

PROIECT DE MANAGEMENT

**pentru ocuparea funcției de manager al
Institutului Național de Boli Infecțioase “Prof. Dr. Matei Balș” București**

***Îmbunătățirea performanțelor clinice și financiare ale Institutului
Național de Boli Infecțioase “Prof. Dr. Matei Balș” București prin
dezvoltarea infrastructurii și diversificarea serviciilor medicale***

**Candidat:
Dr. Adrian Gabriel Marinescu**

București, 2025

Cuprins

Cuprins	2
1. Situația actuală a Institutului Național de Boli Infecțioase “Prof. Dr. Matei Balș”	3
1.1. Scurt istoric	3
1.2. Activitatea și structura spitalului	3
1.3. Populația deservită și aspecte ale îngrijirii pacienților	6
1.4. Resursele umane	6
1.5. Indicatori de calitate ai spitalului.....	7
1.6. Indicatori de performanță ai spitalului.....	7
1.7. Situația financiară a spitalului	8
2. Analiza SWOT	9
3. Identificarea problemelor critice	10
4. Alegerea problemelor prioritare cu motivarea acestora	11
5. Proiect de management	12
5.1. Scop	12
5.2. Obiective.....	12
5.3. Activități desfășurate, grafic Gantt, resurse necesare, responsabilități	13
5.4. Rezultate așteptate	18
5.5. Indicatori – monitorizare și evaluare	19
5.6. Legislație relevantă	19
Bibliografie.....	20

1. Situația actuală a Institutului Național de Boli Infecțioase “Prof. Dr. Matei Balș”

1.1. Scurt istoric

Institutul Național de Boli Infecțioase “Prof. Dr. Matei Balș” (INBIMB) reprezintă unul dintre cele mai importante centre de diagnostic, tratament, cercetare și învățământ în domeniul bolilor infecțioase din România, fiind recunoscut atât pe plan intern, cât și internațional.

INBIMB se mândrește cu o istorie de peste 135 de ani, reprezentând un pilon central al medicinei infecțioase din România. Originile sale datează din anul 1880, în cadrul Spitalului “Colentina”. Anul 1999 marchează un moment crucial deoarece are loc înființarea oficială a INBIMB [1, 2]. În 2007 INBI “Prof. Dr. Matei Balș” este prima unitate sanitară de stat certificată ISO 9001/2000 pentru calitatea serviciilor oferite [1, 2].

Institutul se remarcă printr-o serie de inițiative de pionierat, atât la nivel național, cât și internațional, care au adus contribuții semnificative în domeniul medical. În anul 1990, a devenit prima instituție medicală din România care a introdus în sistemul sanitar utilizarea eprubetelor și a seringilor cu ac de unică folosință, marcând un pas important în creșterea siguranței pacienților. Totodată, INBIMB a fost primul spital din România care a înființat Centre Medicale dedicate tratamentului hepatitelor virale B și C. În plus, INBIMB a fost pionier în crearea unor secții de terapie intensivă pentru adulți și copii, specializate în tratarea bolilor infecțioase, consolidându-și astfel poziția de lider în domeniul sănătății publice. În anul 1997, INBIMB a fost inițiatorul noului și totodată actualului Program HIV/SIDA din România. Începând cu anul 2001, INBI a introdus conceptul Nedetectabil = Netransmisibil în ceea ce privește infecția HIV, concept adoptat ulterior de Organizația Mondială a Sănătății. De asemenea, INBIMB a fost și este singura unitate medicală din țară care a avut și are un rol activ în combaterea infecțiilor emergente, cum ar fi SARS, Ebola, gripa pandemică, SARS-CoV-2 [1, 2]. În plus, în anul 2016, a luat naștere Centrul Român de Cercetare Bio-Moleculară aplicată Bolilor Infecțioase, finanțat prin fonduri europene, în care pe lângă laboratoare de înaltă performanță funcționează și un compartimentul de izolare cu nivel înalt de biosecuritate pentru boli infecțioase cu un risc ridicat de contagiozitate, unde, de altfel, a fost internat și diagnosticat cu infecție SARS-CoV-2 primul pacient pe teritoriul României în februarie 2020.

În acest context, INBIMB este unul dintre instituțiile sanitare de primă linie din România a cărei misiuni fundamentale sunt îngrijirea pacienților cu boli infecțioase și cercetarea științifică cu accent pe dezvoltarea și eficientizarea sectoarelor de imunologie, biologie celulară, genetică moleculară, epidemiologie, hepatologie și HIV/SIDA [2].

1.2. Activitatea și structura spitalului

INBIMB este un spital monodisciplinar aflat în subordinea Ministerului Sănătății fiind specializat în îngrijirea pacienților cu boli infecțioase acute și cronice, atât adulți, cât și copii. Institutul se remarcă prin abordarea sa comprehensivă și multidisciplinară, asigurând diagnosticarea precisă, tratamentul adecvat și monitorizarea continuă a pacienților afectați de diverse infecții, inclusiv boli emergente și re-emergente. Astfel, pe lângă medicii de boli infecțioase, pediatrie și terapie intensivă, spitalul are în structura sa o serie de medici din

specialități conexe (epidemiologie, cardiologie, cardiologie pediatrică, pneumologie, pneumologie pediatrică, hematologie, gastroenterologie, neurologie, neurologie pediatrică, psihiatrie, radiologie și imagistică medicală, ORL, dermatovenerologie, oftalmologie, endocrinologie, medicină de laborator, microbiologie clinică, igienă, genetică medicală etc. dar și psihologie clinică și kinetoterapie) care să ofere o îngrijire integrată a pacienților.

În cadrul spitalului pe lângă activitatea de asistență medicală de specialitate se desfășoară activitate didactică și de cercetare științifică. INBIMB este baza clinică a Universității de Medicină și Farmacie “Carol Davila” (UMFCD) din București. Astfel, o parte a personalului medical îndeplinește funcții didactice asigurând pregătirea în învățământul universitar și postuniversitar în specialitățile: boli infecțioase (Facultatea de Medicină și Facultatea de Medicină Dentară), pediatrie, fiziopatologie (Facultatea de Medicină și Facultatea de Medicină Dentară), epidemiologie, microbiologie clinică, virusologie, anestezie și terapie intensivă. De asemenea, în fiecare an INBIMB pregătește sute de rezidenți în specialitățile: boli infecțioase, pediatrie, epidemiologie, anestezie și terapie intensivă, medicină de laborator și microbiologie clinică.

Activitatea de cercetare a INBIMB este axată pe problematica bolilor infecțioase din perspectivă epidemiologică, clinică sau de laborator. Personalul medical, didactic și de cercetare afiliat INBIMB au publicat numeroase articole științifice în jurnale medicale prestigioase. Multe dintre acestea contribuind la schimbarea ghidurilor și practicilor medicale de specialitate. De asemenea, personalul medical din INBIMB participă permanent în mod activ, la workshopuri, conferințe și congrese naționale și internaționale pentru o pregătire medicală continuă prin care să asigure pacienților o îngrijire corectă și adaptată noilor protocoale. În același timp, mare parte a rezultatelor de cercetare științifică din cadrul institutului sunt prezentate anual în cadrul propriei conferințe “Zilele Științifice ale Institutului Național de Boli Infecțioase Prof. Dr. Matei Balș”, ajunsă în 2024 la cea de-a XX-a ediție.

În ceea ce privește structura spitalului, aceasta a fost aprobată de Ministerul Sănătății și include 14 secții clinice cu un număr total de paturi de 680 și diferite compartimente și laboratoare, astfel [3]:

- Secția clinică I - boli infecțioase adulți: 51 paturi
- Secția clinică II - boli infecțioase adulți: 51 paturi
- Secția clinică III - boli infecțioase adulți: 51 paturi
- Secția clinică IV - boli infecțioase adulți: 51 paturi
- Secția clinică V - boli infecțioase adulți: 38 paturi
- Secția clinică VI - boli infecțioase adulți: 38 paturi
- Secția clinică VII - terapie intensivă adulți: 20 paturi
- Secția clinică VIII - boli infecțioase HIV/SIDA copii: 55 paturi
- Secția clinică IX - boli infecțioase copii: 65 paturi
- Secția clinică X - boli infecțioase copii: 65 paturi
- Secția clinică XI - boli infecțioase copii: 65 paturi
- Secția clinică XII - terapie intensivă copii: 20 paturi
- Secția clinică XIII - boli infecțioase HIV/SIDA copii: 26 paturi
- Secția boli infecțioase – MapN: 84 paturi
- Compartiment Primiri Urgențe de specialitate (CPU-S)
- Însoțitori 50 paturi
- Spitalizare de zi – HIV/SIDA – adulți 5 paturi
- Spitalizare de zi – HIV/SIDA – copii 5 paturi
- Unitate de transfuzie sanguină

- Sterilizare
- Laborator de analize medicale
- Laborator clinic de microbiologie medicală
- Laborator radiologie și imagistică medicală
- Laborator explorări funcționale
- Serviciul de anatomie patologică: - compartiment citologie, compartiment histopatologie, compartiment prosectură
- Laborator genetică moleculară
- Compartiment endoscopie digestivă și bronșică
- Compartiment de recuperare, medicină fizică și balneologie (bază de tratament)
- Cabinete boli infecțioase adulți
- Cabinete boli infecțioase copii
- Cabinet dispensarizare boli infecțioase – adulți și copii
- Cabinet boli infecțioase (consultații pre-imunizare și vaccinări, altele decât antirabic)
- Cabinet stomatologie
- Serviciul statistică, informatică și arhivă medicală - Biroul evaluare și statistică medicală, Biroul informatică și arhivă medicală
- Fișier informații: Fișier, programări, internări-externări – spitalizare de zi
- Birou internări externări adulți
- Birou internări externări copii
- Compartiment pentru monitorizarea și evaluarea infecției HIV/SIDA în România
- Centrul antirabic
- Serviciul de prevenire a infecțiilor asociate asistenței medicale (SPIAAM)
- Bibliotecă
- Unitatea mobilă de asistentă HIV/SIDA
- Ambulatoriu integrat cu cabinete în specialitate: cardiologie, neurologie, psihiatrie, oftalmologie, O.R.L., dermatovenerologie, psihologie, chirurgie generală, obstetrică-ginecologie, neurologie pediatrică, medicina muncii, endocrinologie
- Compartiment asistență și servicii sociale
- Activitate de cercetare: Laborator de cercetare aplicativă, colectiv de cercetare a circulației și rezistenței microbiene în teritoriu, colectiv de cercetare, sinteză și elaborare ghiduri practice de antibioticoterapie, colectiv de cercetare științifică de laborator clinic și paraclinic, colectiv de cercetare a acțiunii medicamentelor antiinfecțioase și de evaluare a reacțiilor adverse ale acestora
- Centru de testare voluntară HIV
- Centru Român HIV/SIDA (la nivelul Institutului funcționează Academia Europeană HIV/SIDA și boli infecțioase)
- Aparat funcțional: Compartiment securitatea muncii, PSI, protecție civilă și situații de urgență, Compartiment comunicare și relații cu publicul, Serviciul financiar, Serviciul contabilitate, Serviciul R.U.N.O.S- IT, Serviciul achiziții publice, contractare, aprovizionare și transport, Serviciul tehnic și administrativ
- Centrul Român de cercetare Bio-Moleculară Aplicată a Bolilor Infecțioase – Compartiment de boli infecțioase (febre hemoragice) – 2 paturi

1.3. Populația deservită și aspecte ale îngrijirii pacienților

Institutul este localizat în sectorul 2 al capitalei, dar fiind un spital terțiar universitar, cel mai mare în domeniul bolilor infecțioase din țară, deservește pacienții din întreg cuprinsul României, de la 0 la 99+ ani. În ultimul an de raportare (2023), peste 56.92% dintre pacienți cu spitalizare continuă erau din București, 48.31% erau de vârstă pediatrică, iar 16.0% erau vârstnici peste 65 ani. Caracteristicile demografice ale pacienților cu spitalizare continuă se regăsesc în Tabelul 1.

Tabelul 1. Caracteristicile demografice ale pacienților cu spitalizare continuă în INBIMB în perioada 2021-2023

	An raportare		
	2021	2022	2023
	N (%)	N (%)	N(%)
Total pacienți spitalizare continuă	5987	10710	16516
Pacienți de sex masculin	48.77%	43.46%	46.55%
Pacienți din București	66.62%	60.32%	56.92%
Pacienți pediatrici (<18 ani)	6.21%	38.95%	48.31%
Pacienți adulți (18-64 ani)	56.12%	39.30%	35.69%
Pacienți vârstnici (≥65 ani)	37.67%	21.74%	16.00%

Deși INBIMB este o unitate medicală monodisciplinară, specializată exclusiv în tratarea bolilor infecțioase, paleta patologiilor abordate este extrem de diversificată. Aceasta include de la infecția HIV și hepatite virale acute și cronice la bolile infecțioase respiratorii, boli eruptive, sepsis și neuroinfecții. Este relevant de subliniat faptul că INBIMB nu se limitează doar la spitalizarea continuă a pacienților, ci oferă și servicii de evaluare și tratament în regim ambulatoriu, alături de asistență medicală de urgență prin intermediul Compartimentului de Primiri Urgențe de Specialitate, care funcționează permanent, asigurând un răspuns rapid și eficient la nevoile pacienților.

1.4. Resursele umane

În prezent INBIMB are în structura sa un număr de 1420 posturi aprobate, din care 1179 ocupate (gradul de ocupare fiind de 83.0%). În Tabelul 2 este evidențiat gradul actual de ocupare al posturilor pentru fiecare dintre categoriile profesionale din structura INBIMB. Procentul medicilor din totalul personalului din INBIMB este de 19.9%.

Tabel 2. Gradul actual de ocupare al posturilor în INBIMB

	Număr total posturi	Număr posturi ocupate	Grad ocupare
Medici	282	234	83.0%
- Medici primari	123	105.5	85.8%
- Medici specialiști	92	67.5	73.4%
- Medici rezidenți și farmacist rezident	67	61	91.0%
Asistente medicale, statisticieni medicali și registratori medicali	583	516	88.5%

Personal medical auxiliar*	359	295	82.2%
Alt personal**	196	134	68.4%

*include: infirmiere, îngrijitoare, brancardieri; **include: biologi, biochimiști, psihologi, asistenți sociali, fizician, personal cercetare, personal TESA, muncitori calificați, necalificați, garderobieri.

1.5. Indicatori de calitate ai spitalului

Indicatorii de calitate ai INBIMB din ultimii 3 ani sunt evidențiați în Tabelul 3. Se poate observa cum pandemia de COVID-19 a contribuit în mod clar la creșterea ratelor de mortalitate în cadrul spitalului. Este cunoscut faptul că infecția SARS-CoV-2 a avut un impact negativ asupra ratelor de mortalitate la nivelul spitalelor din întreaga lume care au îngrijit pacienți cu COVID-19 [4]. Astfel, supravegherea, controlul și managementul bolilor emergente este și trebuie să rămână o prioritate a INBIMB.

Tabel 3. Indicatori de calitate ai spitalului în perioada 2021-2023

Denumire indicator	2021	2022	2023
Rata mortalității intraspitalicești	5.59%	1.45%	1.05%
Rata infecțiilor asociate asistenței medicale	0.84	0.70	0.94
Procentul pacienților transferați către alte spitale	10.65%	3.22%	2.94%
Număr reclamații / plângeri pacienți	7	19	37

1.6. Indicatori de performanță ai spitalului

Indicatorii de performanță ai INBIMB din ultimii trei ani sunt prezentați în Tabelul 4, și evidențiază impactul semnificativ pe care pandemia de COVID-19 l-a avut asupra activității instituției. Încă de la debutul pandemiei și până în anul 2022, INBIMB a fost desemnat ca spital principal pentru îngrijirea pacienților diagnosticați cu infecția SARS-CoV-2.

Acest fapt a generat modificări considerabile ale parametrilor de performanță ai institutului, aspect evidențiat prin creșterea duratei medii de spitalizare (DMS) și scăderea ratei de utilizare a paturilor (RUP).

Aceste modificări ale indicatorilor de performanță subliniază adaptabilitatea și capacitatea de răspuns a INBIMB într-un context medical special al unei pandemii, evidențiind, totodată, provocările pe care le-a întâmpinat în menținerea echilibrului între gestionarea urgențelor pandemice și aspectele economice.

Tabel 4. Indicatori de performanță ai spitalului în perioada 2021-2023

Denumire indicator	2021	2022	2023
Număr de pacienți externați – cazuri validate spitalizare continuă	5987	10710	16516
Număr cazuri – ambulatoriu (foi de zi)	53889	81154	85716
Număr cazuri gardă (CPU-S)	37841	43415	37520
Durata medie de spitalizare - pe spital (DMS)	10.85	7.23	6.67
Rata de utilizare a paturilor - pe spital (RUP)	55.97	57.36	75.71
Indicele de complexitate al cazurilor (ICM)	-	1.823	1.698
Indicele de concordanță între diagnosticele la internare și diagnosticele la externare	96.64	76.59	30.53

1.7. Situația financiară a spitalului

Veniturile spitalului provin din contractul cu Casa de Asigurări de Sănătate a Municipiului București (CASMB), venituri proprii, donații, sponsorizări, chirii, subvenții de la bugetul de stat, subvenții accize ale Ministerului Sănătății, subvenții FNUASS și sume primite de la proiecte europene. Cheltuielile INBIMB se împart în trei categorii mari: cheltuieli de personal, cheltuieli cu bunuri și servicii și cheltuieli de capital. Analiza din Figura 1 evidențiază o situație financiară fragilă a INBIMB în ultimii trei ani, marcând încheierea fiecărui an cu un deficit bugetar, ajungând la un maxim de -505 406 47.82 lei în 2023.

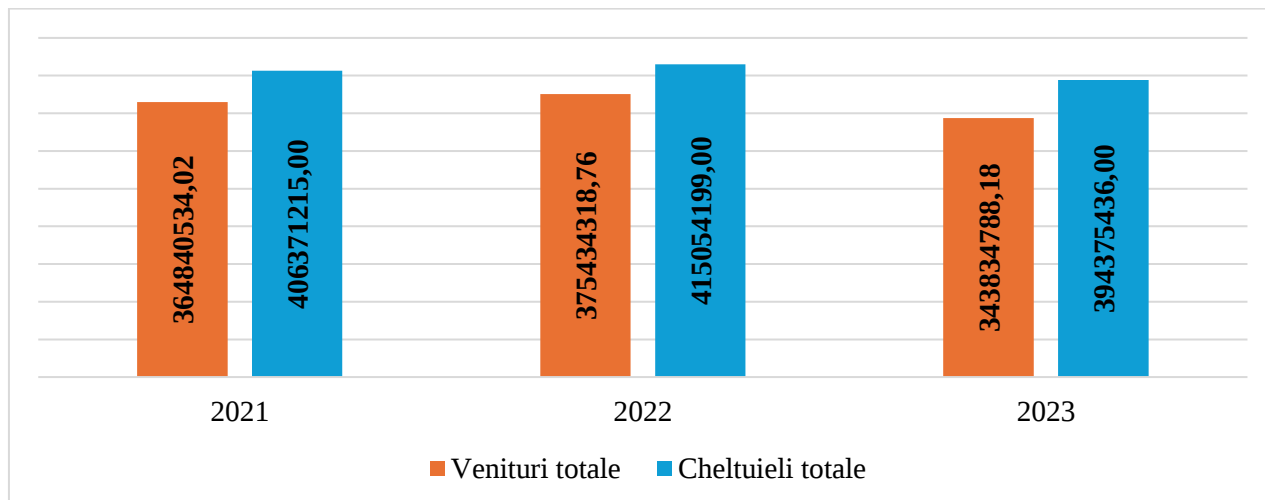


Figura 1. Situația financiară venituri-cheltuieli a INBIMB în perioada 2021-2023

În Figura 2 este reprezentată distribuția cheltuielilor INBIMB în ultimii trei ani. Cheltuielile de personal constituie aproximativ o treime din total, în timp ce două treimi din cheltuielile totale sunt direcționate către achiziția de bunuri și servicii. Această situație subliniază necesitatea unei intervenții strategice, atât la nivel managerial, cât și printr-un sprijin susținut din partea autorităților, pentru a asigura sustenabilitatea financiară a institutului. Consolidarea bugetului și optimizarea resurselor sunt esențiale pentru ca INBIMB să își mențină rolul central în prevenirea și tratarea bolilor infecțioase, precum și pentru a răspunde cu eficiență la eventuale crize sanitare viitoare.

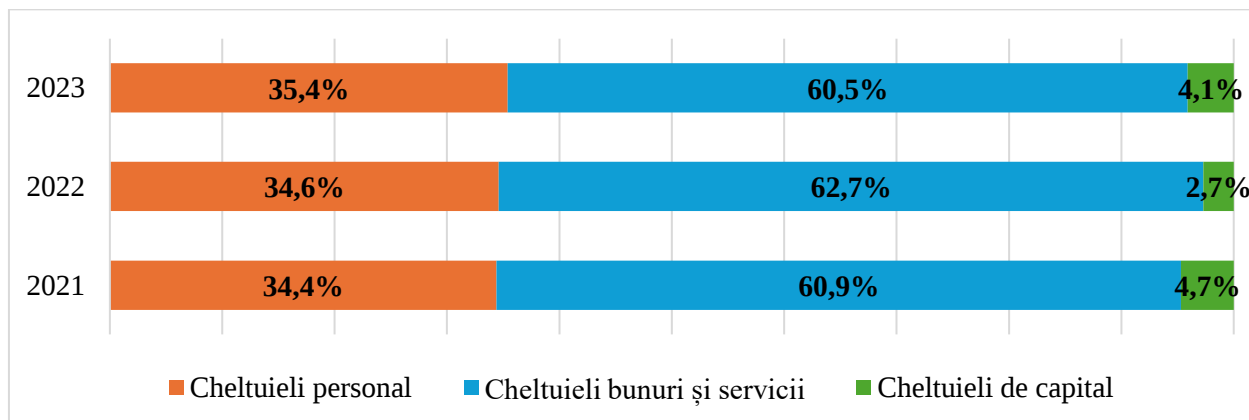


Figura 2. Distribuția cheltuielilor INBIMB în perioada 2021-2023

2. Analiza SWOT

În contextul dinamic și complex al managementului spitalicesc, utilizarea unor instrumente strategice eficiente este esențială pentru luarea deciziilor informate și pentru elaborarea unor planuri de acțiune adecvate. Una dintre cele mai valoroase metode de analiză utilizate în acest domeniu este analiza SWOT (Strengths = puncte forte, Weaknesses = puncte slabe, Opportunities = oportunități, Threats = amenințări). Acest instrument permite o evaluare detaliată a contextului intern și extern în care operează un spital, oferind o bază solidă pentru identificarea avantajelor competitive, a vulnerabilităților organizaționale, a oportunităților strategice și a riscurilor potențiale. Astfel, analiza SWOT nu reprezintă doar un instrument teoretic, ci o componentă fundamentală a procesului de luare a deciziilor, cu impact direct asupra eficienței operaționale și calității serviciilor medicale oferite de spital.

În tabelul 6 este evidențiată analiza SWOT pe care am efectuat-o pentru INBIMB.

Tabel 6. Analiza SWOT a INBIMB

Puncte forte	Puncte slabe
○ Echipa medicală pluridisciplinară formată din specialiști cu grad ridicat de profesionalism și competență; ○ Baza clinică universitară a UMFCU, cu un număr mare de cadre didactice, de la asistenți universitari la profesori universitari, și discipline variate (boli infecțioase, pediatrie, ATI, epidemiologie, microbiologie clinică); ○ Experiență în gestionarea cazurilor grave în secțiile de terapie intensivă copii și adulți, INBIMB preluând cazuri grave din întreaga țară; ○ Adresabilitate ridicată pentru orice vârstă cu deservirea populației din întreaga țară; ○ Coordonarea programului național HIV/SIDA prin Compartimentul pentru Monitorizarea și Evaluarea Infecției HIV/SIDA în România; ○ Existența Centrului Român de Cercetare Bio-Moleculară aplicată Bolilor Infecțioase (CRCBMBI), în cadrul căruia funcționează laboratoare dotate la nivel european, în special în cadrul laboratorului de Genetică Moleculară; ○ Funcționarea Centrului Antirabic; ○ Desfășurarea continuă de programe de educație medicală continuă; ○ Serviciu SPIIAM eficient și competent cu	○ Deficit bugetar datorat cheltuielilor ridicate în raport cu veniturile realizate; ○ Personal tehnico-administrativ redus numeric (grad de ocupare 68.4%) și nemotivat; ○ Lipsa reactivilor de laborator pentru investigațiile medicale generale și specifice bolilor infecțioase; ○ Dotarea insuficientă în cadrul anumitor secții cu aparatură necesară desfășurării actelor medicale; ○ Structura învechită a clădirilor și sistem pavilionar; ○ Lipsa unui nucleu de cercetare clinică și fundamentală, în ciuda dotărilor din cadrul CRCBMBI și a vizibilității academice a INBIMB; ○ Lipsa serviciilor ambulatorii în ciuda echipei multidisciplinare din cadrul INBIMB; ○ Spații insuficiente pentru desfășurarea activității de cercetare; ○ Activitate redusă de PR; ○ Suprafața redusă a CPU-S; ○ Spații insuficiente și inadecvate de arhivare, depozitare materiale și vestiare pentru personal; ○ Deficiențe vizibile în asumarea responsabilităților de către personalul

un control bun al IAAM; ○ Implementarea și actualizarea permanentă a procedurilor și protocoalelor medicale; ○ Sistem informatic performant.	medical și non-medical.
Oportunități	Amenințări
○ Posibilitatea creșterii veniturilor institutului, dar și a calității serviciilor medicale prin includerea INBIMB în studii clinice, studii de cercetare fundamentală și de laborator, dar și proiecte Europene de cercetare și sănătate publică; ○ Accesarea de fonduri Europene pentru dezvoltarea infrastructurii spitalului; ○ Diversificarea serviciilor medicale oferite ambulatoriu atât în sfera bolilor infecțioase, cât și a specialităților conexe; ○ Îmbunătățirea accesului pacienților cu boli infecțioase severe / cronice trenante la terapii inovatoare prin participarea INBIMB la studii clinice; ○ Obținerea sprijinului Ministerului Sănătății în vederea îmbunătățirii infrastructurii / clădirilor în care se desfășoară activitatea institutului; ○ Creșterea vizibilității INBIMB în rândul pacienților prin dezvoltarea compartimentului de relații publice și comunicare; ○ Utilizarea eficientă a fondurilor din Programele Naționale de Sănătate.	○ Dificultăți în acoperirea deficitului bugetar actual al institutului; ○ Finanțarea inadecvată a serviciilor medicale oferite de INBIMB în condițiile creșterii costurilor asistenței medicale; ○ Apariția infecțiilor emergente/re-emergente sau focare epidemice, ori pandemii care vor afecta activitatea normală a institutului și vor scădea capacitatea de îngrijire a pacienților cu boli infecțioase cronice sau infecții obișnuite; ○ Necesitatea izolării pacienților cu boli infecțioase sau colonizați cu germeni multidrog rezistenți, ceea ce duce la o scădere a numărului de paturi utilizabile în mod real; ○ Sindromul de burn-out în rândul personalului medical; ○ Evenimente asociate asistenței medicale — care pot pune duce la infecții secundare în rândul pacienților (IAAM); ○ Rate crescute de rezistență la terapiile actuale antimicrobiene/ antivirale/ antifungice, ceea ce face dificil managementul pacienților cu boli infecțioase.

3. Identificarea problemelor critice

- Am identificat următoarele, probleme actuale critice cu care se confruntă institutul:
- contextul financiar precar, determinat de deficitul bugetar;
 - escaladarea cheltuielilor operaționale ale spitalului;
 - adresabilitatea scăzută post-pandemică în special în cadrul spitalizării de zi și a CPU-S;
 - lipsa unei infrastructuri adecvate pentru cercetarea clinică;
 - lipsa unui ambulatoriu care să poată fi accesat direct de către pacienți;
 - necesitatea optimizării actului medical și a indicatorilor de performanță ai institutului;
 - personal administrativ insuficient și nemotivat;
 - infrastructură învechită și depășită moral;

- vizibilitate, comunicare și relații publice inadecvate.

4. Alegerea problemelor prioritare cu motivarea acestora

În ultimii trei ani situația financiară a spitalului s-a deteriorat constant ca urmare a cheltuielilor ridicate și a veniturilor insuficiente. Începând cu 1 ianuarie 2023, odată cu implementarea mecanismului de plată bazat pe grupe de diagnostic înrudite (DRG), în locul sistemului anterior, care remunera cazurile efectiv rezolvate s-a ajuns la incapacitatea de a îndeplini obligațiile contractuale, conducând la acumularea de datorii și, ulterior, la formarea unor arierate substanțiale. În același timp, în perioada post-pandemică, numărul pacienților care apelează la serviciile spitalului a scăzut semnificativ, diminuând astfel volumul de servicii medicale realizate. Scăderea veniturilor a afectat capacitatea spitalului de a achiziționa materiale esențiale, precum reactivii de laborator și medicamentele. Această insuficiență a contribuit la o reducere suplimentară a fluxului de pacienți. Totodată, creșterea prețurilor pentru reactivi, medicamente, utilități și alte servicii indispensabile a amplificat presiunile financiare asupra instituției. Factorii externi, precum majorarea salariului minim, inflația galopantă și scumpirea resurselor energetice, au exacerbât dificultățile economice ale spitalului.

În plus, este nevoie de optimizarea actului medical și a indicatorilor de performanță ai institutului. Acest lucru presupune creșterea adresabilității pacienților, cu creșterea numărului de pacienți cu spitalizare de zi, dar și creșterea RUP, cu îmbunătățirea numărului de spitalizări continue. Cu toate acestea, este absolut necesar, ca pacienții să beneficieze de îngrijiri medicale de cea mai înaltă calitate din punct de vedere al investigațiilor, managementului terapeutic și al condițiilor hoteliere. Domeniul bolilor infecțioase este foarte dinamic, cu dezvoltarea continuă de noi ținte terapeutice pentru infecțiile acute sau cronice. În acest context, crearea unei infrastructuri de cercetare clinică este imperios necesară pentru a facilita accesul pacienților români la astfel de terapii. INBIMB, dispune deja, așa cum am prezentat anterior de Centrului Român de Cercetare Bio-Moleculară și are o înaltă vizibilitate academică și științifică la nivel național și internațional, dar lipsește un nucleu de cercetare clinică bine definit și spațiile necesare pentru îngrijirea unor astfel de pacienți.

Printre altele INBIMB se confruntă cu provocări în gestionarea resurselor umane, atât în rândul personalului tehnico-administrativ, cât și al celui medical. Un grad redus de ocupare a posturilor tehnico-administrative creează o presiune suplimentară asupra angajaților existenți, ceea ce duce la suprasolicitarea acestora și poate genera întârzieri sau greșeli involuntare în desfășurarea activităților curente. Acest context nu doar afectează eficiența operațională a instituției, ci și contribuie la un climat organizațional tensionat. În același timp, personalul medical se confruntă cu riscuri crescute de dezvoltare a sindromului de burnout, cauzate de volumul mare de muncă, caracteristic instituțiilor de acest profil, și de resursele limitate, atât materiale, cât și umane.

De asemenea, structura pavilionară și spațiile neadecvate degradate fizic și moral îngreunează desfășurarea eficientă a activităților medicale și de cercetare. De aceea, pe viitor dotarea cu aparatură modernă este absolut necesară pentru nevoile actuale și viitoare ale institutului.

În final, este nevoie de creșterea vizibilității INBIMB, eficientizarea comunicării și a relațiilor publice. Aceste elemente sunt esențiale pentru un spital de boli infecțioase deoarece contribuie la consolidarea încrederii publice, combaterea dezinformării, promovarea sănătății prin

educație, atragerea de resurse externe și sprijinirea colaborării interinstituționale. În plus, o imagine publică solidă motivează personalul medical, poate contribui la îmbunătățirea fluxului de pacienți și creează o relație mai empatică și eficientă cu pacienții și comunitatea.

5. Proiect de management

5.1. Scop

Scopul este creșterea adresabilității și diversificarea serviciilor oferite de Institutul Național de Boli Infecțioase “Prof. Dr. Matei Balș”, precum și îmbunătățirea performanțelor financiare prin înființarea și dezvoltarea “Secției de zi pentru boli infecțioase și cercetare clinică” și a Ambulatoriului Integrat. Acest demers urmărește (1) extinderea accesului pacienților cu boli infecțioase la servicii medicale inovative, creșterea capacității de spitalizare pentru pacienții implicați în studii clinice și asigurarea conformității cu standardele etice și de calitate, și (2) diversificarea serviciilor medicale oferite de INBIMB cu creșterea accesului pacienților la servicii integrate din specialități conexe bolilor infecțioase și pediatriei.

Argumentare:

(1) În prezent în cadrul INBIMB se desfășoară o serie de activități de cercetare clinică cu focus pe infecția cronică cu virus hepatic B (VHB), co-infecție virus VHB-VHD, infecția HIV, infecții cu rezistență antimicrobiană, și studii de cercetare epidemiologică și moleculară în sfera virusurilor gripale, virusului sincițial respirator și *Streptococcus pneumoniae*. Cu toate acestea lipsește un nucleu centralizat de coordonare a acestora și infrastructura necesară implementării de noi studii și facilitarea accesului unui număr cât mai mare de pacienți la terapii inovatoare.

(2) În cadrul INBIMB își desfășoară activitatea clinică medicală un număr de 28 medici din specialități precum cardiologie, cardiologie pediatrică, pneumologie, pneumologie pediatrică, hematologie, gastroenterologie, neurologie, neurologie pediatrică, ORL, oftalmologie, endocrinologie, dermatovenerologie, medicina muncii, care în prezent nu pot oferi servicii medicale directe în sistem ambulatoriu.

5.2. Obiective

În vederea îndeplinirii scopului enunțat anterior se vor avea în vedere următoarele obiective:

- O1. Organizarea și adaptarea clădirilor Pavilion 1 și Pavilion 2 pentru activitățile „Secției de zi pentru boli infecțioase și cercetare clinică” și a Ambulatoriului Integrat;
- O2. Avizarea necesară desfășurării activității de medicale și de cercetare clinică;
- O3. Dotarea secției de zi / ambulatoriului integrat cu echipamente medicale necesare activității medicale;
- O4. Crearea unei echipe specializate în cercetare clinică / servicii medicale ambulatorii;
- O5. Dezvoltarea unui program strategic pentru atragerea și implementarea studiilor clinice;
- O6. Promovarea serviciilor secției către comunitatea medicală și partenerii internaționali;

O7. Îmbunătățirea cunoștințelor de codificare DRG de către personalul medical al institutului.

5.3. Activități desfășurate, grafic Gantt, resurse necesare, responsabilități

O1. Organizarea și adaptarea clădirilor Pavilion 1 și Pavilion 2 pentru activitățile „Secției de zi pentru boli infecțioase și cercetare clinică” și a Ambulatoriului Integrat.

Pavilionul 1 este situat în curtea INBIMB, fiind o clădire cu o suprafață utilă de 285.82mp, și 20 de încăperi, dintre care 6 saloane, 2 cabinete medici, 1 cabinet asistente, grupuri sanitare (2 pentru pacienți și unul pentru medici). În prezent clădirea se află în conservare, fiind în stare bună de funcționare, cu toate utilitățile necesare desfășurării actului medical.

Se propune organizarea pavilionului astfel:

- 5 saloane pentru spitalizare de zi cu un total de 10 paturi;
- laborator dedicat pentru procesarea probelor biologice;
- farmacie pentru depozitare și preparare produse investigaționale;
- 2 cabinete medici
- 1 cabinet asistente
- 1 cabinet infirmiere
- camera de depozitare materiale
- camera de depozitare tip arhivă.

Pavilionul 2 este situat în curtea INBIMB, fiind o clădire cu o suprafață utilă de 281.28mp, și 29 de încăperi, dintre care 13 cabinete medicale, 1 cabinet medici, 1 cabinet asistente, 7 grupuri sanitare, camere depozitare. În prezent în acest pavilion se desfășoară activitatea secției de zi adulți cu funcționarea cabinetelor de ORL, oftalmologie, dermatologie, endocrinologie, etc.

Se propune integrare în Pavilion 2 a cabinetelor de consultații pentru: cardiologie și cardiologie pediatrică, gastroenterologie, pneumologie și pneumologie pediatrică.

Activitățile propuse:

O1.A1. Realizarea unui studiu de fezabilitate pentru identificarea necesităților de reabilitare;

O1.A2. Identificarea și accesarea surselor de finanțare (fonduri proprii rezultate din alte studii clinice și/sau sponsorizări private);

O1.A3. Contractarea, implementarea și monitorizarea lucrărilor de organizare a Pavilionului 1 și Pavilionului 2.

Resurse necesare:

- resurse umane: departamentul tehnic, financiar-contabil, de achiziții.
- resurse financiare: estimat valoare de renovare – 50000 euro.
- resurse de timp: 7 luni.

O2. Avizarea necesară desfășurării activității de medicale și de cercetare clinică. În vederea desfășurării activității medicale și de cercetare în cadrul secției nou-înființate va fi necesare aprobarea din cadrul Direcției de Sănătate Publică București, a Ministerului Sănătății și pentru cercetarea clinică avizare din partea Ministerului Cercetării (sau echivalent al acestuia) și al Academiei de Științe medicale, precum și avizarea din partea Agenției Naționale a Medicamentului și a Dispozitivelor Medicale din România (ANMDM).

INBIMB deține în prezent aviz din partea ANMDM pentru desfășurarea de studii clinice. Cele 10 paturi propuse a fi funcționale în cadrul secției care va fi înființată nu vor fi nou înființate, ci vor fi preluate din paturile aflate în conservare și aprobate în actuala organigramă.

Activitățile propuse:

O2.A1. Obținerea avizelor necesare de funcționare „Secției de zi pentru boli infecțioase și cercetare clinică” și a Ambulatoriului Integrat .

Resurse necesare:

- resurse umane: manager, director medical, SPIAAM, departament juridic, RUNO.
- resurse de timp: 4 luni.

O3. Dotarea secției de zi / ambulatoriului integrat cu echipamente medicale necesare activității medicale. Pentru buna desfășurare a activității medicale în scop clinic și de cercetare, Secției de zi pentru boli infecțioase și cercetare clinic se va dota secția cu următoarele echipamente:

- mobilier nou / recondiționare mobilier / reutilizare mobilier cabinete medicale / saloane / arhivă
- ecograf Aixplorer V9 cu elastografie 2D-3D;
- fibroscan sonda S, M, XL;
- electrocardiograf portabil;
- sistem de aspirație secreții patologice în circuit închis;
- sistem de oxigen în circuit închis;
- taliometru și aparat de cântărit;
- monitoare funcții vitale;
- infuzomate/injectomate;
- tensiometre/pulsoximetre;
- trusă de urgență cu defibrillator;
- congelatoare păstrare probe biologice (-20°C/-70 °C);
- centrifugi procesare probe (la rece);
- hotă pentru preparare produse investigaționale;
- frigidere pentru stocare medicație cu termometre pentru controlul temperaturii;
- calculatoare (desktop / laptopuri);
- rețea de internet;
- implementarea sistem informatic: sistemul informatic al spitalului, sistem electronic pentru managementul datelor clinice (EDC - Electronic Data Capture) și sistem pentru managementul studiilor clinice (CTMS - Clinical Trial Management System).

Majoritatea echipamentelor menționate anterior au fost identificate ca fiind deja disponibile în cadrul spitalului, putând fi redistribuite și utilizate în noua secție care urmează să fie înființată. Această abordare contribuie la reducerea semnificativă a cheltuielilor necesare pentru dotarea secției. O mare parte dintre aceste echipamente sunt în stare bună de funcționare, necesitând doar o evaluare periodică pentru întreținere. În plus, o parte dintre dotările necesare pot fi achiziționate în cadrul procesului de implementare a unor noi studii clinice sau proiecte de cercetare, prin accesarea de fonduri private.

În prezent, cabinetele de specialitate au dotări moderne, specifice fiecărei specialități, necesare pentru îngrijirea pacienților spitalizați. În cadrul cabinetelor funcționează compartiment

de endoscopie, bronhoscopie, cabinet explorări funcționale respiratorii copii adulți, cabinet de ecografie cardiacă copii și adulți, cabinet ecografie abdominală, cabinet EEG adulți și copii. De aceea, pentru buna desfășurare a activității medicale în Ambulatoriul Integrat, în primă fază se va face un inventar al tuturor dotărilor existente, ulterior fiecare medic va analiza gama de servicii pe care o vor putea oferi în raport cu dotările existente, precum și dotările necesare pentru îngrijiri medicale de nivel ridicat.

Activitățile propuse:

O3.A1. Identificarea echipamentelor medicale și a mobilierului necesar.

O3.A2. Achiziționarea mobilierului și echipamentelor medicale moderne care necesită a fi achiziționate.

O3.A3. Implementarea unui sistem informatic integrat pentru gestionarea datelor pacienților și studiilor clinice.

Resurse necesare:

- resurse umane: manager, director medical, director îngrijiri, SPIAAM, departament juridic, departament achiziții, departament financiar-contabil, departament informatic.
- resurse financiare: estimat valoare de dotare – 100000 euro.
- resurse de timp: 11 luni.

O4. Crearea unei echipe specializate în cercetare clinică / servicii medicale ambulatorii. Noua secție de zi își propune un flux ridicat de pacienți, atât pentru a beneficia de îngrijiri standard pentru patologii infectioase, cât și îngrijirea și monitorizarea pacienților din studii clinice. Echipa medicală propusă va fi formată astfel:

- 5 medici specialiști/primari boli infectioase;
- 6 asistenți medicali;
- 1 registrator medical;
- 1 biostatistician;
- 2 infirmiere;
- 1 îngrijitoare;
- 1 asistent de farmacie;

Pentru acoperirea posturilor propuse anterior au fost identificată posibilitatea de ocupare a acestora prin redistribuirea cu personal deja angajat al institutului, fiind necesară înființarea și scoaterea la concurs pentru 1 post de asistent medical, 1 post îngrijitoare, 1 post asistent farmacie și 1 post registrator medical. Acest lucru va face ca să se reducă cheltuielile de personal o dată cu înființarea noi secții. În plus, actuala secție de zi, va beneficia de colaborarea cu echipa medicală multidisciplinară a institutului. Astfel, pacienții evaluați în cadrul viitoarei secții de zi din Pavilionul 1 vor beneficia de evaluare și consulturi în sfera dermatologiei, ORL, endocrinologiei, oftalmologiei, gastroenterologiei, pneumologiei, hematologiei, cardiologiei, psihiatriei, dar și de consiliere psihologică, sau evaluare de kinetoterapie.

În plus, având în vedere faptul că în cadrul secției se vor evalua și pacienți incluși în studii, toate cadrele medicale care vor desfășura activitate clinică în această secție (inclusiv medicii din alte specialități care vor oferi consulturi multidisciplinare) vor beneficia de pregătire în domeniul cercetării și studiilor clinice prin certificare anuală (cursuri GCP, traininguri privind protocoalele studiilor).

În ceea ce privește Ambulatoriu Integrat ne propunem extinderea serviciilor medicale în următoarele specialități medicale:

- Gastroenterologie pediatrică;
- Alergologie;
- Nefrologie.

Activitățile propuse:

O4.A1. Identificarea și recrutarea personalului medical și auxiliar necesar pentru secția de zi.

O4.A2. Organizarea unor programe de formare pentru personal în domeniul studiilor clinice și al bolilor infecțioase.

O4.A3. Înființarea și ocuparea posturilor nou înființate pentru Ambulatoriul Integrat.

Resurse necesare:

- resurse umane: manager, director medical, director îngrijiri, departament juridic, RUNO, departament financiar-contabil, departament informatic.
- resurse financiare: înființarea și bugetarea 1 post de asistent medical, 1 post îngrijitoare, 1 post asistent farmacie și 1 post registrator medical + 3 posturi medici specialiști pentru Ambulatoriul Integrat: 609132 lei/an.
- resurse de timp: 16 luni.

O5. Dezvoltarea unui program strategic pentru atragerea și implementarea studiilor clinice. Secția de zi va avea două direcții importante – îngrijirea clasică a pacienților cu boli infecțioase, dar și implementarea de studii clinice cu facilitarea accesului la tratamente inovatoare și monitorizare corespunzătoare. Astfel, colectivul secției va trebui în mod continuu să dezvolte un plan strategic de atragere și implementare a studiilor clinice și epidemiologice în raport cu nevoile și particularitățile pacienților români. Medicul coordonator, alături de asistentul șef și biostatistician vor asigura identificarea și comunicarea cu finanțatori și facilitatori ai studiilor clinice, de cercetare și a studiilor epidemiologice în funcțiile de nevoile pacienților. De asemenea, este necesară asigurarea unei bune colaborări academice și raportarea constantă a rezultatelor obținute în îngrijirea pacienților cu patologii infecțioase deosebite.

Activitățile propuse:

O5.A1. Identificarea partenerilor pentru dezvoltarea studiilor clinice.

O5.A2. Elaborarea procedurilor operaționale standard pentru desfășurarea studiilor clinice.

O5.A3. Crearea unui birou dedicat gestionării studiilor clinice, pentru atragerea de proiecte și monitorizarea implementării lor

Resurse necesare:

- resurse umane: manager, director medical, director îngrijiri, departament juridic, RUNO, departament financiar-contabil, colectivul medical al secției.
- resurse de timp: inițial 4 luni, ulterior activitate continuă.

O6. Promovarea serviciilor secției către comunitatea medicală și partenerii internaționali. Fiind o secție nou-înființată menită să îmbunătățească standardele de îngrijire dar și indicatorii financiari ai spitalului va fi nevoie de promovarea serviciilor oferite către pacienți. În acest scop, pe lângă organizarea propriu-zisă a acestei secției, va fi nevoie așa cum s-a precizat anterior de organizarea și dezvoltarea departamentului de comunicare și PR a spitalului. Va fi necesară informarea partenerilor academici și medicali (spitale, medici de familie, din toată țara) cu privire la existența acestui centru de excelență de îngrijire și monitorizare a pacienților cu patologii

infecțioase speciale, care necesită îngrijire deosebite prin terapii inovatoare. Astfel, va fi nevoie de crearea unui sistem facil de comunicare cu pacienții prin dezvoltarea unui sistem de programare online și crearea unui program de consultații personalizat pentru pacienți.

Activitățile propuse:

O6.A1. Organizarea de campanii de informare pentru medici, pacienți și parteneri academici privind serviciile disponibile.

O6.A2. Elaborarea procedurilor operaționale standard pentru desfășurarea studiilor clinice.

O6.A3. Crearea unui birou dedicat gestionării studiilor clinice, pentru atragerea de proiecte și monitorizarea implementării lor

Resurse necesare:

- resurse umane: manager, director medical, director îngrijiri, colectivul medical al secției.
- resurse de timp: inițial 4 luni, ulterior activitate continuă.

Resursele financiare necesare realizării acestei secții sunt destinate amenajării și dotării spațiilor corespunzătoare, precum și a asigurării cheltuielilor salariale pentru personalul nou-angajat. Persoana responsabilă pentru identificarea resurselor financiare este directorul financiar-contabil alături de manager.

O7. Îmbunătățirea cunoștințelor de codificare DRG de către personalul medical al institutului. Scopul acestui obiectiv este de a crește competențele personalului medical în ceea ce privește utilizarea sistemului de codificare DRG (Diagnosis-Related Groups), având în vedere impactul direct pe care o codificare corectă și eficientă îl are asupra situației financiare a spitalului. O codificare DRG de calitate contribuie la asigurarea unei raportări corecte a cazurilor tratate, la optimizarea rambursărilor financiare din partea Casei de Asigurări de Sănătate, precum și la identificarea și gestionarea mai bună a resurselor necesare pentru diverse tipuri de tratamente.

Activități propuse

O7.A1. Organizarea cursurilor de formare pentru personalul medical prin colaborare cu Institutul Național de Management al Serviciilor de Sănătate pentru organizarea cursurilor specializate de codificare DRG.

O7.A2. Dezvoltarea și distribuirea materialelor educaționale, manuale de codificare DRG, adaptate specificului activității spitalului.

O7.A3. evaluarea progresului în rândul participanților pentru a urmări nivelul de înțeles și aplicare a cunoștințelor dobândite.

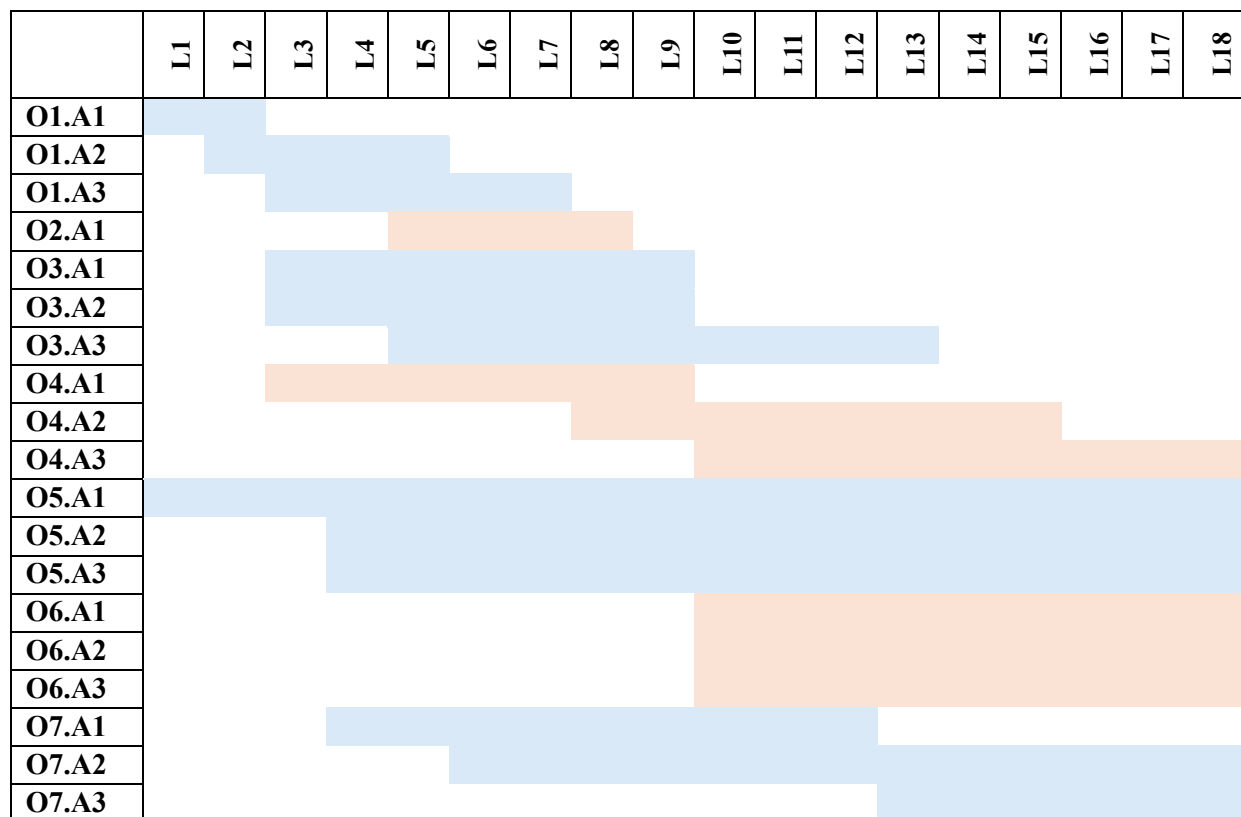
Rezultate așteptate

- Creșterea gradului de conformitate a codificării DRG cu cerințele standardizate.
- Reducerea erorilor în procesul de codificare.
- Optimizarea timpului necesar pentru procesarea codurilor și raportarea cazurilor.
- Îmbunătățirea situației financiare a spitalului prin creșterea rambursărilor.
- Creșterea nivelului de satisfacție a personalului medical datorită unui proces mai bine organizat și mai clar.

Resurse necesare:

- resurse umane: manager, director medical, director îngrijiri, pcolectivul medical al spitalului.
- resurse de timp: 15 luni.
- resurse financiare: buget alocat pentru organizarea cursurilor, aprox. 25000 euro.

Grafic Gantt al activităților din proiect:



5.4. Rezultate așteptate

- Rezultate aferente obiectivelor de infrastructură și avizare
 - clădirile Pavilionului 1 și Pavilionului 2 reabilite, modernizate și adaptate pentru funcționarea „Secției de zi pentru boli infecțioase și cercetare clinică” și a Ambulatoriului Integrat.
 - toate avizele necesare obținute (sanitare, administrative, etice) pentru desfășurarea activităților medicale și de cercetare clinică.
 - secția de zi și ambulatoriul integrat dotate complet cu echipamente moderne, necesare pentru activitatea medicală și cercetare.
- Rezultate aferente activităților clinice și de cercetare
 - crearea unui nucleu centralizat pentru coordonarea activităților de cercetare clinică în cadrul INBIMB.
 - atragerea și implementarea unui număr de minimum 10 studii clinic/an
 - creșterea numărului de pacienți incluși în studii clinice

- număr ridicat de servicii medicale oferite în ambulatoriu
- Rezultate aferente activităților de formare și promovare
 - echipă multidisciplinară specializată, formată din medici și asistenți medicali instruiți în cercetare clinică
 - echipă medicală instruită în codificare DRG.
 - creșterea vizibilității serviciilor institutului la nivel național și internațional prin participarea la evenimente științifice și crearea de parteneriate.
- Rezultate financiare și operaționale
 - creșterea veniturilor institutului, datorită diversificării serviciilor și atragerii de studii clinice.
 - reducerea costurilor operaționale prin optimizarea proceselor interne

5.5. Indicatori – monitorizare și evaluare

Indicatori de performanță

- Accesibilitatea pacienților la servicii:
 - Creșterea procentuală a numărului de pacienți care accesează serviciile secției de zi și a ambulatoriului (%).
 - Timpul mediu de așteptare pentru servicii medicale redus.
- Calitatea serviciilor:
 - Satisfacția pacienților (evaluată prin sondaje: scor pe o scală de la 1 la 5).
 - Satisfacția personalului medical (%).
- Indicatori financiari:
 - Creșterea veniturilor institutului provenite din fluxul crescut de pacienți și studii clinice și alte surse (%).
 - Reducerea costurilor operaționale prin optimizarea proceselor (%).
- Cercetare și inovație:
 - Numărul de publicații științifice rezultate din cercetările clinice.
 - Creșterea colaborărilor internaționale pentru studii clinice.

Indicatori de sustenabilitate

- Funcționarea continuă a secției:
 - Gradul de ocupare al secției de zi (%) și de cereri consulturi ambulatoriu.
 - Numărul anual de studii clinice implementate.
 - Creșterea procentuală a adresabilității pacienților pentru servicii integrate (%).
- Surse de finanțare atrase:
 - Diversificarea surselor de venit (procent din venituri provenite din alte surse decât finanțarea publică).
- Rezultatele cercetării:
 - Impactul asupra tratamentelor și managementului bolilor infecțioase (ex. noi protocoale implementate).

5.6. Legislație relevantă

- Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, republicată, cu modificările și completările ulterioare;

- Hotărârea de Guvern nr. 521/2023 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului-cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale, în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul ministrului sănătății și al președintelui Casei Naționale de Asigurări de Sănătate nr. 1857/441/2023 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Hotărârii Guvernului nr. 521/2023 pentru aprobarea pachetelor de servicii și a Contractului-cadru care reglementează condițiile acordării asistenței medicale, a medicamentelor și a dispozitivelor medicale, în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate, cu modificările și completările ulterioare;
- Hotărârea de Guvern nr. 423/2022 privind aprobarea programelor naționale de sănătate, cu modificările și completările ulterioare;
- Ordinul președintelui Casei Naționale de Asigurări de Sănătate nr. 180/2023 pentru aprobarea Normelor tehnice de realizare a programelor naționale de sănătate curative, cu modificările și completările ulterioare;
- Sistemul DRG

Bibliografie

1. Institutul Național de Boli Infecțioase "Prof. Dr. Matei Balș". Istoric [cited 20 Mai 2024]. Available from: <https://mateibals.ro/despre-noi/istoric/>.
2. eAsistent. Istoria Institutului Național de Boli Infecțioase "Prof. Dr. Matei Balș" 2015 [cited 20 Mai 2024]. Available from: <https://www.easistent.ro/?p=3374>.
3. Institutul Național de Boli Infecțioase "Prof. Dr. Matei Balș". Structura INBI „Matei Balș” [cited 20 Mai 2024]. Available from: https://mateibals.ro/wp-content/uploads/2023/04/structura_bals.pdf.
4. Phillips MC, Sarff L, Banerjee J, Coffey C, Holtom P, Meurer S, et al. Effect of mortality from COVID-19 on inpatient outcomes. J Med Virol. 2022;94(1):318-26.