of Health, as a self-financing, public institution.

The project on training health managers

Traditionally, within Romanian health system, all managerial positions were occupied by physicians. The higher the decision-making level, the higher the professional degree and eventually the more advanced academic title. The switch to a multi-party system added one more criteria to the selection of health managers, respectively the membership to a political party elected to run the government. Under these circumstances, all Romanian health system evaluations done by external experts within different health reform projects or programmes revealed that one of the causes behind the underperforming or poor management of health institutions is the lack of special training of persons in managerial positions.

A first initiative of overcoming this shortcoming was taken within the Romania Health Rehabilitation Programme, financed by a 150 million dollars World Bank loan, implemented between 1991 and 1998. Thus, one of the two main objectives of this Programme, respectively “to support the first steps of a major restructuring of health sector financing and management to ensure a sustainable, cost-effective health care system

s-a derulat între 1991-1998. Astfel, unul din cele două mari obiective ale acestui program, respectiv „sprijinirea restruc-turării sistemelor de management și finanțare a sectorului de sănătate pentru a asigura cost-eficacitatea acestuia pe termen mediu”, avea să fie atins, în mare parte, prin „dezvoltarea Institutului Național pentru Servicii de Sănătate și Conducere ca instituție capabilă să furnizeze sistemului de sănătate mana-geri și analiști politici cu o pregătire solidă” [2].

Primul program de formare în domeniul managementului sistemelor de sănătate s-a dezvoltat cu sprijinul unui consor-țiu constituit din *London School of Hygiene and Tropical Medi-cine, New York University* și *Université de Montréal*. Programul, inspirat din programele de Master derulate de aceste trei uni-versități de prestigiu, era alcătuit din 12 module, avea durata de un an și a fost derulat cu susținerea Băncii Mondiale, timp de trei ani. În primul an, cursurile erau susținute în propor-ție de 25% de lectorii români, în anul următor participarea acestora a fost de 50%, iar în ultimul an contribuțiile au fost de 75% – partea română și 25% – partea străină. Modulele dezvoltate în cadrul acestui program au stat la baza derulării ulterioare a programelor de competență/atestat în manage-mentul serviciilor de sănătate și a participării la programul de Master în managementul serviciilor sociale și de sănătate, rea-lizat împreună cu Facultatea de Sociologie și Asistență Socială în perioada 1998-2005.

Nevoia de formare în managementul serviciilor de sănăta-te, în România, a fost și încă este foarte mare. Pe de o parte, nu au existat programe de formare în managementul serviciilor de sănătate înainte de înființarea Școlii, iar pe de altă parte, numărul instituțiilor care și-au dezvoltat capacitatea de a oferi formare în acest domeniu este insuficient. Pentru a face față nevoilor crescute de formare, mai ales în condițiile implemen-tării reformelor în sistemul de sănătate, s-a preferat abordarea unui proces de formare intensă de scurtă durată și pe subiecte sau pentru beneficiari-țintă. Astfel, Școala a dezvoltat și deru-lat programe de formare specifică în anumite domenii, pentru anumite categorii de personal (vezi Tabelul 1). Unele progra-me au fost dezvoltate în cadrul unor proiecte finanțate din fon-duri structurale (programul de formare în asistență medicală comunitară, programul de formare în managementul îmbu-nătățirii proceselor), altele au răspuns nevoilor determinate de implementarea unor prevederi legislative (programul de

in the medium term”, should have been achieved mainly by “developing the Health Services Management Institute as an institution able to provide the health system with well-trained healthcare managers and policy analysts” [2].

The first health management training programme was de-veloped with the support of a consortium constituted by *Lon-don School of Hygiene and Tropical Medicine, New York Univer-sity* and *Université de Montréal*. The programme, inspired by the Master programmes run by the three prestigious universi-ties, was composed of 12 modules, had one year duration and was run with the World Bank support for a three year period. In the first year the lectures were provided by the Romanian lecturers in a proportion of 25%, in the following year they participated with 50%, and in the last year the contributions were of 75% of lecturing time covered by Romanians and 25% by foreign lecturers. The modules developed within this pro-gramme formed the basis for the subsequent health manage-ment competency programmes and the participation to the Master programme in management of health and social ser-vices conducted together with the Faculty of Social Assistance between 1998 and 2005.

The need for health services management training in Ro-mania was and is still very high. On one hand, there were no health management training programmes before the School was established, and on the other hand the number of insti-tutions that developed training capacity in this field is insuf-ficient. In order to face the increasing needs for training, es-pecially given the implementation of health reforms, it was preferred the approach of a short term intensive training proc-ess targeted on specific training subjects or specific benefi-ciaries. Thus, the School has developed and conducted specific training programmes for specific staff categories (Table 1). Some programmes were developed with projects financed by structural funds (community health care training programme, process improvement management training programme), others covered the needs determined by implementing some legislative procedures (hospital management training pro-gramme for hospital managers, the training programme for quality managers at hospital level, the training programme for hospital evaluators in the view of accreditation of hospitals),

Tabelul 1

Programe de formare oferite de ȘNSPMPDSB pentru grupuri țintă de beneficiari

Program formare	Beneficiari
Management spitalicesc	Manageri de spital
Management spitalicesc	Directori de îngrijiri
Managementul cabinetului de asistență medicală primară	Medici de familie
Asistență medicală comunitară	Asistenți comunitari
Managementul îmbunătățirii proceselor	Manageri de proces
Managementul calității în spital	Manageri de calitate
Evaluator spitale	Evaluatori acreditate spitale

Table 1

Training programmes provided by NSPHMPDB for targeted benefi-ciary groups

Training programmes	Beneficiaries
Hospital management	Hospital managers
Hospital management	Nursing directors
Primary health care practice management	Family doctors
Community health care	Community nurses
Process improvement management	Process managers
Hospital quality management	Quality managers
Hospital evaluators	Evaluators of hospitals in the view of accreditation

formare în management spitalicesc pentru managerii de spital, programul de formare pentru managerii de calitate de la nivelul spitalului, programul de formare pentru evaluatorii de spitale în vederea acreditării spitalelor), iar altele au fost dezvoltate ca răspuns la solicitările venite din partea beneficiarilor (programul de formare în management spitalicesc pentru directorii de îngrijiri, programul de formare în managementul cabinetului de asistență medicală primară).

Pe lângă dezvoltarea de programe noi, Școala acordă o atenție deosebită îmbunătățirii programelor existente și adaptării continue a acestora la nevoile de formare mereu schimbătoare. În acest scop, Școala utilizează experiența acumulată în proiectele de cercetare-dezvoltare derulate atât la nivel național, cât și internațional și analizează în permanent problemele cu care se confruntă sistemul de sănătate. Cele mai importante proiecte, care au contribuit la dezvoltarea continuă a programelor de formare, sunt prezentate în Tabe-

Tablelul 2

Proiecte de dezvoltare a programelor de formare la care a participat Școala Națională de Sănătate Publică, Management și Perfecționare în Domeniul Sanitar București

Instituția coordonatoare/Program	Perioada	Tema	Parteneri	Finanțator
<i>American International Health Alliance/Parteneriate în domeniul formării în managementul serviciilor de sănătate</i>	1996-1999	Formare în managementul serviciilor de sănătate	Universitatea din Chicago, Catedra de Sănătate Publică și Management a Universității Carol Davila București	USAID
<i>American International Health Alliance/Parteneriate în domeniul formării în managementul serviciilor de sănătate</i>	2001-2004	Managementul serviciilor de sănătate	Universitatea din Kentucky, Școala de Sănătate Publică Lexington, Catedra de Sănătate Publică și Management a Universității Carol Davila București	USAID
ASPHER/Dezvoltarea Calității Programelor de Formare în Sănătate Publică în Europa de Sud-Est	2002-2004	Dezvoltarea curriculei de formare	<i>London School of Hygiene & Tropical Medicine</i> , Universitatea Aarhus Danemarca, Școala de Sănătate Publică Andrija Stampar Zagreb, Croația, Catedra de Sănătate Publică și Management a Universității Carol Davila București	OSI
Universitatea Bielefeld, Școala de Sănătate Publică Andrija Stampar Zagreb Croația/Pactul de Stabilitate pentru Europa de Sud-Est	2002-2006	Cooperare în Domeniul Sănătății Publice în Europa de Sud-Est	12 universități, școli sau institute din Europa de Sud-Est	DAAD
Universitatea Bielefeld, Școala de Sănătate Publică Andrija Stampar Zagreb Croația/Pactul de Stabilitate pentru Europa de Sud-Est	2007-2010	Forumul de sănătate publică în Europa de Sud-Est	19 universități, școli sau institute din Europa de Sud-Est	DAAD

others were developed following the beneficiaries requests (hospital management training programme for the nursing directors, the training programme in primary health care practice management).

Besides the development of new programmes, the School pay a special attention to the improvement of the existing programmes and their continuous adaptation to the ever-changing training needs. To this end, the School uses the experience gained within the research and development projects conducted both at national and international levels, and permanently analyses the problems faced by the health system. The most important projects that contributed to the continuous development of the training programmes are presented in Table 2. Within these projects training curricula have been improved, teaching materials, modern teaching methods and

Table 2

Projects on training programmes development in which participated National School of Public Health Management and Professional Development Bucharest

Coordinating institution/Programme	Duration	Theme	Partners	Funding
American International Health Alliance/Health management education partnerships	1996-1999	Health management education	University of Chicago, Department of Public Health and Management at „Carol Davila” University of Medicine and Pharmacy Bucharest	USAID
American International Health Alliance/Health management education partnerships	2001-2004	Health management	University of Kentucky Lexington School of Public Health, Department of Public Health and Management at „Carol Davila” University of Medicine and Pharmacy Bucharest	USAID
ASPHER/ <i>Quality Development of Public Health Teaching Programmes in South East Europe</i>	2002-2004	Development of training curricula	London School of Hygiene & Tropical Medicine, Aarhus University Denmark, School of Public Health Andrija Stampar Zagreb Croatia, Department of Public Health and Management at „Carol Davila” University of Medicine and Pharmacy Bucharest	OSI
University of Bielefeld, School of Public Health Andrija Stampar Zagreb Croatia /Stability Pact for South East Europe	2002-2006	Cooperation in the field of Public Health in South Eastern Europe	12 universities, schools or institutes from South East Europe	DAAD
University of Bielefeld, School of Public Health Andrija Stampar Zagreb Croatia /Stability Pact for South East Europe	2007-2010	Forum for Public Health in South Eastern Europe	19 universities, schools or institutes from South East Europe	DAAD

lul 2. În cadrul acestora, s-au adus îmbunătățiri curriculei programelor de formare, s-au dezvoltat materiale de curs, tehnici și metode moderne de predare și s-au format și perfecționat continuu lectorii. Proiectul, realizat în cadrul Pactului de stabilitate pentru Europa de sud-est, a contribuit nu doar la îmbunătățirea programelor de formare; rețeaua de instituții și profesioniști stabilită în cadrul acestuia având impact și pe cercetare și pe alte activități în domeniul managementului și sănătății publice [3].

Activitatea de formare se desfășoară în strânsă corelare cu activitățile de cercetare și de asistență tehnică realizate de Școală. Rezultatele cercetării sunt utilizate în activitatea de formare și în activitatea de asistență tehnică, iar proiectele de cercetare și activitățile de asistență tehnică sunt, în multe cazuri, însoțite de activități de formare. Iată câteva exemple ilustrative. Dezvoltarea programului de formare în asistența medicală comunitară a fost precedată de un studiu asupra nevoilor populației. Totodată, s-a dezvoltat un algoritm de calcul al nevoilor de asistență medicală comunitară în teritoriu, care ia în considerare diverși factori – morbiditatea, vârsta populației, PIB-ul pe locuitor, proximitatea față de instituții medicale etc. Cu ajutorul acestui algoritm, orice comunitate locală își poate planifica numărul și tipul de personal necesar, resursele de care este nevoie, dotările etc. Cu alte cuvinte, proiectul a constatat într-o cercetare aplicată care a dus la obținerea unui instrument concret, ce poate fi utilizat la nivel local în planificarea serviciilor de asistență medicală comunitară, și la dezvoltarea unui program de formare a resurselor umane în acest domeniu [4]. Un alt exemplu de corelare al activităților îl constituie activitatea de colectare și procesare a setului minim de date la nivel de pacient de la nivelul spitalelor, efectuată în baza contractului încheiat cu Casa Națională de Asigurări de Sănătate, în scopul evaluării activității spitalelor și a plății acestora prin sistemul DRG. Pe de o parte, datele culese de la spitale sunt utilizate în scopul cercetării sau al consilierii tehnice a spitalelor sau a decidenților (Ministerul Sănătății și Casa Națională de Asigurări de Sănătate). Pe de altă parte, Școala organizează cursuri pentru personalul din spitale care se ocupă de codificarea și raportarea datelor sau pentru cei interesați de analiza și îmbunătățirea indicatorilor de performanță ai spitalului.

Proiectul finanțării spitalelor în conformitate cu activitatea prestată

Între 1997-2002, Școala (care funcționa în acea perioadă sub denumirea de Institutul de Management al Serviciilor de Sănătate) a fost implicată într-o serie de proiecte de finanțare a spitalelor prin sistemul DRG (din l. engl. *Diagnosis Related Groups*), implementate sub coordonarea Ministerului Sănătății și finanțate de USAID. Inițial au fost dezvoltate metodologia și instrumentele de codificare a activităților clinice, colectare a datelor clinice și de cost, alocare a pacienților pe grupe de diagnostic și calculare a costurilor la nivel de secție și pacient. A urmat faza de experimentare a aplicării metodologiei și instrumentelor, inițial în 10 spitale (2001), și apoi în 23 de spitale (2002). În 2003, sistemul DRG a fost implementat la scară națională pentru spitalizarea continuă a cazurilor acute

techniques have been developed and trainers have been continuously trained and re-trained. The project run within the Stability Pact for South East Europe contributed not only to the training programmes improvement, but also to the establishment of an institutional and professional network having also impact on research and other activities in the field of management and public health [3].

Training activities are conducted in close correlation with research and technical assistance activities performed by the School. The research findings are used in training activity and in technical assistance activity, and research projects and technical assistance activities are, in many cases, accompanied by training activities. Here there are some illustrative examples. The development of the community health care training programme was preceded by a study on the population needs. Therewith it was developed a calculation algorithm for the community health care needs in a specific geographical area that takes into consideration various factors – morbidity, population age, GDP per inhabitant, proximity to medical institutions etc. By using this algorithm, any local community can plan the number and type of necessary staff, needed resources, equipment etc. In other words, the project consisted in an applied research that led to the development of a practical tool that could be used at local level in planning for community health care services and to the development of a human resources training programme in this field [4]. Another example of activities correlation is given by the activity of collection and analysis of a minimum data set at patient level from hospitals performed within the contract signed with the National Health Insurance House to the purpose of hospital activity evaluation and hospital DRG payment. On one hand, the data collected from hospitals are used for research or for technical consultancy offered to the hospitals or decision makers (Ministry of Health and National Health Insurance House). On the other hand, the School organizes training programmes for the staff in the hospitals in charge with coding and reporting for DRG or for those interested in analysis and improvement of hospital performance indicators.

The project on activity-based financing of hospitals

Between 1997 and 2002, the School (actually the Institute of Health Services Management at that time) was involved in a series of projects on financing hospitals through DRG system implemented by the Ministry of Health with USAID financial support. Initially there have been developed the methodology, the clinical activities codification tools and the tools for clinical and cost data collection, for patients' allocation on diagnosis groups and costs calculation at ward and patient level. An experimentation phase has followed, initially applying the developed methodology and tools in 10 hospitals (2001), than in 23 hospitals (2002). In 2003 the DRG system was implemented at national level for continuous hospitalization of acute cases and was introduced in the Framework contract (that regulates the provision of services within the social health insurance system) as one of the official payment methods of hospitals,

și a fost introdus în Contractul cadru (care reglementează furnizarea serviciilor în sistemul de asigurări sociale de sănătate) ca una dintre metodele oficiale de plată a spitalelor, iar Școala (devenită, între timp, Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare în Sănătate) a fost numită ca instituția cu atribuții de colectare și validare a datelor. Această activitate se desfășoară în baza unui contract încheiat anual cu Casa Națională de Asigurări de Sănătate. Inițial s-a utilizat sistemul de clasificare din SUA (HCFA DRG v.18). Din octombrie 2005, s-a achiziționat de către Ministerul Sănătății (în urma unui acord încheiat cu Guvernul Australiei) sistemul de clasificare din Australia (AR-DRG v.5) pentru a fi utilizat timp de 5 ani și pentru a servi ca bază de pornire pentru dezvoltarea unui sistem românesc de clasificare în grupe de diagnostice. În 2014, finanțarea prin mecanismul DRG s-a extins și la serviciile de spitalizare de zi, Școala colectând date de la un număr de 594 spitale publice și private.

Pe lângă activitatea de colectare și validare a datelor în vederea efectuării plăților către spitale de către casele de asigurări de sănătate, contractul cu CNAS prevede și efectuarea unor analize, care evidențiază aspectele cu potențial impact în decontare, inclusiv cele legate de procesul de codificare și raportare, precum și realizarea unor rapoarte privind morbiditatea spitalizată. Rezultatele acestor analize sunt utilizate pentru îmbunătățirea funcționării sistemului DRG și a finanțării spitalelor. Astfel, aplicația de colectare a setului minim de date la nivel de pacient este periodic actualizată și se înainteaază decidenților (MS și CNAS) propuneri de actualizare a standardelor de codificare și de modificare a regulilor de validare a cazurilor. Multe dintre problemele datorate utilizării sistemului australian de codificare și grupare au fost remediate prin introducerea clasificării românești RO DRG în 2010, împreună cu un set actualizat de reguli de validare și o nouă metodologie de calcul al nivelului complicațiilor și comorbidității. Toate aceste modificări, au avut impact în finanțarea serviciilor spitalicești prin limitarea creșterii indicelui de *case-mix* (ICM), în special, pentru acele unități sanitare unde exista tendința de supra-codificare și, ca urmare, prin distribuirea mai echitabilă a sumelor între spitale.

Analizele privind funcționarea sistemului DRG au stat la baza elaborării de către Școală a unui Proiect de Strategie privind Dezvoltarea Finanțării pe Caz în Spitalele din România în perioada 2012-2015, înaintat Ministerului Sănătății și Casei Naționale de Asigurări de Sănătate. De asemenea, în vederea unei adaptări cât mai bune a sistemului de finanțare DRG la realitățile din spitalele românești, Școala a dezvoltat o propunere de proiect având ca scop dezvoltarea unei metodologii unitare de calcul și calcularea costurilor spitalicești la nivel de pacient. Proiectul urmărește elaborarea și actualizarea unor standarde de cost pentru cazurile spitalizate, care să poată fi utilizate pentru actualizarea listei de valori relative DRG.

Separat de aceste analize, Școala utilizează datele colectate și expertiza dobândită în prelucrarea și analiza acestor date, și pentru alte studii și cercetări. Unele studii sunt efectuate la solicitarea decidenților, Școala fiind recunoscută de aceștia ca for tehnic specializat în domeniul managementului serviciilor de sănătate. Un exemplu: în anul 2007, Ministerul Sănătății a

and the School (which became in the meantime the National Institute for Research and Development in Health) was named as the institution with attributions of data collection and validation. This activity is conducted under a contract signed annually with the National Health Insurance House. Initially it was used the USA classification system (HCFA DRG v.18). In October 2005, the Ministry of Health procured the Australian classification system (AR-DRG v.5) through an agreement signed with the Australian Government that provided the utilization of the system for a 5 year period and as a starting point for the development of a Romanian system. In 2014, the DRG financing system has been extended to the day surgery and day care cases, thus the School collecting data from 594 public and private hospitals.

Besides the activity of data collection and validation in the view of having hospitals paid by the district health insurance houses, the contract signed with the NHIH includes certain analyses that might reveal aspects with potential impact in reimbursement of hospitals, including those related to coding and reporting processes, as well as reports regarding the hospital morbidity. The results of these analyses are used for the improvement of the DRG system functioning and of the hospital payment. Thus, periodically the software for collection of the patient level minimum data set is updated and proposals for updating the codification standards and modification of cases validation rules are submitted to decision makers (MoH and NHIH). Many of the problems caused by the utilization of the Australian coding and grouping system were sort out by the introduction of the Romanian classification RO DRG in 2010, together with a set of updated validation rules and a new methodology for calculation of complications and comorbidity. All these modifications had an impact on the hospital financing by ceiling the increase of the case-mix index, especially for those hospitals prone to over coding and, as a consequence, on the more equitable allocation of funds among the hospitals.

Analyses regarding the functioning of the DRG system based the Draft of the Strategy on the Development of Case Based Financing of Hospitals in Romania for 2012-2015 developed by the School and submitted to the Ministry of Health and the National Health Insurance House. As well, in the view of a best possible adaptation of the DRG payment system to the situation of Romanian hospitals, the School has developed a project proposal with the aim of developing a uniform methodology and calculating hospital costs at patient level. The project seeks the development and upgrading some cost standards for the hospital cases to be further used for the updating of the list of DRG relative values.

Apart from these analyses, the School uses the collected data and the expertise gained in the processing and analysis of these data for other studies and researches. Some studies are done at the request of decision makers in the system, the School being recognized as the specialized technical body in the field of health services management. As an example: in 2007, the Ministry of Health established a set of indicators

stabilit un set de indicatori pentru a evalua performanța managerilor de spital. Majoritatea acestor indicatori aveau la bază datele colectate de Școală prin aplicația DRG, restul datelor proveneau din statistica spitalului. Școala a avut sarcina să calculeze acești indicatori, dar a făcut și un studiu asupra solidității metodologiei de evaluare a performanței managerilor de spital și a modului în care a fost aplicată, relevând principalele probleme și făcând recomandări de îmbunătățire [5].

Școala contribuie frecvent cu date și expertiză la documentarea diverselor decizii ale Ministerului Sănătății și Casei Naționale de Asigurări de Sănătate nu numai în domeniul evaluării și finanțării spitalelor, dar și în alte domenii ale sănătății publice și managementului sanitar. De asemenea, Școala colaborează de cele mai multe ori cu echipele de experți internaționali cu diverse misiuni legate de evaluarea și reformarea sistemului de sănătate din România. Ultimul raport, la care Școala a participat punând la dispoziție datele și analizele necesare, precum și o analiză critică a situației existente, a fost raportul misiunii de Asistență Tehnică pentru Revizuirea Conținutului și Proceselor de Listare pentru Pachetul de Bază al Serviciilor și Tehnologiilor de Sănătate pentru România, efectuate în 2012 de NICE International. Echipa NICE a realizat această misiune la recomandarea și în cadrul unui proiect finanțat prin Banca Mondială. Consultanții au făcut o analiză a listei de medicamente introduse în pachetul de beneficii acoperit de sistemul de asigurări sociale de sănătate și a modului în care acestea au fost selectate și au făcut recomandări privind dezvoltarea capacității în domeniul evaluării tehnologiilor de sănătate în vederea unei mai bune documentări a deciziilor legate de utilizarea acestora [1, 6].

Proiecte de cercetare-dezvoltare

Integrarea activităților de cercetare, de asistență tehnică și de formare reprezintă valoarea adăugată care asigură Școlii un loc unic în managementul sanitar din România și a asigurat, totodată, succesul în participarea Școlii la foarte multe proiecte internaționale. Cu fiecare proiect la care a participat, Școala și-a dezvoltat propria capacitate și a încercat să fructifice experiența tehnică acumulată, fie prin transmiterea mai departe a cunoștințelor prin intermediul formării, fie prin furnizarea de noi servicii sau dezvoltarea de propuneri sau recomandări, înmânate decidenților din sistem. Vom prezenta doar câteva exemple.

Promovarea incluziunii sociale prin dezvoltarea resurselor umane și instituționale din asistența medicală comunitară este un proiect finanțat din fonduri structurale prin programul operațional de dezvoltare a resurselor umane, derulat de Școală între 2009-2012. Cercetarea efectuată în cadrul proiectului a adus informații referitoare la: nevoile de servicii pe diverse grupuri populaționale, gradul de acoperire al acestor nevoi, profilul consumatorului acestor servicii, specificațiile ocupaționale pentru asistentul medical comunitar, necesarul de resurse pentru acoperirea acestor nevoi, precum și nevoile de formare ale angajaților din rețeaua de asistență medicală comunitară. În baza informațiilor obținute, s-a elaborat standardul ocupațional al profesiei de asistent medical comunitar și s-a introdus în Nomenclatorul Ocupațiilor din România, s-a

to be used in evaluation of the hospital managers' performance. The majority of these indicators were built based on the data collected by the School through the DRG software, with a few data collected by the hospitals statistic departments. The School had the task of calculating these indicators and also performed a study on the soundness of the methodology for evaluation of the hospital managers' performance and the way the methodology has been applied, revealing the main problems that arose and making recommendations for further improvement [5].

The School contributes frequently with data and expertise to the documentation of different decisions taken at the Ministry of Health and National Health Insurance House, not only in the field of hospitals evaluation and financing, but also in other fields of public health and health management. As well, the School collaborates in most cases with the international experts teams during their missions related to the evaluation and reform of the Romanian health system. The last report to which the School provided input by making available the necessary data and analyses, and providing a critical analysis of the current situation was the report of Technical Assistance in Reviewing the Content and Listing Process for the Romanian Basic Package of Health Services Technologies conducted by NICE International in 2012. The NICE team performed this mission at the recommendation and within a project financed by World Bank. The consultants made an analysis of the pharmaceuticals list included in the benefit package covered by the social health insurance system and of the way those pharmaceuticals were selected to be included on the list, and made recommendations regarding the capacity building in the field of health technology assessment in the view of a better documentation of the decisions on the technologies' utilization [1, 6].

Research and development projects

Integration of research, technical assistance and training activities is the added value that ensures to the School an exclusive place in the field of health management in Romania and ensured the successful participation of the School in many international projects. With each project, the School built its own capacity in specific fields, and tried to fructify the acquired technical experience, either by knowledge sharing through training programmes, or through provision of new services or development of proposals submitted to the decision makers in the health system. Here there are only several examples.

The promotion of social inclusion through the human and institutional resources from community health care is a project financed by structural funds through the operational programme of human resources development, conducted by the School between 2009 and 2012. The research done within the project brought information on: the needs for community health care services in different population groups, the degree in which these needs are covered, the community health care services consumer profile, job specifications for the community health nurse, the resources needed for covering the needs,

dezvoltat un program de formare și s-au format 488 de asistenți medicali comunitari; Școala a obținut statutul de furnizor autorizat de formare în acest domeniu de la Autoritatea Națională pentru Calificări, s-au înființat și dotat 26 de centre de asistență medicală comunitară și s-a dezvoltat un soft care poate fi utilizat în analiza nevoilor de asistență medicală comunitară la nivel local [7]. Între 2014-2015, Școala este implicată în derularea celui de al doilea proiect de formare a asistenților medicali comunitari (ținta de această dată fiind de 900), și la solicitarea Ministerului Sănătății este reprezentată în grupul de experți, care au misiunea de a revizui politicile naționale și legislația în domeniu, de a elabora standarde, norme și protocoale pentru dezvoltarea la scară națională a sistemului de îngrijiri comunitare.

Rețeaua Europeană pentru Evaluarea Tehnologiilor în Sănătate – Acțiunea Comună 2/European Network for HTA – Joint Action 2 (EUnetHTA JA2) este un proiect finanțat de Comisia Europeană prin Direcția Generală pentru Sănătate și Siguranță alimentară (DG SANTE) și din surse proprii, derulat între 2012-2015. Proiectul EUnetHTA JA 2 numără 51 de parteneri din 30 de țări (28 state membre UE, Norvegia și Elveția) și este coordonat de Consiliul Național de Sănătate (l. engl. *National Board of Health*) din Danemarca. Pe lângă parteneri, Rețeaua EUnetHTA are și 18 membri asociați, care participă la activitățile științifice ale rețelei fără a primi fonduri în cadrul proiectului. Scopul proiectului este punerea în practică a unei colaborări eficiente și sustenabile în domeniul evaluării tehnologiilor din sănătate prin care să se obțină plus valoare la nivel European, național și regional. Colaborarea actuală este o continuare a proiectului anterior EUnetHTA Joint Action 1 (2010-2012), în care au fost dezvoltate instrumente specifice procesului de evaluare a tehnologiilor din sănătate. În EUnetHTA JA2 aceste instrumente s-au perfecționat și au fost utilizate la elaborarea a trei rapoarte HTA prin colaborare transnațională între membrii rețelei, urmând ca acestea să fie adaptate la nivel național. În cadrul proiectului au fost furnizate programe de formare de formatori în utilizarea instrumentelor EUnetHTA, precum și programe de inițiere pentru beneficiari. Unul din obiectivele acestui proiect este de a sprijini implementarea articolului 15 din Directiva CE referitoare la îngrijirile medicale transfrontaliere [8]. Ca urmare a implicării în acest proiect, Școala are în dezvoltare un program de formare în evaluarea tehnologiilor în sănătate și utilizarea instrumentelor EUnetHTA. De asemenea, Școala a oferit și oferă Ministerului Sănătății consiliere tehnică în acest domeniu.

Pentru a fi la curent cu cele mai noi dezvoltări în sănătate publică și management, atât în vederea creșterii performanțelor profesionale ale propriului personal, cât și în vederea transmiterii acestor cunoștințe profesioniștilor din sistemul de sănătate din România, Școala a fost înscrisă în cele mai renumite organizații și rețele profesionale Europene și internaționale. Printre acestea putem menționa: Asociația Școlilor de Sănătate Publică din Regiunea Europeană (ASPHER), Asociația Europeană de Sănătate Publică (EUPHA), Asociația Europeană de Management în Sănătate (EHMA), Rețeaua Internațională pentru Ghiduri Clinice (GIN), Sistemul Internațional

and the training needs for the employees of the community health care network. Based on the obtained information, it was developed the occupational standard for the community health nurse job in order to be introduced in the Classification of Occupations in Romania registry. As well, it was developed a training programme, there have been trained 488 community health nurses and the School was awarded the status of authorized training institution in this field by the National Authority for Qualifications. Twenty six community health care centres have been established and equipped and software to be used by local authorities in evaluating the needs for community health care was developed [7]. Between 2014 and 2015 a second project providing community health care training is underway (this time the target is 900 trainees), and at the request of Ministry of Health the School is represented in the expert working group constituted with the mission of revising the national policies and legislation in the field, and of elaborating standards, norms and protocols for the nationwide development of the community care system.

European Network for Health Technology Assessment – Joint Action 2 (EUnetHTA JA2) is a project financed by the European Commission through the Directorate-General for Health and Food Safety (DG SANTE) and from own sources, run between 2012 and 2015. EUnetHTA JA2 project counts for 51 partners from 30 countries (28 EU member states, Norway and Switzerland) and is coordinated by the Danish National Board of Health. Besides partners, EUnetHTA network has 18 associated members which participate in scientific activities of the network by own resources, out of the project's budget. The project aim is to put into practice an efficient and sustainable collaboration in the field of health technology assessment through which to obtain an added value at the European, national and regional levels. Current collaboration is a continuation of a previous project EUnetHTA Joint Action 1 (2010-2012), in which specific tools were developed for the process of health technology assessment. In EUnetHTA JA2 these tools were improved and were used for the development of three HTA reports by conducting transnational collaborative activities between members of the network, which will further be adapted to national level. Within this project there were provided training of trainers programmes on the utilization of EUnetHTA tools, as well basic training on EUnetHTA tools was provided for beneficiaries of HTA reports. One of the objectives of this project is to support the implementation of the article 15 of the EC Directive on cross-border healthcare [8]. Following the participation to this project, the School is working to the development of a training programme on health technology assessment and utilization of EUnetHTA tools. As well, the School has been providing technical consultancy to the Ministry of health in this field. In order to get updated with the latest developments in public health and management, in the view of both the increase of professional performance of the School staff and the transfer of knowledge to the professionals from the Romanian health system, the School was enrolled with the most famous European and international professional organizations and networks. Among these we can mention: Association of the Schools of Public Health in the Eu-

de Clasificare a Pacienților (PCSI), Rețeaua Europeană pentru Consiliere Științifică în Sănătate (EUSANH).

Ultima dintre acestea – EUSANH – a fost înființată ca urmare a derulării unui proiect de cercetare finanțat de Comisia Europeană prin Programul Cadru 7 al Direcției Generale pentru Cercetare și Inovare (DG RTD) la care a participat și Școala. Proiectul intitulat *Îmbunătățirea Consilierii Științifice pentru Sănătate în Europa* s-a derulat între 2009-2012, cu contribuția a șase instituții partenere din Olanda, Belgia, Spania, Suedia, Polonia și România. Principalele rezultate ale acestui proiect au constat în dezvoltarea unei metodologii de elaborare a unui raport de consiliere științifică care să sprijine luarea deciziei în sănătate, elaborarea unui astfel de raport prin colaborarea partenerilor la studiul-pilot cu tema „Factorii determinanți ai succesului implementării programelor de screening pentru cancer la nivel populațional” și înființarea rețelei EUSANH, care să constituie un mijloc de colaborare între experți în vederea schimbului de informații, consultării reciproce și elaborării de rapoarte de consiliere științifică în domeniul sănătății la nivel European. Raționamentul acestui proiect a avut în vedere valorizarea rezultatelor cercetării prin elaborarea acestor rapoarte de consiliere, diferite de rapoartele de cercetare prin simplificarea prezentării rezultatelor, astfel încât acestea să fie ușor accesibile decidenților. Metodologia dezvoltată, simplifică rapoartele din punct de vedere al volumului de informații și gradului de detaliu tehnic, dar prin respectarea celor șapte etape și 29 linii directe propuse, asigură calitatea și rigozitatea științifică a raportului de consiliere.

Astfel, prin intermediul proiectelor de cercetare-dezvoltare, rolul Școlii în formarea și dezvoltarea personalului nu se oprește la programele de formare. Școala are o contribuție importantă la diseminarea informațiilor privind noile concepte, metodologii și dezvoltări în domeniul său de expertiză, atât rezultate din cercetările, studiile și proiectele proprii, cât și din alte surse. Diseminarea se realizează, în principal, prin intermediul publicațiilor și comunicărilor în cadrul a diverse manifestări științifice.

Școala are o Revistă proprie – „Management în Sănătate” (vezi Figura 1), publicație bilingvă, trimestrială, cu caracter științific, recunoscută de către Consiliul Național al Cercetării Științifice din Învățământul Superior și inclusă

European Region (ASPHER), European Public Health Association (EUPHA), European Health Management Association (EHMA), Guidelines International Network (GIN), Patient Classification Systems International (PCSI), and European Science Advisory Network for Health (EUSANH).

The last one – EUSANH – was established as a result of a research project financed by the European Commission through the Framework Programme 7 of the Directorate-General for Research and Innovation (DG RTD) for which the School was one of the partners. The project entitled *Improving Science Advice for Health in Europe* was conducted between 2009 and 2012 with the contribution of six partner institutions from Netherlands, Belgium, Spain, Sweden, Poland and Romania. The main results of this project consisted in the development of a methodology for the elaboration of a scientific advice report to support decision making in health, the elaboration of such a report entitled “*Determinants for a successful implementation of population-based cancer screening programmes*” and the establishment of EUSANH network as a collaboration mean for the experts in the view of information exchange, mutual consultation and elaboration of scientific advice reports on

health issues at the European level. The rationale behind this project took into account the valorisation of the research findings through the elaboration of these scientific advice reports, different of the research reports by the simplicity and succinct way of presenting the results thus making them accessible to the decision makers. The developed methodology simplifies the reports in terms of information volume and technical details, but complying with the seven stages and 29 guidelines proposed by the methodology ensure the quality of scientific soundness of the scientific advice report.

Thus, through the research and development projects, the School’s role in training and development of professionals goes beyond the training programmes. The School has a very important contribution to the dissemination of new concepts, methodologies and developments in its area of expertise, both resulting from own researches, studies and projects, and information obtained from other sources. Dissemination is mainly done through publications and papers presented in scientific events.

The School has its own journal – “Management in health” (see Figure 1), bilingual, quarterly, scientific



Fig. 1 Coperta revistei „Management în sănătate” – publicație a Școlii Naționale de Sănătate Publică, Management și Perfecționare în Domeniul Sanitar București

Fig. 1 Cover of the “Management in health” journal – publication of the School of Public Health Management and Professional Development Bucharest

în cinci baze de date internaționale: *Google Scholar*, *Index Copernicus*, *DOAJ (Directory of Open Access Journals)*, *SCOPUS* și *Elsevier* (<http://journal.managementinhealth.com>). Revista este, de asemenea, în curs de evaluare pentru a fi înscrisă în baza *ISI Thompson*. Publicația are o apreciere considerabilă la nivel național, atât ca sursă de lucrări științifice privitoare la aspectele sistemului de sănătate din România, cât și ca sursă de informații privind dezvoltarea științifică în domeniu în cadrul altor sisteme de sănătate.

Concluzii

Școala Națională de Sănătate Publică Management și Perfecționare în Domeniul Sanitar s-a înființat și se dezvoltă continuu prin intermediul proiectelor. În marea lor majoritate, proiectele au finanțare internațională. Asta, în principal, se datorează faptului că Școala are credibilitate tehnică, științifică și instituțională. Credibilitatea s-a construit în timp, dovedind că în pofida multiplelor schimbări datorate instabilității politice, Școala poate dezvolta și implementa proiecte durabile. Principalele caracteristici, care au făcut posibil acest lucru, sunt: adaptabilitatea la schimbare și capacitatea de a derula activități integrative.

Conform proiectului inițial, Școala ar fi trebuit să furnizeze, în principal, programe de formare aprofundate, tip Master. Pe de o parte, condițiile tehnice și legislative nu au fost prielnice desfășurării acestui tip de programe: de exemplu, guvernul a interzis angajarea de personal și a redus posturile neocupate, în condițiile în care numărul personalului didactic era sub numărul minim acceptat de legislație pentru desfășurarea cursului de Master. Pe de altă parte, reformele care au avut loc în sistem și schimbările politice frecvente care au determinat un mare rulaj al managerilor principalelor instituții din sănătate, au relevat nevoia unor programe de formare țintite, intensive și de scurtă durată.

Integrarea activităților de cercetare, formare și consiliere sau asistență tehnică este factorul principal care ghidează dezvoltarea instituțională a Școlii. Așa cum am arătat prin exemplele discutate, rezultatele proiectelor de cercetare au fost valorificate cât mai bine posibil, astfel încât acestea, în concordanță cu rezultatele programelor de formare, să producă un impact pozitiv asupra sistemului de sănătate. În plus, programele de formare sunt permanent adaptate realităților și nevoilor din sistemul Românesc și sunt dezvoltate în așa fel, încât să aibă o cât mai mare aplicabilitate practică.

Școala Națională de Sănătate Publică Management și Perfecționare în Domeniul Sanitar a devenit astfel un centru de excelență în managementul serviciilor de sănătate, la acest lucru contribuind și statutul de instituție publică autofinanțată, care se susține financiar prin propriile eforturi. Atragerea de fonduri într-un mediu tot mai competițional a presupus dezvoltarea continuă de noi competențe și o permanentă depășire a propriilor performanțe.

Contribuția autorilor

Ambii autori au contribuit în mod egal la elaborarea materialului și revizuirea finală.

ic publication, recognized by the National Council for Scientific Research in Higher Education and included in five international databases: *Google Scholar*, *Index Copernicus*, *DOAJ (Directory of Open Access Journals)*, *SCOPUS* and *Elsevier* (<http://journal.managementinhealth.com>). The journal is also under the evaluation for being included in *ISI Thompson*. The publication has a considerable appreciation at national level, both as a source of scientific papers regarding aspects of the Romanian health system, and as a source of information regarding scientific developments within other health systems.

Conclusions

National School of Public Health Management and Professional Development Bucharest was established and has been developing through projects. Most of the projects are internationally funded. This is mainly due to the fact that the School has technical, scientific and institutional credibility built over the time by proving that despite numerous changes determined by political instability, the School can develop and implement sustainable projects. The main characteristics that made this possible are: responsiveness and the ability to carry out integrative activities.

According to the initial project the School was supposed to provide mainly postgraduate training programmes for Master degree. On one hand, the technical and legislative conditions were not in favour of the development of these programmes: for example, the government banned the hiring of human resources and cut the vacancies while the number of academic staff in the School was under the legally required number for developing the Master training programmes. On the other hand, the reforms of the health system and the frequent political changes that determined a very high turnover of the managers in the health system revealed the need for short term intensive and targeted training programmes.

Integration of research, training and technical assistance activities is the main factor that guides the institutional development of the School. As shown in the above presented examples, the research projects results were capitalized in the best possible way so that in consistency with the results of the training programmes to produce a positive impact on the health system. Moreover, the training programmes are continuously adapted to the realities and the needs of the Romanian health system and are developed so that to have the highest possible practical adaptability.

National School of Public Health Management and Professional Development Bucharest has thus become a center of excellence in health services management, also by the contribution of the legal status of self financed public institution, financially sustained by its own efforts. Attracting funds in a more and more competition environment has required the continuous development of new competencies and a permanently overtaking of own performances.

Authors' contribution

Both authors contributed equally to the writing and the final revision of the paper.

Declarația de conflict de interes

Autorii declară că nu se află în niciun conflict de interes în legătură cu materialul prezentat.

Declaration of conflicting interests

Authors declare no conflict of interest in relation to the presented paper.

Referințe/references

1. Marin A. F. (2013). Școala Națională de Sănătate Publică, Management și Perfecționare în Domeniul Sanitar București: „Structura actuală s-a dovedit performantă”, în *Viața Medicală*, nr. 47(1245), 28 noiembrie 2013. Disponibil la http://www.viata-medicala.ro/*articleID_7778-dArt.html. Accesat pe 13 Februarie 2015.
2. World Bank (1991). Staff Appraisal Report, Romania Health Rehabilitation Programme. September 4, 1991. Disponibil la <http://documents.worldbank.org/curated/en/1991/09/735995/romania-health-rehabilitation-project>. Accesat pe 13 februarie 2015.
3. Doncho D., Galan A., Scîntee S. (2010). Contribuție pentru a dezvolta noua sănătate publică în Europa de Sud Est, 2000-2010, în *Management în Sănătate* vol. 14, nr. 3, 2010, p. 26-31. Disponibil la <http://journal.managementinhealth.com/index.php/rms/article/view/146/391>, Accesat pe 3 martie 2015.
4. Constantinescu V., Moldovan M., Sfetcu R. (2012). Dezvoltarea rețelei de asistență medicală comunitară – o nevoie și un sprijin pentru comunitate. *Management în Sănătate*, 2012; vol. 16, nr. 1, p. 31-34. Disponibil la <http://journal.managementinhealth.com/index.php/rms/article/viewFile/220/654>. Accesat pe 4 martie 2015.
5. Radu C., Moldovan M. (2019). Evaluarea managerilor de spital în 2008 și cazuistica spitalului. *Management în Sănătate*, 2009; vol. 13, nr. 1. Disponibil la <http://journal.managementinhealth.com/index.php/rms/article/viewFile/13/37>. Accesat pe 5 martie 2015.
6. NICE International. Asistență Tehnică pentru Revizuirea Conținutului și Proceselor de Listare pentru Pachetul de Bază al Serviciilor și Tehnologiilor de Sănătate pentru România. Raport final și recomandări: următoarele măsuri, 2012. Disponibil la http://www.google.ro/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ms.ro%2Fploaia%2FMinisterul%2520Sanatatii%2520NICE%2520ROMANIA%2520FINAL%2520REPORT.DOC&ei=hXD4VOHgOMj8UIyagNgG&usg=AFQjCNENeH_Ljf9e_aqWceMdpHWVCS8y8A&sig2=gVpRQxZNp9yOQERASNaAKw&bvm=bv.87519884,d.d24. Accesat pe 5 martie 2015.
7. Școala Națională de Sănătate Publică, Management și Perfecționare în Domeniul Sanitar București. Raport de activitate 2012. Disponibil la: http://www.snsps.ro/images/download/raport_activitate/raport%20activitate%202012_ro.pdf. Accesat pe 6 martie 2015.
8. Școala Națională de Sănătate Publică, Management și Perfecționare în Domeniul Sanitar București. Raport de activitate 2013. Disponibil la: http://www.snsps.ro/images/download/raport_activitate/raport%20activitate%202013_ro.pdf. Accesat pe 6 martie 2015.