

ANUNȚ

Consiliul de Administrație al Spitalului Județean de Urgență Târgu-Jiu organizează, în perioada 09.02.2018 - 05.04.2018, la sediul unității sanitare publice din mun. Târgu-Jiu, str. Progresului nr. 18, jud. Gorj, concurs pentru ocuparea funcției de manager, persoană fizică, la Spitalul Județean de Urgență Târgu-Jiu.

Condiții de desfășurare a concursului

A. Etapele concursului:

1. Etapa de verificare a îndeplinirii de către candidați a condițiilor stabilite prin anunțul de concurs, etapă eliminatorie;
2. Etapa de susținere și evaluare a proiectului de management se desfășoară la sediul unității sanitare publice, în sala de ședințe din sediul administrativ aflat în str. Progresului nr. 18, mun. Târgu-Jiu, jud. Gorj, în perioada 27 - 28.03.2018, începând cu ora 10⁰⁰.

B. Condiții de participare/criterii de selecție

Pot participa la concurs persoanele fizice care îndeplinesc cumulativ următoarele condiții:

- a) cunosc limba română scris și vorbit;
- b) sunt absolvenți ai unei instituții de învățământ superior medical, economico-financiar sau juridic;
- c) sunt absolvenți al unui masterat sau doctorat în managementul sanitar, economic sau administrativ organizat de o instituție de învățământ superior acreditată, potrivit legii, sau sunt absolvenți ai unor cursuri de perfecționare în management sau management sanitar, agreeate de Ministerul Sănătății și stabilite prin Ordinul ministrului sănătății nr. 1113/2010;
- d) au o vechime de cel puțin 2 ani în posturi prevăzute cu studii universitare de lungă durată, conform legii;
- e) nu au fost condamnate pentru săvârșirea unei infracțiuni comise cu intenție, cu excepția situației în care a intervenit reabilitarea;
- f) sunt apte din punct de vedere medical, fizic și neuropsihic;
- g) nu îndeplinesc cumulativ condițiile de vârstă standard și a stagiului minim de cotizare pentru pensionare.

C. Dosarele de concurs pot fi depuse în termen de 30 zile de la data afișării prezentului anunț, respectiv până la data de 12.03.2018, la sediul unității sanitare publice din mun. Târgu-Jiu, str. Progresului nr. 18, jud. Gorj și vor conține documentele prevăzute în anexa nr. 1 la prezentul anunț.

D. Potențialii candidații interesați vor putea efectua, în data de 19.02.2018, ora 10⁰⁰, o vizită în cadrul unității sanitare publice sub îndrumarea directorului medical al spitalului pentru a se informa cu privire la problemele de la fața locului. Cu ocazia vizitei se va asigura tratamentul egal și nediscriminatoriu al tuturor candidaților.

E. Tema proiectului de management este la alegerea candidatului din următoarea listă de 5 teme, care va fi adaptată la problemele Spitalului Județean de Urgență Târgu-Jiu:

- a) planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la nivelul spitalului;
- b) siguranța și satisfacția pacientului;
- c) managementul calității serviciilor medicale;
- d) managementul resurselor umane;
- e) îmbunătățirea structurii și organizării spitalului, în vederea eficientizării activităților.

Proiectul se realizează individual de către candidat și se dezvoltă într-un volum de maximum 20 pagini, tehnoredactate pe calculator, cu caractere Times New Roman, mărimea 12, spațiere la un rând.

F. Proiectul de management va fi elaborat și structurat astfel încât să poată fi evaluat conform următoarei grile de evaluare:

1. Descrierea situației actuale a spitalului;
2. Analiza SWOT a spitalului (puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări);
3. Identificarea problemelor critice;
4. Selecționarea unei probleme/unor probleme prioritare, cu motivarea alegerii făcute;
5. Dezvoltarea proiectului de management pentru problema prioritară identificată/problemele prioritare identificate:
 - a) Scop
 - b) Obiective
 - c) Activități
 - definiție
 - încadrare în timp - grafic Gantt
 - resurse necesare - umane, materiale, financiare
 - responsabilități
 - d) Rezultate așteptate
 - e) Indicatori - evaluare, monitorizare
 - f) Cunoașterea legislației relevante

G. Bibliografia de concurs este prevăzută în anexa nr. 2 la prezentul anunț.

H. Calendarul estimativ de desfășurare a concursului este prevăzut în anexa nr. 3 la prezentul anunț.

La cererea candidaților, Spitalul Județean de Urgență Târgu-Jiu va pune la dispoziția acestora, în maximum 3 zile de la data solicitării, copii ale bugetului de venituri și cheltuieli aprobat, structura organizatorică aprobată și structura de personal ale unității sanitare, aflate în vigoare la data solicitării, precum și orice alte documente sau informații necesare în vederea întocmirii proiectului de management, cu excepția acelor informații sau documente care nu pot face obiectul divulgării în temeiul legii.

Prezentul anunț, precum și Regulamentul de organizare și desfășurare a concursului pentru ocuparea funcției de manager, persoană fizică, la Spitalul Județean de Urgență Târgu-Jiu, unitate sanitară publică al cărei management a fost transferat Consiliului Județean Gorj sunt afișate la sediul unității sanitare publice din mun. Târgu-Jiu, str. Progresului nr. 18, jud. Gorj și sunt publicate pe site-ul propriu al acesteia- www.spitalgorj.ro și pe site-ul Consiliului Județean Gorj - www.cjgorj.ro


CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE,

PREȘEDINTE,
Popa Valentin



MEMBRI:

1. Stricescu Daniela
2. Neață Gheorghe
3. Boeriu Marius Constantin
4. Ivanov Carmen



**CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE
AL SPITALUL JUDEȚEAN DE URGENȚĂ TÂRGU-JIU**

Anexa nr. 1
la Anunțul nr. 18/106.02.2018

Documentele pe care trebuie să le conțină dosarul de înscrierea concurs al candidaților pentru funcția de manager, persoană fizică, la Spitalul Județean de Urgență Târgu-Jiu

- a) cererea de înscriere;
- b) copia actului de identitate;
- c) copia diplomei de studii universitare de licență sau echivalente;
- d) copia diplomei de masterat sau doctorat în management sanitar, economic sau administrativ, organizat într-o instituție de învățământ superior acreditată, potrivit legii, ori copia certificatului de absolvire a cursului de management sanitar, economic sau administrativ;
- e) curriculum vitae;
- f) copii ale diplomelor de studii și alte acte ce atestă efectuarea unor specializări, competențe/ atestate etc, în domeniul managementului sanitar;
- g) adeverință care atestă vechimea în posturi cu studii universitare de lungă durată/studii universitare de licență sau copie după carnetul de muncă;
- h) cazierul judiciar;
- i) adeverință din care rezultă că este apt medical, fizic și neuropsihic;
- j) declarația pe proprie răspundere, privind colaborarea cu securitatea înainte de 1989;
- k) declarație pe proprie răspundere că nu este urmărit penal și nu are cunoștință că este începută o urmărire penală asupra sa;
- l) copia actelor (certificat de căsătorie etc) prin care și-a schimbat numele, după caz;
- m) proiectul de management realizat de candidat;
- n) declarație pe propria răspundere a candidatului că proiectul de management este conceput și realizat integral de către candidat;
- o) declarație pe propria răspundere că în ultimii 3 ani nu a fost constatată de către instituția competentă existența conflictului de interese ori starea de incompatibilitate cu privire la candidat.

Copiile documentelor prevăzute pentru dosarul de înscriere la concurs se pot prezenta în copii legalizate sau însoțite de documentele originale și se certifică pentru conformitatea cu originalul de către secretarul comisiei de concurs.

CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE,

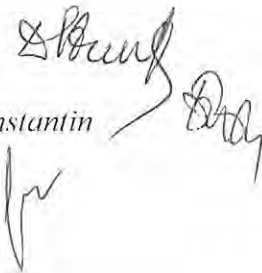
PREȘEDINTE,

Popa Valentin



MEMBRI:

1. *Stricescu Daniela*
2. *Neață Gheorghe*
3. *Boeriu Marius Constantin*
4. *Ivanov Carmen*



BIBLIOGRAFIA

**la Concursul pentru ocuparea funcției de manager, persoană fizică, la Spitalul Județean de Urgență
Târgu-Jiu**

A. Legislația specifică activității spitalului public

1. Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, republicată (r1), cu modificările și completările ulterioare - Titlul VII - Spitalele;
2. Legea nr. 53/2003 privind Codul muncii, republicată (r1), cu modificările și completările ulterioare;
3. Ordinul ministrului sănătății nr. 1.043/2010 privind aprobarea Normelor metodologice pentru elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului public, cu modificările și completările ulterioare;
4. Hotărârea Guvernului nr. 161/2016 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 pentru anii 2016-2017, cu modificările și completările ulterioare;
5. Ordinul ministrului sănătății nr. 196/2017 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare în anul 2017 a Hotărârii Guvernului nr. 161/2016 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 pentru anii 2016-2017, cu modificările și completările ulterioare;
6. Hotărârea Guvernului nr. 155/2017 privind aprobarea programelor naționale de sănătate pentru anii 2017 și 2018, cu modificările și completările ulterioare;
7. Ordinul ministrului sănătății nr. 377/2017 privind aprobarea Normelor tehnice de realizare a programelor naționale de sănătate publică pentru anii 2017 și 2018;
8. Legea nr. 46/2003 privind drepturile pacientului, cu modificările și completările ulterioare;
9. Ordinul ministrului sănătății nr. 921/2006 pentru stabilirea atribuțiilor comitetului director din cadrul spitalului public, cu modificările și completările ulterioare;
10. Ordinul ministrului sănătății nr. 914/2006 pentru aprobarea normelor privind condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un spital în vederea obținerii autorizației sanitare de funcționare, cu modificările și completările ulterioare;
11. Ordinul ministrului sănătății nr. 870/2004 pentru aprobarea Regulamentului privind timpul de muncă, organizarea și efectuarea gărzilor în unitățile publice din sectorul sanitar, cu modificările și completările ulterioare;
12. Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, cu modificările și completările ulterioare;
13. Ordinul ministrului sănătății nr. 1.224/2010 privind pentru asistența medicală spitalicească, precum și pentru modificarea și completarea Ordinului ministrului sănătății publice nr. 1.778/2006 privind aprobarea normativelor de personal aprobarea normativelor de personal;
14. Ordinul ministrului sănătății nr. 1.079/2013 privind aprobarea modelului Contractului pentru alocarea prin transfer din bugetul Ministerului Sănătății către autoritățile administrației publice locale a sumelor destinate cheltuielilor de natura investițiilor pentru spitalele din subordinea acestora, cu modificările și completările ulterioare;
15. Ordinul ministrului sănătății nr. 1.029/2010 privind aprobarea modelului Contractului pentru asigurarea unor cheltuieli de natura cheltuielilor de personal sau, după caz, cheltuielilor materiale pentru bunuri și servicii pentru cabinetele cuprinse în structura organizatorică a spitalului public din rețeaua autorităților administrației publice locale, cu modificările și completările ulterioare.

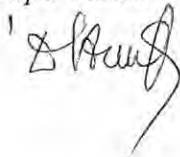
B. Lucrări de specialitate în domeniul managementului și al managementului sanitar

1. Managementul spitalului - Școala Națională de Sănătate Publică și Management Sanitar, Editura Public H Press, 2006, București;
2. Sănătate publică și management sanitar - coordonator prof. dr. Cristian Vlădescu, Editura Cartea™ Universitară, 2004, București.

CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE,

PREȘEDINTE,

Popa Valentin



MEMBRI:

1. *Stricescu Daniela*
2. *Neață Gheorghe*
3. *Boeriu Marius Constantin*
4. *Ivanov Carmen*



CALENDARUL

desfășurării concursului pentru ocuparea funcției de manager, persoană fizică, la Spitalul Județean de Urgență Târgu-Jiu


| NR. CRT. | DATA/INTERVALUL DESFĂȘURĂRII ETAPEI DE CONCURS | ETAPA CONCURSULUI |
|----------|--|---|
| 1. | 09.02.2018 | Publicarea anunțului de concurs la: - sediul unității sanitare publice și pe site-ul acesteia, precum și pe site-ul Consiliului Județean Gorj Până la această dată anunțul va fi publicat și pe site-ul posturi.gov.ro |
| 2. | 19.02.2018 | Efectuarea de către cei interesați a vizitei în cadrul unității sanitare sub îndrumarea directorului medical |
| 3. | 12.03. 2018 | Termen limită pentru depunerea dosarului de înscriere la concurs și a Proiectului de management |
| 4. | până la 15.03. 2018 | Verificarea și analizarea dosarelor de înscriere la concurs și publicarea anunțului privind rezultatul verificării dosarelor la sediul unității sanitare publice și pe site-ul acesteia |
| 5. | până la 16.03. 2018 | Depunerea contestațiilor pentru etapa de verificare a dosarelor de înscriere la concurs (la sediul unității sanitare publice) |
| 6. | până la 20.03. 2018 | Soluționarea contestațiilor privind rezultatul verificării dosarelor de înscriere la concurs și publicarea anunțului cu rezultatele soluționării contestațiilor la sediul unității sanitare publice și pe site-ul acesteia |
| 7. | până la 21.03.2018 | Publicarea pe site-ul unității sanitare publice a proiectelor de management ale candidaților declarați „admis” la etapa de verificare și analizare a dosarelor de înscriere la concurs |
| 8. | 27-28.03.2018 | Desfășurarea etapei de evaluare și susținere a Proiectului de management |
| 9. | până la 29.03.2018 | Afișarea rezultatelor etapei de evaluare și susținere a Proiectului de management la sediul unității sanitare publice și pe site-ul acesteia |
| 10. | până la 30.03.2018 | Depunerea contestațiilor privind rezultatele etapei de evaluare și susținere a Proiectului de management |
| 11. | până la 03.04.2018 | Soluționarea contestațiilor depuse cu privire la rezultatele etapei de evaluare și susținere a Proiectului de management și afișarea anunțului privind rezultatele soluționării contestațiilor la sediul unității sanitare publice și pe site-ul acesteia |
| 12. | până la 05.04.2018 | Președintele comisiei de concurs înaintează Consiliului de administrație al spitalului procesul-verbal cu rezultatele finale ale concursului |

Termenele prevăzute în calendarul de mai sus sunt estimative și pot fi decalate în funcție de data afișării rezultatelor și problemele intervenite în cadrul fiecărei etape.

CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE,

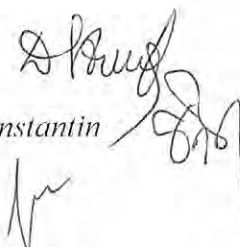
PREȘEDINTE,

Popa Valentin



MEMBRI:

1. Stricescu Daniela
2. Neață Gheorghe
3. Boeriu Marius Constantin
4. Ivanov Carmen



DISPOZIȚIA NR. 38

privind aprobarea Regulamentului de organizare și desfășurare a concursului pentru ocuparea funcției de manager, persoană fizică, la Spitalul Județean de Urgență Târgu-Jiu, unitate sanitară publică al cărei management a fost transferat Consiliului Județean Gorj

Președintele Consiliului Județean Gorj,

Având în vedere:

- exercitarea activității de management al Spitalului Județean de Urgență Târgu-Jiu în temeiul Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 162/2008 privind transferul ansamblului de atribuții și competențe exercitate de Ministerul Sănătății Publice către autoritățile administrației publice locale, cu modificările și completările ulterioare;

- prevederile Hotărârii Consiliului Județean Gorj nr. 54/09.07.2010 pentru aprobarea preluării managementului asistenței medicale al unității sanitare publice „Spitalul Județean de Urgență Târgu-Jiu”, precum și pentru stabilirea unor măsuri ce decurg din transferul ansamblului de atribuții și competențe specifice domeniului sănătății publice către Consiliul Județean Gorj;

- prevederile art. 177 alin. (1) și (2) și art. 187 alin. (10) lit. b) din Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, cu modificările și completările ulterioare;

În baza art. 106 alin. (1) din Legea administrației publice locale nr. 215/2001, republicată (r1), cu modificările și completările ulterioare,

DISPUNE:

Art. 1. Se aprobă Regulamentul de organizare și desfășurare a concursului pentru ocuparea funcției de manager, persoană fizică, la Spitalul Județean de Urgență Târgu-Jiu, unitate sanitară publică al cărei management a fost transferat Consiliului Județean Gorj, conform Anexei, care face parte integrantă din prezenta dispoziție.

Art. 2. Consiliul de administrație și structurile de specialitate din cadrul Spitalului Județean de Urgență Târgu-Jiu vor duce la îndeplinire prevederile prezentei dispoziții.

Data azi, 23.01 2018

PREȘEDINTE,
COSMIN-MIHAI POPESCU



Avizat pentru legalitate,
SECRETAR AL JUDEȚULUI,
CRISTINA-ELENA RĂDULEA-ZAMFIRESCU

REGULAMENT

de organizare și desfășurare a concursului pentru ocuparea funcției de manager, persoană fizică, la Spitalul Județean de Urgență Târgu-Jiu, unitate sanitară publică al cărei management a fost transferat Consiliului Județean Gorj

Capitolul I Dispoziții generale

Art. 1. Concursul pentru ocuparea funcției de manager, persoană fizică, la Spitalul Județean de Urgență Târgu-Jiu, unitate sanitară publică al cărei management a fost transferat Consiliului Județean Gorj, se organizează în conformitate cu prevederile:

- Legii nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, republicată (r1), cu modificările și completările ulterioare;

- Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 162/2008 privind transferul ansamblului de atribuții și competențe exercitate de Ministerul Sănătății Publice către autoritățile administrației publice locale, cu modificările și completările ulterioare;

- Hotărârii Consiliului Județean Gorj nr. 54/09.07.2010 pentru aprobarea preluării managementului asistenței medicale al unității sanitare publice „Spitalul Județean de Urgență Târgu-Jiu”, precum și pentru stabilirea unor măsuri ce decurg din transferul ansamblului de atribuții și competențe specifice domeniului sănătății publice către Consiliul Județean Gorj;

- Ordinului ministrului sănătății nr. 1113/2010 privind stabilirea cursurilor de management sau management sanitar agreeate de Ministerul Sănătății pentru ocuparea funcției de manager persoană fizică al spitalului public sau reprezentant desemnat de managerul persoană juridică.

Art. 2. (1) Prezentul regulament reglementează organizarea și desfășurarea concursului pentru ocuparea funcției de manager, persoană fizică, la Spitalul Județean de Urgență Târgu-Jiu, unitate sanitară publică al cărei management a fost transferat Consiliului Județean Gorj.

(2) Concursul pentru ocuparea funcției de manager se organizează de către Consiliul de administrație al Spitalului Județean de Urgență Târgu-Jiu și se desfășoară la nivelul unității sanitare publice, cu respectarea prezentului regulament.

(3) Consiliul de administrație al spitalului public numește, prin hotărâre, componența comisiei de concurs și a comisiei de soluționare a contestațiilor, cu cel puțin 30 de zile înainte de data-limită de depunere a dosarelor de înscriere la concurs.

Art. 3. (1) Concursul se desfășoară în două etape, după cum urmează:

1. Etapa de verificare a îndeplinirii de către candidați a condițiilor stabilite în anunțul de concurs, etapă eliminatoare;

2. Etapa de susținere și de evaluare a proiectului de management.

(2) În urma verificării îndeplinirii de către candidați a condițiilor stabilite în anunțul de concurs, candidații sunt declarați admiși sau respinși, putând participa la etapa de susținere și de evaluare a proiectului de management doar candidații declarați admiși.

Art. 4. (1) Punctajul maxim stabilit pentru etapa de susținere și de evaluare a proiectului de management este de 10 puncte, corespunzător notei 10,00.

(2) Nota finală minimă de promovare a concursului este 7,00.

(3) După finalizarea etapelor de concurs se întocmește, în ordine descrescătoare, clasificarea candidaților care au promovat concursul.

(4) Se declară admis candidatul care s-a clasat pe primul loc în urma susținerii concursului pentru ocuparea funcției de manager al spitalului public.

Art. 5. (1) Numirea în funcția de manager al Spitalului Județean de Urgență Târgu-Jiu se face prin dispoziția președintelui Consiliului Județean Gorj, în baza prevederilor Legii nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, republicată (r1), cu modificările și completările ulterioare.

(2) Managerul numit în condițiile alin. (1) încheie contract de management cu președintele Consiliului Județean Gorj pe o perioadă de maximum 3 ani, cu respectarea prevederilor art. 176 alin. (4) din Legea nr. 95/2006, republicată (r1), cu modificările și completările ulterioare. Contractul de management poate înceta înainte de termen în urma evaluării anuale sau ori de câte ori este nevoie. Evaluarea este efectuată pe baza criteriilor de performanță generale stabilite prin ordin al ministrului sănătății, precum și pe baza criteriilor specifice și a ponderilor stabilite și aprobate prin dispoziția președintelui Consiliului Județean Gorj. La încetarea mandatului, contractul de management poate fi prelungit pe o perioadă de 3 luni, de maximum două ori, perioadă în care se organizează concursul de ocupare a postului și/sau în care, președintele Consiliului Județean Gorj, numește prin dispoziție un manager interimar până la ocuparea prin concurs a postului de manager.

Art. 6. (1) În vederea organizării și desfășurării concursului pentru ocuparea funcției de manager, consiliul de administrație al spitalului afișează la sediul spitalului și publică pe pagina de internet a acestuia, pe portalul posturi.gov.ro, precum și pe pagina de internet a Consiliului Județean Gorj anunțul de concurs, cu cel puțin 30 de zile înainte de data-limită de depunere a dosarelor de înscriere la concurs.

Anunțul se menține la locul de afișare până la finalizarea concursului.

(2) În situația în care Consiliul de administrație consideră necesar, se poate asigura publicarea anunțului și prin alte forme de publicitate suplimentare.

(3) Anunțul de concurs cuprinde:

- a) denumirea funcției scoase la concurs;
- b) locul și perioada de desfășurare a concursului;
- c) criteriile de selecție;
- d) locul și perioada de înscriere;
- e) conținutul dosarului de înscriere;
- f) data și ora la care candidații interesați pot vizita spitalul;
- g) calendarul desfășurării concursului.

(4) Temele-cadru pentru proiectul de management, bibliografia conținând legislația specifică activității spitalului public și lucrările de specialitate în domeniul managementului sau managementului sanitar din cuprinsul căreia pot fi adresate întrebări cu ocazia susținerii proiectului de management se stabilesc de către comisia de concurs și se publică împreună cu anunțul de concurs. Comisia de concurs va asigura punerea la dispoziția candidaților a bibliografiei constând în lucrări de specialitate în domeniul managementului sau managementului sanitar în format electronic pentru a permite accesul tuturor candidaților la aceste materiale bibliografice.

Capitolul II

Organizarea concursului pentru ocuparea funcției de manager persoană fizică

Art. 7. (1) Comisiile de concurs și de soluționare a contestațiilor sunt compuse fiecare din câte 3 membri, respectiv un președinte și 2 membri, desemnați după cum urmează:

a) Președinte - reprezentant al președintelui Consiliului Județean Gorj;

b) Membri:

- 1 reprezentant al Direcției de Sănătate Publică Gorj;

- 1 reprezentant al Colegiului Medicilor din județul Gorj.

(2) Secretariatul comisiei de concurs și al comisiei de soluționare a contestațiilor este asigurat de un salariat desemnat, de regulă, din cadrul Compartimentului de resurse umane sau de un salariat cu atribuții în acest domeniu, din cadrul unității sanitare publice.

(3) Salariatul desemnat potrivit alin. (2) poate asigura atât secretariatul comisiei de concurs, cât și pe cel al comisiei de soluționare a contestațiilor.

Art. 8. (1) Membrii comisiei de concurs, de soluționare a contestațiilor și secretariatul celor două comisii sunt numiți prin Hotărâre a Consiliului de administrație al unității sanitare publice, anterior publicării anunțului de concurs.

(2) Calitatea de membru în comisia de concurs este incompatibilă cu calitatea de membru în comisia de soluționare a contestațiilor.

(3) Nu poate fi desemnat membru în comisia de concurs sau în comisia de soluționare a contestațiilor reprezentantul care se află în următoarele cazuri de conflict de interese:

a) are relații cu caracter patrimonial cu oricare dintre candidați sau interese patrimoniale ale sale ori ale soțului sau soției care pot afecta imparțialitatea și obiectivitatea evaluării;

b) este soț, soție, rudă sau afîn până la gradul al IV-lea inclusiv cu oricare dintre candidați ori cu un alt membru al comisiei de concurs sau al comisiei de soluționare al contestațiilor.

(4) Situațiile de incompatibilitate prevăzute la alin. (2), precum și situațiile de conflict de interese prevăzute la alin. (3) se sesizează de persoana în cauză, de oricare dintre candidați, de reprezentanții consiliului de administrație ori de orice altă persoană interesată, în orice moment al organizării și desfășurării concursului.

(5) Membrii comisiei de concurs sau ai comisiei de soluționare a contestațiilor au obligația să informeze, în scris, cu celeritate, persoanele care i-au desemnat despre orice conflict de interese care a intervenit sau ar putea interveni. În aceste cazuri, membrii comisiei de concurs sau ai comisiei de soluționare a contestațiilor au obligația să se abțină de la participarea sau luarea vreunei decizii cu privire la concursul în cadrul căruia a intervenit conflictul de interese.

(6) În cazul existenței unei situații de incompatibilitate sau conflict de interese, actul de numire a comisiei se modifică în mod corespunzător, în termen de cel mult două zile de la data constatării, prin înlocuirea persoanei aflate în situația respectivă.

(7) În cazul în care situația de incompatibilitate sau conflictul de interese se constată ulterior desfășurării uneia dintre probele concursului, rezultatul probei sau probelor desfășurate se recalculează prin eliminarea evaluării membrului aflat în situația de incompatibilitate sau conflict de interese, sub rezerva asigurării validității evaluării a cel puțin două treimi din numărul membrilor comisiei de concurs.

(8) În situația în care nu este asigurată validitatea evaluării a cel puțin două treimi din numărul membrilor comisiei de concurs, procedura de organizare a concursului se reia.

Art. 9. Comisia de concurs are următoarele atribuții principale:

a) stabilește bibliografia de concurs;

b) verifică și analizează dosarele de înscriere ale candidaților;

c) întocmește lista candidaților admiși la concurs;

d) instruește candidații înainte de începerea probei de susținere și evaluare a proiectului de management cu privire la regulile desfășurării concursului;

e) asigură organizarea și desfășurarea probei de susținere și evaluare a proiectului de management;

f) elaborează documentele necesare pentru derularea operativă a probei de susținere și evaluare a proiectului de management și pentru finalizarea concursului;

g) asigură publicarea proiectelor de management ale candidaților pe pagina de internet a spitalului cu cel puțin 5 zile înainte de data etapei de evaluare și susținere a acestora, conform art. 13 alin. (6), cu asigurarea protecției datelor cu caracter personal ale candidaților, conform legii;

h) evaluează și notează candidații;

i) stabilește clasificarea candidaților în funcție de notele obținute;

j) transmite în scris către departamentul de resurse umane a spitalului, prin intermediul secretarului comisiei, rezultatele concursului, pentru a fi afișate la sediul spitalului și publicate pe pagina de internet a spitalului;

k) înregistrează contestațiile candidaților și asigură predarea acestora, pe bază de proces-verbal, comisiei desemnate pentru soluționare;

l) dacă este cazul, pune la dispoziția comisiei de soluționare a contestațiilor toate documentele necesare analizării și soluționării acestora;

m) înaintează rezultatele finale ale concursului către consiliul de administrație.

Art. 10. (1) Comisia de soluționare a contestațiilor are în principal următoarele atribuții:

a) soluționează contestațiile depuse de candidați cu privire la rezultatul verificării dosarelor candidaților;

b) soluționează contestațiile depuse de candidați cu privire la notarea probei constând în susținerea și evaluarea proiectului de management;

c) transmite rezultatele contestațiilor, prin intermediul secretarului comisiei de concurs, către departamentul de resurse umane a spitalului, pentru a fi afișate la sediul spitalului și publicate pe pagina de internet a spitalului;

(2) Deciziile comisiei de soluționare a contestațiilor sunt definitive și sunt aduse la cunoștința contestatarilor prin afișare la sediul spitalului public și prin publicare pe pagina de internet a acestuia, în termen de maximum 24 de ore de la soluționarea contestațiilor.

(3) Candidatul nemulțumit de modul de soluționare a contestației se poate adresa instanței de contencios administrativ, în condițiile legii.

Art. 11. Secretariatul comisiei de concurs și al comisiei de soluționare a contestațiilor au următoarele atribuții principale:

- a) primește dosarele de concurs;
- b) verifică și certifică pentru conformitatea cu originalul documentele depuse de candidați;
- c) convoacă membrii comisiei de concurs, respectiv membrii comisiei de soluționare a contestațiilor;
- d) redactează și semnează alături de comisia de concurs, respectiv de comisia de soluționare a contestațiilor, întreaga documentație privind activitatea specifică acesteia;
- e) transmite în scris către departamentul de resurse umane a spitalului rezultatele concursului, respectiv rezultatele soluționării contestațiilor candidaților, pentru a fi afișate la sediul spitalului și publicate pe pagina de internet a spitalului;
- f) îndeplinește orice sarcini specifice necesare pentru buna desfășurare a concursului.

Capitolul III Înscrierea candidaților

Art. 12. La concurs se pot înscrie persoane fizice care îndeplinesc cumulativ următoarele criterii:

- a) cunosc limba română scris și vorbit;
- b) sunt absolvenți ai unei instituții de învățământ superior medical, economico-financiar sau juridic;
- c) sunt absolvenți al unui masterat sau doctorat în managementul sanitar, economic sau administrativ organizat de o instituție de învățământ superior acreditată, potrivit legii, sau sunt absolvenți ai unor cursuri de perfecționare în management sau management sanitar, agreeate de Ministerul Sănătății și stabilite prin Ordinul ministrului sănătății nr. 1113/2010;
- d) au o vechime de cel puțin 2 ani în posturi prevăzute cu studii universitare de lungă durată/studii universitare de licență, conform legii;
- e) nu au fost condamnate pentru săvârșirea unei infracțiuni comise cu intenție, cu excepția situației în care a intervenit reabilitarea;
- f) sunt apte din punct de vedere medical, fizic și neuropsihic;
- g) nu îndeplinesc cumulativ condițiile de vârstă standard și a stagiului minim de cotizare pentru pensionare.

Art. 13. (1) Dosarul de înscriere trebuie să conțină următoarele documente:

- a) cererea de înscriere;
- b) copia actului de identitate;
- c) copia diplomei de licență sau echivalente;
- d) copia diplomei de masterat sau doctorat în management sanitar, economic sau administrativ, organizat într-o instituție de învățământ superior acreditată, potrivit legii, ori copia certificatului de absolvire a cursului de management sanitar, economic sau administrativ;
- e) curriculum vitae;
- f) copii ale diplomelor de studii și alte acte ce atestă efectuarea unor specializări, competențe/ atestate etc, în domeniul managementului sanitar;
- g) adeverință care atestă vechimea în posturi cu studii universitare de lungă durată/studii universitare de licență sau copie după carnetul de muncă;
- h) cazierul judiciar;
- i) adeverință din care rezultă că este apt medical, fizic și neuropsihic;

- j) declarația pe proprie răspundere privind colaborarea cu securitatea înainte de 1989;
 - k) declarație pe proprie răspundere că nu este urmărit penal și nu are cunoștință că este începută o urmărire penală asupra sa;
 - l) copia actelor (certificat de căsătorie etc.) prin care și-a schimbat numele, după caz;
 - m) proiectul de management realizat de candidat;
 - n) declarație pe propria răspundere a candidatului că proiectul de management este conceput și realizat integral de către candidat;
 - o) declarație pe propria răspundere că în ultimii 3 ani nu a fost constatată de către instituția competentă existența conflictului de interese ori starea de incompatibilitate cu privire la candidat.
- (2) Copiile documentelor prevăzute la alin. (1) se pot prezenta în copii legalizate sau însoțite de documentele originale și se certifică pentru conformitatea cu originalul de către secretarul comisiei de concurs.

Art. 14. (1) Dosarele se depun la secretariatul comisiei de concurs aflat la sediul spitalului public, în intervalul prevăzut în anunțul public.

(2) De la data finalizării înscrierilor, în termen de 3 zile, comisia de concurs verifică și analizează dosarele depuse de candidați și stabilește pentru fiecare rezultatul prin înscrierea mențiunii „Admis” sau „Respins”.

(3) Rezultatul verificării dosarelor de înscriere se afișează la sediul unității sanitare și pe pagina de internet a acesteia.

(4) Candidații au dreptul să conteste rezultatul verificării dosarelor în termen de 24 de ore de la data afișării. Contestația se soluționează de comisia de soluționare a contestațiilor, în termen de 48 de ore de la data expirării termenului de depunere a acestora.

(5) Concursul este continuat numai de candidații ale căror dosare au fost declarate „Admis”.

(6) Cu cel puțin 5 zile înainte de data desfășurării probei constând în susținerea și evaluarea proiectului de management, comisia de concurs va publica concomitent pe pagina de internet a spitalului proiectele de management depuse de toți candidații declarați admiși în urma finalizării probei de verificare a dosarelor de înscriere, cu asigurarea protecției datelor cu caracter personal ale candidaților, conform legii.

Capitolul IV Desfășurarea concursului

Art. 15. (1) Susținerea proiectului de management de către candidați va avea loc la data prevăzută în anunțul de concurs.

(2) Proiectul de management trebuie să evidențieze modul în care candidatul analizează și propune soluții de rezolvare a temei de concurs.

(3) Tema aleasă de candidat pentru proiectul de management face referire la Spitalul Județean de Urgență Târgu - Jiu și problemele concrete ale acestuia. Informațiile necesare pentru realizarea proiectului trebuie să fie accesibile candidaților și obținute în conformitate cu prevederile legale în vigoare.

(4) La cererea candidaților, spitalul public are obligația să pună la dispoziția acestora, în maximum 3 zile de la data solicitării, copii ale bugetului de venituri și cheltuieli aprobat, structura organizatorică aprobată și structura de personal ale unității sanitare, aflate în vigoare la data solicitării, precum și orice alte documente sau informații necesare în vederea întocmirii proiectului de management, cu excepția acelor informații sau documente care nu pot face obiectul divulgării în temeiul legii.

(5) La data și ora prevăzute în anunțul de concurs, candidații interesați vor putea efectua o vizită în cadrul spitalului sub îndrumarea directorului medical al spitalului pentru a se informa cu privire la problemele de la fața locului. Cu ocazia vizitei se va asigura tratamentul egal și nediscriminatoriu al tuturor candidaților.

Art. 16. (1) Tema proiectului de management este la alegerea candidatului din următoarea listă de 5 teme, care va fi adaptată la problemele Spitalului Județean de Urgență Târgu-Jiu:

- a) planificarea și organizarea serviciilor de sănătate la nivelul spitalului;
- b) siguranța și satisfacția pacientului;
- c) managementul calității serviciilor medicale;

d) managementul resurselor umane;

e) îmbunătățirea structurii și organizării spitalului, în vederea eficientizării activităților.

(2) Proiectul se realizează individual de către candidat și se dezvoltă într-un volum de maximum 20 pagini, tehnoredactate pe calculator, cu caractere Times New Roman, mărimea 12, spațiere la un rând.

(3) Proiectul de management va fi elaborat și structurat, astfel încât să poată fi evaluat conform grilei de evaluare prevăzute în anexa nr. 1 la prezentul regulament.

Art. 17. (1) Susținerea proiectului de management se face în plenul comisiei de concurs, la data și locația indicate în anunțul de concurs.

(2) Susținerea proiectului de management de către candidați se va efectua în ordine alfabetică. La susținerea proiectului de management de către un candidat nu au dreptul să asiste ceilalți candidați.

Art. 18. (1) În cadrul susținerii proiectului de management, candidatul va prezenta, mai întâi, pe durata de maximum 30 de minute, proiectul de management întocmit și apoi va răspunde întrebărilor din partea membrilor comisiei de concurs.

(2) Vor fi alocate maximum 60 de minute pentru răspunsul la întrebări pentru fiecare candidat. Această durată poate fi suplimentată de președintele comisiei de concurs în cazul în care sunt necesare întrebări sau lămuriri suplimentare din partea candidaților, cu respectarea principiului tratamentului egal și nediscriminatoriu al candidaților, dar nu mai mult de 15 minute.

(3) Comisia de concurs va adresa suficiente întrebări fiecărui candidat pentru a permite evaluarea proiectului de management conform grilei de evaluare, prevăzută în anexa nr. 1 care face parte integrantă din prezentul regulament, și a abilităților manageriale conform fișei de evaluare a abilităților manageriale, prevăzută în anexa nr. 2 care face parte integrantă din prezentul regulament.

Art. 19. (1) Membrii comisiei de concurs pot adresa candidatului următoarele categorii de întrebări:

a) întrebări deschise - cu scopul de a obține mai multe informații de la candidat, dezvoltând datele furnizate prin curriculum vitae (de exemplu: Ce puteți spune despre.....?);

b) întrebări închise - cu scopul de a clarifica unele fapte, evenimente sau situații (de exemplu: Ați condus un colectiv de muncă/echipă vreodată.....?);

c) întrebări ipotetice - cu scopul de a evalua răspunsurile candidatului asupra unor anumite situații sau evenimente ipotetice (de exemplu: În cazul în care sunteți angajat, cum ați proceda în administrarea cheltuielilor de personal sau de capital?);

d) întrebări de probă - cu scopul de a clarifica unele aspecte prezentate de candidat prin revenirea la subiectul anterior (de exemplu: Am dori să revenim la subiectul anterior. Spuneți că.....).

(2) Comisia de concurs va putea adresa întrebări din bibliografia publicată împreună cu anunțul de concurs conținând legislație specifică activității spitalului public și lucrări de specialitate în domeniul managementului sau managementului sanitar. Candidații au dreptul să dețină asupra lor sursele bibliografice și să le consulte în vederea fundamentării răspunsurilor la întrebări.

(3) Nu se adresează candidatului întrebări referitoare la opiniile sale politice, activitatea sindicală, religie, etnie, sex, stare materială și origine socială

Art. 20. Întrebările și răspunsurile în legătură cu susținerea proiectului de management se consemnează în scris prin grija secretarului comisiei de concurs și se semnează de către membrii comisiei și de către candidat. Etapa constând în susținerea și evaluarea proiectului de management se înregistrează audiovideo, iar fișierele rezultate se înregistrează pe suport DVD, care se arhivează împreună cu documentele concursului.

Art. 21. După finalizarea acestei etape, fiecare membru al comisiei de concurs va nota proiectul de management și abilitățile manageriale, conform grilei de evaluare și fișei privind evaluarea abilităților manageriale prevăzute în anexa 1 și anexa nr. 2 la prezentul regulament.

Art. 22. (1) În urma susținerii proiectului de management, membrii comisiei de concurs stabilesc nota finală ca media aritmetică între nota acordată pentru evaluarea proiectului de management și nota privind evaluarea abilităților manageriale ale candidatului.

(2) Nota finală este media aritmetică a notelor acordate de fiecare membru al comisiei de concurs.

(3) Nota privind evaluarea proiectului de management se acordă în baza aplicării grilei de evaluare, prevăzute în anexa nr. 1 la prezentul regulament, cu privire la conținutul proiectului de management și susținerea acestuia.

(4) Nota privind evaluarea abilităților manageriale ale candidatului se stabilește în baza completării fișei privind evaluarea abilităților manageriale.

(5) Notele privind evaluarea proiectului de management și evaluarea abilităților manageriale ale candidatului, precum și nota finală se înscriu în borderoul de notare prevăzut în anexa nr. 3 la prezentul regulament.

(6) Notele și rezultatele obținute de candidați se înscriu în ordine descrescătoare într-un centralizator nominal întocmit conform modelului prevăzut în anexa nr. 4 la prezentul regulament.

(7) La medii egale, departajarea candidaților se face după nota acordată pentru evaluarea proiectului de management, iar la menținerea egalității, după experiența managerială, așa cum rezultă din curriculum vitae.

Art. 23. (1) Rezultatele în urma desfășurării probei referitoare la susținerea și evaluarea proiectului de management se afișează la sediul spitalului și se publică pe pagina de internet a acestuia, în termen de 24 de ore de la finalizarea probei.

(2) Candidații au dreptul să conteste rezultatele în termen de 24 de ore de la data publicării rezultatelor.

(3) Contestațiile se soluționează de comisia de soluționare a contestațiilor în termen de 48 de ore de la data expirării termenului de depunere a acestora.

(4) Rezultatele finale ale concursului se afișează la sediul spitalului și se publică concomitent pe pagina de internet a spitalului după finalizarea perioadei de contestații sau, după caz, după soluționarea contestațiilor.

Capitolul V Dispoziții finale

Art. 24. (1) În termen de 48 de ore de la finalizarea concursului sau, după caz, de la rezolvarea contestațiilor, președintele comisiei de concurs înaintează consiliului de administrație al spitalului procesul-verbal cu rezultatele concursului, semnat pe fiecare pagină de către toți membrii comisiei de concurs.

(2) Consiliul de administrație al spitalului public înaintează președintelui Consiliului Județean Gorj procesul-verbal cu rezultatele concursului, în vederea emiterii dispoziției de numire în funcție pentru persoana desemnată câștigătoare.

Art. 25. (1) Numirea în funcția de manager al spitalului public se face în baza prevederilor Legii nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, republicată (r1), cu modificările și completările ulterioare.

(2) Managerul numit în condițiile alin. (1) încheie contract de management cu președintele Consiliului Județean Gorj, potrivit legii, pe o perioadă de maximum 3 ani, în baza prevederilor Legii nr. 95/2006, republicată (r1), cu modificările și completările ulterioare.

Art. 26. Dosarele de înscriere la concurs, lucrările scrise ale candidaților, precum și toate documentele întocmite în legătură cu organizarea și desfășurarea concursului pentru funcția de manager, inclusiv înregistrarea sau consemnarea întrebărilor și răspunsurilor aferente susținerii proiectului de management, se păstrează de către spitalul public care a organizat concursul, potrivit legii.

Art. 27. (1) Termenele prevăzute de prezentul regulament se calculează avându-se în vedere inclusiv ziua când au început și ziua când s-au sfârșit.

(2) Termenele stabilite pe ore se calculează începând de la ora afișării.

(3) Termenul care începe într-o zi nelucrătoare sau de sărbătoare legală se consideră că începe în prima zi de lucru următoare.

(4) Termenul care se sfârșește într-o zi nelucrătoare sau de sărbătoare legală se va prelungi până la sfârșitul primei zile de lucru următoare.

Art. 28. (1) Cheltuielile privind organizarea concursului pentru ocuparea funcției de manager se suportă din bugetul Spitalului Județean de Urgență Târgu-Jiu.

PREȘEDINTE,
COSMIN-MIHAI POPESCU



Avizat pentru legalitate,
SECRETAR AL JUDEȚULUI,
CRISTINA-ELENA RĂDULEA-ZAMFIRESCU

A handwritten signature in blue ink, corresponding to the name Cristina-Elena Rădulea-Zamfirescu.

GRILA DE EVALUARE A PROIECTULUI DE MANAGEMENT
la Concursul pentru ocuparea funcției de manager, persoană fizică,
la Spitalul Județean de Urgență Târgu-Jiu

Candidat: (nume, prenume)

| Criteriu de evaluare | Punctaj acordat |
|---|-----------------|
| 1. Descrierea situației actuale a spitalului - 1 punct | |
| 2. Analiza SWOT a spitalului: 2 puncte - puncte tari - 0,25 puncte - puncte slabe - 0,25 puncte - oportunități - 0,25 puncte - amenințări - 0,25 puncte | |
| 3. Identificarea problemelor critice - 0,5 puncte | |
| 4. Selecționarea unei probleme/unor probleme prioritare, cu motivarea alegerii făcute - 0,5 puncte | |
| 5. Dezvoltarea proiectului de management pentru problema prioritară identificată/problemele prioritare identificate - 6 puncte | |
| a) Scop - 1 punct | |
| b) Obiective - 1 punct | |
| c) Activități: - 1 punct - definire - 0,25 puncte - încadrare în timp - grafic Gantt - 0,25 puncte - resurse necesare - umane, materiale, financiare - 0,25 puncte - responsabilități - 0,25 puncte | |
| d) Rezultate așteptate - 1 punct | |
| e) Indicatori - evaluare, monitorizare - 1 punct | |
| f) Cunoașterea legislației relevante - 1 punct | |

Nota obținută*: _____

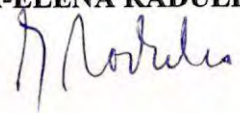
* Se trece nota, calculată, cu două zecimale, ca suma punctajelor acordate la fiecare dintre cele 5 criterii de evaluare.

Evaluator (membrul comisiei de concurs)

Semnătura _____

Data _____


PREȘEDINTE,
COSMIN-MIHAI POPESCU


Avizat pentru legalitate,
SECRETAR AL JUDEȚULUI,
CRISTINA-ELENA RĂDULEA-ZAMFIRESCU


FIȘA PRIVIND EVALUAREA ABILITĂȚILOR MANAGERIALE
la Concursul pentru ocuparea funcției de manager, persoană fizică,
la Spitalul Județean de Urgență Târgu-Jiu

Candidat: (nume, prenume)

| Indicator | Nota acordată |
|---|----------------------|
| 1. Aptitudini de comunicare | |
| - Excelente (10-9,50) | |
| - Foarte bune (9,49-9,00) | |
| - Acceptabile (8,99-7,00) | |
| - Minime (6,99-5,00) | |
| - Insuficiente (4,99-1,00) | |
| 2. Capacitatea de analiză, sinteză, strategie și planificare | |
| - Excelentă (10-9,50) | |
| - Foarte bună (9,49-9,00) | |
| - Acceptabilă (8,99-7,00) | |
| - Minimă (6,99-5,00) | |
| - Insuficientă (4,99-1,00) | |
| 3. Abilități/Experiență în gestionarea resurselor umane | |
| - Excelentă (10-9,50) | |
| - Foarte bună (9,49-9,00) | |
| - Acceptabilă (8,99-7,00) | |
| - Minimă (6,99-5,00) | |
| - Insuficientă (4,99-1,00) | |
| 4. Aptitudini de gestionarea a conflictelor și a situațiilor de criză | |
| - Excelente (10-9,50) | |
| - Foarte bune (9,49-9,00) | |
| - Acceptabile (8,99-7,00) | |
| - Minime (6,99-5,00) | |
| - Insuficiente (4,99-1,00) | |
| 5. Cunoașterea și capacitatea de a pune în practică legislația relevantă în domeniul sanitar | |
| - Excelentă (10-9,50) | |
| - Foarte bună (9,49-9,00) | |
| - Acceptabilă (8,99-7,00) | |
| - Minimă (6,99-5,00) | |
| - Insuficientă (4,99-1,00) | |

| Indicator | Nota acordată |
|--|---------------|
| 6. Alte aptitudini și abilități manageriale | |
| - Excelente (10-9,50) | |
| - Foarte bune (9,49-9,00) | |
| - Acceptabile (8,99-7,00) | |
| - Minime (6,99-5,00) | |
| - Insuficiente (4,99-1,00) | |

Nota obținută*: _____

*) Se trece nota, calculată, cu două zecimale, ca medie aritmetică a notelor acordate la fiecare dintre cei 6 indicatori evaluați.

Evaluator (membrul comisiei de concurs)

Semnătura _____

Data _____

PREȘEDINTE,
COSMIN-MIHAI POPESCU



Avizat pentru legalitate,
SECRETAR AL JUDEȚULUI,
CRISTINA-ELENA RĂDULEA-ZAMFIRESCU

BORDEROU DE NOTARE

la etapa de evaluare și susținere a proiectului de management la Concursul pentru ocuparea funcției de manager, persoană fizică, la Spitalul Județean de Urgență Târgu-Jiu

Candidat: (nume, prenume)

| Componentele evaluării | Nota acordată de membrii comisiei de concurs | | | Nota pentru componentele evaluării** |
|-------------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| | Nume, prenume membru comisie 1 | Nume, prenume membru comisie 2 | Nume, prenume membru comisie 3 | |
| Evaluarea proiectului de management | | | | |
| Evaluarea abilităților manageriale | | | | |
| Nota finală* | | | | |
| Semnătura membrului comisiei | | | | |

*Se calculează ca media notelor acordate pentru cele două componente ale evaluării.

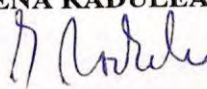
**Se calculează ca media notelor acordate de membrii comisiei pentru fiecare dintre componentele a evaluării.

Secretar comisie,

PREȘEDINTE,
COSMIN-MIHAI POPESCU



Avizat pentru legalitate,
SECRETAR AL JUDEȚULUI,
CRISTINA-ELENA RĂDULEA-ZAMFIRESCU



CENTRALIZATOR NOMINAL
cuprinzând rezultatele Concursului pentru ocuparea funcției de manager, persoană fizică,
la Spitalul Județean de Urgență Târgu-Jiu

| Nume, prenume candidat | Nota acordată de membrii comisiei de concurs pentru componentele evaluării | | Nota finală | Rezultat final |
|---------------------------|---|---------------------------------------|-------------|-------------------|
| | Evaluarea proiectului de management | Evaluarea abilităților manageriale | | |
| Candidat 1 | | | | |
| Candidat 2 | | | | |
| Candidat 3 | | | | |
| ... | | | | |

Comisia de concurs

Președinte,

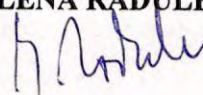
Membrii:

Secretar,

PREȘEDINTE,
COSMIN-MIHAI POPESCU



Avizat pentru legalitate,
SECRETAR AL JUDEȚULUI,
CRISTINA-ELENA RĂDULEA-ZAMFIRESCU





*Școala Națională de Sănătate Publică
și Management Sanitar*

MANAGEMENTUL SPITALULUI

**EDITURA PUBLIC H PRESS
BUCUREȘTI
2006**

**Școala Națională de Sănătate Publică
și Management Sanitar**

MANAGEMENTUL SPITALULUI

**EDITURA PUBLIC H PRESS
BUCUREȘTI
2006**

Autori:

**Elena Badea
Delia Bărbuță
Nona Chiriac
Ingrid Gheorghe
Simona Haraga
Andrei Ionescu
Constanța Mihăescu –Pinția
Mona Moldovan
Simona Mușat
Cristinel Palas
Cristina Pavel
Paul Radu
Silviu Rădulescu
Ștefania Răsoiu
Mihaela Stoienescu
Daniela Vâlceanu**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

**Managementul spitalului / Școala Națională de Sănătate Publică
și Management Sanitar. - București : Public H Press, 2006
Bibliogr.
ISBN (10) 973-87776-2-3 ; ISBN (13) 978-973-87776-2-0**

I. Școala Națională de Sănătate Publică și Management Sanitar (București)

65:725.51

Toate drepturile asupra acestei ediții aparțin Școlii Naționale de Sănătate Publică și Management Sanitar. Reproducerea, fie și parțială și pe orice suport este interzisă fără acordul prealabil al editorului, fiind supusă Legii Drepturilor de Autor.

Imprimat la **Tipografia Alpha MDN S.A.**
Buzău, str. Col. Ion Buzoianu nr. 94
Tel.: 0238.721303; fax: 0238.721304
E-mail: alpha@buzau.ro
www.alphamdn.ro

CUPRINS

| | |
|---|-----|
| I. MANAGEMENTUL ȘI ORGANIZAREA SPITALULUI | 11 |
| 1. FUNCȚIILE ȘI ROLURILE MANAGEMENTULUI | 11 |
| 1.1 Funcțiile managementului | 12 |
| 1.2 Roluri manageriale | 14 |
| 1.3 Aptitudini manageriale | 15 |
| 2. PLANIFICAREA SERVICIILOR DE SĂNĂTATE | 17 |
| 2.1 Privire generală | 17 |
| 2.2 Elemente ale procesului de planificare strategică | 18 |
| 3. STRUCTURA ORGANIZAȚIONALĂ A SISTEMULUI SERVICIILOR DE SĂNĂTATE DIN ROMÂNIA | 22 |
| 3.1. Evoluția sistemului serviciilor de sănătate din România | 22 |
| 3.2. Structuri de conducere, reglementare și finanțare | 24 |
| 3.3. Organizarea furnizorilor de servicii de sănătate | 27 |
| 4. ORGANIZAREA SPITALULUI – STRUCTURI SPITALICEȘTI. ASPECTE LEGISLATIVE..... | 29 |
| 4.1. Formă de proprietate | 29 |
| 4.2. Clasificare | 29 |
| 4.3. Organizare | 31 |
| 4.4. Aspecte legislative..... | 35 |
| 5. ANALIZA PERFORMANȚEI SISTEMULUI DE SĂNĂTATE ROMÂNESC ÎN CONTEXT INTERNAȚIONAL..... | 38 |
| 5.1 Cadrul general privind performanța sistemelor de sănătate..... | 38 |
| 5.2 Indicele dezvoltării umane | 40 |
| 5.3 Discuții și concluzii..... | 53 |
| BIBLIOGRAFIE | 54 |
| II. INTRODUCERE ÎN ECONOMIA SANITARĂ | 57 |
| 1. ECONOMIA SANITARĂ ȘI PIAȚA LIBERĂ | 57 |
| 1.1 Piața liberă..... | 58 |
| 2. PIAȚA ÎNGRIJIRILOR DE SĂNĂTATE | 62 |
| 2.1 Eșecul pieței serviciilor de sănătate..... | 64 |
| 3. FINANȚAREA SECTORULUI SANITAR | 66 |
| 3.1 Colectarea fondurilor..... | 67 |
| 3.2 Finanțarea îngrijirilor de sănătate din România | 70 |
| 3.3 Plata furnizorilor | 72 |
| 3.4 Plata furnizorilor de îngrijiri de sănătate în România..... | 75 |
| 4. CUMPĂRAREA ȘI CONTRACTAREA SERVICIILOR..... | 78 |
| 5. EVALUAREA ECONOMICĂ A ÎNGRIJIRILOR DE SĂNĂTATE..... | 82 |
| 5.1 Determinarea costurilor..... | 84 |
| 5.2 Tipuri de analize economice..... | 85 |
| BIBLIOGRAFIE | 89 |
| III. SISTEMUL GRUPELOR DE DIAGNOSTICE (DRG) | 90 |
| 1. INTRODUCERE ÎN SISTEMUL GRUPELOR DE DIAGNOSTICE (DRG) | 91 |
| 1.1 Ce sunt DRG-urile?..... | 91 |
| 1.2 Utilitatea DRG..... | 92 |
| 1.3 Istoric și experiența internațională..... | 95 |
| 1.4 Rolul Setului Minim de Date la nivel de Pacient | 96 |
| 1.5 Rolul codificării..... | 98 |
| 1.6 Rolul informaticii | 99 |
| 1.7 Rolul analizei datelor..... | 101 |
| 2. MECANISMUL FINANȚĂRII BAZATE PE CAZ (DRG) | 104 |
| 2.1 Contractarea și decontarea serviciilor | 104 |
| 2.2 Ajustarea finanțării bazate pe caz | 107 |
| 2.3 Rolul calculării costurilor | 109 |
| 2.4 Reglementări și instrumente utile | 112 |
| BIBLIOGRAFIE | 114 |
| IV. MANAGEMENT FINANCIAR | 118 |
| 1. Coordonate actuale ale sectorul spitalicesc | 118 |
| 2. Introducere în management financiar | 123 |

| | |
|---|-----|
| 3. Set de date financiare pentru uzul managerului de spital..... | 126 |
| 4. Bugetul, instrument de management..... | 127 |
| 5. Măsurarea costurilor spitalicești la nivel de pacient..... | 134 |
| 6. Contabilitatea publică. Situațiile financiare..... | 138 |
| 7. structura unui Plan de îmbunătățire a managementului spitalului..... | 153 |
| BIBLIOGRAFIE..... | 155 |
| V. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE..... | 156 |
| 1. ROLUL ȘI IMPORTANȚA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN SĂNĂTATE..... | 156 |
| 1.1 Ce este managementul resurselor umane?..... | 156 |
| 1.2. Valoarea managementului resurselor umane pentru organizație..... | 156 |
| 1.3. Managementul resurselor umane din sănătate..... | 157 |
| 1.4 Evaluarea performanței MRU în sănătate..... | 158 |
| 2. PROCESUL DE PLANIFICARE A RESURSELOR UMANE..... | 160 |
| 2.1. Definirea procesului de planificare a resurselor umane..... | 160 |
| 2.2 Etapele procesului de planificare a resurselor umane..... | 160 |
| 2.3 Factorii care afectează oferta de forță de muncă..... | 161 |
| 3. RECRUTAREA ȘI SELECTAREA RESURSELOR UMANE..... | 164 |
| 3.1 Etapele procesului de recrutare a resurselor umane..... | 165 |
| 4. PROCESUL DE SELECȚIE A RESURSELOR UMANE..... | 166 |
| 4.1 Importanța procesului de selecție a resurselor umane..... | 166 |
| 4.2 Etapele procesului de selecție a resurselor umane..... | 167 |
| 4.3 Interviu de selecție..... | 168 |
| 4.4 Testarea..... | 171 |
| 5. ANALIZA POSTULUI..... | 171 |
| 5.1 Definire..... | 171 |
| 5.2 Importanța analizei postului:..... | 171 |
| 5.3 Metode utilizate în analiza postului:..... | 172 |
| 5.4. Fișa postului..... | 173 |
| 6. ANGAJAREA PERSONALULUI..... | 174 |
| 6.1 Definire și rol..... | 174 |
| 6.2 Instalarea pe post..... | 174 |
| 6.3 Metode de integrare profesională..... | 175 |
| 7. PREGĂTIREA PROFESIONALĂ..... | 175 |
| 7.1 Definire..... | 175 |
| 7.2 Necesitatea de pregătire profesională..... | 176 |
| 7.3 Metode de planificare și organizare a pregătirii profesionale..... | 176 |
| 7.4 Evaluarea nevoilor de pregătire..... | 177 |
| 7.5 Metode generale de pregătire profesională a angajaților..... | 177 |
| 8. DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE..... | 177 |
| 8.1 Definire..... | 177 |
| 8.2 Metode de dezvoltare profesională..... | 178 |
| 9. MOTIVAREA PERSONALULUI..... | 182 |
| 9.1 Definire..... | 182 |
| 9.2 Teorii motivaționale..... | 182 |
| 9.3 Mijloace de creștere a motivației resurselor umane într-o organizație:..... | 185 |
| 9.4 creșterea motivației în îndeplinirea unei funcții..... | 186 |
| 10. EVALUAREA PERFORMANȚEI..... | 186 |
| 10.1 Utilitatea evaluării performanței..... | 186 |
| 10.2 Modalități de măsurare a performanței..... | 187 |
| 10.3 Erorile de evaluare..... | 188 |
| 10.4 Cine face evaluarea?..... | 189 |
| 10.5. Fișa de evaluare..... | 189 |
| 10.6. Interviu de evaluare..... | 190 |
| Bibliografie:..... | 191 |
| VI. CALITATEA SERVICIILOR MEDICALE..... | 192 |
| 1. INTRODUCERE ÎN MANAGEMENTUL CALITĂȚII..... | 192 |
| 2. DEFINIȚII ALE CALITĂȚII..... | 193 |
| 3. ASPECTE ALE CALITĂȚII..... | 193 |

| | |
|--|-----|
| 3.1 Calitatea îngrijirilor medicale..... | 194 |
| 3.2. Modelul calității | 195 |
| 3.3. Asigurarea și îmbunătățirea calității | 195 |
| 3.4. Modele de îmbunătățire a calității | 196 |
| 4. INSTRUMENTELE CALITĂȚII | 198 |
| 4.1. Brainstorming..... | 199 |
| 4.2. Histograma | 199 |
| 4.3. Diagrama Pareto..... | 199 |
| 4.4. Instrumentul QQUQCQQ (Quis, quid, ubi, quibus auxiliis, quomodo, quando..... | 200 |
| 4.5. Diagrama cauză-efect (“os de pește”), a celor 5M, Ishikawa..... | 200 |
| 4.6. Fluxul de proces (process flow) | 200 |
| 4.7. Foaia de verificare a datelor | 201 |
| 4.8. Diagrama afinităților | 201 |
| 4.9. Diagrama arbore..... | 201 |
| 4.10. Diagrama de relații | 202 |
| 4.11. Matricea de priorizare a problemelor/matricea multicriterială | 202 |
| 4.12. PDCA | 202 |
| 4.13. Cercurile calității | 202 |
| 4.14. Benchmarking | 202 |
| 5. STANDARDIZAREA CALITĂȚII | 203 |
| 5.1. Definiție..... | 203 |
| 5.2. Caracteristicile unui bun standard sunt:..... | 203 |
| 5.3. Criteriile | 204 |
| 5.4. Ghidurile de practică medicală..... | 205 |
| 5.5. Standardele ISO în calitate | 206 |
| 6. MĂSURAREA CALITĂȚII | 209 |
| 6.1.Evaluarea internă a calității | 209 |
| 6.2.Monitorizarea calității | 211 |
| 6.3. Evaluarea externă a calității..... | 212 |
| 7. INDICATORI DE CALITATE..... | 215 |
| 7.1. Ce sunt indicatorii de calitate? | 215 |
| 7.2. Cum se construiește un indicator de calitate?..... | 216 |
| 7.3. Ce tipuri de indicatori de calitate se pot construi?..... | 217 |
| 7.4. Cum se selectează un indicator de calitate?..... | 218 |
| 7.5. Cum se utilizează indicatorii de calitate? | 218 |
| 8. Acreditarea spitalelor | 220 |
| 9. DREPTURILE PACIENȚILOR | 226 |
| BIBLIOGRAFIE | 228 |
| VII. AUDITUL INTERN..... | 229 |
| 1. AUDITUL PUBLIC INTERN | 229 |
| 1.1. Conceptul de audit intern | 229 |
| 1.2. Definiția auditului intern | 231 |
| 1.3. Caracteristicile auditului intern | 232 |
| 1.4. Cadrul legal de organizare și funcționarea a auditului public intern în entitățile publice..... | 233 |
| 1.5. Principii aplicabile compartimentului de audit public intern și auditorilor interni..... | 238 |
| 2. METODOLOGIA DE DERULARE A MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN | 238 |
| 2.1 Pregătirea misiunii de audit intern..... | 239 |
| 2.2 Intervenția la fața locului..... | 240 |
| 2.3 Raportul de audit public intern..... | 243 |
| 2.4. Urmărirea recomandărilor | 243 |
| 3. MANAGEMENTUL RISCURILOR | 244 |
| 3.1 Noțiuni teoretice..... | 244 |
| 3.2. Metodologia analizei riscurilor..... | 245 |
| 4. CONTROLUL INTERN | 250 |
| 4.1. Conceptul de control intern | 250 |
| 4.2. Instrumentarul cu care operează sistemele de control intern..... | 252 |
| 4.3. Metodologia - cadru de proiectare și implementare a sistemului de control intern în entitatea publică | 257 |
| Bibliografie : | 259 |
| ANEXE | 259 |

PREFAȚĂ

“Când am vorbit prima oară despre reforma pe care am început-o în sistemul sanitar, unul dintre obiectivele principale anunțate a fost cel al formării unor manageri competenți care să preia și să rezolve problemele financiar-administrative dintr-un spital.

Am convingerea că se va înțelege în timp că nu vom putea avea servicii spitalicești de calitate, eficiente și care să răspundă așteptărilor pacienților, decât prin îmbunătățirea managementului la nivelul acestor unități. Un management competitiv nu înseamnă altceva decât utilizarea mai judicioasă a resurselor umane și materiale care va duce în final spre creșterea nivelului calitativ al serviciilor medicale.

Organizarea unui **curs de management spitalicesc** este absolut necesară în cadrul acestei activități de reformare a spitalelor.

În această direcție, a fost gândit de către specialiștii Școlii Naționale de Sănătate Publică și Management Sanitar (SNSPMS) un curs de management spitalicesc, organizat ca activitate de educație medicală continuă, care să cuprindă cunoștințe generale de management necesare la nivelul unui spital. Cursul se adresează în principal celor care doresc să ocupe o funcție managerială la nivelul unei unități sanitare și va fi susținut de cei mai buni profesori în acest domeniu.

Prin felul în care este structurat, cursul încearcă să răspundă principalelor arii de management de la nivelul spitalului și, totodată, să acopere principalele activități de management așa cum sunt ele prezentate în titlul referitor la spitale, din pachetul legislativ de reformă a sistemului sanitar.

Cursul este structurat în 7 module de câte 2 zile, cuprinzând atât aspecte teoretice, cât și o importantă paletă de activități practice din următoarele arii: Management și organizarea serviciilor de sănătate, Economie sanitară, Management financiar, Finanțare bazată pe caz, Management de resurse umane, Managementul calității și evaluarea performanței, Audit intern și legislație.

Ca ministru al Sănătății și cetățean al acestei țări vreau ca, în următorii ani, sistemul de sănătate românesc să nu se mai confrunte cu disfuncționalități privind aprovizionarea cu medicamente sau produse sanitare în unitățile spitalicești. Nu vom putea reuși decât atunci când vom înțelege că există oameni instruiți pentru a gestiona resursele astfel încât să nu mai existe probleme.

Urez tuturor participanților acestui curs, viitorilor manageri de spital, mult succes.”

EUGEN NICOLĂESCU
MINISTRUL SĂNĂTĂȚII PUBLICE

I. MANAGEMENTUL ȘI ORGANIZAREA SPITALULUI

Coordonator: Dr. Daniela Vâlceanu

Atunci când încercăm să definim rolul unui manager, încercăm de fapt să identificăm acel ceva care face ca resursele unei organizații să se transforme în rezultate. Adesea tindem să credem că cel mai important rol al managerului este acela de a lua decizii.

1. FUNCȚIILE ȘI ROLURILE MANAGEMENTULUI

Dr. Daniela Vâlceanu

Motto: Oamenii eficienți sunt cei mai mari leneși, dar sunt niște leneși inteligenți.

(David Dunham)

Charles Handy în cartea sa "Understanding organizations" (Handy, 1985) povestește că a rugat participanții la un seminar de management, ca pentru viitoarea întâlnire, ce urma să aibă loc peste o săptămână, să listeze cele mai importante decizii luate. Nu mare a fost surpriza atunci când managerii, fâstâciți, au recunoscut că nu au luat decizii importante în săptămâna respectivă. Incidentele, varietatea și fragmentarea par a reprezenta viața de zi cu zi a managerului. Constrângerile, cererile și opțiunile se întâlnesc frecvent în viața managerului.

Fiecare manager încearcă, și uneori reușește, să fie eficient. Se ridică întrebarea, care sunt factorii care contribuie la creșterea eficienței și care sunt principalele funcții îndeplinite de manageri?

Pentru un manager, ca și pentru oricare altă persoană, **a fi eficace** înseamnă a înțelege și a îndeplini sarcinile pe care le presupune munca sa. Cei care vor să-și îmbunătățească activitatea, trebuie să-și revizuiască atât eficacitatea cât și eficiența.

- Eficacitate – înseamnă să faci exact ceea ce trebuie să faci.
- Eficiență – înseamnă o folosire cât mai economică a resurselor.

Eficacitatea este mai importantă decât eficiența, deoarece este necesar să îndeplinești mai întâi ceea ce trebuie făcut. Numai atunci contează dacă munca este făcută eficient, adică în modul cel mai potrivit.

Managementul nu este nou. Conceptele de bază ale managementului au fost descrise în diferite moduri, de mii de ani. Cele dintâi referiri la management pot fi găsite în Vechiul Testament al Bibliei Creștine; concepte manageriale folositoare și în ziua de azi sunt descrise la construirea piramidelor din Egiptul Antic, iar sugestiile de bun management pot fi găsite în Codul bunelor maniere din Babilonia, în urmă cu 3000 de ani.

"Moise a ales oameni destoinici din tot Israelul și i-a pus căpetenii ale poporului, căpetenii peste o mie, căpetenii peste o sută, căpetenii peste cincizeci și căpetenii peste zece. Ei judecau poporul în tot timpul: aduceau înaintea lui Moise pricinile grele, iar toate pricinile mici le judecau ei înșiși." - Vechiul Testament, Exodul, Capitolul 18, Versetul 25 - 26

Există multiple definiții ale managementului.

1. *Management este procesul, compus din funcții și activități sociale și tehnice legate între ele, care apare într-un cadru organizațional oficial, în scopul atingerii unor obiective dinainte determinate, prin utilizarea resurselor umane sau de alt fel (Koontz, 1961)*
2. *Lucrul cu indivizi sau grupuri pentru îndeplinirea unor obiective organizaționale (Hersey și Blanchard, 1988).*
3. *O serie de activități integrate și interdependente, care determină o anumită combinație de mijloace (financiare, umane, materiale) astfel încât să se poată genera o producție de bunuri sau de servicii utile economic și social. (Aktouf, 1989)*

Fiecare dintre noi are o preferință în ceea ce considerăm a fi o definiție bună a managementului. David Gustafson ne oferă o definiție a managementului, simplă și la obiect, care se concentrează pe rezultate și se referă la un proces la care participă oamenii.

Managementul este procesul prin care munca este făcută prin intermediul altora - făcută bine, la timp și în limita bugetului.

Existența unui proces ne arată că managementul este puternic orientat spre acțiune și rezultate. Managementul nu este o profesiune pasivă care are doar scopul de a menține ordinea și a proteja status-ul quo. Acest proces managerial poate fi privit ca un sistem în care un număr de oameni, resurse și alte intrări sunt gestionate printr-un proces proiectat să atingă obiective și rezultate comune. (Vlădescu, 2004)

Ce fac de fapt managerii? Cum fac ceea ce fac? Ce-l face pe un manager să fie mai bun decât altul? Pentru a putea răspunde la aceste întrebări, managementul poate fi privit din trei unghiuri diferite: funcțiile manageriale, rolurile manageriale și aptitudinile manageriale.

1.1 Funcțiile managementului

Funcțiile managementului sunt acele funcții pe care le îndeplinesc managerii pentru a atinge obiectivele organizației lor, prin utilizarea resurselor umane sau de alt fel. Henri Fayol clasifică funcțiile manageriale în următoarele categorii: planificare, organizare, conducere, coordonare și control. În mod tradițional, aceste funcții manageriale sunt descrise secvențial, după cum se poate vedea în figura următoare.

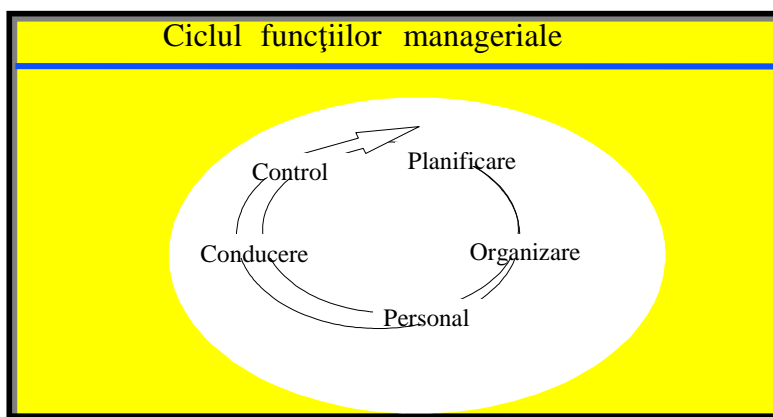


Figura I.1 Ciclul funcțiilor manageriale

Sursa : AUPHA – Users guide – Association of University Programs in Health Administration, 1996

Deși aici este reprezentat ca un ciclu, în realitate funcțiile manageriale se suprapun

frecvent și pot apărea în orice secvență.

Sucesiunea funcțiilor poate fi privită și ca o spirală. În acest caz observăm că funcția de control este cea care prin îmbunătățirea procesului de planificare face trecerea către un nou ciclu al spiralei. Pentru claritate, funcțiile vor fi discutate ca și când ar fi activități manageriale separate și distincte.

1. **Planificarea** se referă la viitor și presupune evaluarea acestuia și inițierea măsurilor necesare. Ca să funcționeze adecvat, o organizație are nevoie de un plan care să îndeplinească următoarele caracteristici: unitate, continuitate, flexibilitate și precizie. Altfel spus, pentru a rezolva problemele legate de planificare, echipa managerială trebuie să asigure:
 - îmbinarea corespunzătoare a obiectivelor specifice fiecărui departament din organizație (unitate);
 - să combine planificarea pe termen scurt cu cea pe termen lung (continuitate);
 - să fie capabilă să adapteze planul la modificările apărute (flexibilitate);
 - să încerce să prognozeze corect direcțiile de acțiune (precizie).

Esența planificării constă în utilizarea optimă a resurselor.

2. **Organizarea** se referă la crearea structurii manageriale și umane a organizației, adică stabilirea relațiilor de autoritate și responsabilitate. Scopul organizării este acela de a crea o structură adecvată pentru organizație, astfel încât aceasta să-și poată atinge obiectivele propuse prin planificare. Corespunzător acestei structuri trebuie să existe o unitate de comandă și acțiune, cu definirea clară a responsabilităților și a modalităților cât mai adecvate de luare a deciziilor, toate acestea având la bază un sistem eficient de selectare și pregătire a managerilor.
3. **Funcția de personal** (resurse umane) – această funcție include activitățile legate de managementul resurselor umane și include: recrutarea și selectarea personalului, descrierea postului, plasarea angajaților în locuri de muncă adecvate, formare pentru însușirea deprinderilor individuale necesare pentru ca aceștia să-și poată îndeplini bine sarcinile, consultarea în ceea ce privește performanța, cariera și determinanții plății și recompenselor.
4. **Conducerea (leadership)** presupune să dai subordonaților un ghid pentru ceea ce trebuie și ceea ce nu trebuie să facă. Ea se referă la relațiile existente între manager și subordonați și include crearea unui mediu adecvat pentru motivație, comunicare și conducere, astfel încât membrii organizației să înțeleagă ce se așteaptă de la munca lor.
5. **Controlul** este funcția managementului centralizată pe monitorizarea și evaluarea performanței. Scopul acesteia este îmbunătățirea continuă a calității. Ea este o funcție fundamentală a managementului și include activitățile manageriale ținute pe producerea rezultatelor și creșterea performanței. Controlul implică stabilirea de standarde și compararea rezultatelor obținute cu aceste standarde. Taylor (Taylor, 1994) menționa patru părți ale procesului de control:
 - stabilirea de standarde pentru timp, calitate și cantitate;
 - măsurarea rezultatelor;

- compararea rezultatelor cu standardele;
- adoptarea modificărilor necesare

Controlul este un proces continuu.

1.2 Roluri manageriale

Un manager are autoritate și un anumit statut, are responsabilități - nu numai în cadrul organizației, ci și în afara acesteia. Aceste activități sau comportamente pot fi descrise ca roluri pe care le îndeplinește un manager. Mintzberg a descris zece roluri manageriale care sunt grupate în trei domenii: interpersonal, informațional și decizional.

1.2.1 Rolurile interpersonale – se referă la relațiile pe care managerul le întreține cu ceilalți.

- **Rol de reprezentare** – este datorat autorității formale și poziției simbolice. Managerul reprezintă organizația atât în interior cât și în relațiile cu ceilalți. Acest rol consumă o mare parte din timpul managerului.
- **Rol de lider** – managerul trebuie să creeze un mediu de muncă care să încurajeze subordonații să obțină performanța maximă. Pentru aceasta, el trebuie să aibă o viziune clară asupra viitorului organizației și să poată comunica această viziune celorlalți, astfel încât aceștia să împărtășească viziunea și să o facă să fie viabilă. Rolul de lider e foarte important, fiind un factor motivator major în cadrul organizației.
- **Rol de legătură** – se referă la relațiile pe orizontală. Managerul trebuie să-și mențină o întregă rețea de relații și contacte în exteriorul organizației.

1.2.2 Rolurile informaționale

Managerul este adesea sursă de informații pentru organizația sa, informații care pot proveni din interiorul organizației sau din afara acesteia. O mare parte din putere este inclusă în acest grup de roluri manageriale, deoarece managerul poate să aleagă între a transmite informațiile așa cum le-a primit, le poate schimba cu un anumit scop sau poate să rețină o parte din informație.

- **Rol de monitor** – managerul adună informații legate de munca celorlalți din diferite surse, atât formale cât și informale. Din aceste informații managerul trebuie să le selecteze pe acelea care sunt relevante și utile. Informațiile pot fi folosite în scop formal – pentru rapoarte, întâlniri, conferințe, presă, dar și pentru conversații informale.
- **Rol de difuzor** – managerul alege informațiile care trebuie știute de alții. Uneori informația este diseminată subordonaților, care în mod obișnuit nu pot avea acces la ea.
- **Rol de purtător de cuvânt** – deseori, managerul trebuie să dea informații privind organizația, unor persoane din exteriorul acesteia (Vlădescu, 2004).

1.2.3 Rolurile decizionale

Luarea deciziilor reprezintă un aspect important al muncii managerului. Prin procesul de luare a deciziilor managerul rezolvă problemele apărute în cadrul funcționării organizației, folosind toate informațiile pe care le deține, ca urmare a rolurilor descrise anterior. Decizia managerului conduce la inițierea activităților care urmează să ducă la realizarea obiectivelor pe care și le-a stabilit organizația.

- **Antreprenor** – se referă la deciziile legate de schimbări în mersul organizației. Managerul are un rol activ în a decide ceea ce trebuie făcut pentru a iniția schimbarea și pentru a se asigura că aceasta este implementată.
- **Factor de soluționare a perturbărilor** – uneori, în cadrul organizațiilor apar evenimente neprevizibile care nu sunt sub controlul managerului. El trebuie să ia decizii pentru a soluționa problemele apărute și să aplice metode de soluționare a conflictelor.
- **Factor de alocare a resurselor** – prin deciziile legate de alocarea resurselor, managerul planifică timpul, programează munca și autorizează acțiunile. Rareori resursele sunt adecvate cererii, iar managerul trebuie să ia decizii bazate pe informații incomplete. Managerul trebuie să încerce să aloce resursele în funcție de nevoi, echitate, performanță și să evite alocarea acestora în mod aleator.
- **Negociator** – adesea, managerul este pus în situația de a negocia cu cei din exteriorul organizației pentru atragerea de resurse, stabilirea de parteneriate etc. Chiar și în interiorul organizației, managerul negociază alocarea resurselor, modalitățile de atingere a indicatorilor de performanță, pentru a putea lua cele mai adecvate decizii.

Pentru Mintzberg, aceste zece roluri dau cea mai adecvată descriere a ceea ce fac managerii de fapt. În aceste roluri, informația este crucială, managerul fiind cel care stabilește prioritățile informaționale. Cu ajutorul rolurilor interpersonale, managerul primește informații, iar prin rolurile decizionale le utilizează. (Vlădescu, 2004).

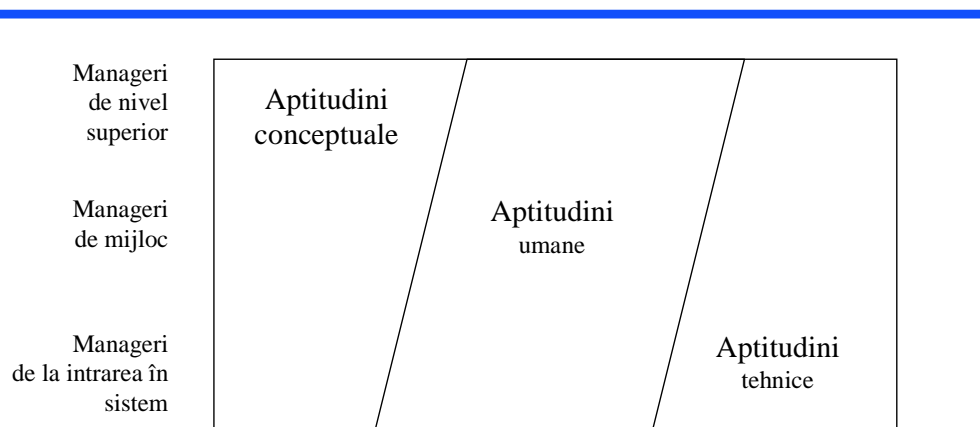
1.3 Aptitudini manageriale

Robert Katz (Katz, 1974) subliniază importanța funcțiilor și rolurilor manageriale. El a identificat trei aptitudini pe care un manager de succes trebuie să le aibă. Acestea sunt aptitudini tehnice, umane și conceptuale. După cum se arată în figura I.2, Katz sugerează că proporția timpului afectat de manager fiecărei aptitudini depinde de nivelul managerului în organizație.

Un manager de nivel de intrare va afecta mai mult timp aptitudinilor tehnice, decât celor conceptuale, comparativ cu un manager de nivel superior. Pe de altă parte, un manager de nivel superior va afecta mai mult timp aptitudinilor conceptuale, decât celor tehnice. Cu toate acestea, pentru managerii de la toate nivelele proporția timpului destinat aptitudinilor umane este aceeași.

Figura I.2

Proporția timpului destinat Aptitudinilor de Conducere



Adaptat din: Katz, Robert. "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review*, September/ October, 52(5), 1974.

1.3.1 Aptitudini tehnice

Aptitudinile tehnice se referă la nivelul de competență într-o activitate specifică, legat adeseori de lucruri, nu de oameni. Aptitudinile tehnice includ de obicei procese specializate și metodologii, sau proceduri și tehnici necesare muncii într-un domeniu specific. De exemplu, chirurgii au un nivel ridicat al aptitudinilor tehnice. Chirurgul va fi evaluat prin abilitatea sa de a executa exact, cu mare precizie și siguranță, o procedură ale cărei rezultate au o predictibilitate consistentă. Inginerul mecanic posedă un nivel înalt în aptitudini tehnice în proiectarea unui sistem de ventilație pentru sălile de operație din spital.

Aptitudinile tehnice ale managerilor constau în:

- aptitudinea de interpretare a unui raport financiar;
- aptitudini de a redacta un raport sau de a face o propunere, care să fie concisă și ușor de citit;
- aptitudini de a organiza și a ține o prelegere clară și logică.

Managerii petrec mai puțin timp aplicând aptitudini tehnice, pe măsură ce sunt promovați către nivele mai înalte de responsabilitate.

1.3.2 Aptitudini umane

Abilitatea managerilor de a lucra eficient cu alții – ca indivizi și ca grup – este o reflectare a aptitudinilor lor umane. Un manager cu aptitudini umane eficiente va fi conștient de atitudinea, percepția și sentimentele altora și le va lua în considerare în procesul managerial. Managementul este un proces continuu de înțelegere a comportamentului și atitudinilor celorlalți, și de comportare într-o manieră care să ducă la încredere și credință. Unele aptitudini umane includ: a conduce fără a jigni, a nu fi de acord fără a fi dezagreabil, a conduce o întrunire sau a facilita o discuție, și a media un conflict. Managerii de la toate nivelele își petrec o bună parte din timp exersând aptitudini umane. Proporția de timp dedicată acestora variază foarte puțin pe măsură ce managerul urcă ierarhic.

1.3.3 Aptitudini conceptuale

Aptitudinile conceptuale sunt reprezentate de abilitatea de a înțelege relațiile din situațiile complexe, de a vedea conexiuni în haos, și de a avea o viziune de viitor.

Managerul trebuie să poată vedea organizația și operațiunile ca un întreg. Diferitele procese, intrări și ieșiri, interacțiunea dintre componentele organizației și inter-relațiile dintre organizație și mediul exterior trebuie privite ca ceva singular, ca o entitate ce include tot. Aptitudinile conceptuale permit managerului eficient să înțeleagă consecințele unei acțiuni (sau inacțiuni) a unității de lucru asupra altor unități de lucru și asupra organizației ca întreg. Aptitudinile conceptuale sunt importante în special la nivelul cel mai înalt al organizației. Aici, inter-relațiile și efectele deciziilor ce afectează întreaga organizație sunt simțite cel mai tare. Deși nu atât de tare ca la nivel superior, aptitudinile conceptuale sunt importante și la nivel de mijloc și chiar la nivel de intrare. Managerii de nivel inferior au mai puține oportunități de a-și exercita și demonstra aptitudinile conceptuale, dar succesul lor depinde adesea de abilitatea de a vedea unde se încadrează ei și unitatea lor de lucru în schema mare a organizației.

În timp ce managerii individuali variază mult în aptitudinile lor manageriale, și unii par a fi lideri înnașcuți, este posibil să își dezvolte propriile aptitudini și să încurajeze aptitudinile altora. Ca orice alte aptitudini, și cele manageriale se îmbunătățesc odată cu practica. Cu cât mai des un manager conduce o întrunire sau o discuție, cu atât mai abil devine. Cu cât vorbește mai des, cu atât devine un mai bun vorbitor. Managerii seniori trebuie să le ofere managerilor juniori posibilitatea de a-și exercita aptitudinile, dacă se dorește ca aceștia să crească și să se maturizeze ca manageri.

Privind managementul din diferite puncte de vedere – sisteme, funcții, roluri și aptitudini – putem începe să înțelegem structura sau baza practicii manageriale. Există o *știință* managerială în creștere, ilustrată de noile sensuri ale îmbunătățirii continue a calității și de progresul rapid al sistemelor informaționale computerizate manageriale. Dar există un respect neîntrerupt pentru *arta* managerială – autoanaliza managerială creativă, care permite unei organizații să-și stabilească o nouă direcție cu succes, sau conducerea inspirată, care aduce ordine într-o organizație în conflict. Managementul este un studiu de o viață. Având ca bază noțiunile teoretice despre management, fiecare își poate construi propria concepție despre management, își poate proiecta propriul stil managerial și își poate dezvolta aptitudini manageriale unice (AUPHA, 1996).

2. PLANIFICAREA SERVICIILOR DE SĂNĂTATE

Dr. Daniela Vâlceanu

2.1 Privire generală

Planificarea strategică este un proces organizat și sistematic prin care o organizație își planifică viitorul. Scopul planificării strategice este de a adapta organizația la mediul extern mereu în schimbare, și de a înțelege posibilitățile curente și din viitor legate de aceste schimbări. Managerii fac acest lucru identificând tendințele economice, sociale și politice din mediul extern care vor avea un impact asupra organizației și evaluând posibilitățile interne ale organizației.

Planificarea strategică permite managementului să anticipeze și să planifice viitorul, să determine un cadru general ce va fi folosit în dezvoltarea scopurilor și obiectivelor, și să asigure linii generale de luare a deciziilor pentru atingerea viitorului dorit. Un plan strategic bine elaborat și implementat face o organizație să fie proactivă și nu reactivă, față de un mediu în continuă schimbare.

Organizația de servicii de sănătate este implicată în două feluri de planificare: planificarea strategică și planificarea operațională.

Planificarea strategică este folosită pentru a poziționa organizația în mediu și a o orienta spre viitorul dorit. Aceasta este condusă de liderii organizației și tot aceștia stabilesc și politica organizației. Un exemplu de planificare strategică ar fi o decizie de a reduce numărul de paturi dintr-un spital și a re poziționa organizația spre servicii oferite în ambulatoriu.

Planificarea operațională apare la nivelul operațional (managerial) din organizație și asigură ghidarea curentă a operațiilor, dezvoltarea și implementarea de noi programe și servicii, și implementarea strategiilor identificate în planul strategic. Un exemplu de strategie operațională asociată acestei decizii ar fi planificarea extinderii cabinetelor de pediatrie (ambulatoriu de pediatrie).

Planificarea strategică are patru elemente de bază:

1. evaluarea mediului extern.
2. evaluarea mediului intern.
3. misiune, scop și obiective.
4. implementare și evaluare.

Liderii organizației trebuie să se implice și să-și asume responsabilități în procesul de planificare strategică. Ei trebuie să dorească să aloce atât timp, cât și resurse organizaționale, acestui proces. Ei pot să lucreze, sau nu, împreună cu managerii de mijloc la elaborarea obiectivelor. Aceasta depinde adesea de dimensiunea organizației. Nivelul managerial de mijloc al unei organizații este responsabil pentru dezvoltarea și implementarea strategiei. Ambele nivele manageriale joacă un rol în evaluarea planului și identificarea reviziunilor necesare.

Pe măsură ce organizația își elaborează un plan strategic, mulți indivizi vor fi implicați, afectați sau îngrijorați de ceea ce va face organizația. Acești indivizi, sau aceste organizații, pot fi în interiorul sau în exteriorul spitalului sau clinicii. Unii dintre aceștia nu sunt direct implicați în procesul de planificare, dar sunt interesați de planul strategic al organizației și de implementarea sa. Aceste grupuri sunt numite grupuri de interes și pot include furnizori, Ministerul Sănătății Publice, casele de asigurări, comunitatea locală, angajații și alții.

O parte a planificării strategice implică identificarea acestor grupuri de interes, înțelegerea răspunsului lor la planificare și gestionarea relației cu aceștia în elaborarea și implementarea planului, precum și dezvoltarea de alianțe strategice.

Orice schimbare de strategie sau elaborarea unei noi strategii implică schimbări în cultura organizațională. Schimbările culturale sunt însoțite de rezistență la schimbare, rezistență care se manifestă atât în interiorul organizației, cât și în exteriorul acesteia. Cei care răspund de elaborarea strategiei trebuie să prevadă în cadrul planului de implementare și modalități de abordare a rezistenței la schimbare.

2.2 Elemente ale procesului de planificare strategică

Elementele inițiale ale procesului de planificare strategică sunt reprezentate de evaluarea mediului exterior și interior.

2.2.1 Evaluarea mediului exterior

Evaluarea mediului exterior implică identificarea problemelor cheie din afara organizației care au un impact asupra a ceea ce vrea și poate face organizația. Este necesar să identificăm factorii externi ce pot influența organizația și să analizăm impactul lor. “Cheia supraviețuirii unei organizații este dată de abilitatea acesteia de a achiziționa și menține resursele. Această problemă ar fi simplificată dacă organizațiile ar controla în totalitate toate componentele necesare funcționării lor. Organizațiile însă sunt dependente de un mediu extern compus din alte organizații” (Pfeffer și Salancik, 1978)

Un element major legat de mediul extern este reprezentat de factorii sociali și politici, precum și de toți ceilalți factori ce reprezintă componenta de marketing a organizației. De aceea cunoașterea mediului extern este importantă. Există mai multe metode de realizare a evaluării mediului extern. Vom trece în revistă trei dintre acestea.

Prima metodă constă în identificarea și descrierea modului în care organizații cheie exterioare pot afecta planificarea viitorului organizației. Acestea cuprind guvernul, învățământul până la organizații din domeniul medical cum ar fi Ministerul Sănătății Publice sau spitale concurente.

A doua metodă este cea elaborată de **Michael Porter** care demonstrează importanța completării unei analize detaliate. Analiza necesită identificarea forțelor ce stau la baza creșterii performanței organizației. Aceste forțe, care guvernează modul de operare și planificare al organizației sunt: (1) *cumpărătorii* sau acele organizații (guvern sau asiguratorii) sau indivizi care cumpără bunurile și serviciile furnizate de spital sau clinică, (2) *furnizorii* sau acele organizații sau indivizi care își vând sau distribuie marfa către organizație (companii farmaceutice, medici, specialiști și recuperare medicală), (3) *înlocuitorii*, sau tipuri noi de servicii, ce le înlocuiesc pe cele tradiționale furnizate de către spital sau policlinici, cum ar fi chirurgia în ambulatoriu sau îngrijirile la domiciliu, (4) *noi secții* sau clinici noi potențiale, spitale sau alți furnizori de servicii de sănătate din zonă și (5) *spitale și clinici* existente și rivalitatea inter-organizațională precum și planurile curente și viitoare ale altor spitale și clinici ce pot să afecteze organizația. (AUPHA, 1994). Identificarea și înțelegerea acestor forțe este necesară pentru a elabora o planificare strategică detaliată. Acest cadru a fost elaborat inițial pentru a înțelege competiția. Totuși, în orice tip de piață de îngrijiri de sănătate, înțelegerea modului în care aceste forțe acționează îl ajută pe manager să înțeleagă structura costurilor, disponibilitatea resurselor și modul în care alți factori cheie vor afecta cererea și utilizarea serviciilor, și în acest mod, capacitatea organizației de a-și atinge obiectivele definite.

O a treia abordare a analizei mediului extern este **evaluarea comunității**. Acest lucru necesită dezvoltarea de servicii și programe care să răspundă nevoilor specifice de îngrijiri de sănătate ale comunității sau regiunii deservite de spital sau clinică. Acest proces presupune revizuirea și analizarea datelor secundare, inclusiv a indicatorilor epidemiologici și a datelor demografice. La nevoie, trebuie culese date primare. Trebuie avute întâlniri cu alți manageri, din alte organizații medicale sau sociale, lideri comunitari și pacienți, pentru a culege informații cu privire la percepția lor asupra nevoilor de îngrijiri de sănătate și a domeniilor potențiale de colaborare sau de dezvoltare a serviciilor. Discuțiile acestea trebuie să identifice domeniile prioritare și posibilitățile de colaborare. Datele culese prin ambele abordări, vor permite o analiză cantitativă și calitativă în planificarea pentru programele și serviciile viitoare. Indivizii dintr-o organizație vor considera adesea că este nevoie de anumite programe sau servicii, bazându-se pe judecata profesională. Totuși, o analiză mai atentă a datelor, împreună cu discuțiile cu membrii comunității pot arăta că percepțiile interne ale profesioniștilor cu privire la nevoi nu sunt împărtășite de liderii comunitari sau grupurile de

influență.

Legislația are de asemenea un impact important asupra schimbărilor pe care o organizație și le propune. Legislația, la rândul ei, este supusă schimbării, adesea într-un ritm destul de alert, iar organizațiile trebuie să fie pregătite să facă față acestor schimbări.

2.2.2 Evaluarea mediului intern

Evaluarea mediului intern permite o analiză detaliată a sistemelor ce compun organizația. Aceasta presupune colectarea de date primare și secundare, date obiective și subiective despre organizație. Presupune o analiză atentă despre ceea ce știi indivizii despre organizație și analizarea datelor legate de funcționarea organizației. Datele ce trebuie studiate includ, dar nu se limitează la, date bugetare, financiare, de productivitate, de personal și de evaluare a calității. Trebuie studiate și analizate date din mai mulți ani consecutivi pentru a stabili tendințele și schimbările.

Analiza SWOT este un instrument de planificare ce permite organizației să-și reprezinte informațiile obținute din evaluarea mediului intern și extern pentru a le putea folosi în planificarea strategică. Prin analiza SWOT se cercetează punctele tari și punctele slabe din organizație (mediul intern) și oportunitățile și amenințările din mediul extern. Discutarea implicațiilor permite conducerii să identifice *problemele critice* și să stabilească prioritățile. Acestea sunt apoi folosite pentru a revizui misiunea și a stabili scopurile și obiectivele ce pot fi realizate.

2.2.3 Misiune, scop și obiective

Enunțarea misiunii este revăzută după completarea procesului de analiză a datelor prezentate anterior. Misiunea este o descriere scrisă, succintă, a valorilor și filozofiilor organizației și a produselor și serviciilor specifice pe care le furnizează. Misiunea spune publicului cine și ce este organizația, și servește ca ghid pentru planificarea viitorului.

Valorile și viziunea joacă un rol important atât în dezvoltarea cât și în revizuirea misiunii. Valorile unei organizații sunt principiile și filozofiile călăuzitoare, care determină ceea ce crede organizația că va face. Viziunea este dorința conducerii în raport cu ce va fi organizația în viitor. Viziunea trebuie să fie inspirată și să dea o imagine a configurației organizației în viitor.

Planul strategic va fi o hartă care va arăta drumul pe care organizația trebuie să-l parcurgă pentru a îndeplini viziunea, aderând la valorile și misiunea ei.

Odată misiunea și viziunea stabilite, conducerea va elabora patru sau cinci țeluri, care vor fi ghidul principal pentru modul în care organizația își va îndeplini misiunea în următorii doi până la trei ani.

Țelurile sunt enunțuri generale, cu privire la ce dorește să obțină organizația. Pentru fiecare țel, se vor elabora obiective, ce vor descrie modul în care organizația își va atinge țelurile.

Obiectivele sunt măsurabile și au un termen de îndeplinire. Pentru fiecare obiectiv se vor elabora tactici specifice, ce vor detalia explicit cum, când și cine va îndeplini obiectivul. Obiectivele sunt, în general, elaborate de managerii seniori și de mijloc. Tacticile sunt elaborate în colaborare de către managerii de mijloc și angajații care răspund de îndeplinirea lor.

Exemplu

University Hospital Birmingham NHS Foundation Trust

Trustul Spitalului Universitar Birmingham și-a stabilit *Strategia corporatistă* în 2003 cu următoarele obiective strategice:

- localizarea serviciilor generale prin furnizarea de îngrijiri pentru bătrâni și pentru boli cronice în parteneriat cu medicina primară;
- dezvoltarea de parteneriate de cercetare-dezvoltare în vederea îmbunătățirii serviciilor de specialitate;
- îmbunătățirea accesului și a facilităților prin dezvoltarea capacității și parteneriate public privat;
- formarea și dezvoltarea personalului prin parteneriate comunitare, programe de formare naționale și internaționale în parteneriat;
- asigurarea calității serviciilor prin măsurarea performanțelor, activități de peer review și realizarea de comparații naționale și internaționale;
- îmbunătățirea relației cu pacienții la nivel individual și comunitar.

La nivel operațional, pentru anul 2004/5, și-a propus atingerea următorilor *indicatori cheie*:

- un maxim de 6 luni timp de așteptare pentru spitalizarea în afara urgențelor, la 31 martie 2005;
- 98% din pacienți vor fi consultați, tratați, internați sau externați într-un interval de 4 ore de la sosirea în serviciul de accidente și urgențe;
- 100% din cei trimiși de medicul de familie în urgență pentru suspiciune de cancer vor fi consultați într-un interval de 2 săptămâni;

2.2.4 Implementare și evaluare

Implementarea cu succes a planului strategic necesită implicarea conducerii organizației. Misiunea și țelurile trebuie comunicate în toată organizația. Angajații de la toate nivelurile trebuie să cunoască scopul organizației și logica luării deciziilor care afectează toți indivizii din organizație.

Pentru atingerea țelurilor este neapărată nevoie de alocarea de resurse atât financiare cât și de personal (oameni).

Implicarea conducerii transmite importanța planificării strategice și nevoia de a ne baza pe ea și de a o folosi (atât managerii cât și angajații) în luarea deciziilor în organizație.

Pasul final în procesul de planificare strategică este evaluarea. Procesul de planificare trebuie să includă un proces explicit prin care se asigură implementarea planului așa cum a fost conceput.

Planul final, scris, trebuie să identifice clar persoanele responsabile și termenele de îndeplinire.

Administratorul (managerul spitalului) și conducerea organizației ar trebui să primească regulat (de obicei trimestrial) un raport scris de planificare strategică. Scopul acestui raport este de a identifica realizările, succesele și domeniile ce necesită schimbare, sau unde au apărut probleme.

Obiectivele servesc ca etaloane de măsurare a progresului. Pe măsură ce evaluarea este gata, feedback-ul necesar trebuie dat persoanelor responsabile pentru a ne asigura că revizuirea strategiilor se face acolo unde este necesar.

Rezultatul final este furnizarea de servicii pacienților și membrilor comunității și regiunii care se bazează pe spital pentru a le asigura accesul la îngrijiri de sănătate de calitate.

3. STRUCTURA ORGANIZAȚIONALĂ A SISTEMULUI SERVICIILOR DE SĂNĂTATE DIN ROMÂNIA

Dr. Silviu Rădulescu

Sistemul serviciilor de sănătate cuprinde ansamblul resurselor umane, materiale, financiare, informaționale și simbolice utilizate în combinații variabile pentru a produce îngrijiri și servicii care au ca scop îmbunătățirea sau menținerea stării de sănătate. El reprezintă doar un subsistem al sistemului de sănătate, care cuprinde ansamblul elementelor și relațiilor care influențează starea de sănătate a indivizilor și populațiilor. Alături de serviciile de sănătate, factorii majori care influențează starea de sănătate sunt cei comportamentali, de mediu și biologici.

În cele ce urmează vor fi prezentate în sinteză caracteristicile sistemului serviciilor de sănătate din România din punctul de vedere al macrostructurii, adică distribuția globală a funcțiilor între principalele categorii de organizații din sistem, legăturile de autoritate și responsabilitate între acestea și cu lumea exterioară, și circumstanțele strategice ale acestor organizații, în primul rând, gradul de competiție cărui trebuie să îi facă față. Descrierea se bazează pe prezentări mai ample ale organizării sistemului îngrijirilor de sănătate din România și ale evoluției acestuia, cuprinse în OMS 2000, Bara 2003, Kennelly 2005, pe prevederile din legislația foarte bogată în domeniu din ultimii zece ani, precum și pe date din statistica oficială.

3.1. Evoluția sistemului serviciilor de sănătate din România

Sistemul serviciilor de sănătate din România se găsește spre finalul unei tranziții prelungite de la un model integrat, în care majoritatea organizațiilor furnizoare de asistență medicală erau în proprietate publică, sub autoritatea Ministerului Sănătății, încadrate cu personal angajat al statului, către un model contractual finanțat predominant din surse publice, în care majoritatea furnizorilor de servicii de sănătate privați sau publici, cu un grad crescut de autonomie, încheie contracte obligatorii cu casele de asigurări de sănătate. Aceste contracte se bazează pe un contract-cadru, prin care statul, în consultare cu reprezentanții principalelor categorii de furnizori, reglementează condițiile de acordare a serviciilor medicale.

Modelul integrat al sistemului îngrijirilor de sănătate din România a fost introdus prin Legea organizării sanitare din 1949, fiind inspirat de sistemul de sănătate conceput de Semașko în Uniunea Sovietică. Acesta avea ca scop un nivel ridicat de echitate și se baza

în teorie pe principiile acoperirii universale a populației și accesului fără plată la servicii, dar lăsa utilizatorului foarte puțină libertate de a alege într-un sistem extrem de standardizat, centralizat și strict reglementat. Sistemul sanitar din România, până în 1990, a avut caracteristici tipice ale modelului Semașko: finanțarea de către stat, planificarea centralizată, administrarea rigidă și monopolul statului asupra serviciilor medicale. Se remarcă absența furnizorilor privați de servicii (aceste forme de organizare fiind desființate sau naționalizate) și statutul de funcționar public al profesioniștilor din sănătate. Sistemul pus în practică până în 1990 se abătea însă atât în România cât și în celelalte țări socialiste de la caracteristicile postulate de Semașko.

Astfel, accesul liber și egal pentru toți cetățenii și eficiența teoretică a unui sistem construit pe principii exclusiv teritoriale au fost contrazise în practică de caracteristici cum au fost:

a) existența unor rețele paralele de furnizori de servicii, bazate pe principiul locului de muncă (de ex. dispensare de întreținere, spitale ale unor ministere cu rețele proprii);

b) păstrarea unor elemente ale sistemului contributiv, de asigurări și excluderea de la accesul liber a unor categorii (de ex. țărani neincluși în structuri colective), care în anumite perioade cel puțin, au fost obligate să plătească cel puțin o parte a serviciilor;

c) existența unor plăți directe formale (reintrodusă în România pentru unele servicii din 1983) și mai ales accentuarea plăților informale sau ignorarea regulilor de trimitere a pacienților, odată cu erodarea bazei economice a sistemului (Mihalyi, 2004).

După 1990, au existat presiuni majore pentru schimbare, datorate calității slabe a serviciilor de sănătate și deteriorării progresive a stării de sănătate, datorate subfinanțării, ineficienței, normelor rigide, absenței concurenței și inițiativei individuale. La rândul lor, acestea au dus la un exces de unități spitalicești, cu echipamente medicale neadecvate, acces insuficient la medicamente moderne, servicii preventive insuficiente, creșterea inechității în furnizarea asistenței medicale între regiuni și între diferite grupuri sociale.

Înlocuirea sistemului integrat a fost inițial lentă și necoordonată, principala schimbare, la începutul anilor '90, fiind liberalizarea furnizării serviciilor medicale, prin autorizarea funcționării entităților private. Schimbarea radicală a naturii sistemului îngrijirilor de sănătate s-a produs după 1998, odată cu renunțarea la finanțarea preponderentă din impozite și taxe generale, și trecerea la un sistem de asigurări sociale de sănătate, obligatorii. Simultan cu schimbarea mecanismului de finanțare au fost modificate și elemente cheie legate de organizarea furnizorilor de servicii și principalele structuri de conducere și reglementare ale sistemului. Sistemul de asigurări sociale de sănătate, modelul Bismarck, nu este complet nou pentru România. Au existat, între primul și cel de al doilea război mondial, asigurări de sănătate pentru angajații din întreprinderile industriale, comercianți, funcționari și familiile lor, precum și pentru liberi profesioniști. Totuși, asigurații reprezentau numai aproximativ 5% din întreaga populație.

Schimbările de organizare au fost precedate de modificări legislative apărute după 1995, care au stabilit cadrul pentru trecerea la un sistem de asigurări sociale de sănătate, mult mai descentralizat și pluralist, cu relații contractuale între casele de asigurări de sănătate (cumpărători de servicii) și furnizorii de servicii de sănătate. În primul val de modificări legislative, cele mai importante au fost Legea 74/1995 privind organizarea Colegiului Medicilor, legea 145/1997 privind asigurările sociale de sănătate, Legea 100/1997 privind sănătatea publică, Legea 146/1999 privind organizarea spitalelor și Ordonanța de urgență 152/1999 privind produsele farmaceutice de uz uman. Au urmat apoi numeroase amendamente ale acestor legi, cele mai notabile modificări fiind făcute în

domeniul asigurărilor sociale de sănătate prin Ordonanța 150/2002, iar în domeniul organizării spitalelor, de Legea 270/2003. O relansare a procesului de reformă, cu revizuirea cuprinzătoare a legislației din domeniul sănătății, este în curs, prin procesul de aprobare și punere în practică a Legii 95/2006.

Începând cu 1999, principalele organizații implicate în sistemul de servicii de sănătate sunt:

- Ministerul Sănătății și direcțiile de sănătate publică județene;
- Casa Națională de Asigurări de Sănătate (CNAS), casele de asigurări de sănătate județene și două case de asigurări ale ministerelor cu rețea proprie de unități medicale – transporturi și, respectiv, armată, ordine publică, siguranță națională și justiție;
- Colegiul Medicilor din România (CMR) și colegiile județene ale medicilor precum și organizațiile similare ale celorlalte profesii din sectorul de sănătate înființate ulterior: Colegiul Farmaciștilor din România (CFR), Colegiul Medicilor Dentiști din România (CMDR) Ordinul Asistenților Medicali și Moșelor din România (OAMMR) și Ordinul Biochimicștilor, Biologilor și Chimiștilor (OBBC);
- alte ministere și structuri ale autorităților locale (consilii locale, primării, prefecturi) cu competențe specifice în probleme de sănătate;
- alți furnizori de servicii de sănătate publică: institute de sănătate publică, alte institute;
- principalii furnizori de servicii de sănătate individuale: cabinete medicale, spitale, centre medicale, de diagnostic și tratament, laboratoare medicale și farmacii.

Structura sistemului este în prezent mai pluralistă și complexă față de sistemul mult mai centralizat și standardizat anterior, în care furnizorii erau aproape în totalitate în proprietatea statului, într-o structură piramidală de comandă și control, condusă de Ministerul Sănătății, având ca reprezentant la nivel local direcții sanitare județene, și integrând organizațional și financiar majoritatea serviciilor în spitalele teritoriale aflate în subordinea direcțiilor sanitare județene.

3.2. Structuri de conducere, reglementare și finanțare

Ministerul Sănătății a devenit din 1999 un organism cu rol preponderent de planificare și coordonare a politicilor, responsabilitatea legată de finanțarea serviciilor de sănătate trecând în cea mai mare parte la CNAS. Denumirea acestui minister a fost schimbată în 2001 în Ministerul Sănătății și Familiei, s-a revenit la Ministerul Sănătății în 2005, iar prin Legea 95/2006 se trece la Ministerul Sănătății Publice.

Având rolul de autoritate centrală în domeniul sănătății publice, principalele responsabilități ale Ministerul Sănătății Publice sunt următoarele:

- elaborează, implementează și evaluează politici și strategii în domeniul sănătății;
- definește și îmbunătățește cadrul legal pentru sănătatea publică și sistemul serviciilor de sănătate;

- elaborează reglementări privind organizarea și funcționarea serviciilor de asistență medicală, atât publice cât și private, a serviciilor de sănătate publică, a protecției și promovării sănătății, distribuției medicamentului;
- evaluează și monitorizează starea de sănătate a populației, organizează și coordonează inspecția sanitară de stat, rețeaua de promovare a sănătății, sistemul național de supraveghere și control al bolilor și sistemul informațional privind sănătatea publică;
- administrează și evaluează programele de sănătate pe care le finanțează din bugetul de stat; aceste programe naționale au drept scop promovarea sănătății, prevenirea bolilor, anumite servicii medicale, sprijin pentru procesul de pregătire profesională;
- finanțează construcțiile și achiziționarea de echipament medical de înaltă tehnologie;
- elaborează și coordonează aplicarea strategiilor în domeniul resurselor umane în sănătate.

La nivel local, Ministerul Sănătății Publice acționează prin intermediul autorităților de sănătate publică județene și a municipiului București, servicii publice deconcentrate cu personalitate juridică, subordonate ministerului. Principalele atribuții ale acestor autorități sunt următoarele:

- aplică politica și programele naționale de sănătate publică pe plan local;
- colectează și înregistrează date privind sănătatea populației, pe baza cărora identifică riscuri și problemele locale prioritare de sănătate publică;
- controlează aplicarea normelor de funcționare a unităților medicale și farmaceutice, indiferent de forma de organizare;
- organizează activitățile de prevenire a îmbolnăvirilor și de promovare a sănătății la nivel local;
- intervin în rezolvarea problemelor de sănătate publică apărute în rândul persoanelor aparținând grupurilor defavorizate.

Aceste autorități sunt rezultatul reorganizării direcțiilor de sănătate publică județene (DSPJ), care la introducerea sistemului de asigurări sociale de sănătate, în 1999, au preluat o parte din atribuțiile direcțiilor sanitare județene, care până la acea dată aveau rolul major atât în conducerea unităților medicale publice, cât și în finanțarea serviciilor. Față de DSJ, atribuțiile DSPJ s-au dezvoltat în domeniul reglementării și controlului furnizorilor publici și privați, precum și al funcțiilor de sănătate publică, dar s-au redus semnificativ în privința autorității de conducere directă și finanțare a furnizorilor de servicii medicale.

Casa Națională de Asigurări de Sănătate (CNAS), prin casele de asigurări de sănătate județene și a municipiului București, precum și Casa Asigurărilor de Sănătate a Apărării Ordinii Publice, Siguranței Naționale și Autorității Judecătorești și Casa Asigurărilor de Sănătate a Ministerului Transporturilor, Construcțiilor și Turismului gestionează fondul național unic de asigurări sociale de sănătate. Acest fond este principalul instrument de finanțare a serviciilor de sănătate în România – peste 80% din totalul fondurilor publice pentru sănătate au fost alocate anual prin casele de asigurări de sănătate de la înființarea acestora în 1999. Detalii asupra modului de finanțare a serviciilor sunt prezentate în capitolele următoare.

CNAS este o instituție publică, autonomă, de interes național, cu personalitate juridică, care funcționează pe baza statutului propriu, aprobat prin hotărâre a guvernului. Organele de conducere ale CNAS sunt adunarea reprezentanților, consiliul de administrație, președintele, comitetul director, doi vicepreședinți și directorul general. Principalul rol al CNAS este să asigure funcționarea unitară și coordonată a sistemului de asigurări sociale de sănătate din România. Instrumentul folosit pentru definirea unitară a condițiilor privind acordarea asistenței medicale din cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate este contractul-cadru, al cărui proiect îl elaborează CNAS și care se prezintă de către Ministerul Sănătății Publice spre aprobare guvernului. În elaborarea contractului-cadru, CNAS consultă CMR, CMDR, CFR, OAMMR, OBBC, precum și organizațiile patronale și sindicale reprezentative din domeniul medical. Consultarea organizațiilor profesionale reprezentative în elaborarea contractului-cadru a înlocuit, odată cu aplicarea ordonanței de urgență 150/2002, procesul de negociere a contractului-cadru între CNAS și CMR, aplicat cu dificultate și rezultate nesatisfăcătoare în primii ani de funcționare a sistemului de asigurări.

Casele de asigurări de sănătate județene (CASJ) sunt instituții publice, cu personalitate juridică, cu bugete proprii, în subordinea CNAS. Organele de conducere ale CASJ sunt consiliul de administrație și președintele-director general. Principalul rol al CASJ este contractarea de servicii de sănătate pentru asigurați de la furnizori publici și privați, în baza condițiilor de furnizare și plată stabilite la nivel național prin contractul-cadru și normelor sale de aplicare. CASJ mai au atribuții și în colectarea contribuțiilor de asigurări de sănătate, dar acest rol este mult mai limitat față de perioada 1999-2002, această activitate fiind preluată în cea mai mare parte de Ministerul Finanțelor Publice, prin Agenția Națională de Administrare Fiscală.

Alte structuri ale administrației publice implicate în reglementarea, conducerea și finanțarea sistemului de servicii de sănătate sunt:

- Ministerul Finanțelor Publice, care are responsabilitatea coordonării procesului de pregătire a legii bugetului, execuției bugetului de stat și a monitorizării cheltuielilor efectuate din fondurile publice, inclusiv fondul de asigurări sociale de sănătate, în conformitate cu reglementările în vigoare; în punerea în practică a sistemului de asigurări sociale de sănătate, rolul acestui minister în deciziile de alocare a resurselor a fost mai mare decât cel anticipat în perioada pregătirii și aprobării Legii 145/1997 (Kennelly, 2005);
- alte ministere cu competență în probleme de sănătate: Ministerul Transporturilor, Ministerul Apărării Naționale, Ministerul Administrației și Internelor, Ministerul Justiției și Serviciul Român de Informații care au în subordine unități medicale proprii - spitale, centre de diagnostic și tratament, dispensare;
- primarii și consiliile locale au un rol în administrarea și finanțarea unităților de interes local, ale căror clădiri fac parte din patrimoniul public al unităților administrativ-teritoriale.

În domeniul autorizării, controlului și supravegherii profesiilor de medic, medic dentist și farmacist, ca profesii liberale, autoritatea de stat delegă unele responsabilități organismelor profesionale – Colegiul Medicilor din România (CMR), Colegiul Medicilor Dentiști din România (CMDR) și Colegiul Farmaciștilor din România (CFR). Acestea sunt organisme profesionale, apolitice, fără scop patrimonial, de drept public, organizate la nivel național și colegii teritoriale județene, respectiv ale municipiului București. Colegiile teritoriale au personalitate juridică, patrimoniu și buget propriu, precum și autonomie

funcțională, organizatorică și financiară. Colegiile respective cuprind toți medicii, medicii dentiști și farmaciștii care își exercită profesia în România.

Principalele atribuții ale CMR, CMDR și CFR sunt următoarele:

- asigură în colaborare cu Ministerul Sănătății Publice, controlul aplicării regulamentelor și normelor care organizează și reglementează exercitarea profesiilor respective, indiferent de forma de exercitare și de unitatea sanitară în care se desfășoară;
- întocmesc și actualizează permanent Registrul unic al profesiilor respective din România;
- dezvoltă metodologii, inițiază și elaborează ghiduri și protocoale de practică;
- organizează judecarea cazurilor de abateri de la normele de etică profesională și a cazurilor de greșeli în activitatea profesională, în calitate de organ de jurisdicție profesională;
- avizează înființarea cabinetelor medicale și participă, prin reprezentanți, la concursurile organizate pentru ocuparea posturilor din unitățile sanitare publice;
- colaborează la formarea, specializarea și perfecționarea pregătirii în respectivele profesii;
- participă la elaborarea metodologiei de acordare a gradelor profesionale;
- inițiază și promovează forme de educație continuă și de ridicare a gradului de competență profesională a membrilor lor, împreună cu alte organizații cu atribuții desemnate de Ministerul Sănătății Publice;
- urmăresc realizarea cerințelor de educație continuă necesare re-avizării;
- sunt consultate în elaborarea contractului-cadru și normelor cu privire la condițiile de acordare a serviciilor în sistemul asigurărilor sociale de sănătate.

3.3. Organizarea furnizorilor de servicii de sănătate

În asistența medicală primară serviciile sunt furnizate în prezent de medicii de familie. Cel mai frecvent tip de organizare la acest nivel este cabinetul medical individual (peste 9000), dar există și un număr redus de societăți civile medicale (numai 20 în 2003). Acest mod de organizare diferă substanțial de cel anterior anului 1998, în care asistența medicală primară era furnizată printr-o rețea de aproximativ 6000 de dispensare de diferite tipuri: teritoriale (aproximativ 4000 până în 1998), de întreprindere și școlare. Dispensarele erau cuprinse în structura spitalelor, care administrau și fondurile pentru asistența medicală primară. Pacienții nu își puteau alege dispensarul, ci erau repartizați la un anumit dispensar în funcție de locul de muncă sau de rezidență. Începând cu 1998, pacienții au dobândit dreptul de a-și alege și schimba medicul de familie. Alegerea medicului de către pacient și plată prin capitație, în funcție de numărul de pacienți înscriși, sunt principalul mecanism prin care a fost introdusă competiția între furnizorii de asistență primară. S-a încercat, de asemenea, creșterea rolului medicului de familie în controlul accesului la celelalte tipuri de servicii medicale. Concomitent cu trecerea la sistemul de asigurări de sănătate, medicii de familie au trecut de la statutul de salariați în instituții publice la cel de furnizori independenți, care își administrează cabinetele în regim privat și intră în relații contractuale cu casa de asigurări de sănătate. Clădirile și echipamentele, care au rămas în proprietatea publică, de obicei a autorităților locale, au fost date în folosință medicilor, inițial în

comodat, pe o perioadă de până la 5 ani. Din 2004, spațiile în care funcționează cabinetele pot fi concesionate pe perioade mai lungi, cu prețuri plafonate în primii 5 ani. Majoritatea celor aproximativ 300 de dispensare existente încă în anul 2003 aparțin ministerelor care și-au păstrat propria rețea medicală și funcționează în cadrul instituțiilor militare, căilor ferate sau porturilor, furnizând servicii de sănătate specifice angajaților din aceste instituții. În afară de unitățile enumerate mai sus, existau în anul 2004 și aproximativ 1000 de cabinete private de medicină generală cu servicii plătite direct de către pacient.

Serviciile ambulatorii de specialitate sunt furnizate de cabinete medicale de specialitate individuale (aproape 1200 în 2004), ambulatorii de specialitate ale spitalelor (aproximativ 400), precum și un număr mai redus de centre de diagnostic și tratament, centre medicale de specialitate și societăți civile medicale de specialitate. Acești furnizori au apărut în urma reorganizării policlinicilor, odată cu trecerea la contractarea de servicii de către casele de asigurări de sănătate. Spre deosebire de alocarea teritorială a pacienților în fostele policlinici, pacienții au în prezent dreptul de a alege medicul specialist din ambulatoriul la care se adresează, pe bază de trimitere de la medicul de familie sau direct, în cazul unor boli care necesită monitorizare periodică de specialitate.

În domeniul serviciilor ambulatorii de specialitate este foarte bine reprezentat sectorul privat, cu plată directă de către pacient, existând aproximativ 4000 de cabinete medicale de specialitate private și peste 100 de centre medicale private. Servicii paraclinice sunt oferite de peste 400 de laboratoare medicale private, o parte a serviciilor acestora fiind rambursate de casele de asigurări de sănătate.

În asistența medicală spitalicească, spre deosebire de serviciile ambulatorii, marea majoritate a furnizorilor de servicii sunt instituții publice. În anul 2004, în România, existau 416 spitale publice și doar 9 spitale private (INS, 2006). Acestea se pot încadra în diferite categorii în funcție de teritoriul acoperit (spitale județene, municipale, orășenești sau rurale), de numărul și tipul specialităților din structură (spitale generale, spitale de specialitate, spitale de urgență), de desfășurarea de activități de cercetare și învățământ (spitale clinice de tip general sau institute clinice de specialitate), sau de durată tipică a internărilor (spitale pentru îngrijiri ale afecțiunilor de tip acut sau pentru îngrijiri de lungă durată).

Numărul de spitale s-a modificat foarte puțin după 1990: în 1990 erau 423 de spitale publice, numărul lor a scăzut la aproximativ 415 spitale în perioada 1994-1998, a crescut până la un maxim de 442 în 2001-2002 (mai ales prin desprinderea unor institute clinice din spitalele universitare mari, proces stimulat și de schimbarea modalității de plată), pentru a scădea apoi din nou, în special prin transformarea unor spitale mici în unități medico-sociale. Numărul de paturi în spitale a scăzut însă, în aceeași perioadă, cu peste 30%, de la 207 mii în 1990, la 142 mii în 2004. Raportat la numărul populației, scăderea a fost de la 8,9 la 6,5 la 100000 de locuitori. Au existat două momente de reducere pronunțată, de peste 25000 de paturi, unul în 1992, celălalt în 2001-2002. Aceste reduceri au fost orientate în general spre unitățile și secțiile cu grad redus de ocupare a paturilor, consecința în special a unor schimbări în profilul patologiei și progresului mijloacelor terapeutice. Luând în considerare doar densitatea paturilor în spitale pentru îngrijiri ale afecțiunilor de tip acut, 4,4 la 1000 de locuitori în 2004, România este foarte aproape de media Uniunii Europene (4,1 la 1000 de locuitori în 2004), și sub media regiunii europene a OMS (5,5 la 1000 de locuitori în 2004). Este de menționat că în unele țări din UE numărul de paturi a fost în scădere progresivă din anii 80, iar acest proces s-a manifestat în toate țările UE și în Europa Centrală și de Est după 1990.

4. ORGANIZAREA SPITALULUI – STRUCTURI SPITALICEȘTI. ASPECTE LEGISLATIVE

Dr. Cristina Pavel

Spitalele reprezintă un sector sensibil și strategic al sănătății în orice țară. Este un domeniu care suscită numeroase presiuni în toate țările lumii, mai ales în țările în dezvoltare sau în tranziție ce trebuie să facă față la numeroase schimbări. Reducerea efectivelor, raționalizarea și ameliorarea gestiunii sunt obiective principale ale reformelor. În fapt directorii de spital trebuie să rezolve două probleme majore. Prima, este impactul diferitelor configurații ale spitalelor asupra echității, accesului, calității și eficienței, iar a doua, obținerea celor mai bune rezultate cu resursele alocate.

4.1. Formă de proprietate

În asistența medicală spitalicească din România marea majoritate a furnizorilor de servicii sunt instituții publice. Această situație se regăsește în majoritatea țărilor din Europa de Est, fostul bloc comunist, principala motivație pentru refuzul privatizării fiind acela că serviciile medicale ar deveni în scurt timp inaccesibile celor cu venituri reduse. Ca urmare, în anul 2004, în România, existau 416 de spitale publice și doar 9 spitale private (INS, 2006).

Până în 1992, toate spitalele se aflau în subordinea directă a Ministerului Sănătății, respectiv a direcțiilor de sănătate publică județene. Ulterior, în marea majoritate a cazurilor, dreptul de proprietate asupra mijloacelor fixe ale spitalelor a fost transferat autorităților locale. Un anumit număr de spitale de înaltă performanță sau supra-specializate, institute medicale, centre și institute pentru educația continuă a medicilor au rămas însă direct sub autoritatea Ministerului Sănătății.

Dezavantajul în această situație este dat de faptul că municipalitățile, ca proprietari ai spitalelor, nu au avut nici motivația, nici instrumentele sau capacitatea necesară pentru a trage la răspundere spitalele pentru performanța lor. Aceasta se referă atât la performanța financiară cât și la calitatea serviciilor acordate. De vreme ce autoritățile locale nu sunt nici finanțatorii serviciilor de sănătate și nici nu au control asupra investițiilor de capital, le lipsesc instrumentele prin care ar putea influența activitatea spitalelor.

4.2. Clasificare

Clasificarea spitalelor pe categorii există de mulți ani, economiile centralizate din fostele țări comuniste sau țări cu regim dictatorial impunând clasificarea ca pe un mijloc de control de la nivel central.

O ierarhizare clasică, frecventă în literatură împarte spitalele în trei categorii:

1. spitale de îngrijiri terțiare,
2. spitale de îngrijiri secundare
3. spitale comunitare.

Spitalele terțiare sunt considerate cele care oferă servicii complexe, cu tehnologie ultra-performantă. Conceptul se bazează pe premiza că expertiza și echipamentele foarte scumpe ar trebui concentrate numai în anumite unități cărora să li se adreseze pacienții necesitând îngrijiri specializate. Rolul acestor spitale terțiare este însă contestat, având în

vedere monopolul pe care îl creează asupra altor spitale cu atribuții de învățământ și cercetare, prezentând cazuri atipice de patologii. De asemenea, de multe ori, în astfel de spitale, sunt tratați pacienți care nu necesită îngrijiri atât de complexe și costisitoare.

Separarea între spitalele de îngrijiri secundare și cele terțiare devine din ce în ce mai neclară, în special în țările dezvoltate. În primul rând, dezvoltarea tehnologiei (miniaturizare) simplifică foarte mult diagnosticul și tratamentul. În al doilea rând, este din ce în ce mai dificil de apreciat lărgimea grupului populațional cărui i s-ar putea adresa un spital terțiar supra-specializat și localizarea adecvată a acestuia, pentru a fi accesibil tuturor solicitanților. În al treilea rând, modelul de educație medicală dintr-un spital terțiar, care concentrează cazurile cele mai severe și neobișnuite, nu reprezintă un model pentru pregătirea majorității personalului medical ce urmează a practica în medicina primară și ambulatorie.

Spitalele comunitare reprezintă acele spitale organizate în zone slab populate sau izolate, furnizând servicii diagnostice de bază și intervenții chirurgicale minore. În multe țări, astfel de spitale se închid, fiind înlocuite fie cu ambulanțe aeriene, fie cu îngrijiri la domiciliu. Câteva studii însă au arătat că, în zonele unde există încă spitale comunitare, rata de internări în spitalele secundare și terțiare este cu până la 50% mai mică decât în zonele unde nu există astfel de spitale, la nivel general însă rata tuturor internărilor fiind cu 6% mai mare (McKee, M., Healy, J. 2002). Aceste rezultate pledează pentru utilizarea spitalelor comunitare ca mijloc de reducere a duratei de spitalizare în spitalele mari și chiar în cele de recuperare, în special pentru pacienții în vârstă.

După 1990, în România, existau spitale mici în regiunile slab populate, spitale mari, universitare în zonele urbane, spitale specializate pe criterii clinice sau sociale, uneori politice (spitale de psihiatrie, spitale de tuberculoză, spitale de recuperare).

Problemele generate de formele de organizare au fost rezolvate ad-hoc de-a lungul timpului, prima mare revizuire a clasificării spitalelor fiind făcută prin Legea spitalelor din anul 2003. În 2006, legea reformei spitalelor preia o parte din clasificarea precedentă, încadrând spitalele pe criterii de teritorialitate, specificul patologiei, regimul proprietății, și din punct de vedere educațional. Conform acestor criterii, spitalele se împart în: regionale, județene, locale, de urgență, generale, de specialitate, pentru bolnavi cu afecțiuni cronice, clinice, clinice universitare, institute și centre medicale clinice, unități de asistență medico-socială, sanatorii, preventorii și centre de sănătate.

Această clasificare comportă mai multe neajunsuri printre care:

- conform definiției internaționale a spitalului, unitate care acordă îngrijiri medicale asociate stărilor acute, unele unități nu se includ în categoria spitale, cum ar fi sanatoriile, preventoriile, unitățile medico-sociale, centrele de sănătate;
- nu este definit clar scopul în care se face această clasificare;
- nu sunt definite clar delimitările între diferitele categorii, ceea ce face ca aceeași instituție să poată fi regăsită în mai multe categorii (un spital poate fi, în același timp, regional, de specialitate și clinic, dar se poate numi și institut);
- definirea unor spitale strict de urgență este puțin utilizată în alte țări, în majoritatea cazurilor toate spitalele având capacitatea de a acorda servicii în regim de urgență, excepție făcând zonele în care spitalele sunt localizate în vecinătate apropiată, caz în care unele pot fi excluse de a acorda servicii de urgență.

Este evident că spitalele ar trebui să funcționeze ca o rețea foarte bine organizată, în care fiecare să aibă roluri și funcții diferite. De asemenea, ar fi de preferat ca pacienții să primească îngrijiri complexe fără a fi necesară mutarea de la un spital la altul. Totuși, în unele cazuri, concentrarea anumitor servicii într-o singură unitate este de preferat, având în vedere că un volum mare de prestații garantează o calitate mai bună a rezultatelor și economii de scală.

De cele mai multe ori însă spitalele speră ca printr-o nouă clasificare să își îmbunătățească statutul și/sau situația financiară.

Cu toate acestea, în țările cu sisteme de sănătate bine organizate, clasificarea spitalelor a fost abandonată, fiind păstrată numai pentru anumite servicii (unitățile de terapie intensivă, serviciile de urgență) sau din motive de finanțare.

Având în vedere cele de mai sus, ar fi de preferat ca, și în România, spitalele să fie încurajate în a-și administra propriile roluri prin colaborare cu spitalele învecinate.

Pentru aceasta, este însă necesară garantarea funcționării spitalelor la standarde specifice și a certificării calității serviciilor furnizate. Astfel, conform prevederilor Legii reformei în domeniul sănătății din 2006, după obținerea autorizației de funcționare, spitalele sunt obligate să intre în procedura de acreditare coordonată de Comisia Națională de Acreditare a Spitalelor. Procedura se inițiază la cererea spitalului și nu poate depăși 5 ani, neobținerea acreditării după această perioadă ducând la desființarea spitalului. Acreditarea este valabilă 5 ani, iar lista cu unitățile acreditate și categoria acreditării se publică în Monitorul Oficial al României.

4.3. Organizare

Organizarea spitalelor poate fi caracterizată pe baza a 5 elemente care definesc statutul unui spital prin amestecul între public bugetar și organizație privată. Cele cinci elemente sunt: autonomia în conducere, riscul financiar, responsabilitatea financiară, responsabilitatea organizațională și funcțiile sociale. În Tabelul I.1. se poate vedea că, la extreme, o organizație bugetară are autonomie limitată și risc financiar foarte scăzut cu un control ierarhic direct asupra responsabilității organizaționale, în timp ce o organizație privată are drepturi depline de decizie, dar și riscuri financiare în funcție de performanță.

Tabelul I.1. Elementele ce caracterizează statutul unui spital

| | Public bugetar | | Organizație privată |
|----------------------------------|-------------------------------|---|--------------------------------------|
| Autonomie în conducere | Puține drepturi de decizie | X | Autonomie totală |
| Risc financiar | Inexistent | X | Risc total funcție de performanță |
| Responsabilitatea financiară | Administrare publică | X | Administrare la nivelul organizației |
| Responsabilitate organizațională | Control ierarhic direct | X | Reglementări și contracte |
| Funcții sociale | Nu există finanțare explicită | X | Mandat explicit finanțat |

Sursa: McKee, M. and Healy, J. 2002

4.3.1. Autonomia în conducere

Fiind recunoscute ca mari consumatoare de resurse, s-a considerat că acordarea unei mai mari autonomii spitalelor reprezintă strategia cheie pentru obținerea de servicii adecvate cu minimum de resurse. Această autonomie se referă la dreptul conducerii spitalului de a lua decizii asupra forței de muncă, veniturilor, rezultatelor, prețurilor și procesului de management în sine.

În România, pentru prima dată, în 1992, Legea administrației publice locale proclama principiile autonomiei locale și ale descentralizării serviciilor publice. În fapt, responsabilitățile au fost atribuite unor organisme tot din cadrul sistemului, nu din afara lui, prin trecerea direcțiilor de sănătate publică în subordinea prefecturilor.

Din 1999, conform Legii spitalelor, acestea au fost proclamate instituții autonome. Conducerea era realizată de un consiliu de administrație numit de proprietar, iar membrii consiliului erau reprezentanți ai autorităților legale, personal și sindicate. Managementul operațional era asigurat de un consiliu director constituit dintr-un director general, un director adjunct, un director de îngrijiri și un contabil.

După desființări și reînființări succesive ale consiliului de administrație (2001, 2003, 2006), conform legii reformei din 2006, spitalul este condus de un manager, obligatoriu cu studii superioare și cursuri de perfecționare în management. În cadrul spitalelor publice funcționează un comitet director și un consiliu consultativ care înlocuiește consiliul de administrație. Comitetul director este format din managerul spitalului, directorul medical, directorul de cercetare-dezvoltare, directorul financiar-contabil și directorul de îngrijiri. Consiliul consultativ are rolul de a face recomandări managerilor privind probleme de strategie și organizare și este constituit din reprezentanți ai ministerelor, autorității locale, universităților, mediului de afaceri, sindicatelor.

Managerul spitalului încheie un contract de management cu ministerul pe o perioadă de 3 ani. Șefii de secții, laboratoare sau servicii din cadrul spitalului, la rândul lor, încheie contracte de administrare cu managerul spitalului tot pe o perioadă de 3 ani.

Managerul spitalului are libertatea de a lua decizii privind personalul spitalului, propune structura organizatorică, numește membrii comitetului director, elaborează bugetul propriu și negociază contractele de furnizare de servicii cu finanțatorii pe baza indicatorilor stabiliți.

Posibilitatea directorilor de spital de a avea mai multă flexibilitate și spațiu de acțiune le-a permis să-și folosească inițiativa și, în numeroase circumstanțe, i-a stimulat să acționeze fără a avea nevoie să ceară mai întâi permisiunea. Această libertate de acțiune nu a însemnat însă exonerarea de răspundere a directorilor pentru acțiunile lor.

Resursele umane reprezintă unul din cele mai importante elemente de evaluare în procesul autonomiei spitalelor. În perioada comunistă, clinicienii erau angajați ai statului și plătiți pe bază de salarii. Peste tot, numărul personalului și nivelul salariilor erau planificate centralizat, iar reglementările includeau numărul angajaților, al numirilor, nivelele remunerațiilor și concedierile.

În prezent, spitalele contractează direct cu angajații, dreptul de decizie, angajare și concediere fiind transferat managerului spitalului. În practică, însă, mai există constrângeri cum ar fi piața muncii, presiunile politice, constrângerile financiare. Legislația muncii a rămas la fel de inflexibilă, impunând ca normă contracte pe perioadă nedeterminată, iar nivelul remunerației se stabilește potrivit legii. De asemenea, autonomia managerului este limitată de presiunile sindicale. Toate aceste constrângeri limitează posibilitățile

managerului de recompensare a personalului pentru performanța individuală și favorizează perpetuarea plăților informale.

Până în 1999, contrar situației resurselor umane, spitalele nu aveau nici un drept de decizie privind mijloacele fixe și investițiile de capital, nici măcar de principiu. Deciziile privind mijloacele fixe erau acoperite de proprietari, stat sau autoritățile locale.

Pentru prima dată conform Legii spitalelor din 1999, spitalelor li s-a permis să închirieze, să acorde în leasing sau să vândă părți din clădiri, cu acordul Ministerului Sănătății, fondurile rezultate fiind incluse în bugetele locale, exclusiv pentru achiziția de echipament medical.

Deși bugetul de stat continuă să asigure contribuții pentru investiții de capital, cum ar fi construcția de facilități și echipamentul de înaltă performanță, conform legii reformei din 2006, spitalele pot constitui un fond de dezvoltare ce se poate utiliza pentru dotarea spitalului.

Referitor la toate celelalte achiziții, de tip medicamente, materiale spitalul are autonomie deplină, cu respectarea reglementărilor naționale privind achizițiile. Excepție au făcut unele achiziții de medicamente și materiale sanitare, pentru care, în unii ani, s-au organizat licitații centralizate (2004). De asemenea, spitalele au dreptul de a-și stabili prețuri proprii pentru serviciile furnizate, cu excepția contractelor cu Casa Națională de Asigurări de Sănătate.

Inevitabil, există și dezavantaje sau riscuri pe care le poate genera o autonomie locală accentuată. Administrarea locală poate crește riscul de erori, de faliment bancar sau de șantaj politic. Deși planificarea ar trebui să fie un proces local, putând astfel răspunde cel mai bine la nevoilor populației, prin administrare locală, echitatea poate fi amenințată. În condițiile unor resurse limitate, ar putea fi încurajate servicii medicale mai ieftine, inadecvate populației unei regiuni. În plus, fragmentarea potențială a sistemului poate fi urmată de o incoerență în acțiuni la nivel local, care poate afecta chiar starea de sănătate a întregii populații.

De aceea, cel mai adecvat nivel de autonomie nu este acela de „tot sau nimic”, ci mai degrabă o atentă definire a distribuției atribuțiilor între central și local, între clinicieni și manageri, între alegerea comunitară și cea individuală și între creșterea libertății managerului și a obligației crescute a acestuia de a răspunde pentru acțiunile sale. Amestecul adecvat și gradul de autonomie trebuie să fie un subiect de evoluție de-a lungul timpului.

4.3.2. Riscul financiar

Riscul financiar datorat performanței spitalului este determinat de mecanismul de plată și de nivelul încasărilor directe de la beneficiarii de servicii de sănătate (pacienți sau companii private).

În România, din 1993, municipalitățile au fost obligate să contribuie cu aproximativ o șesime din fondurile pentru sănătate. Aceste surse fiind folosite în principal pentru aprovizionare cu alimente și reparații curente.

Până în 1996, bugetul pentru sănătate era repartizat, pe capitole bugetare, Ministerului Sănătății și celorlalte ministere cu rețele sanitare proprii. Aceasta împiedica transferul banilor de la un capitol la altul, ei putând fi cheltuiți strict cu scopuri precise, în principal acoperirea salariilor personalului.

În 1997, prin aprobarea Legii asigurărilor sociale de sănătate, s-a implementat un nou sistem de colectare a banilor. Investițiile de capital au continuat a fi acoperite din

fonduri de la bugetul de stat, iar bugetele locale acoperă serviciile medicale pentru cei cu venituri reduse, concedii de maternitate sau concedii pentru îngrijirea copiilor bolnavi. Legea stipulează, de asemenea, separarea între beneficiarii și furnizorii de servicii de sănătate. Fondul de asigurări de sănătate acoperă doar serviciile curative, în timp ce serviciile de promovarea sănătății și prevenție sunt acoperite de la bugetul de stat. Finanțarea spitalelor publice este asigurată teoretic, prin bugete globale prospective negociate cu Casa Națională de Asigurări de Sănătate pe bază de contracte. În practică, bugetele negociate cuprind două componente distincte, salariile personalului și restul cheltuielilor. Negocierea bugetelor se face pe baza unor indicatori de volum cum ar fi numărul de zile de spitalizare, numărul de cazuri și tarife medii pe caz, calculate în funcție de spital și secție. Începând din anul 2005, prin dezvoltarea sistemului de finanțare bazată pe caz (DRG), majoritatea spitalelor pentru afecțiuni acute încheie contracte pe baza numărului de cazuri spitalizate și a tarifelor medii pe grupe de diagnostice. În acest caz, riscul financiar a crescut considerabil pentru spital, fiind dependent de capacitatea spitalului de a raporta date corecte și complete.

Contractele negociate cu Casa Națională de Asigurări de Sănătate prevăd indicatori de administrare, ceea ce face ca riscul financiar să fie preluat la nivelul spitalului, crescând motivația, atât a conducerii spitalului, cât și a profesioniștilor, de a îmbunătăți eficiența și eficacitatea serviciilor furnizate.

4.3.3. Responsabilitatea financiară

Responsabilitatea financiară se referă la capacitatea spitalului de a realiza beneficii sau de a administra eventualele deficite.

În condițiile unei finanțări centrale și a alocării fondurilor pe categorii, fără posibilitatea schimbării destinației, nu exista motivație pentru generarea de beneficii, mai ales că orice fond neutilizat se întorcea la bugetul de stat.

Odată cu introducerea bugetelor globale, spitalul are control asupra activității financiare. Experiența însă a arătat că acest mecanism este eficient dacă bugetul global alocat nu poate fi modificat în cursul unui an. Rectificarea de la jumătatea anului, practică până în prezent, reprezintă un stimulent negativ pentru obținerea de surplus. Astfel, în mod repetat, spitalele au înregistrat datorii, în special către furnizorii de medicamente sau materiale sanitare, care, în parte, au fost acoperite din fondurile de asigurări sau bugetul de stat. În puține cazuri s-a trecut la demiteri ale conducerilor spitalelor, deși contractele încheiate cu casele de asigurări aveau prevăzuți indicatori stabiliți în scop de evaluare.

În majoritatea țărilor din estul Europei, situația este similară, abia în 1998, în Ungaria, proprietarii spitalelor au fost responsabilizați pentru pierderile spitalelor și au fost introduse comisii de supraveghere a spitalelor pe probleme de faliment bancar. Republica Cehă reprezintă singura excepție, acolo, spitalelor li s-au acoperit datoriile, cu condiția ca acestea să fie rambursate din profit (McKee, M., Healy, J. 2002).

4.3.4. Responsabilitatea organizațională

Dacă în sistemul centralizat, public bugetar spitalele erau responsabile pe linie ierarhică directă, în urma modificărilor legii administrației din 1992, spitalele sunt responsabile atât față de autoritățile publice locale, cât și față de Ministerul Sănătății, prin direcțiile județene de sănătate publică. Administrațiile locale nu dețin instrumentele și capacitatea de control pentru evaluarea performanței financiare și calității serviciilor acordate. Auditul se exercită de către structuri ale Ministerului Sănătății, în schimb controlul calității serviciilor se face de cele mai multe ori ca urmare a reclamațiilor sau chiar a influențelor politice.

Introducerea sistemului de raportare pe baza grupelor de diagnostice a permis introducerea în contractele spitalelor cu casele de asigurări a unor indicatori de activitate și de calitate, pe baza cărora se negociază bugetul. Totuși, până în prezent, nu au existat cazuri de refuz al contractării, și nici schimbări majore în tipurile de servicii furnizate de vreun anumit spital.

Până în prezent, în majoritatea țărilor din Europa de est, pacienții sunt excluși din procesul de decizie, neavând nici măcar rol consultativ la nivelul spitalelor. În plus, nu există stabilit nici un sistem de raportare a reclamațiilor pacienților. Excepția, în acest sens, o constituie Republica Cehă.

4.3.5. Funcțiile sociale

În România, spitalelor nu le sunt alocate fonduri separate pentru activitatea socială, prin lege având obligația de a acorda asistență medicală gratuită pentru toate cazurile în regim de urgență. Acest fapt a generat pierderi pentru multe spitale. Presiunile sociale, politice și chiar ale media au amendat externările cazurilor sociale, spitalele menținând pacienți sociali, cu riscul nerambursării cheltuielilor.

4.4. Aspecte legislative

Principalele pârghii utilizate pentru a influența sau modifica activitatea spitalelor sunt următoarele:

- a) organizarea spitalului;
- b) mecanismele de plată (modalitatea în care fondurile colectate prin finanțare sunt transferate furnizorilor);
- c) reglementările legislative-mecanismele prin care statul exercită constrângeri asupra comportamentului organizațiilor din sistemul de sănătate; reglementarea se realizează prin acte normative de diferite niveluri.

4.4.1. Definiții și clasificări

Actul normativ este izvorul de drept creat de organe ale autorității publice, investite cu competențe normative (parlament, guvern, organe administrative locale), și cuprinde norme general-obligatorii, a căror aplicare poate fi realizată și prin intervenția forțelor coercitive ale statului.

Principalele tipuri de acte normative din sistemul de drept românesc sunt: constituția, legile, ordonanțele de urgență, ordonanțele, hotărârile guvernului, ordinele ale miniștrilor, decizii ale organelor administrative locale.

Constituția este legea fundamentală a unui stat, constituită din norme juridice, investite cu forță juridică supremă. Ea reglementează acele relații sociale fundamentale esențiale pentru instaurarea, menținerea și exercitarea puterii politice a poporului.

Legile ocupă locul central în sistemul actelor normative și sunt de mai multe feluri:

- constituționale – cele prin care se revizuieste Constituția; conțin reglementări sociale fundamentale, esențiale pentru instaurarea, menținerea și exercitarea statală a puterii; se adoptă cu votul a cel puțin două treimi din numărul membrilor fiecărei Camere, fiind definitive numai după aprobarea lor prin referendum;
- organice – intervin în domenii rezervate prin art. 73 alin. (3) din Constituție; se adoptă cu votul majorității membrilor fiecărei Camere a Parlamentului;

- ordinare – reglementează relații sociale de mai mică importanță; sunt adoptate cu votul majorității membrilor prezenți din fiecare Cameră a Parlamentului.

Ordonanțele guvernului se emit în baza art. 115 din Constituție. Guvernul poate fi abilitat de către parlament, printr-o lege specială, să emită ordonanțe în domenii care nu fac obiectul legilor organice. Aceste ordonanțe se emit numai în perioada vacanței parlamentare și conțin norme cu putere de lege, instituția ca atare fiind cunoscută în teorie și legislație ca delegare legislativă. Ele sunt analizate de parlament ulterior intrării în vigoare.

Ordonanțele de urgență ale guvernului se emit în temeiul art. 115 alin. (4) din Constituție în mod excepțional, cu motivarea situației care a determinat urgența. Ordonanțele de urgență pot modifica legile organice și sunt aprobate în final printr-o lege.

Hotărârile guvernului se emit pentru organizarea executării legilor. Ele nu pot contraveni sau adăuga la principiile și dispozițiile cuprinse în legi, iar în preambulul lor se menționează legea în baza căreia sunt emise.

Ordinele se emit în baza și pentru executarea legilor, ordonanțelor și hotărârilor guvernului, atunci când, printr-o dispoziție legală, se prevede acest lucru, cu respectarea termenului stabilit în acest scop, și cu indicarea expresă a temeiului legal. Ordinele se elaborează în urma consultării compartimentelor de specialitate din cadrul autorității publice respective, și se semnează numai de către conducătorii autorităților publice emitente.

4.4.2. Modalități de elaborare

Proiectele de acte normative sunt însoțite obligatoriu de un instrument de motivare:

- expunere de motive, în cazul proiectelor de legi și al propunerilor legislative;
- notă de fundamentare, în cazul ordonanțelor, ordonanțelor de urgență și al hotărârilor guvernului;
- referate de aprobare, în cazul ordinelor.

Motivarea actelor normative se referă în principal la:

- cerințele care reclamă intervenția normativă;
- principii de bază și finalitatea reglementării propuse;
- efectele avute în vedere;
- implicații asupra legislației în vigoare;
- pentru ordonanțele de urgență vor fi prezentate distinct împrejurările obiective stringente care au determinat cazul excepțional și care justifică această procedură de legiferare;
- pentru orice proiect, motivarea trebuie să cuprindă o mențiune expresă cu privire la compatibilitatea acestuia cu reglementările comunitare;

Părțile constitutive ale unui act normativ sunt:

- titlul – cuprinde denumirea generică a actului normativ, în funcție de categoria sa juridică, determinată la rândul ei de regimul competențelor stabilit prin Constituție, legi și alte acte normative care acordă prerogative de reglementare juridică autorităților publice;
- formula introductivă – constă într-o propoziție care cuprinde denumirea autorității emitente și exprimarea hotărârii de luare a deciziei referitoare la emiterea actului normativ respectiv;

- preambulul (dacă este cazul) – precedă formula introductivă și enunță, în sinteză, scopul reglementării;
- partea dispozitivă – reprezintă conținutul propriu-zis al reglementării, alcătuit din totalitatea normelor juridice instituite pentru sfera raporturilor sociale ce fac obiectul acestuia; elementul de bază al părții dispozitive este articolul, care cuprinde o singură dispoziție normativă aplicabilă unei situații date; în cazul în care din dispoziția normativă primară a unui articol decurg, în mod organic, mai multe ipoteze juridice, acestea vor fi prezentate în alineate distincte, asigurându-se succesiunea logică a ideilor și coerența reglementării;
- formula de atestare a autenticității actului – aceasta este, de regula: ”Această lege a fost adoptată de ... în ședința din ..., cu respectarea prevederilor art. 74 alin. (1), sau, după caz, alin. (2) din Constituția României”; formula este urmată de semnătura președintelui Camerei respective.

Conținutul actului normativ trebuie sistematizat astfel:

- dispoziții generale sau principii generale;
- dispoziții privind fondul reglementării;
- dispoziții tranzitorii;
- dispoziții finale.

Intrarea în vigoare a unui act normativ se produce, în general, la 3 zile de la data publicării, dacă în conținutul acestuia nu se prevede altfel.

Ieșirea din vigoare (abrogarea legii) poate fi totală (se abrogă întregul act), sau parțială (se abrogă doar o parte din dispoziții). De asemenea, abrogarea poate fi expresă (când se precizează în mod formal că un anumit act normativ se abrogă), sau tacită (implicită – când o nouă reglementare conține dispoziții incompatibile cu ale unei reglementari vechi, fără a se prevedea în mod expres că se abrogă dispozițiile anterioare, contrare). Abrogarea expresă poate fi directă (se indică prin nominalizare actul normativ ce urmează a fi abrogat), sau indirectă (se prevede ieșirea din vigoare a dispozițiilor ce contravin noului act normativ).

Abrogarea ține cont de următoarele reguli:

- abrogarea unui act normativ se poate face printr-un act normativ de același fel sau de grad superior;
- are întotdeauna caracter definitiv.

4.4.3. Acte normative de bază pentru spitale

Spitalele își desfășoară activitatea pe baza mai multor reglementări, de bază fiind:

- Legea privind reforma în domeniul sănătății, nr.95/2006, Titlul VII Spitalele, care prevede clasificarea, organizarea modalitatea de conducere și finanțare a spitalelor;
- Contractul Cadru privind condițiile acordării asistenței medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate, contract ce se aprobă anual prin hotărâre a guvernului;
- Norme de aplicare a Contractului Cadru, de asemenea modificate anual;
- Legislația specifică raportărilor financiar-contabile.

Contractul Cadru și Normele de aplicare a acestuia sunt instrumentul principal ce stipulează criteriile și condițiile în care se pot încheia contractele dintre spitale și finanțatorul principal, casele de asigurări de sănătate. Aceste acte conțin tipurile de servicii pentru care se pot încheia contracte, tarifele acordate, indicatorii de volum și calitate pe baza cărora se evaluează spitalele, modalitățile de rambursare a serviciilor, condițiile de reziliere, încetare sau suspendare a contractelor.

5. ANALIZA PERFORMANȚEI SISTEMULUI DE SĂNĂTATE ROMÂNESC ÎN CONTEXT INTERNAȚIONAL

Dr. Daniela Vâlceanu

5.1 Cadrul general privind performanța sistemelor de sănătate

Există o largă variație în ceea ce privește rezultatele obținute în sănătate pentru țări cu nivel similar de venituri și educație. Unele variații se datorează diferențelor de performanță a sistemului de sănătate. Diferențele de formă, conținut și management al sistemelor de sănătate traduc diferențe în direcția rezultatelor evaluate social, cum ar fi sănătatea, capacitatea de răspuns la așteptările populației sau echitatea.

Decidenții de la toate nivelurile au nevoie să cuantifice variația performanței sistemului de sănătate, să identifice factorii care îl influențează și să formuleze politici care vor genera rezultate mai bune într-o varietate de situații. La nivelul regiunilor țărilor sau serviciilor publice de sănătate, de asemenea, este nevoie să fie evaluată performanța subcomponentelor sistemului.

Cristopher Murray și Julio Frenck propun un cadru general pentru înțelegerea performanței sistemelor de sănătate.

În viziunea OMS, conceptul de performanță se axează în jurul a trei piloni fundamentali:

- A. Ameliorarea sănătății;
- B. Creșterea capacității de răspuns față de așteptările populației;
- C. Asigurarea echității în ceea ce privește contribuția financiară.

Murray și Frenk consideră că un cadru convingător și operațional pentru evaluarea performanței unui sistem de sănătate este vital pentru munca guvernelor, agențiilor de dezvoltare și instituțiilor multilaterale (Preston SH., 1986). O aplicație majoră a acestui cadru este structurarea anexelor statistice ale *World Health Report*. Începând din 2000, acest raport prezintă informații despre performanța sistemului de sănătate pentru fiecare țară.

A. *Ameliorarea sănătății*, care este principiul fondator al sistemului de sănătate, înseamnă în același timp îmbunătățirea stării de sănătate a populației și reducerea inegalităților privind sănătatea.

B. *Creșterea capacității de răspuns față de așteptările populației* include două componente majore:

- a) respectul pentru persoană (care include respectarea demnității umane, confidențialitatea și autonomia indivizilor și familiilor în ceea ce privește deciziile care le afectează sănătatea proprie) și

- b) orientarea către client/pacient (care include acordarea promptă a asistenței medicale, accesul la rețelele de suport social în timpul îngrijirilor, calitatea serviciilor de bază și libera alegere a furnizorului de servicii) (WHO –The World Health Report 2000)

C. *Asigurarea echității în ceea ce privește contribuția financiară* înseamnă că fiecare gospodărie plătește o cotă justă din totalul cheltuielilor pentru sănătate ale unei țări (ceea ce poate însemna că orice gospodărie săracă nu plătește nimic). Acest lucru implică faptul că fiecare este protejat față de riscurile financiare datorate episoadelor de îngrijiri de sănătate (Murray C. and Frenk J. , 2000).

Măsurarea performanței sistemelor de sănătate face legătura dintre atingerea scopurilor de bază (cei trei piloni) și resursele disponibile. Performanța poate fi judecată comparând modul în care scopurile de bază ale sistemului de sănătate au fost atinse cu modul ideal în care scopurile ar fi putut fi atinse, date fiind resursele.

5.1.1 Sănătatea

Scopul definit al sistemului de sănătate este să îmbunătățească sănătatea populației. Dacă sistemele de sănătate nu ar contribui la îmbunătățirea sănătății, noi am decide să nu le mai avem. Sănătatea populației trebuie să reflecte sănătatea indivizilor de-a lungul vieții, și include decesele premature ca fiind componente cheie.

Sistemul de sănătate trebuie să fie preocupat atât de:

- nivelul mediu al sănătății populației, cât și de
- distribuția inegalităților în sănătate în cadrul populației.

5.1.2 Capacitatea de răspuns

Al doilea obiectiv intrinsec este creșterea capacității de răspuns a sistemului de sănătate la așteptările legitime ale populației. Termenul “legitim” este utilizat pentru a clarifica faptul că deși unii pot avea așteptări frivole legate de sistemul de sănătate, acestea nu trebuie să joace nici un rol în definirea capacității de răspuns.

Similar cu preocuparea pentru sănătate, trebuie să ne îngrijim nu numai de nivelul mediu al capacității de răspuns la așteptările populației, dar de asemenea și de inegalitățile în distribuție. Preocuparea pentru distribuția capacității de răspuns în cadrul colectivităților înseamnă implicit că suntem interesați în diferențele legate de factorii social, economic, demografic etc.

5.1.3 Echitate în contribuția financiară

Ca să fie echitabilă, finanțarea unui sistem de sănătate trebuie să rezolve două provocări cheie. Prima, gospodăriile nu trebuie să devină sărace, sau să plătească o contribuție excesivă din veniturile lor în obținerea îngrijirilor de sănătate de care au nevoie. Cu alte cuvinte, pentru a obține echitate în contribuția financiară este nevoie de un grad înalt de distribuție a riscului financiar (risk pooling).

A doua provocare, gospodăriile sărace ar trebui să plătească mai puțin sistemului de sănătate decât gospodăriile bogate. Nu numai că gospodăriile sărace au venituri mai mici, dar un procent mai mare din veniturile lor se duce spre nevoi de bază, cum ar fi hrană și casă. Contribuția la sistemul de sănătate ar trebui să reflecte această diferență între veniturile disponibile după satisfacerea nevoilor de bază dintre bogați și săraci.

Aceste considerente conduc spre o propunere normativă prin care fiecare gospodărie ar trebui să plătească o parte echitabilă sistemului de sănătate (în cazul gospodăriilor foarte sărace, echitatea poate să însemne “nici o plată”). Plata ar trebui să se bazeze pe venituri și, în cea mai mare parte, ar trebui să nu reflecte folosirea serviciilor sau riscul. Noțiunea acceptată, de echitate pentru săraci, depinde de rolul stabilit al sistemului de sănătate în redistribuția venitului general. În anumite situații politice, poate fi mai ușor să redistribui venitul, furnizând servicii de sănătate gratuite celor săraci, decât prin mecanisme de redistribuție directă. Acceptarea socială largă a mecanismului financiar, care cere ca fiecare să contribuie în mod echitabil, duce la o finanțare mai susținută a sănătății.

Obiectivul finanțării echitabile include grija pentru protecția față de riscul financiar al populației.

Nivelul finanțării sănătății este o alegere politică cheie în orice societate, dar nu este un scop intrinsec.

Nivelul resurselor investite în sistemul de sănătate este variabila față de care este măsurată performanța (Murray, C. and Frenk, J., 2000).

Un alt concep înrudit este cel de eficiență, sau indicele compozit al performanței. Eficiența reprezintă cât de bine este atins complexul social dorit reprezentat de cele trei obiective, în comparație cu resursele disponibile.

5.2 Indicatori de performanță ai sistemului de sănătate

5.2.1 Indicele dezvoltării umane

În vederea monitorizării dezvoltării umane, PNUD (Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare), a dezvoltat un indice al dezvoltării umane, după care, țările pot fi clasificate în funcție de rangul pe care îl ocupă în această clasificare.

INDICELE DEZVOLTĂRII UMANE (IDU) ia în considerare trei dimensiuni măsurabile ale dezvoltării umane și anume:

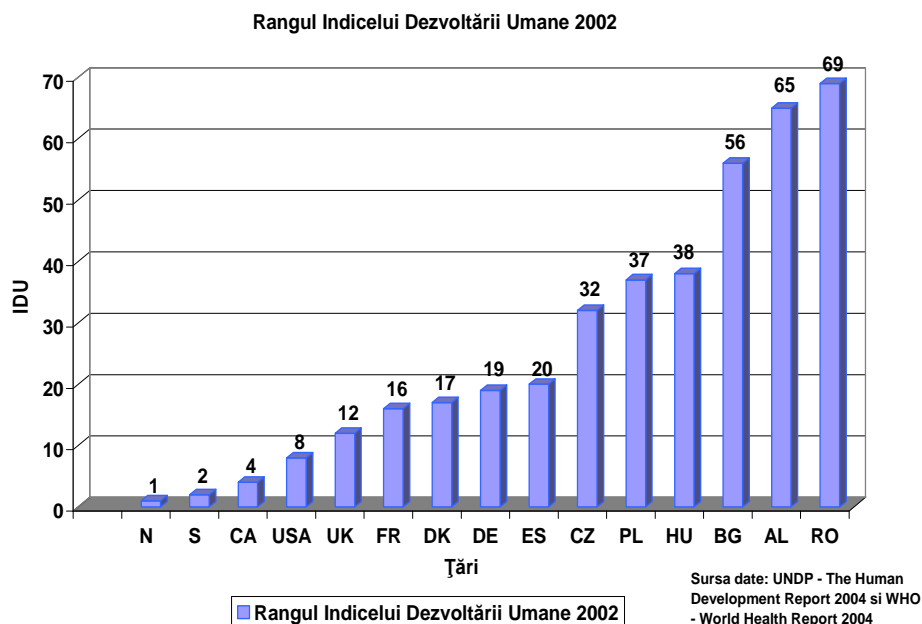
- o viață lungă și sănătoasă,
- o populație educată și
- un standard de viață decent.

Cele trei dimensiuni majore ale IDU sunt:

- longevitatea măsurată prin speranța de viață la naștere;
- nivelul educației – măsurat prin rata de alfabetizare a populației și rata de școlarizare combinată – școala primară, secundară și terțiară;
- nivelul de trai – măsurat prin PIB pe cap de locuitor în PPP US\$

Folosind datele cele mai recente din Raportul Dezvoltării Umane 2004: Libertatea culturală în lumea diversă de azi și din Raportul Sănătății Umane 2000: Sisteme de sănătate: Îmbunătățirea performanței, am încercat să prezentăm o situație sintetică a dezvoltării principalelor țări din Europa, inclusiv Europa de Est, precum și din continentul american. În cadrul acestor tabele sintetice am încercat să vedem unde se situează România și să formulăm câteva comparații.

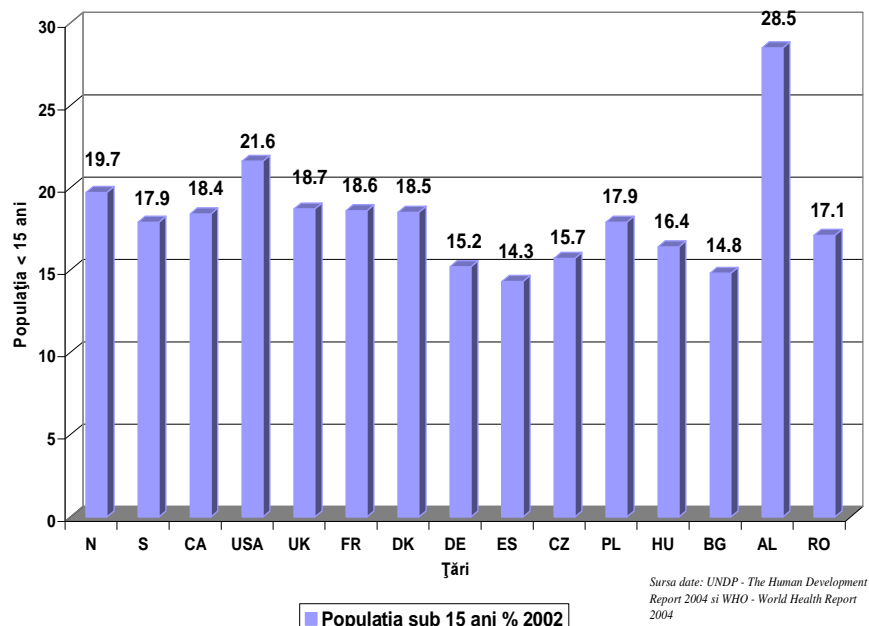
Figura I.3 – Rangul indicelui dezvoltării umane – 2002



Așa cum se poate vedea din Figura I.3 pe primele două locuri se află țările nordice, respectiv Norvegia și Suedia, urmate îndeaproape de Canada și SUA. Țările din vestul Europei au un rang al dezvoltării bun, urmate nu prea departe de Cehia, Polonia și Ungaria. Mult mai departe se află țări ca Bulgaria și Albania. Se poate observa că, din păcate, România se află abia pe locul 69 (din 119 țări monitorizate de OMS), stând chiar mai rău decât Albania.

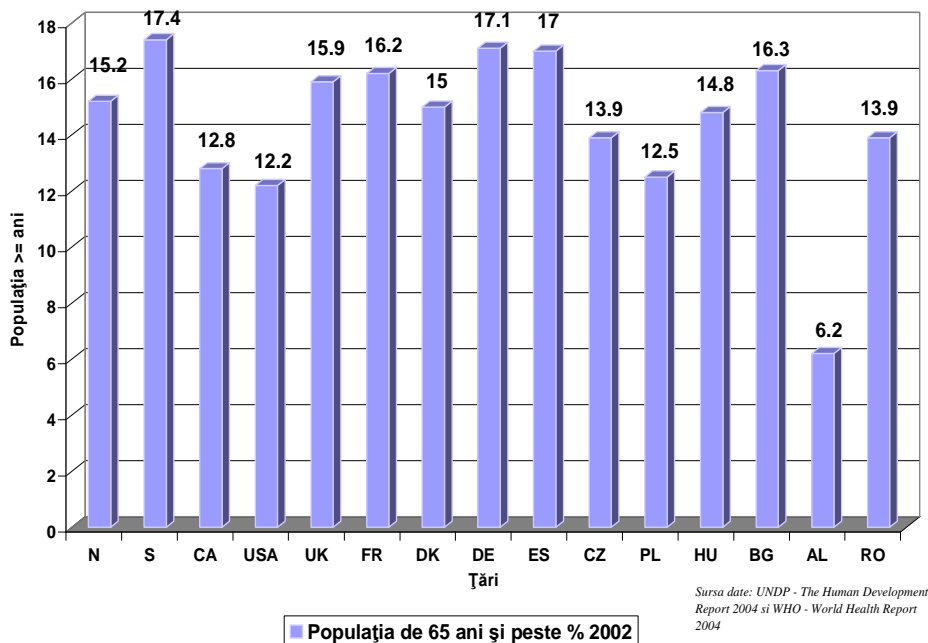
5.2.2 Profilul demografic

Figura I.4 – Procentul populației sub 15 ani – 2002



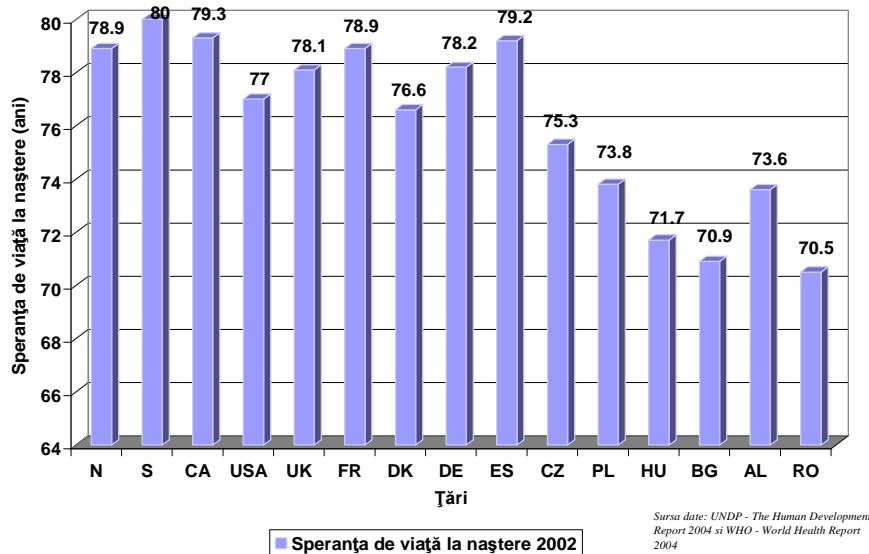
În ceea ce privește procentul populației sub 15 ani, procentul de 17,1% al României o situează printre țările cu o populație tânără relativ scăzută. Albania este țara cu un procent al populației tinere foarte ridicat.

Figura I.5 – Procentul populației de 65 ani și peste – 2002



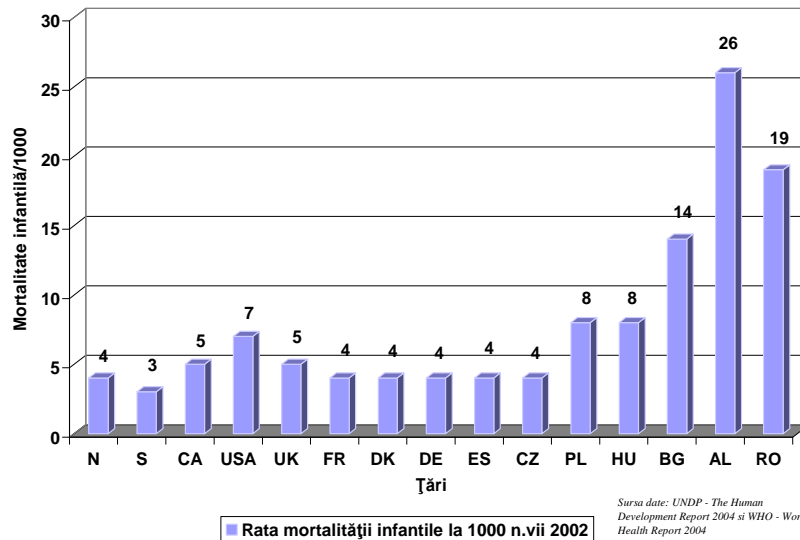
În schimb, se evidențiază o populație de peste 65 de ani crescută, asemănător cu cea din Polonia și Cehia, dar oricum mai scăzută decât în țările din vestul Europei. Având în vedere că procentul populației tinere este doar cu 4,2 % mai mare decât cel al populației peste 65 ani, trebuie să ne gândim să reorientăm o parte din serviciile de sănătate spre această categorie.

Figura I.6 – Speranța de viață la naștere – 2002



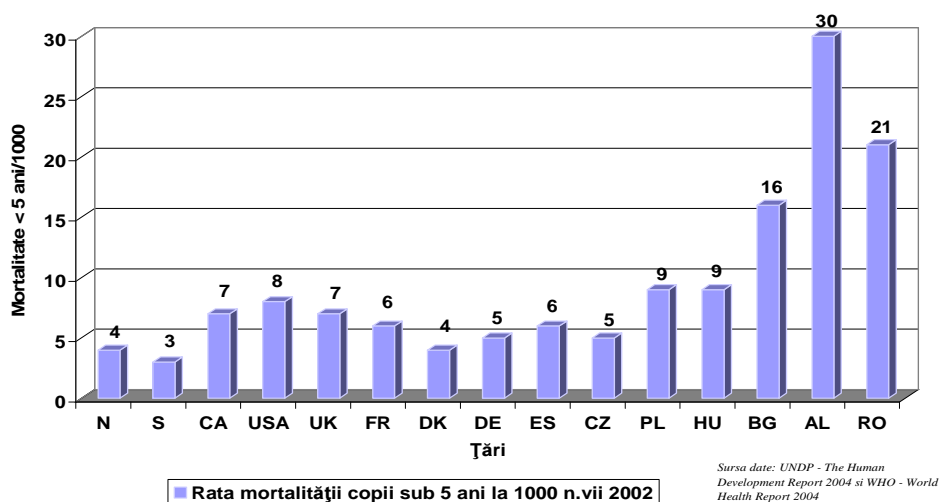
Speranța de viață la naștere este printre cele mai scăzute din regiune, chiar și Albania și Bulgaria având o speranță de viață mai mare.

Figura I.7 – Rata mortalității infantile la 1000 născuți vii – 2002



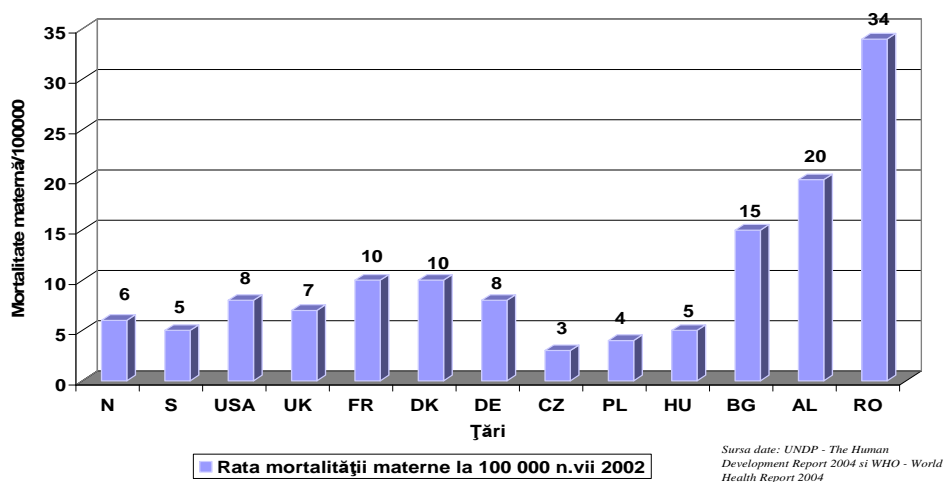
În ceea ce privește rata mortalității infantile, Albania se află pe primul loc, urmată imediat de România, ceea ce ridică un mare semn de întrebare în acest domeniu. Majoritatea țărilor din jur nu depășesc valoarea de 8‰. Programele de sănătate ar trebui să fie mai intens canalizate în această direcție.

Figura I.8 – Rata mortalității la copiii sub 5 ani, la 1000 născuți vii – 2002



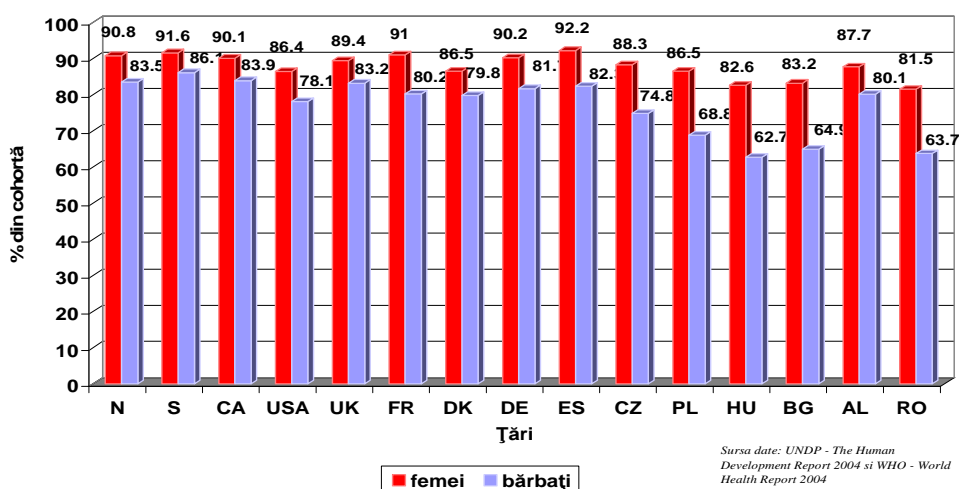
Din păcate, chiar și când vorbim de mortalitatea copiilor sub 5 ani, România se situează pe un rușinos loc 2 în top, fiind depășită doar de Albania. Este interesant de văzut care sunt principalele cauze de mortalitate la aceste vârste, și care dintre ele sunt decese evitabile, pentru a se interveni pe acestea.

Figura I.9 – Rata mortalității materne la 100 000 născuți vii – 2002



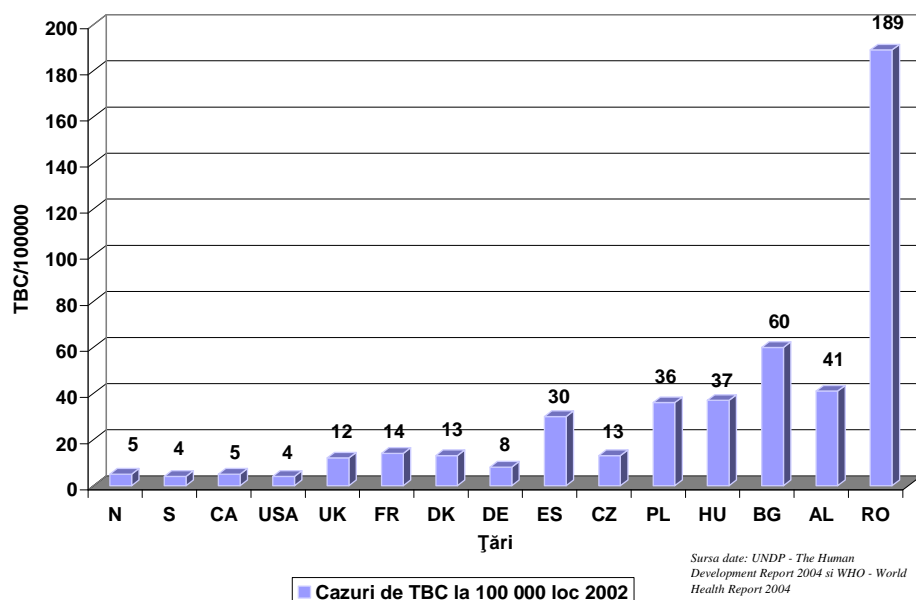
În ceea ce privește rata mortalității materne, suntem primii în Europa, mult chiar și deasupra Albaniei, ceea ce iarăși ar trebui să tragă un semnal de alarmă pentru decidenți. Diferențele dintre România și țări vecine, precum Ungaria, Polonia și Cehia sunt foarte mari. Chiar și față de Bulgaria, mortalitatea maternă din România este dublă. Cercetarea cauzelor acestui fenomen, și mai ales a deceselor evitabile, ar putea conduce la elaborarea unui program ținut de scădere a mortalității materne, ținut atât pe cauze medicale cât și nemedicale.

Figura I.10 – Probabilitatea la naștere de a supraviețui până la 65 ani, ca procent din cohortă, 2000-05



În ceea ce privește probabilitatea la naștere de a supraviețui până la 65 de ani, și aceasta este scăzută, comparativ cu vecinii noștri, fiind mult mai scăzută la bărbați comparativ cu femeile. În zonă, doar ungurii au o probabilitate mai mică de supraviețuire a bărbaților. Interesant de observat că Albania are o probabilitate de supraviețuire până la 65 de ani mult mai mare ca România la ambele sexe, deși este mai săracă și cu servicii de sănătate mai puțin dezvoltate. O explicație plauzibilă ar putea fi legată de stilul de viață și de dieta mediteraneană, lucru care însă ar necesita investigații.

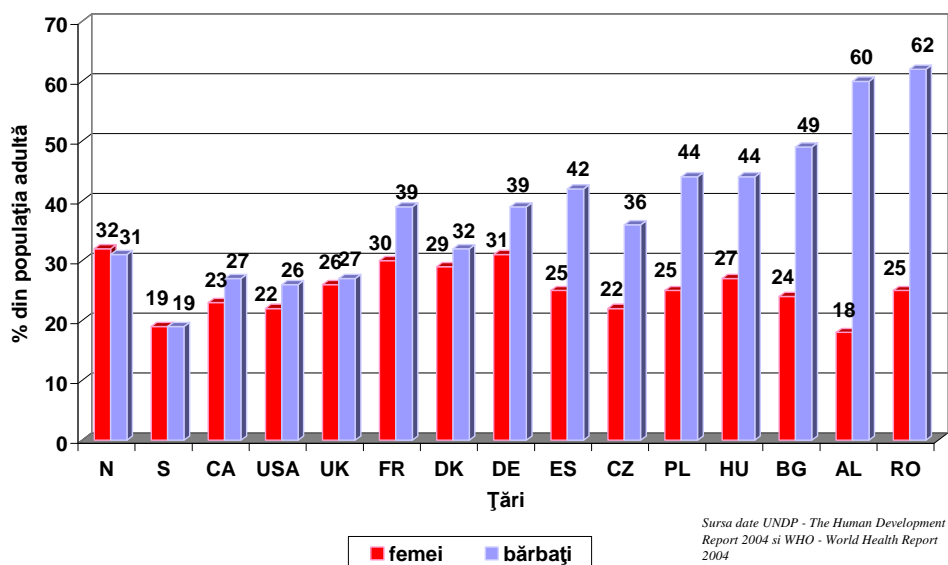
Figura I.11 – Cazuri de TBC la 100 000 locuitori – 2002



Prevalența TBC în România în 2002, este mult peste media europeană, fiind cea mai mare din regiune, 189 la 100 000 locuitori, comparativ cu 60 la 100 000 loc în Bulgaria care se află pe locul următor. Cauzele acestei prevalențe ridicate ar trebui investigate. Diferențele climatice nu pot explica singure aceste diferențe, deoarece țările scandinave au o prevalență foarte scăzută. Aglomerările umane și sărăcia ar putea fi

incriminate, dar nu trebuie ignorate nici accesul la servicii de sănătate specifice precum și complianța la tratament.

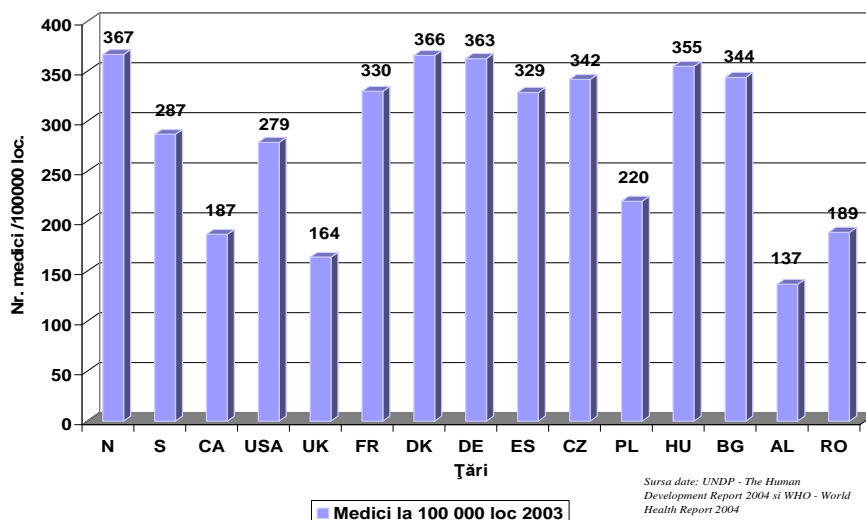
Figura I.12 – Prevalența fumatului ca procent din populația adultă – 2002



Prevalența fumatului în populația adultă este ridicată în special la bărbați, ceea ce reprezintă un comportament la risc pentru multe afecțiuni. Comparativ cu țările din jur, doar Albania se apropie ca valori ale prevalenței, țări ca Cehia, Polonia și Ungaria având prevalențe mai scăzute, iar țările din Europa occidentală având prevalențe mai scăzute în special la bărbați, nu însă și la femei. Importanța luptei împotriva fumatului capătă astfel valențe importante în scăderea acestui factor de risc, cu un accent pe grupul de risc bărbați, fără însă a neglija segmentul feminin la care prevalența este în creștere.

5.2.3 Resurse umane

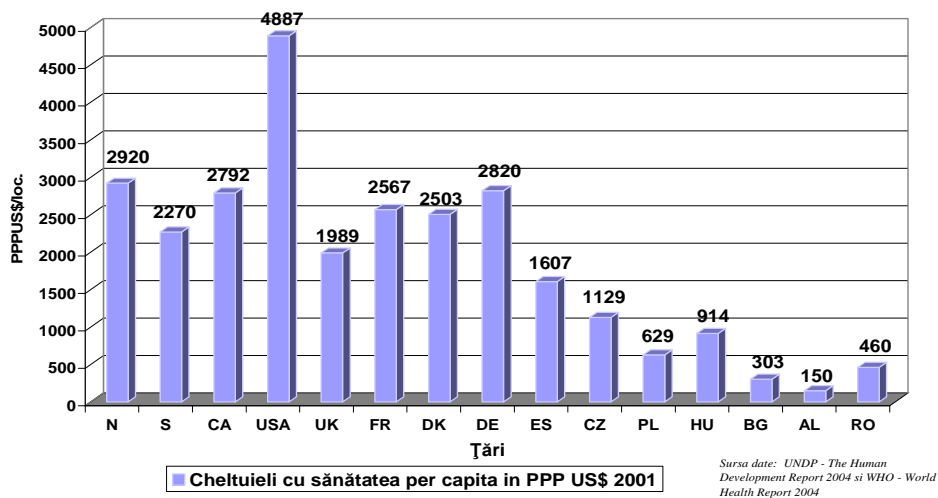
Figura I.13 – Numărul de medici la 100 000 locuitori – 2003



La numărul de medici la 100 000 locuitori, suntem iarăși printre ultimele locuri, doar Albania și Marea Britanie având mai puțini medici la 100 000 loc. Este de discutat, de asemenea, distribuția geografică a medicilor, precum și tendința de scădere a numărului acestora în ultimii ani.

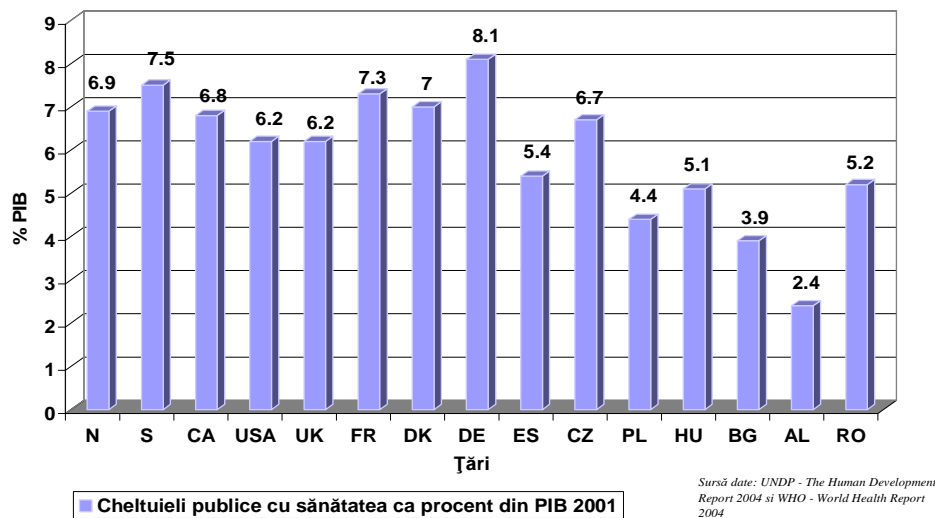
5.2.4 Cheltuieli pentru sănătate

Figura I.14 – Cheltuieli cu sănătatea per capita în PPP US\$ - 2001



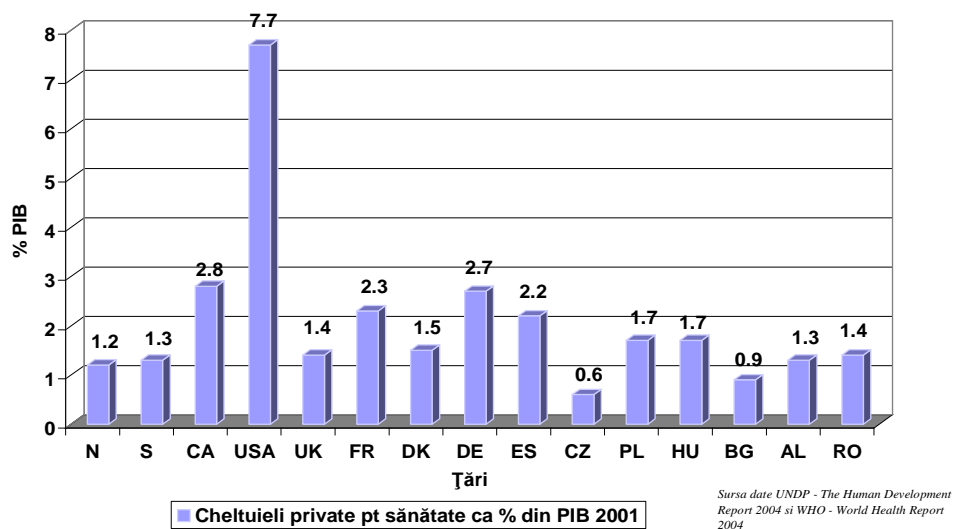
La cheltuieli pentru sănătate per capita stăm mai bine decât Bulgaria și Albania, dar suntem mult sub Cehia, Polonia și Ungaria. Acest nivel scăzut al cheltuielilor se reflectă bineînțeles și asupra serviciilor oferite.

Figura I.15 – Cheltuieli publice cu sănătatea ca procent din PIB – 2001



În schimb, ca procent din PIB, ne comparăm cu Ungaria și stăm mai bine decât Polonia, Bulgaria și Albania.

Figura I.16 – Cheltuieli private pentru sănătate ca procent din PIB – 2001



În ceea ce privește cheltuielile private „din buzunar” pentru sănătate, românii cheltuiesc din buzunar mai mult decât cehii și bulgarii, dar mai puțin decât polonezii și ungurii. Cheltuielile private pentru sănătate în România se află la nivelul celor din Marea Britanie ca procent din PIB, și peste Norvegia și Suedia. De aici, se poate constata că țările mai sărace cheltuiesc mai mult din buzunar pentru sănătate decât cele bogate.

5.2.5. Performanța spitalelor

În cadrul sistemului de sănătate, spitalele ocupă un loc aparte, deoarece sunt cele mai bine dotate cu echipamente și tehnologii, putând oferi îngrijiri de sănătate de înaltă calitate și complexitate, dar în același timp sunt și mari consumatoare de resurse. Pentru a putea compara spitale asemănătoare între ele, în vederea îmbunătățirii performanței acestora, fiecare sistem de sănătate folosește diverși indicatori de performanță. Unii indicatori au menirea de a menține costurile spitalicești în limite suportabile de către sistemul de sănătate respectiv.

În cele ce urmează, vom trece în revistă câțiva indicatori legați de activitatea spitalului, în contextul sistemului de sănătate românesc în general. Datele folosite pentru această analiză provin din setul minim de date raportat de spitalele din România în anul 2005, primul an de generalizare a colectării datelor DRG la nivelul spitalelor. Prelucrarea a folosit baza de date DRG pe 2005 de la nivelul Institutului Național de Cercetare Dezvoltare în Sănătate.

Pentru scopul prezentei analize, indicatorii au fost calculați la nivelul celor 8 regiuni de dezvoltare ale României.

Județele din cadrul *regiunilor de dezvoltare ale României* sunt după cum urmează:

- București – București, Ilfov
- Centru – Alba, Brașov, Covasna, Harghita, Mureș, Sibiu
- NE – Botoșani, Suceava, Iași, Neamț, Bacău, Vaslui
- NV – Satu - Mare, Maramureș, Bihor, Sălaj, Bistrița-Năsăud, Cluj

- S – Argeș, Prahova, Dâmbovița, Ialomița, Călărași, Giurgiu, Teleorman
- SE – Vrancea, Galați, Buzău, Brăila, Tulcea, Constanța
- SV – Dolj, Gorj, Mehedinți, Olt, Vâlcea
- V – Arad, Caraș-Severin, Hunedoara, Timiș

Am ales ca instrumente de lucru doar câțiva indicatori, care să ne permită o imagine de ansamblu asupra utilizării serviciilor spitalicești de către populație. Privitor la activitatea spitalelor am ales doar patru indicatori:

- durata medie de spitalizare, pe care o putem considera un indicator indirect de costuri (grosier vorbind),
- indicele de case mix care ne arată complexitatea cazurilor tratate în spitale,
- procentul pacienților internați în secții chirurgicale din totalul pacienților internați,
- procentul celor care au suferit intervenții chirurgicale, ca indicator al adecvării serviciilor oferite.

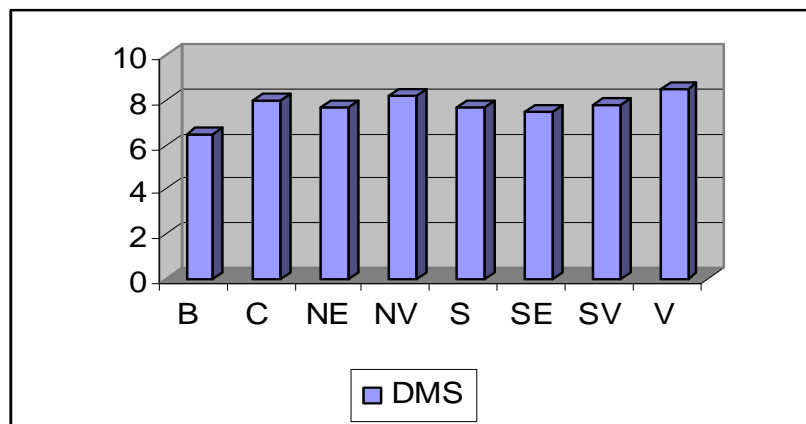
Am dorit să vedem dacă o complexitate mai mare a cazurilor se corelează cu o durată mai mare de spitalizare. Am pornit de la premisa că, la nivelul regiunilor, regăsim toate tipurile de spitale, deci regiunile sunt comparabile între ele în ceea ce privește îngrijirea spitalicească.

Pentru a vedea dacă există variații regionale privind modul de accesare al spitalului, am ales următorii indicatori:

- procentul pacienților proveniți din mediul rural,
- procentul celor internați în urgentă,
- procentul celor trimiși de medicul specialist,
- procentul celor trimiși de medicul de familie.

În cele ce urmează vom discuta succint acești indicatori așa cum se prezintă ei pentru anul 2005.

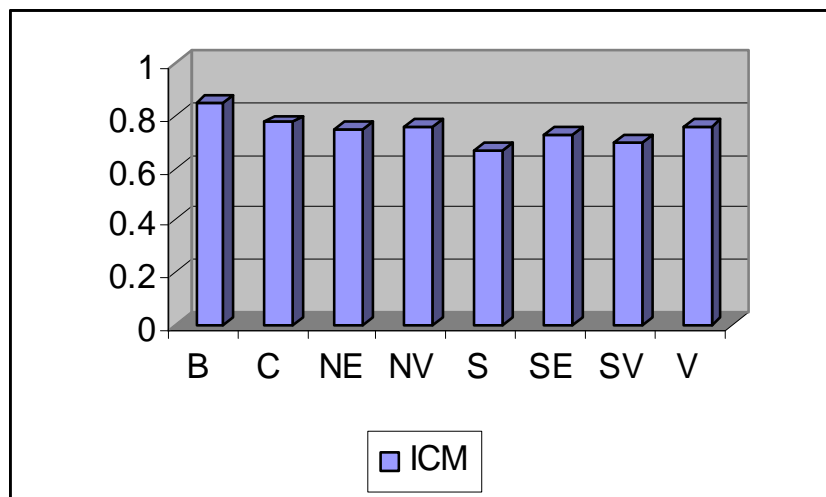
Figura I. 17 - Durata medie de spitalizare în 2005, pe regiuni de dezvoltare, în funcție de spital



Durata medie de spitalizare pe regiunile de dezvoltare în anul 2005 a variat între 6,4 și 8,4 zile, cea mai mică durată medie fiind înregistrată în regiunea București, iar cea

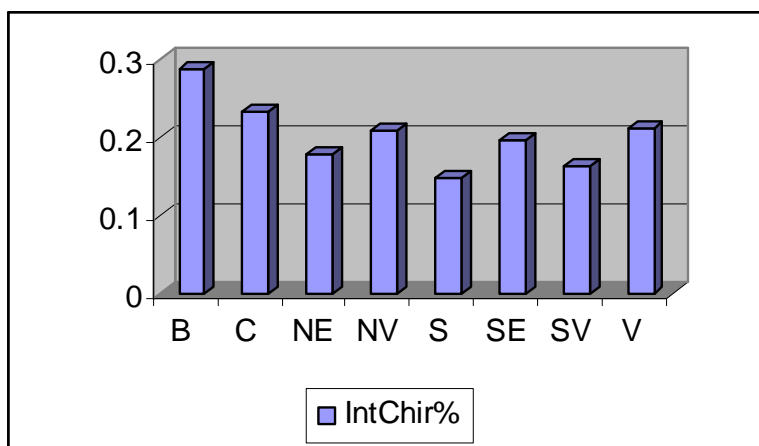
mai mare în regiunea de vest.

Figura I. 18 - Indicele de complexitate a cazurilor, în 2005, pe regiuni de dezvoltare, în funcție de spital



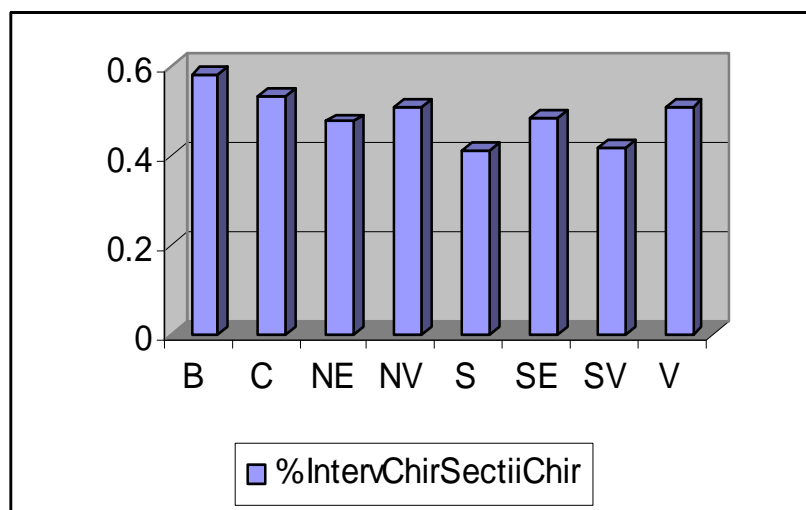
Indicele de complexitate a cazurilor spitalizate în 2005 a variat între 0,66 în regiunea de S și 0,84 în regiunea București. În figura I. 18 putem vedea că regiunea București a avut durata medie de spitalizare cea mai mică, tratând cazurile cele mai complexe. Regiunea de Centru, cea de Vest și Nord Vest tratează de asemenea cazuri complexe, având însă în anul respectiv durate medii de spitalizare mai mari.

Figura I. 19 - Procentul pacienților internați în secții chirurgicale din totalul pacienților internați, în 2005, pe regiuni de dezvoltare, în funcție de spital



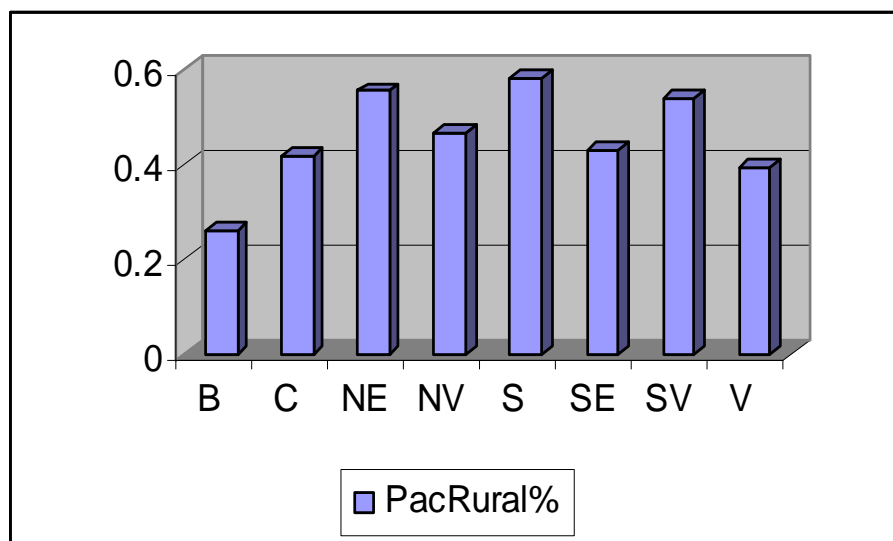
Procentul cel mai mare de pacienți internați în secții chirurgicale, din totalul pacienților internați, se găsește în regiunea București (28%), urmat de regiunile Centru (23%), Vest (21%) și Nord Vest (20%). Cei mai puțini pacienți chirurgicali se regăsesc în regiunea Sud (14%).

Figura I. 20 - Procentul pacienților care au suferit intervenții chirurgicale, din totalul pacienților internați în secții chirurgicale, în 2005, pe regiuni de dezvoltare, în funcție de spital



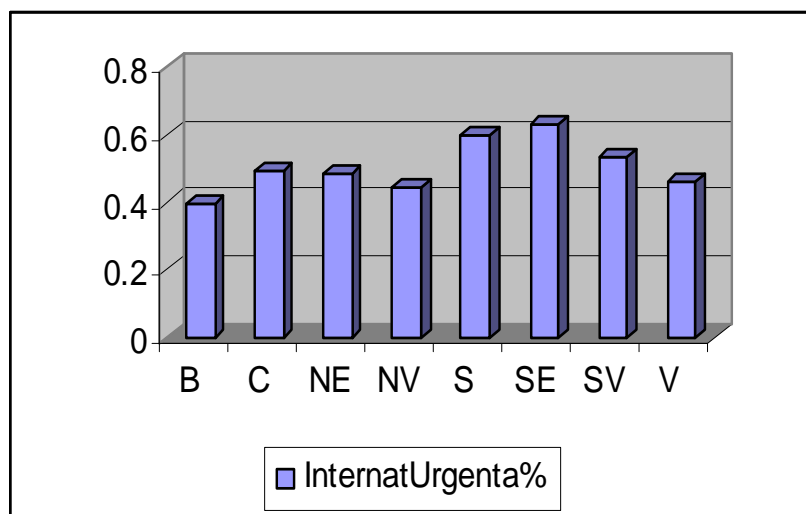
Procentul pacienților care au suferit intervenții chirurgicale, din totalul pacienților internați în secții chirurgicale, variază între 40% (Sud și Sud Vest) și 60% (București) fiind în general destul de mic. În majoritatea regiunilor, doar jumătate din pacienții internați la chirurgie, au suferit o intervenție chirurgicală, în anul 2005. Acest lucru evidențiază clar nevoia unor servicii de diagnostic prespitalicesc, accesibile populației, atât fizic cât și financiar.

Figura I. 21 - Procentul pacienților internați, provenind din mediul rural, în 2005, pe regiuni de dezvoltare, în funcție de spital



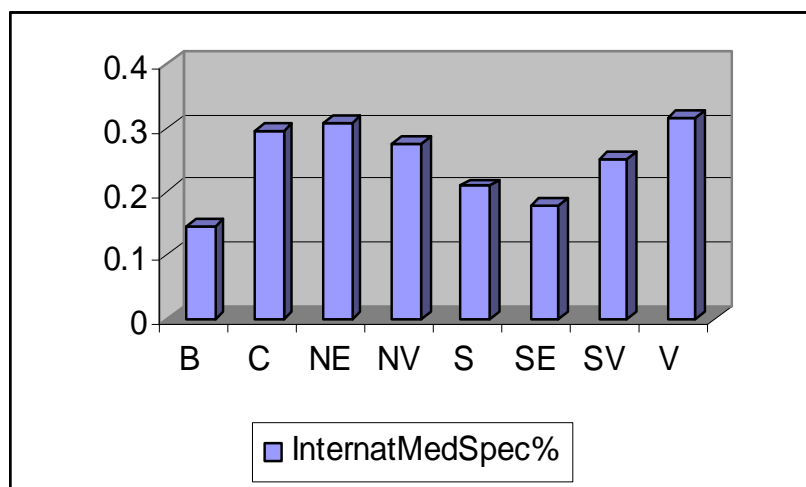
Procentul cel mai mare de pacienți proveniți din mediul rural, din totalul pacienților internați, se tratează în regiunile Sud (58%), Nord Est (55%) și Sud Vest (53%), iar cei mai puțini în București (25%).

Figura I. 22 - Procentul pacienților internați în urgență, în 2005, pe regiuni de dezvoltare, în funcție de spital



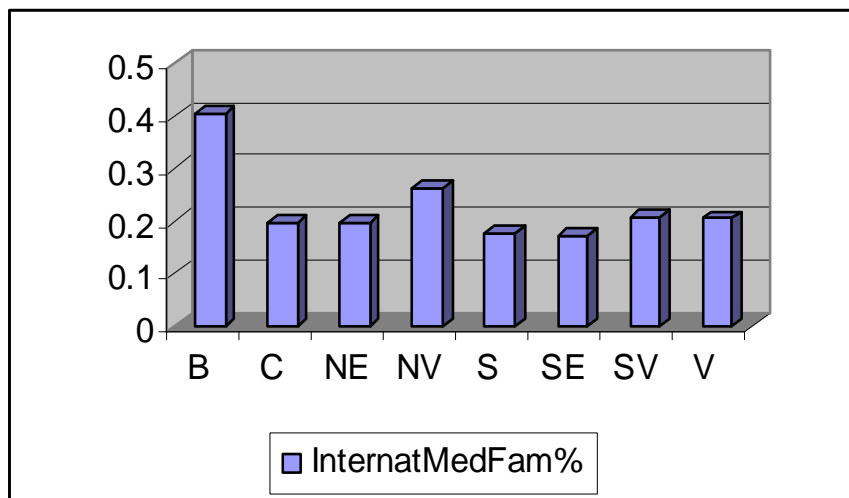
Procentul pacienților internați în urgență din totalul pacienților internați este cel mai mare în regiunea de Sud Est (63%), urmată de regiunea de Sud (59%). Procentul cel mai mic se regăsește în regiunea București (39%).

Figura I. 23 - Procentul pacienților internați prin trimitere de la medicul specialist, în 2005, pe regiuni de dezvoltare, în funcție de spital



Procentul pacienților internați în spital în 2005 cu trimitere de la medicul specialist variază destul de mult între regiuni. Astfel cele mai mari procente se regăsesc în regiunile de Vest (31%), Nord Est (30%), Centru (29%), și Nord Vest (27%), cel mai mic procent fiind în regiunea București (14%).

Figura I. 24 - Procentul pacienților internați prin trimitere de la medicul de familie, în 2005, pe regiuni de dezvoltare, în funcție de spital



Procentul pacienților internați în spital, în 2005, cu trimitere de la medicul de familie, este cel mai mare în București (40%), urmat de regiunea de Nord Vest (26%). Restul regiunilor se încadrează cu procente cuprinse între 17% și 20%.

5.3 Discuții și concluzii

Comparativ cu țările din jur, România cheltuiește pentru sănătate mai puțin, continuând să aibă probleme cu mortalitatea infantilă, mortalitatea maternă și prevalența unor boli tratabile cum ar fi tuberculoza. Speranța de viață la naștere nu diferă mult de țările din jur, iar probabilitatea de supraviețuire la 65 de ani este relativ comparabilă. Din păcate însă nivelul deceselor evitabile, în general, și în special la vârste mici, nu este cunoscut, și nu există programe țintite de reducere a acestora.

În ceea ce privește spitalele:

- există diferențe între modul de accesare de către pacienți, în funcție de regiune,
- există diferențe clare între regiuni în ceea ce privește procentul pacienților tratați provenind din mediul rural;
- durata medie de spitalizare variază relativ puțin, toate regiunile de dezvoltare având durate medii sub 10 zile (pentru spitale de acuți, care raportează date DRG și sunt plătite de casele de asigurări pe această bază);
- indicele de complexitate a cazurilor (indicele de case mix) prezintă variații regionale destul de importante, având valori destul de mici;
- din cazurile internate la chirurgie au suferit intervenții chirurgicale între 40% și 60% din cei internați, un procent extrem de mic: acest indicator ridică semne de întrebare privind oferta de servicii diagnostice în afara spitalului;
- cele mai multe cazuri cu trimitere de la medicul de familie vin către regiunea București, care are și cel mai mic procent de bolnavi internați în urgență; o explicație a acestui fapt ar putea fi existența unor diferențe de acoperire cu medici de familie între regiuni.

BIBLIOGRAFIE

1. Aktouf O., *Le management entre tradition et renouvellement*, Gaetan Morin, 1989
2. AUPHA – *Users guide* – Association of University Programs in Health Administration, 1996
3. AUPHA- *Facilitators guide* - Association of University Programs in Health Administration, 1996
4. Bara, AC, van den Heuvel, W , Maarse, JAM. Reforms of the Health Care System in Romania. *Croatian Medical Journal* 2002 (43): 446-452.
5. Barnum, H., Kutzin, J., *Public Hospitals in Developing Countries, Resource Use, Costs, Financing*, Published for World Bank, Baltimore and London, 1993.
6. Bridges, W. *The Human Side of Organizational Change*. Mill Valley, CA: William Bridges & Associates, 1993.
7. Bulletin of the World Health Organisation, 2000, 78 (6)- „A framework for assessing the performance of health systems” – Christopher J. L. Murray and Julio Frenk – pp 2-5
8. Colecția “Monitorul Oficial al României, Partea I” – anii 2000 - 2001;
9. Connor, Daryl. "Corporate Healthcare's Change Masters," *Healthcare Executive*, vol. 5, March/April, 1990, p. 28 as cited in Rakich, Longest, and Darr.
10. Constituția României republicată;
11. Daft, R.L 2002, *Organizational Theory and Design*, Schoonhoven: Academic Service
12. Druguș, L., *Managementul Sănătății*, Sedcom Libris, 2003
13. Duncan, J., Ginter, P.and Swayne, L., *Strategic Management of Health Services Organizations*, Cambridge, MA. Blackwell Publishers, 1994.
14. Gustafson, David. "The Function of a Nurse Manager in a Health Care Setting," Chap. 3 in Sullivan E., and Dicker, P. *Effective Management in Nursing*, 3rd ed. Redwood City, CA: Addison Wesley, 1992.
15. Handy, Charles B. – *Understanding organizations*, Penguin Business, 1985
16. Healy, J. and McKee, M., 2002 - „Improving performance within the hospital” în *Hospitals in a changing Europe*, Martin McKee and Judith Healy (editors), Open University Press, 2002
17. Hershey, P. și Blanchard, K. H. – *Management of Organisational behaviour*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall, 1988
18. Hsiao CW., 1995 - A Framework for assessing health financing strategies and the role of health insurance, în Dunlop D Martins J, *An International assessment of Health care financing. Lessons for developing countries*, Washington DC, The World Bank, 1995, pp15 /29
19. Institutul Național de Statistică. *Anuarul Național de Statistică al României – 2005*. București 2006

20. Jakab, M., Preker, A., Harding, A., Hospital Organisational Structure in Transition Economies: Incoherent internal and external incentive environments, Published for the World Bank, 1999
21. John Snow Inc, IHSM –Practice Management in Primary Health Care,2002
22. Katz, Robert. "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review*, September/October, 52(5), 1974.
23. Kennelly Gaetan, E. Curative Politics and Institutional Legacies: The Impact of Foreign Assistance on Child Welfare and Healthcare Reform in Romania, 1990-2004. *A Cautionary Tale*. University of Maryland, College Park, 2005. Available at <https://drum.umd.edu/dspace/bitstream/1903/3219/1/umi-umd-3045.pdf>
24. Koontz, Harold. "The Management Theory Jungle," *Academy of Management Journal*, vol. 4, Dec. 1961, pp. 174-188.
25. Legea nr. 95 din 14 aprilie 2006 privind reforma în domeniul sănătății, publicată în Monitorul Oficial nr.372 din 28 04 2006, Titlul VII Spitalele;
26. Legea nr. 24/2000 privind normele de tehnică legislativă pentru elaborarea actelor normative
27. McKee, M. and Healy, J., Hospitals in a changing Europe, European Observatory on Health Care Systems, Open University Press, 2002
28. Mihalyi, P. De-Integration and Disintegration of Health Care in Post-Communist Countries, CEU Economics Department Working Paper, No. 5, Budapest, 2004.
29. Mintz, Henry. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, 1973.
30. Mintzberg H., The structuring of organizations – a synthesis of research, Prentice- Hall, 1979
31. Murray, Christopher J. L. and Frenk Julio - „A framework for assessing the performance of health systems”– Bulletin of the World Health Organisation, 2000, 78 (6), pp1
32. Muraru, Ioan, Drept constituțional și instituții politice, București, Editura Actami, 1995, vol I si II;
33. Pfeffer, J. and Salancik, G.R., The External Control of Organizations: A resource dependence Perspective – Harper and Row, 1978
34. Popa, Nicolae, Teoria generala a dreptului, București, Editura Actami, 1994, vol I si II;
35. Preston SH., Mortality and development revisited. Population Bulletin of the United Nations, 1986, 18, pp 34-40
36. Rakich, J. S., B. B. Longest, and K. Darr. *Managing Health Service Organizations*, 3rd ed. Baltimore, MD: Health Professions Press, 1992.
37. Raportul Dezvoltării Umane 2004: Libertatea culturală în lumea diversă de azi la (www.who.int/whr/2000/en/)
38. Reinke, W. *Health Planning for Effective Management*. New York: Oxford University Press, 1988.

39. Senge, P.M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday. 1990.
40. Shortell, S. M., and A. D. Kaluzney. *Health Care Management: Organization Design and Behavior*, 3rd ed. Albany, NY: Delmar Publishers, 1994.
41. Taylor, R., and Taylor, S., eds. *The AUPHA Manual of Health Services Management*. Gaithersburg, MD: Aspen Publishers, 1994.
42. The Appropriate Role of the Hospital, European Observatory on Health Care Systems, WHO, Regional Office for Europe, Copenhagen, 1998
43. „The World Health Report 2000: Health Systems: Improving Performance” (Raportul Sănătății Umane 2000: Sisteme de sănătate: Îmbunătățirea performanței) (www.who.int/whr/2000/en/) , accesat la 23 noiembrie 2004
44. Tulchinsky T., Varavikova E. , *The New Public Health*, Academic Press, 2000
45. UNDP- „Human Development Report 2004: Cultural liberty in Today’s Diverse World” la <http://hdr.undp.org/reports/global/2004> accesat la 15 noiembrie 2004
46. Vlădescu C., coordonator, Sănătate publică și management sanitar, Cartea Universitară, 2004
47. Vlădescu, C, Rădulescu, S., Olsavszky V., Sisteme de sănătate în tranziție, România 2000, Observatorul European al Sistemelor de Sănătate, Organizația Mondială a Sănătății – Biroul Regional pentru Europa, 2000
48. World Health Organization Regional Office for Europe and the European Observatory on Health Care Systems. *Health Care Systems in Transition: Romania*. Editor: Busse, R. Authors: Vladescu, C, Radulescu, S, Olsavszky V. World Health Organization Regional Office for Europe, Copenhagen, 2000.
49. WHO –The World Health Report 2000, Health systems: Improving Performance, pp 27 -32
50. http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_planning accesat la 12 mai 2006
51. <http://www2.uhb.nhs.uk> accesat la 18 mai 2006

II. INTRODUCERE ÎN ECONOMIA SANITARĂ

Dr. Paul Radu

1. ECONOMIA SANITARĂ ȘI PIAȚA LIBERĂ

Economia, în general, este știința care se ocupă cu studiul producției și alocării bunurilor și serviciilor în condițiile unor resurse limitate. Ea se bazează pe două lucruri universale: dorințele și nevoile oamenilor sunt nelimitate, iar resursele disponibile pentru a le satisface sunt limitate. Astfel, economia studiază modul în care resursele sunt folosite pentru satisfacerea dorințelor, uneori fiind denumită “știința sărăciei” (Witter, 2000).

Cele trei întrebări fundamentale care stau la baza economiei sunt:

- ce bunuri și servicii trebuie produse?
- în ce mod trebuie produse aceste bunuri și servicii?
- către cine trebuie repartizate aceste bunuri și servicii?

Economia poate fi:

- pozitivă – studiază ceea ce există în realitate; ce bunuri sunt produse, cum anume și către cine sunt distribuite;
- normativă – studiază ceea ce ar trebui să fie și modul de a pune în practică.

În mod analog, *economia sanitară* studiază modul în care sunt produse și furnizate îngrijirile de sănătate, în condițiile unor resurse limitate. Cele trei întrebări fundamentale ale economiei sunt valabile și pentru economia sanitară, cu specificarea că bunurile și serviciile produse sunt reprezentate de îngrijirile de sănătate. Acesta este motivul pentru care se mai folosește în loc de economie sanitară și termenul de economie îngrijirilor (serviciilor) de sănătate.

Economia sanitară s-a dezvoltat puternic în ultimele decenii, după o perioadă de incertitudine datorată teoriei conform căreia resursele pentru sănătate nu trebuie limitate (Fuchs, 1986). Această teorie susținea că resursele pentru sectorul sanitar nu trebuie limitate, și că se va ajunge la un viitor previzibil în care nevoile de îngrijiri de sănătate vor putea fi acoperite de resursele disponibile. Această situație nu este însă previzibilă, deoarece înseși nevoile pentru îngrijiri de sănătate nu sunt aceleași, ele cresc în mod continuu, cauzele principale fiind îmbătrânirea populației, presiunea noilor tehnologii cu scop diagnostic și terapeutic, creșterea așteptărilor populației etc. Astăzi este evident pentru toată lumea că nici o țară nu poate aloca resurse nelimitate pentru îngrijirile de sănătate, indiferent de nivelul dezvoltării sale economice, și că există o interrelație între resursele alocate îngrijirilor pentru sănătate și celelalte domenii economice.

Mai mult, starea de sănătate este condiționată de alți factori, în afara sistemului îngrijirilor de sănătate. Acești factori (condiționarea genetică la nivel de individ, mediul socio-economic și comportamentul individual) au un rol decisiv și foarte important în definirea stării de sănătate a fiecărui individ.

Un sistem economic reprezintă un mod de distribuție a resurselor astfel încât să fie satisfăcute nevoile, deci să răspundă celor trei întrebări fundamentale: ce producem, cum producem și pentru cine producem (Witter S., 2000). Există două sisteme distincte care

încearcă să atingă aceste deziderate:

- sistemul economiei centralizate – în care statul evaluează nevoile consumatorilor și decide ce bunuri să fie produse și cum anume, precum și distribuția acestor bunuri;
- sistemul economiei de piață liberă – în care statul permite indivizilor să decidă ce bunuri să fie produse, în concordanță cu distribuția inițială a resurselor (statul poate avea însă rolul de a redistribui resursele inițiale între indivizi pentru a atinge obiective de echitate).

În practică majoritatea societăților au sisteme economice care operează între aceste două extreme. Deoarece eșecul economiei centralizate este cunoscut de fiecare dintre noi, în paginile următoare se va descrie cum ar trebui să funcționeze un sistem de piață liberă.

1.1 Piața liberă

Piața reprezintă locul în care producătorii și consumatorii se întâlnesc, și au loc schimburile. Pentru ca bunurile să fie schimbate (tranzacționate), ele trebuie să aibă un preț. Prețul reprezintă valoarea monetară pe piață a unui produs, în momentul tranzacției.

Fiecare tranzacție de pe piață prezintă două aspecte:

- cererea – cantitatea de bunuri pe care cumpărătorii sunt dispuși să le cumpere la un preț dat, la un anumit moment;
- oferta – cantitatea de bunuri pe care producătorii doresc să le vândă la un preț dat, la un anumit moment.

Prețul de echilibru este prețul pentru care cantitatea de bunuri pe care furnizorii o aduc pe piață (oferta) este egală cu cantitatea de bunuri pe care consumatorii doresc să o cumpere (cererea).

Cererea este atributul consumatorilor. Modelul economic al comportamentului consumatorilor pleacă de la observația că, toți cumpărătorii își folosesc veniturile astfel încât să obțină un maxim de bunăstare sau utilitate. Aceasta se realizează prin cumpărarea unor bunuri și servicii în funcție de venitul disponibil, plecând de la presupunerea că fiecare consumator știe cel mai bine cum să-și crească bunăstarea și, deci, ce anume să cumpere. De asemenea, cumpărătorii caută furnizorii cu prețurile cele mai mici pentru același produs.

Când vorbim despre cerere, ne referim la *cererea efectivă*, adică la cantitatea de bunuri pe care cumpărătorii sunt dispuși să le cumpere la un preț dat, cumpărători care au însă și posibilitatea (financiară) de a cumpăra bunul respectiv.

Cererea pentru un bun este determinată de două grupuri de factori:

- factori specifici individuali sau “gusturi”, care țin de vârstă, gen, obiceiuri, cultură, educație etc.;
- factori externi indivizilor, dar comuni societății:
 - prețul bunului (relația între prețul unui bun și cererea pentru bunul respectiv determină curba cererii);
 - prețul celorlalte bunuri (substituibile și complementare);

Bunurile *substituibile (alternative)* sunt acele bunuri care se pot cumpăra și consuma în locul bunului respectiv. Cererea pentru un produs crește în momentul creșterii prețului bunurilor substituibile și invers. Bunurile *complementare* sunt acele bunuri care se consumă împreună cu bunul respectiv. Cererea pentru un produs scade în momentul creșterii prețului bunurilor complementare și invers.

- prețul viitor al bunurilor, în sensul că o creștere previzibilă a prețului la un produs duce la creșterea cererii actuale pentru produsul respectiv;
- venitul indivizilor; în funcție de modul de variație a cererii pentru bunuri, față de variația venitului individual, bunurile pot fi:
 - *superioare* – dacă cererea pentru ele crește proporțional cu creșterea venitului;
 - *normale* – dacă cererea pentru ele crește proporțional mai puțin decât creșterea venitului;
 - *inferioare* – dacă cererea pentru ele scade odată cu creșterea venitului.
- mărimea pieței și distribuția veniturilor în interiorul pieței.

Cu cât prețul unui produs este mai mare, cu atât se găsesc mai puțini cumpărători și cantitatea cerută este mai mică, iar cu cât prețul este mai mic cu atât vor fi mai mulți cei care vor dori să cumpere și, deci, cererea va fi mai mare. Reprezentarea grafică a relației între prețul unui produs și cantitatea cerută la un moment dat este curba cererii (Figura II.1).

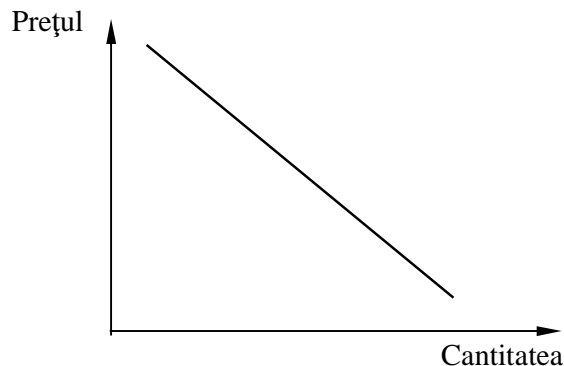


Figura II.1. Curba cererii

Oferta este atributul furnizorilor (al firmelor). Așa cum am amintit, oferta reprezintă cantitatea de bunuri pe care producătorii (furnizorii) vor să le vândă la un preț dat.

Într-o piață liberă perfectă, furnizorii doresc să-și maximizeze profitul, au stimulente pentru a produce ceea ce vor să cumpere consumatorii și au stimulente să producă la costuri minime. De asemenea, pe piață pot intra noi furnizori care să-și vândă produsele la prețurile la care vor să cumpere consumatorii, eliminând de pe piață furnizorii ineficienți.

Factorii care influențează oferta de bunuri sau servicii sunt:

- maximizarea profitului; însă nu întotdeauna firmele doresc maximizarea profitului, existând chiar furnizori (firme) cu statut non-profit;

- forma de proprietate; de cele mai multe ori firmele cu acționariat privat fac eforturi mai mari pentru creșterea eficienței și maximizarea profitului;
- schimbările tehnologice, modificarea factorilor de producție, schimbări ale costurilor resurselor utilizate; toate acestea pot determina reducerea (sau creșterea) cheltuielilor la nivelul furnizorilor, cu impact asupra ofertei;
- taxele/subvențiile;
- schimbări în prețul celorlalte bunuri.

Reprezentarea grafică a relației între prețul unui produs și cantitatea oferită spre vânzare la un moment dat este curba ofertei (vezi Figura II.2).

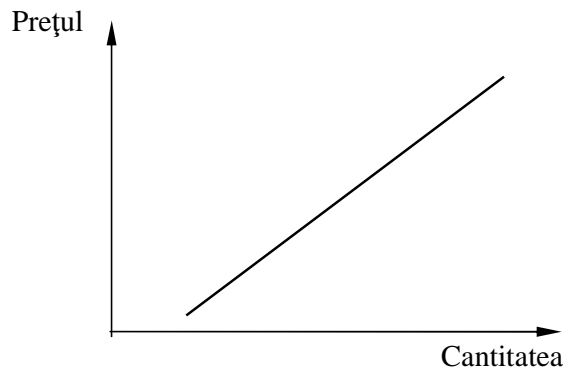


Figura II.2. Curba ofertei

Presupunând că un producător încasează pentru fiecare produs același preț, prețul ultim la care ar dori să vândă este cel care să-i acopere cheltuielile cu ultima unitate de produs, deci prețul minim acceptat este costul marginal al ultimei unități de produs.

Pe o piață liberă, prețul unui bun este cel care aduce în balanță cererea și oferta determinând echilibrul pieței. Prețul la care cererea pentru un bun este egală cu oferta pentru același bun se numește *preț de echilibru* (vezi Figura II.3).

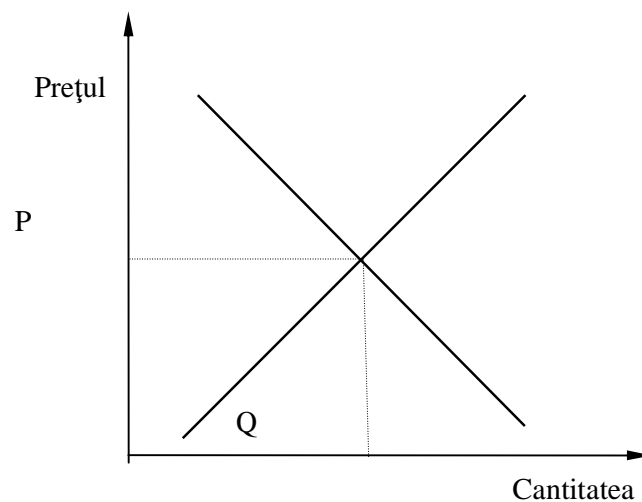


Figura II.3. Stabilirea prețului de echilibru

Elasticitatea reprezintă modul în care o cantitate cerută sau oferită variază la modificarea unuia dintre factorii care o influențează (prețul, venitul etc.). Ea este definită ca raportul între schimbarea procentuală a cantității cerute (oferite) și schimbarea procentuală a factorului determinant. De exemplu elasticitatea cererii în funcție de preț este dată de formula:

$$E = \frac{dQ/Q}{dP/P}$$

E = schimbarea procentuală a cantității/schimbarea procentuală a prețului

Dacă schimbarea procentuală a cantității este mai mare decât a factorului determinant, atunci elasticitatea este mai mare decât 1 (ignorăm semnul negativ). În acest caz, spunem că fenomenul analizat este elastic. Dacă schimbarea procentuală a cantității este mai mică decât a factorului determinant, atunci elasticitatea este mai mică decât 1, deci fenomenul este inelastic. În cazul în care schimbarea are loc în aceeași proporție elasticitatea va fi egală cu 1; fenomenul analizat este unitar elastic.

Deoarece am pornit de la ideea că răspunsul cel mai bun la întrebările fundamentale ale economiei este oferit de un sistem economic care are la baza piața liberă, adică interacțiunea liberă între cerere și oferta până la atingerea unui preț de echilibru, în continuare sunt prezentate condițiile optime de funcționare a unei piețe libere.

Condițiile necesare pentru ca o piață să funcționeze liberă și astfel să rezulte o alocare optimă a resurselor în societate sunt:

- existența unui grad cât mai mare de competiție între furnizori; se poate realiza prin:
 - intrare liberă pe piață;
 - cunoaștere perfectă a tranzacțiilor de pe piață;
 - stimulare a cât mai mulți furnizori și cumpărători, astfel încât nici unul dintre ei să nu poată influența singur prețul;
 - costuri egale de transport și tranzacție;
 - mobilitate a factorilor de producție;
 - un mare grad de omogenitate a bunurilor (să fie comparabile);
 - scală a costurilor de producție constantă (sau descrescătoare).
- existența unei piețe complete; piețele incomplete sunt acelea în care prețul bunurilor de pe piață nu reflectă exact toate costurile implicate. Unii dintre factorii care stau la baza piețelor incomplete sunt:
 - externalitățile: beneficii sau costuri derivate din producerea sau cumpărarea unui bun care se reflectă și asupra altora decât cei implicați în tranzacție, și care nu se reflectă în prețul bunului tranzacționat; externalitățile pot fi pozitive (imunizarea) sau negative (poluarea);
 - bunurile publice: sunt bunuri “fără rival și de la care nu poate fi exclus nimeni”, adică bunuri pe care nu poți opri lumea să le consume și a căror disponibilitate nu este afectată de numărul consumatorilor;
 - bunurile valoroase: bunuri față de care decidenții nu sunt neutri (indiferenți) în legătură cu cât se consumă;

- necesitatea consumatorilor de a avea și de a fi capabili să înțeleagă informațiile asupra prețurilor cât și asupra eficacității și calității bunurilor; de asemenea se presupune că fiecare consumator știe cu certitudine ceea ce dorește;
- existența unei distribuții echitabile a veniturilor înainte ca tranzacțiile să aibă loc, pentru a se putea realiza o maximizare a utilității la nivelul societății (Witter, 2000).

2. PIAȚA ÎNGRIJIRILOR DE SĂNĂTATE

Sănătatea este un bun fundamental care nu se poate cumpăra în cadrul unei piețe, iar determinanții ei sunt “bagajul” genetic, stilul de viață, mediul înconjurător și îngrijirile de sănătate. Deoarece nevoia de îngrijiri de sănătate este determinată de nevoia de sănătate, spunem despre îngrijirile de sănătate că sunt un bun derivat și că cererea de îngrijiri de sănătate este o cerere derivată.

De ce există o cerere de sănătate? Se spune că sănătatea este cerută atât pentru a fi consumată cât și pentru faptul că este o investiție. Dorim o sănătate mai bună, deoarece obținem beneficii psihice simțindu-ne bine, în timp ce, dacă suntem bolnavi, obținem beneficii negative. Ne dorim o sănătate mai bună, deoarece, dacă suntem bine putem să muncim și astfel să câștigăm bani, în timp ce venitul nostru poate scădea, dacă suntem bolnavi.

Îngrijirile de sănătate au următoarele caracteristici:

- sunt esențiale, adică este dificil să le substituim cu alte bunuri;
- sunt un bun derivat; îngrijirile de sănătate sunt doar unul dintre bunurile necesare menținerii sau îmbunătățirii sănătății;
- beneficiile unor îngrijiri de sănătate sunt nesigure; nu este dovedită eficacitatea tuturor îngrijirilor de sănătate care se furnizează pacienților.

Este evident că la baza cererii de îngrijiri de sănătate sunt nevoile de îngrijiri de sănătate. Alți determinanții ai cererii de îngrijiri de sănătate sunt:

- prețul acestora; prețul reprezintă un determinant important al cererii individuale; în general costul care stă la baza prețului este format din două componente: costurile medicale directe și costurile indirecte;
- prețul altor bunuri, deoarece acestea pot influența costul resurselor necesare îngrijirilor de sănătate;
- venitul individual; în general creșterea venitului determină o cerere mai mare pentru anumite îngrijiri de sănătate (gen corecții estetice etc.), dar sunt situații când creșterea venitului poate determina o scădere a cererii de îngrijiri de sănătate, deoarece persoanele cu venituri mai mari au o stare mai bună de sănătate;
- vârsta, nivelul educațional, obiceiurile familiale.

Principalele tipuri de nevoi referitoare la îngrijirile de sănătate sunt:

- nevoia percepută – ceea ce pacientul consideră că ar avea nevoie (dorința lui);
- nevoia cerută – ceea ce pacientul solicită unui furnizor de îngrijiri de sănătate;

- nevoia normativă – ceea ce consideră un profesionist că ar avea nevoie pacientul;
- nevoia comparativă – la nivel populațional, plecând de la nevoile observate la alte populații.

Așa cum se observă, nevoia de îngrijiri de sănătate este un concept relativ care implică atât individul cât și societatea, totul având drept punct de plecare sărăcia informațiilor (a cunoștințelor) de care dispune un pacient în legătură cu “nevoile” sale de îngrijiri de sănătate. Această problema a determinării nevoii de îngrijiri de sănătate stă la baza *relației de agenție* care apare între furnizorii de îngrijiri de sănătate și pacienți. Specificul relației de agenție în cazul îngrijirilor de sănătate este cel care determină fenomenul cunoscut sub numele de *cererea indusă de ofertă*.

Oferta de îngrijiri de sănătate este reprezentată de ceea ce se furnizează consumatorilor de către producătorii de servicii de sănătate.

Factorii care influențează oferta sunt:

- costul de producție, care uneori este și foarte greu de calculat;
- tehnicile alternative de producție (îngrijirile primare vs. secundare etc.);
- substituirea resurselor (posibilitatea de substituie a capitalului cu forța de munca);
- piața resurselor (influențarea comportamentului furnizorilor în funcție de sistemul de plată);
- alte sectoare ale economiei (autoritățile locale, serviciile sociale, organizațiile voluntare).

Principalele unități de furnizare a ofertei de îngrijiri de sănătate la nivelul unui sistem de sănătate sunt:

- practicianul de îngrijiri de sănătate (medicii generaliști, de familie sau de alte specialități care acordă îngrijiri pacienților în ambulatoriu);
- unitățile sanitare cu paturi (din care cel mai cunoscut tip este spitalul).

Nici una dintre aceste unități de producție nu corespunde teoriei economice a firmei, care este caracterizată prin dorința de maximizare a profitului și posibilitatea de alegere a resurselor și a rezultatelor. Ambele tipuri de unități de producție pot fi considerate ca firme multi-produs ale căror rezultate au atât dimensiuni calitative cât și cantitative.

Practicianul de îngrijiri primare de sănătate are următoarele caracteristici:

- timpul său este principala sa resursă (prin timpul alocat practicii el își pune în valoare expertiza profesională);
- nu reprezintă o unitate tipică de producție, deoarece serviciile (îngrijirile) furnizate sunt foarte eterogene;
- nu poate aborda o standardizare a îngrijirilor;
- pune accent pe importanța discreției medicale și a libertății clinice;
- cel mai frecvent are rolul de “filtru” pentru accesul la serviciile spitalicești.

Spitalul este consumatorul principal al resurselor pentru sănătate. Principalele sale caracteristici sunt:

- spitalul nu poate fi asimilat unei fabrici; eterogenitatea serviciilor este foarte mare, iar standardizarea procedurilor nu este posibilă pentru toate activitățile, mai ales în zonele clinice; cu toate acestea protocoalele de practică sunt unelte utile în îmbunătățirea managementului proceselor din spital și standardizarea procedurilor;
- spitalul acționează rareori ca un antreprenor pentru maximizarea profitului (clinicienii și managerii au alte scopuri – maximizarea beneficiilor pacienților, etica etc.);
- cadrul legal determină spitalele să nu poată face un profit “excesiv”;
- un rol foarte important în funcționarea spitalelor îl are discreția clinică și confidențialitatea informațiilor legate de starea de sănătate a pacienților, ceea ce presupune anumite costuri suplimentare și proceduri specifice.

Există două caracteristici principale care diferențiază spitalul de majoritatea firmelor:

- natura eterogenă a spitalelor și diversitatea factorilor în funcție de care putem face gruparea lor: mărime, specialități etc.
- identificarea celor care decid este foarte dificilă, deoarece responsabilitatea este împărțită între un număr de indivizi. Problemele care decurg de aici sunt următoarele:
 - dificultatea identificării decidenților reali;
 - conducerea se face mai degrabă pe considerente medicale, decât economice;
 - o incertitudine inerentă prevalează asupra fiecărui caz, de unde rezultă dificultatea evaluării exacte a resurselor necesare.

Un alt factor important care influențează activitatea furnizorilor de îngrijiri de sănătate îl reprezintă calitatea îngrijirilor de sănătate. Modul în care calitatea influențează oferta derivă din următoarele aspecte:

- calitatea este legată de natura și rezultatul îngrijirilor primite;
- calitatea este un factor foarte important al pieței medicale;
- accentul pus pe pregătirea medicală poate duce la o variație a calității;
- sunt situații când se alocă resurse doar spre creșterea calității.

În concluzie, oferta de îngrijiri de sănătate este o problema foarte complexă, ea fiind “o complicată secvență de răspunsuri adaptative în fața incertitudinii” (McGuire, 1994).

2.1 Eșecul pieței serviciilor de sănătate

Faptul ca piața serviciilor de sănătate nu este o piață liberă se întâlnește în literatură sub denumirea de *eșecul pieței* (“market failure”). Competiția restrânsă, asimetria informațională, prezența externalităților, eterogenitatea îngrijirilor de sănătate sunt doar câteva dintre motivele care conduc la eșecul funcționării pieței serviciilor de sănătate ca o piață liberă („Economie sanitară și management financiar”, 2003).

Cauzele pentru care piața serviciilor de sănătate nu poate funcționa adecvat ca o piață liberă sunt următoarele:

- competiție absentă sau diminuată, datorită: restricțiilor la intrarea pe piață (trebuie o atestare pentru a putea furniza servicii), mobilității reduse a factorilor de producție, eterogenității îngrijirilor de sănătate, existenței economiilor de scală și de scop;
- imperfecțiuni informaționale și asimetrie informațională datorită: cunoștințelor limitate asupra propriei stări de sănătate, dificultății evaluării eficacității clinice, specificului relației de agenție și cererii induse de ofertă, competiției nu pentru prețuri, ci pentru calitate;
- piețe incomplete, datorită: prezenței externalităților (pozitive și negative), considerării sănătății ca bun valoros, existenței bunurilor periculoase (bunuri al căror consum are efect negativ asupra sănătății), implicării altor valori, cum ar fi altruismul;
- argumente de genul echității, datorită: distribuției inegale a veniturilor și existenței unor nevoi de sănătate mai mari la cei cu venituri mici.

În fața acestui eșec al pieței libere în sfera serviciilor de sănătate, se pune întrebarea dacă trebuie să intervenim pe această piață. Motivele principale ale intervenției pe piața îngrijirilor de sănătate sunt: pentru reducerea riscului financiar asociat bolii, pentru a crește consumul anumitor îngrijiri de sănătate, pentru creșterea accesibilității private la unele servicii de sănătate, pentru scăderea consumului de bunuri periculoase, pentru creșterea competiției pe piață, pentru restrângerea/controlul costurilor etc.

Cum anume se poate interveni pentru rezolvarea acestor aspecte ale pieței serviciilor de sănătate? Cele mai frecvente soluții utilizate sunt: introducerea asigurărilor private (voluntare) sau publice (obligatorii), subvenționarea acordării unor servicii, subvenționarea/transferul veniturilor între diferite categorii de persoane, acțiunile de promovare a sănătății, reglementarea publicității, stabilirea de diferite taxe și impozite pentru comportamentele nocive sănătății, încurajarea competiției între furnizorii de servicii de sănătate, utilizarea unor sisteme de plată cu stimulente adecvate situațiilor locale, informarea mai bună a consumatorilor, finanțarea cercetării pentru programe de sănătate cât mai cost-eficace, controlul finanțării globale, încurajarea reglementărilor profesionale/etice, negocierea tarifelor; stimularea sănătății publice, stimularea unui rol mai activ al “cumpărătorilor” etc.

“Problema de bază este că piața nu poate fi eficientă în schimburile care se concentrează pe termen scurt între un număr mic de oameni care tranzacționează, unde informația atât asupra naturii bunului cât și asupra rezultatului așteptat este necunoscută, unde bunul este puțin substituibil între consumatori și unde sunt mari probleme potențiale legate de incertitudinea și complexitatea luării deciziei” (McGuire, 1994).

3. FINANȚAREA SECTORULUI SANITAR

În secțiunile anterioare s-au descris pe scurt argumentele pentru care o piață liberă, privată a îngrijirilor de sănătate în care consumatorii plătesc direct pentru serviciile de sănătate primite este o modalitate ineficientă și inequitabilă de alocare a resurselor.

Pe lângă plata directă de către consumatori (pacienți) a furnizorilor pentru îngrijirile de sănătate primite, metodă caracteristică pieței libere, cea mai cunoscută metodă de plată este reprezentată de metoda terțului plătitor (asigurarea de sănătate). Principiul de bază al finanțării printr-un terț plătitor este acela că indivizii plătesc în mod regulat o anumită sumă de bani către un terț (indiferent dacă ei consumă sau nu îngrijiri de sănătate), iar în momentul în care indivizii primesc îngrijiri de sănătate, plata furnizorilor se face de către terțul respectiv, din sumele colectate în timp. Finanțarea printr-un terț plătitor reprezintă ceea ce se numește o schemă de asigurare împotriva riscului de boală. Schema fluxurilor financiare într-o astfel de situație se poate observa în figura II.4.

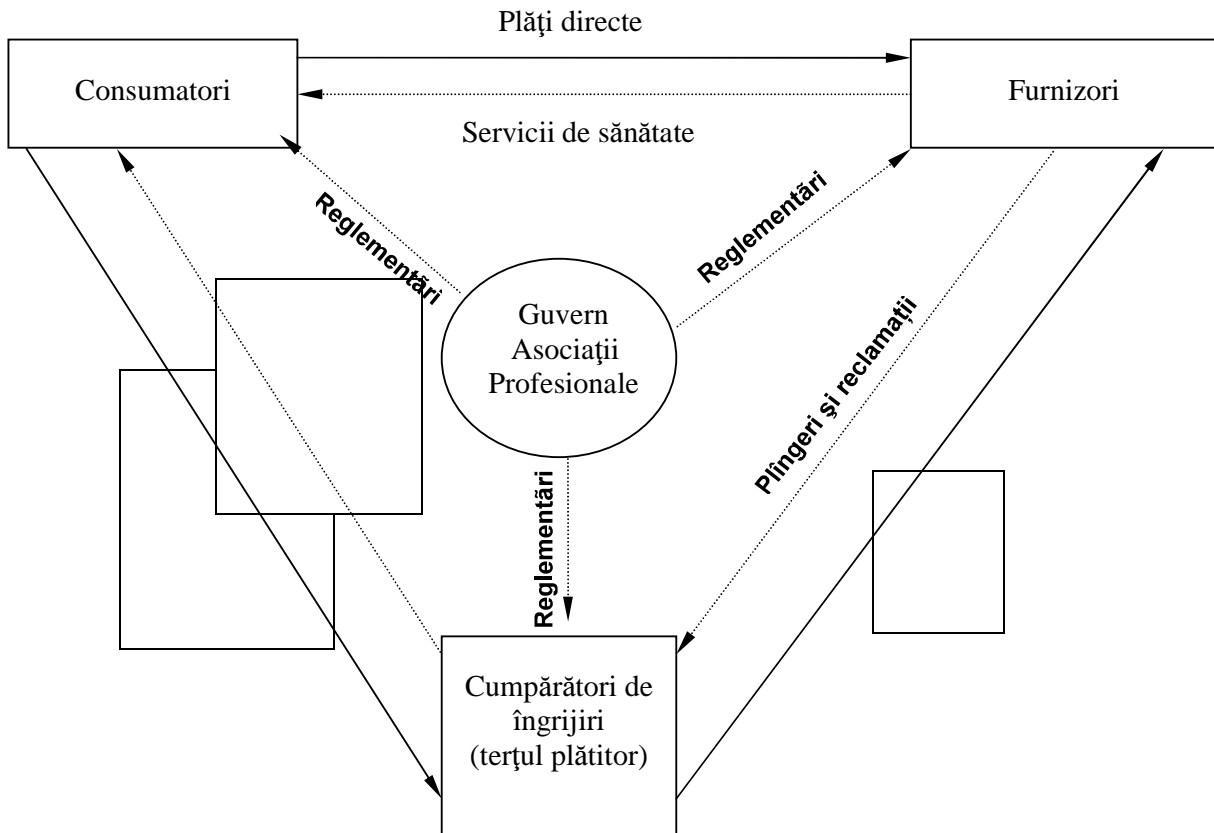


Figura II.4. Actorii implicați în finanțarea îngrijirilor de sănătate (sursa: OMS 92747)

Ceea ce realizează o schemă de asigurare, deci o finanțare a îngrijirilor de sănătate printr-un terț plătitor, este diminuarea riscului financiar individual, prin diseminarea acestuia la participanții din schema de asigurare. Cele două fluxuri financiare prezente în cazul metodei terțului plătitor sunt reprezentate de colectarea fondurilor și plata furnizorilor. În continuare vom face o prezentare a altor opțiuni de finanțare a sectorului sanitar (în afară de plata directă), abordând colectarea fondurilor și plata furnizorilor.

3.1 Colectarea fondurilor

Asigurarea este o modalitate de a împărți riscurile, riscul fiind probabilitatea de a apărea o pierdere. Riscul se poate asocia cu două tipuri de evenimente: care nu sunt predictibile (accidente, incendii etc.) și care sunt predictibile (moartea, îmbătrânirea, îmbolnăvirea). Îmbolnăvirea este un eveniment asociat cu bătrânețea sau cu moartea, dar deși cunoaștem că va apărea la cineva, cândva, nu putem prezice cu exactitate la cine anume și când anume. Acesta este motivul pentru care boala, respectiv sănătatea, sunt incerte pentru individ, dar predictibile pentru un grup de indivizi. Cu cât grupul de indivizi este mai mare, cu atât predicția de boală la nivelul grupului este mai exactă.

În felul acesta stau lucrurile pentru cei care decid să intre într-un sistem de asigurare pentru boală: toți asigurații decid să contribuie cu o sumă de bani, iar cei care se vor îmbolnăvi vor avea acoperite cheltuielile necesare din banii colectați la comun (Radu, 1999).

Motivele principale pentru care indivizii recurg la asigurarea de sănătate sunt următoarele:

- cererea pentru îngrijiri de sănătate este incertă; de aceea indivizii nu știu când vor avea nevoie de îngrijiri și în ce măsură, deci le va fi greu să prevadă ce bani să economisească pentru a putea plăti îngrijirile pe care le vor consuma;
- cheltuielile necesare unor anumite servicii pot avea consecințe catastrofale pentru bugetul unor indivizi; de aceea asigurarea poate avea și un rol de promovare a echității;
- unii indivizi au nevoie de mai multe îngrijiri de sănătate; astfel, este cunoscut faptul că bătrânii, copiii, familiile cu venituri scăzute au nevoi mai mari de îngrijiri de sănătate.

Este posibil însă ca existența unei finanțări printr-un terț plătitor să influențeze și riscul individual de boală. Aceasta se poate face prin stimularea consumului de servicii de sănătate preventive, care să scadă riscul apariției unor evenimente maladive mari consumatoare de resurse. În acest mod putem vorbi de o transformare a acestei asigurări împotriva bolilor într-o asigurare de sănătate, care încearcă nu doar acoperirea riscului financiar, ci și diminuarea riscului de boală prin stimularea comportamentului ce are ca țintă păstrarea sănătății.

În funcție de modul de colectare a fondurilor, asigurarea de sănătate poate fi de mai multe tipuri: asigurare voluntară (privată) și asigurare obligatorie (asigurare socială și asigurare publică prin intermediul guvernului).

Asigurarea privată (voluntară) de sănătate este cea asigurare în care indivizii decid voluntar să se asigure la o societate de asigurări. Ideea de bază este ca beneficiile plătite de asigurător (către furnizorii de îngrijiri de sănătate) să nu depășească veniturile colectate de la pacienți (sub forma contribuțiilor). Primele se pot stabili la un nivel egal pentru toți asigurații (prime comunitare) sau diferențiat, în funcție de riscul de boală al fiecărui asigurat (prime actuariale – de risc).

Problemele principale ale asigurărilor private sunt în număr de două:

- existența acestui fenomen de evaluare a riscului individual (raportarea primei de asigurare la riscul de boală) duce la excluderea din schema de asigurare a celor cu riscuri mari de boală (bătrâni, bolnavi cronici etc.), pentru care primele de asigurare sunt stabilite la un nivel foarte înalt; în concluzie firmele de asigurare vor căuta să asigure oameni sănătoși și cu venituri mari, deci vor

selecționa persoane cu riscuri mici de boală (riscurile “bune”);

- pe de altă parte, cei care vor să-și facă o asigurare privată vor căuta să obțină beneficii cât mai mari în schimbul primelor plătite; mulți dintre ei pot fi sănătoși, deci să nu aibă nevoie de îngrijiri și pot părăsi oricând schema, iar alții care au o problemă ascunsă de sănătate, vor dori să se alătore schemei; acest fenomen prin care societățile de asigurări selectează efectiv pe cei cu riscuri crescute (riscuri “rele”), poartă denumirea de selecție adversă, adică cei care știu că au un risc mai mare de boală sunt mai tentați să-și facă o asigurare decât cei care se știu mai sănătoși, deci cu risc mai mic de îmbolnăvire.

Deoarece asigurările private de sănătate nu pot oferi o soluție cuprinzătoare de finanțare a serviciilor de sănătate pentru întreaga populație, soluția adoptată de majoritatea organizatorilor de sisteme de sănătate o reprezintă introducerea obligativității schemelor de asigurare a sănătății. În acest fel, dispar ambele inconveniente menționate anterior: primele de asigurare nu mai sunt dependente de riscul de boală, ci de capacitatea de plată a fiecăruia (sunt legate de venitul individual), iar selecția adversă dispare, deoarece asigurarea este obligatorie și pentru cei bolnavi și pentru cei sănătoși.

Asigurarea publică de sănătate, cunoscută mai frecvent ca și *finanțare prin impozitare generală*, este o formă specială de asigurare în care indivizii nu plătesc contribuții pentru sănătate, ci, din impozitele (taxele) colectate de stat acesta asigură plata furnizorilor pentru serviciile furnizate indivizilor. În acest caz, terțul-plătitor este reprezentat de stat (sau de una dintre structurile sale), iar toți indivizii sunt îndreptățiți să primească servicii, indiferent de nivelul impozitului plătit. Se poate distinge un caz particular al asigurărilor publice, în care taxele colectate de stat sunt destinate special sănătății, deci un fel de taxă dedicată sănătății. În această situație, vorbim despre *finanțare prin taxe speciale* (“*earmarked taxation*”).

Asigurarea socială de sănătate este acea formă de asigurare prin care indivizii sunt obligați să plătească prime către asigurător, prime care nu sunt legate de riscul de boală, ci de venitul fiecăruia. În acest mod, are loc o subvenționare a celor bătrâni de către tineri, a celor bolnavi de către cei sănătoși și a celor săraci de către cei mai bogați. Dispar astfel selecția adversă și raportarea la risc, specifice asigurărilor private de sănătate. Cei care nu plătesc primele de asigurare nu beneficiază de plata asigurătorului către furnizor în momentul când solicită îngrijiri de la acesta.

Problema comună a tuturor sistemelor de asigurări (voluntare sau obligatorii) este legată de apariția *hazardului moral*. Acesta este fenomenul prin care apare un consum excesiv de îngrijiri de sănătate în cazul sistemelor în care pacienții nu plătesc nimic la punctul de contact cu furnizorii, în momentul când primesc îngrijiri de sănătate. Hazardul moral este inerent în orice schemă de asigurare și duce la furnizarea excesivă de servicii din partea furnizorilor și la consumul excesiv de servicii din partea asiguraților (Mossialos, 2002).

Există un hazard moral al consumatorului determinat de două cauze: (1) consumatorii au tendința de a supraconsuma îngrijiri de sănătate deoarece nu le plătesc în momentul consumului (efectul prețului scăzut), și (2) tendința de a duce o viață mai riscantă, știind că nu plătește nimic în caz de boală (efectul de substituție).

Metodele clasice de atenuare a hazardului moral al consumatorului sunt: introducerea de co-plăți, deductibile, practicarea unor reduceri ale primelor în cazul utilizării mai reduse a serviciilor de sănătate, stabilirea unui plafon maxim al beneficiilor plătite etc. („*Modelling in Health Care Finance: A compendium of quantitative techniques for health care financing*”, 1999).

Mai există însă și hazardul moral al furnizorului, prin care acesta induce o creștere a cererii de servicii a pacientului (știind că acesta nu plătește direct nimic). Acest fenomen apare în special în sistemele care plătesc furnizorii pentru fiecare serviciu furnizat.

O comparație a diferitelor tipuri de finanțare se poate observa în Tabelul II.1.

Tabelul II.1. Caracteristicile principale ale metodelor de finanțare a sectorului sanitar

| Caracteristicile analizate | Impozitare generală | Impozitare specială | Asigurări sociale de sănătate | Asigurări private de sănătate |
|--|---------------------|---------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Sunt contribuțiile destinate special sectorului sanitar? | Nu | Da | Da | Da |
| Sunt contribuțiile legate de riscul de boală? | Nu | Nu | Nu | Da |
| Determină contribuțiile dreptul la beneficii? | Nu | Nu | Da | Da |

Sursa: Witter S., Ensor T., Jowett M., Thompson R. - "Health Economics for Developing Countries", Macmillan, London and Oxford, 2000

La aceste forme de asigurare se adaugă metode mai noi de finanțare, de tipul competiției dirijate ("managed competition"), îngrijirilor integrate ("managed care"), conturile de sănătate etc. Fiecare dintre metodele amintite reprezintă o formă de asigurare de sănătate, dar există particularități care le fac deosebite și care determină modul în care acestea tratează problema riscului.

Finanțarea prin competiție dirijată ("managed competition") presupune obligativitatea indivizilor de a se asigura, cu libertatea de a-și alege asigurătorul, care va negocia cu furnizorii condiții cât mai bune pentru plata îngrijirilor furnizate. Plata contribuțiilor se face în funcție de venit (pentru acoperirea unui pachet de îngrijiri unic) spre un fond național (central) de asigurări, care va plăti caselor de asigurări fonduri per individ asigurat, în funcție de riscul de boală al fiecăruia (Enthoven, 1997). Ceea ce trebuie să realizeze o astfel de finanțare, și anume competiția între asigurători pentru o orientare mai mare spre individ și diminuarea puterii furnizorilor, trebuie pus în balanță cu costurile mai mari de funcționare. Chiar dacă unele țări au propus și au încercat astfel de metode de finanțare (Dekker în Olanda, Clinton în SUA), încă nu se pot trage concluzii despre beneficiile și dezavantajele certe ale acestei metode (Fuchs, 1998).

Finanțarea prin îngrijiri integrate ("managed care") este un concept nou care integrează finanțarea cu furnizarea de îngrijiri de sănătate și care presupune furnizarea serviciilor într-un sistem integrat, cuprinzător, responsabil și competitiv (Donaldson, 1993), iar individul care se asigură negociază cu terțul plătitor care este în același timp și furnizorul (sau într-un contract specific cu furnizorul). Reprezentantul unui astfel de asigurător-furnizor este organizația de tip HMO ("Health Maintenance Organisation") din SUA. Aceste organizații solicită contribuții care au aceleași caracteristici cu cele de la asigurările private de sănătate (legate de risc, pentru contribuțiile individuale, sau comunitare, pentru contribuțiile de grup). De obicei, aceste contribuții sunt mai mici decât la asigurările private, deoarece limitează accesul la o gamă proprie de furnizori și apare împărțirea riscului financiar cu furnizorul prin contracte pe bază de capitație, bugete globale prospective etc.

Finanțarea prin conturi de sănătate este o metodă de finanțare a îngrijirilor de sănătate care presupune obligativitatea plății unei contribuții lunare într-un cont bancar personal de sănătate. În eventualitatea unor boli, banii pot fi scoși din acest cont personal și folosiți pentru cumpărarea de pe piața liberă a acelor îngrijiri care sunt considerate necesare. Banii din aceste conturi nu pot fi folosiți decât pentru plata îngrijirilor de sănătate, pot fi donați membrilor de familie, tot pentru a fi folosiți la îngrijirile de sănătate, sau retrași la pensionare (cu păstrarea unui nivel minim în cont). Sistemul funcționează în Singapore sub denumirea de Medisave, fiind completat de alte două scheme de acest gen: Medishield, pentru evenimentele catastrofice, și Medifund, care plătește servicii minimale pentru populația care nu are nici un fel de altă asigurare.

Metodele de finanțare a îngrijirilor de sănătate nu apar în aceste forme pure, în care au fost descrise, decât rar, de cele mai multe ori ele fiind mulate pe condițiile specifice din fiecare țară și, uneori, mixate chiar în interiorul unui singur sistem de îngrijiri de sănătate. La modul ideal, se pare că soluția cea mai bună de finanțare ar fi aceea a unui sistem de sănătate cu trei nivele, după cum urmează (după “Analysing Health Sector Performance”, Background Paper, WBI/World Bank Flagship Course on Health Sector Reform and Sustainable Financing, 1999):

- pentru bunurile și serviciile de sănătate publice, cu impact major asupra stării de sănătate, cea mai indicată metodă este finanțarea prin impozitare generală;
- pentru îngrijirile de sănătate necesare, derivate din riscul de boală individual, cele mai indicate metode sunt finanțarea publică prin impozitare specială sau asigurarea socială de sănătate;
- pentru serviciile considerate non-necesare (cu eficacitate nedovedită, de lux, la cererea pacienților etc.), cele mai indicate metode sunt finanțarea prin asigurări private de sănătate sau prin plată directă din buzunar.

Ceea ce trebuie să facă orice țară care dorește punerea în practică a unui astfel de sistem de finanțare mixt este definirea pe baza valorilor din societate și a fondurilor disponibile a ceea ce se consideră a fi bunuri publice, bunuri necesare și de lux în domeniul îngrijirilor de sănătate. Acest lucru trebuie realizat în cadrul politicilor de sănătate ale fiecărei țări, deoarece și pentru o astfel de problemă care pare, preponderent, tehnică nu există soluții pur tehnice fără implicare politică (Vlădescu, 2002).

3.2 Finanțarea îngrijirilor de sănătate din România

Finanțarea îngrijirilor de sănătate din România și alocarea resurselor reprezintă pentru sistemul de îngrijiri de sănătate locurile principale de acțiune ale reformei sanitare ce se desfășoară în România în ultimii ani. Finanțarea sistemului sanitar din România a trecut în ultimii 15 ani, din punct de vedere conceptual, prin trei mari etape: (1) schemă de asigurări obligatorii prin impozitare generală, (2) schemă de asigurări obligatorii prin impozitare generală și taxe dedicate sănătății și (3) schemă de asigurări sociale de sănătate și asigurări obligatorii prin impozitare generală și dedicată sănătății (Zarckovic, 1998).

Înainte de anul 1989 și până în anul 1992, finanțarea sistemului de sănătate românesc avea la bază un sistem de asigurări obligatorii, sub forma unei finanțări prin impozitare generală. Statul era cel care colecta prin Ministerul Finanțelor taxele și impozitele generale. Din aceste sume colectate Guvernul și mai apoi Parlamentul decidea ce sumă să fie alocată Ministerului Sănătății, care reprezenta în fapt terțul-plătitor,

deoarece el era ordonatorul principal de credite. Trebuie precizat că, în același timp, Ministerul Sănătății era și singurul furnizor de îngrijiri de sănătate prin instituțiile sanitare din subordinea sa (spitale, institute etc.), ceea ce a determinat existența unui sistem de sănătate integrat, în care rolul de solist principal îl avea Ministerul Sănătății și organismele sale teritoriale (direcțiile județene de sănătate publică). Ceea ce trebuie evidențiat este că acest mod de finanțare a dus la două consecințe importante (Donaldson, 1993):

- percepția populației că furnizarea îngrijirilor de sănătate este un proces pentru care nu se plătește și de care este răspunzător statul;
- lipsa definirii exacte a îngrijirilor de sănătate de care puteau beneficia cetățenii, rezultând percepția că orice fel de îngrijire poate fi furnizată, dacă sunt resursele necesare pentru aceasta.

Fondurile colectate și gestionate anual de Ministerul Sănătății au reprezentat aproximativ 3% din Produsul Intern Brut (PIB) al României, cu variații mici, în plus sau în minus, de la un an la altul. Deși s-a redus treptat, fiind înlocuită de finanțarea prin asigurări sociale de sănătate, acest mod de finanțare mai există și în acest moment, reprezentând aproximativ 15% din sumele totale cheltuite pentru sistemul de îngrijiri de sănătate.

Un caz particular al finanțării prin impozite generale a fost acela din perioada 1995-1997, când o parte a cheltuielilor din sectorul sanitar au fost acoperite prin fonduri provenind de la bugetele locale, și nu de la bugetul de stat. Aceste fonduri nu erau gestionate de Ministerul Sănătății, dar utilizarea lor era dictată de normele legale prin care se introdusese acest mecanism (se acopereau cheltuielile de întreținere, hrană, obiecte de inventar cu valoare mică etc.).

Începând cu anul 1992, apare o nouă modalitate de finanțare în sistemul sanitar românesc, și anume, Fondul special pentru sănătate. Acest Fond avea rolul de a completa resursele financiare de care beneficia Ministerul Sănătății prin alocare de la bugetul de stat. Momentul când a apărut acest Fond reflectă penuria de resurse financiare ale statului, ca urmare a recesiunii economiei începută odată cu anul 1990. Modul de constituire a acestui Fond a fost reglementat de Ordonanța Guvernului nr. 22/1992, aprobată prin Legea nr. 114/1992 și avea la bază contribuția angajatorilor de 2%, raportat la fondul de salarii, plus colectarea unor taxe specifice pentru produse considerate nocive sănătății (tutun și alcool). La înființarea sa, Fondul special pentru sănătate, se constituia direct la Ministerul Sănătății și avea ca destinație principală compensarea prețurilor la medicamentele eliberate în ambulatoriu. Finanțarea prin acest Fond special s-a adăugat aceleia existente prin alocarea directă de la bugetul de stat, reprezentând aproximativ 20% din sumele totale cheltuite pentru finanțarea sistemului de îngrijiri de sănătate (Zarckovic, 1998).

Efectele introducerii Fondului special de sănătate au fost (Enachescu, 1998):

- creșterea resurselor colectate pentru finanțarea îngrijirilor de sănătate;
- sensibilizarea angajatorilor asupra faptului că, prin sumele plătite, contribuie direct la îngrijirile de sănătate acordate salariaților; acest efect a fost umbrat însă de povara reprezentată de această taxă specială, care s-a adăugat la nivelul taxelor existente deja pentru fiecare angajator.

Din anul 1998, ca urmare a adoptării Legii asigurărilor sociale de sănătate (urmată de o serie de modificări și completări), finanțarea predominantă a sănătății se face prin colectarea unor taxe speciale, dedicate sănătății care provin direct sau indirect de la angajatori, angajați, liber-profesioniști, pensionari, șomeri etc. Introducerea acestui mecanism de finanțare este dublată de înființarea Caselor de Asigurări, care sunt instituții

publice care nu sunt subordonate Ministerului Sănătății. Efectele imediate ale introducerii noii modalități de finanțare au fost:

- evidențierea cu claritate a faptului că banii pentru îngrijirile de sănătate provin direct din buzunarul fiecărui cetățean;
- separarea celui care finanțează sistemul de sănătate (casele de asigurări) de cel care furnizează serviciile de sănătate (Ministerul Sănătății în cea mai mare parte din cazuri) și stabilirea unor relații contractuale între acești parteneri;
- creșterea fiscalității pentru angajatori, de la 2% la 5% și apoi la 7%.

Introducerea finanțării prin asigurări sociale nu a desființat finanțarea prin taxe generale, ci doar a dus la definirea (mai mult sau mai puțin precisă) domeniilor de activitate sanitară care vor fi acoperite prin cele două metode principale de finanțare: asigurările sociale de sănătate și asigurarea publică gestionată de Ministerul Sănătății. Trebuie menționat că din punctul de vedere al fondurilor colectate, introducerea asigurărilor sociale de sănătate în anul 1998 nu a adus majorări de fonduri, totalul sumelor pentru sănătate reprezentând tot în jur de 3% din PIB. Odată cu intrarea deplină în practică a asigurărilor sociale de sănătate, din 1999, și majorarea contribuțiilor de la 5 la 7%, totalul fondurilor pentru sănătate a crescut, ceea ce a dus la o majorare a ponderii cheltuielilor pentru sănătate în PIB până spre 4%. În sume absolute, pentru sistemul asigurărilor sociale de sănătate, cheltuielile s-au majorat de la aproximativ 1,2 miliarde dolari SUA în anul 1999 la 2,7 miliarde dolari SUA în anul 2005 (Radu, 2005).

Este necesar a fi precizat că aceste 3 modalități de finanțare descrise nu sunt singurele care au fost și/sau există în sistemul de îngrijiri de sănătate din România. Ele sunt cele care au dominat finanțarea sistemului și care stau la baza schemei de asigurări publice. Pe lângă aceste forme, plata directă a unor servicii (stomatologice, servicii de specialitate în ambulatoriu etc.) sau co-plățile altor servicii (medicamente) reprezintă metode de finanțare prin care sistemul de îngrijiri de sănătate vehiculează sume importante.

La aceste plăți directe, oficiale, se pot adăuga și plățile neoficiale (IMSS, 2001). Totalul sumelor cheltuite în sistem în afara celor care finanțează direct schema de asigurări obligatorii, variază de la un studiu la altul, în limite foarte mari, fiind cuprinse între 20 și 50% din fondurile colectate de sistemul de asigurări obligatorii, ceea ce conduce spre o pondere de 5-7% din PIB folosită pentru totalul îngrijirilor de sănătate.

Ancheta integrată în gospodăria realizată de Institutul Național de Statistică și Studii Economice în anul 1999 a estimat nivelul cheltuielilor private (cheltuieli directe plus plăți “informale”) la 305 milioane dolari SUA, adică aproximativ 22% din totalul cheltuielilor, sau 0,9% din PIB. Această pondere de 22% a cheltuielilor private este mai mare decât media din țările membre ale OECD, dar este mai mică decât în țări, precum SUA sau Australia, și situează România la media din țările Europei Centrale și de Est (Vlădescu, 2001).

3.3 Plata furnizorilor

Plata furnizorilor reprezintă cel de-al doilea flux financiar într-un sistem care are la bază un terț plătitor. Separarea modului în care se colectează fondurile (sursele de finanțare) de modul în care acestea se distribuie furnizorilor este o temă importantă a economiei sanitare. Plata furnizorilor este unul din punctele cheie ale unui sistem de îngrijiri de sănătate, știut fiind că aceasta stă la baza activității furnizorilor de servicii.

Criteriile de judecată a succesului unei metode de plată a furnizorilor sunt următoarele (Witter, 2000):

- costul administrării și monitorizării,
- controlul asupra costurilor totale,
- efectul asupra calității îngrijirilor,
- impactul asupra eficienței tehnice,
- efectul la nivelul eficienței alocative.

Prezentarea principalelor metode de plată a furnizorilor, precum și a stimulentele pe care acestea le implică din punct de vedere al tipului, volumului, costului și calității serviciilor furnizate se va face urmărind inițial plata practicienilor individuali (în principiu, medici generaliști), apoi plata instituțiilor sanitare (în principiu, spitale).

Plata personalului medical se poate face prin:

- capitație – reprezintă plata medicilor în concordanță cu numărul pacienților înregistrați la cabinetul propriu (pe lista lor); plata se face indiferent de volumul serviciilor furnizate în decursul unui an; este evident faptul că un pacient nu se poate înregistra decât pe lista unui medic, dar alegerea medicului este liberă; plata prin capitație este potrivită acolo unde scopul este de a plăti medicul pentru a asigura acoperire cu servicii, mai degrabă, decât a furniza multe tratamente; în general se face o ajustare a capitației pentru fiecare pacient, în funcție de vârsta acestuia (pentru copii și bătrâni se plătește mai mult); uneori, capitația se suplimentează cu plata separată pentru realizarea anumitor obiective cheie (screening pentru cancer, vaccinări etc.); sistemul capitației încurajează medicii la competiție, pentru atragerea pacienților pe lista lor, dar odată înregistrați pacienții, medicii au stimulente de a furniza cât mai puține servicii; o problemă frecventă a capitației este apariția fenomenului de selecționare a pacienților buni (“cream skimming”), deoarece chiar în cazul unei capitații ajustate se pot găsi pacienți care nu sunt acceptați la înregistrare;
- plata per serviciu – adică plata fiecărei proceduri sau serviciu furnizate pacientului; în această situație trebuie definită unitatea de plată și prețul acesteia; lunar medicul centralizează serviciile furnizate și trimite o nota de plată terțului plătitor; în general terțul plătitor folosește o schemă tarifară unică de plată a furnizorilor; prin acest sistem, fiecare furnizor este plătit în funcție de munca depusă, iar medicii au stimulente de a furniza servicii prompte, atractive și de calitate; marea slăbiciune a acestei metode este aceea că încurajează medicii la un exces de consultații și proceduri, dintre care unele nu sunt necesare (aici se manifestă specificul relației de agenție prin care furnizorii cresc cererea de servicii – hazardul moral al furnizorilor), ceea ce duce la o escaladare a costurilor; pentru rezolvarea acestei probleme se poate fixa un nivel maxim al plăților, fiecare serviciu urmând să primească un anumit număr de puncte, iar valoarea unui punct să fie stabilită în funcție de numărul total de puncte realizate; o altă metodă constă în verificarea de către terțul plătitor a “profilului medicului”, pentru a vedea dacă acesta furnizează servicii ne-necesare sau raportează servicii care nu au fost furnizate

(McGuire, 1994);

- plata în funcție de realizarea unor obiective stabilite de comun acord cu terțul plătitor; se folosește când se dorește realizarea unui volum mare de servicii prin care să se asigure succesul programului (ex: vaccinările);
- salariu – metodă bine cunoscută, prin care anual se plătește o sumă fixă de bani, indiferent de volumul de muncă sau de calitatea serviciilor furnizate; pot exista și contracte în care salariile să fie ajustate pe baza performanțelor realizate (de exemplu, prime pentru realizarea unor nivele optime de vaccinare); în cazul existenței unei relații între nivelul salariului și performanța realizată, este foarte important de stabilit cine și cum monitorizează performanța; această modalitate de plată se poate combina cu acordarea unor bonusuri, de obicei pentru furnizarea de îngrijiri unui număr mare de pacienți („Economie sanitară și management financiar”, 2003).

Plata instituțiilor sanitare se poate face prin:

- plata per unitate furnizată – furnizorul acordă un serviciu pacientului, iar plata se face în general după aceea, pe baza unei înțelegeri (tarif) între furnizor și terțul plătitor; în acest caz trebuie definită unitatea care stă la baza plății; o unitate de îngrijiri se poate defini în diferite moduri:
 - ziua de spitalizare; unitățile sunt plătite cu o sumă fixă sau variabilă pentru fiecare zi pe care o petrece un pacient în spital; acest mod de plată are un mare dezavantaj, deoarece stimulează menținerea cât mai îndelungată a pacienților în spital;
 - serviciul sau procedura furnizată – mecanismul este identic cu cel de la plata per serviciu a practicienilor individuali;
 - costul mediu per pacient – furnizorii primesc o sumă de bani fixă pentru fiecare pacient tratat, pe baza calculării unui cost mediu; această metodă nu încurajează furnizarea cât mai eficientă a îngrijirilor, deoarece îi răsplătește pe cei care au costuri mari;
 - standarde medicale economice – furnizorii sunt plătiți în funcție de diagnosticul de boală, pentru fiecare diagnostic pacientul fiind supus unui protocol de tratament; necesită stabilirea anterioară a acestor protocoale, precum și un sistem foarte bun de monitorizare;
 - costul per tip de pacient – furnizorii sunt plătiți pentru fiecare pacient externat, în funcție de diagnosticul pus, diagnostic ajustat în funcție de severitate, vârstă, complicații, diagnosticele secundare etc.; cele mai cunoscute metode de plată de acest fel sunt plata per DRG (Diagnosis Related Groups - în S.U.A., Australia etc.) și plata per HRG (Healthcare Related Groups - în Anglia); acest mod de plată necesită stabilirea anterioară a prețului pentru fiecare grup de diagnostice, iar plata se face prospectiv; spitalele știind cât vor încasa în avans, vor intra în competiție pentru calitatea serviciilor, încercând să-și reducă și cheltuielile; pentru spitalele care nu se află într-un mediu concurențial, există riscul de a apărea o diminuare a calității odată cu reducerea cheltuielilor;
- plata prin buget – adică furnizorul primește o sumă fixă pentru un an întreg; pot exista mai multe tipuri de bugetare:

- normativă, adică în concordanță cu numărul de paturi sau de personal etc.; permite creșterea autonomiei unităților sanitare și a responsabilității lor; nu are foarte multe stimulente de creștere a eficienței,
- istorică, în care bugetul alocat are la bază activitatea din anul precedent; are stimulente perverse întrucât cei care cheltuiesc mult vor primi și mai mult, iar cei care economisesc vor primi și mai puțin;
- per capitație, pentru fiecare locuitor deservit de unitatea respectivă; în acest caz spitalul își asumă riscul financiar al servirii populației respective;
- clinică, în care se împarte bugetul unității la nivelul fiecărei clinici (secții); implică o structură spitalicească diferită, cu o semiindependență clinică.

Indiferent de mecanismul de plată ales la finanțarea spitalelor, este nevoie de stabilirea unui contract care are la bază detalierea unui contract general de funcționare între furnizor și terțul-plătitor. Din perspectiva mecanismului de plată a spitalelor, contractele pot fi:

- contracte bloc, în care spitalul se angajează să furnizeze servicii pentru o populație desemnată, urmând a fi plătit cu o sumă fixă pentru fiecare membru al populației respective; este un fel de capitație a spitalelor, dar în care se specifică mai detaliat ce servicii se așteaptă a fi furnizate de spitalul respectiv; este o soluție bună atunci când contractul este legat și de furnizorii de îngrijiri primare (ex: Health Maintenance Organisations - HMO - în S.U.A);
- contracte pe tipuri de servicii, în care se precizează ce servicii sunt furnizate de spital și modalitatea efectivă de plată pentru fiecare tip de servicii; acesta este modelul folosit în acest moment în România, unde spitalele contractează serviciile pe diferite mecanisme de plată (pe caz rezolvat-DRG, pe zi de spitalizare, bugetare normativă etc. – conform Ordinului CNAS/MS nr. 56/45/2005 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Contractului-cadru privind condițiile acordării asistenței medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anul 2005);
- contracte cost-volum, în care se precizează ce volum de servicii se vor plăti și care este prețul pentru fiecare dintre servicii; în cazul unei depășiri a numărului de servicii contractate, plata se face la un preț diferit de cel plătit inițial (doar pentru cazurile peste cele contractate); se pretează pentru servicii care se pot planifica și care nu sunt urgente.

Fiecare mod de plată are avantajele și dezavantajele sale, fiind greu de spus, la modul general, care este mai bun. În introducerea unui nou sistem de plată a furnizorilor trebuie avute în vedere specificul fiecărei categorii de furnizori în parte, precum și capacitatea de monitorizare a modalității de plată. Mai mult, experiența a dovedit că, deși modalitatea de plată modifică implicit comportamentul furnizorilor, mai important în determinarea acestui comportament este nivelul venitului, și nu modul de obținere a acestuia. Indiferent dacă sunt simple sau complexe, metodele de plată a furnizorilor nu pot suplini o planificare, cumpărare și contractare eficace (Witter, 2000).

3.4 Plata furnizorilor de îngrijiri de sănătate în România

Până la apariția Legii asigurărilor sociale de sănătate și a intrării sale în vigoare,

plata furnizorilor din sistemul sanitar românesc avea la bază o abordare normativă, plecând de la resursele necesare funcționării sistemului de sănătate. Furnizorii de servicii erau considerate spitalele, care aveau în structura lor atât unitățile propriu-zis cu paturi, cât și policlinicile și dispensarele. Funcționând într-un sistem integrat finanțator-plătitor, spitalele erau considerate ordonatori terțiari de credite, și primeau resursele financiare defalcate pe articole bugetare: salarii, medicamente și materiale, hrană, cheltuieli de întreținere, cheltuieli pentru reparații etc. În funcție de locul unde apăreau aceste cheltuieli, spitalele alocau aceste resurse spre unitățile din structura lor. Personalul angajat în spitale era plătit printr-o singură metodă, salariul, indiferent dacă activitatea se desfășura în spital, policlinică sau dispensar.

O etapă intermediară, de la acest mod de plată a furnizorilor spre cel contractual din cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate, a fost experimentat în cele 8 județe unde s-a aplicat Hotărârea Guvernului nr. 370/1994 care schimba modul de organizare a asistenței primare. În aceste județe medicii din dispensare au fost scoși de sub tutela spitalelor cărora le aparțineau dispensarele unde lucrau și au contractat serviciile furnizate populației cu direcțiile sanitare județene. Modul de plată a avut la bază capitația, dar și plata unor anumite servicii specifice (imunizări, controale periodice etc.) sau realizarea unor obiective sanitare. În acest mod nu au fost acoperite însă toate cheltuielile dispensarelor, salariile personalul angajat și celelalte cheltuieli de funcționare fiind acoperite de către direcțiile sanitare sau bugetele locale, după caz. Deși era prevăzut ca furnizorii din asistența primară să primească bugete globale (având la bază capitația) pentru acoperirea întregii activități desfășurate în dispensare, acest lucru nu s-a reușit în practică.

Introducerea Legii asigurărilor sociale de sănătate a impus o nouă concepție privind plata furnizorilor de îngrijiri de sănătate, prin necesitatea contractării între furnizorul de îngrijiri și plătitor. În noua organizare a sistemului sanitar, casele județene de asigurări de sănătate sunt singurele care contractează îngrijiri de sănătate pentru asigurați, iar orice entitate ce are un contract de furnizare de servicii cu casele de asigurări este numit furnizor de servicii. În plus, sistemul contractării serviciilor a permis participarea pe piața furnizorilor de servicii și a furnizorilor privați, pe lângă furnizorii publici. Adicional, orice furnizor de servicii de sănătate poate contracta servicii și cu plata directă de către pacient sau de către terți (asigurători privați, angajator etc.). Baza contractuală a noilor relații între finanțator și furnizor a determinat folosirea unor noi metode de plată (conform Ordinului CNAS/MS nr. 56/45/2005 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Contractului-cadru privind condițiile acordării asistenței medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anul 2005):

- pentru asistența primară, relația contractuală se stabilește între casele de asigurări județene și cabinetele medicale organizate conform OG 124/1998, cu modificările și completările ulterioare; modul de plată a acestor furnizori este prin capitație și per serviciu; numărul punctelor aferente fiecărui asigurat, lista serviciilor plătite, modalitățile de decontare etc. sunt reglementate în Contractul Cadru și normele de aplicare a acestuia; metoda de stabilire a valorii de rambursare aferentă unui punct din asistența primară este cea a punctului flotant, care ia în considerare nivelul fondurilor alocate îngrijirilor primare și totalul punctelor aferente îngrijirilor furnizate; problemele principale care derivă însă din acest nou mod de plată sunt:
 - reducerea la minim a timpului și a numărului de consultații furnizate asiguraților în condițiile plății majoritar prin capitație;
 - selecția pacienților care au probleme reduse de sănătate mai ales acolo

unde sunt puțini furnizori, și nu există competiție între medici;

- pentru asistența medicală din ambulatoriul de specialitate, relația contractuală se stabilește între casele de asigurări județene și cabinetele medicale organizate conform OG 124/1998, cu modificările și completările ulterioare sau spitalele care au în structura lor unități de asistență medicală ambulatorie de specialitate; modalitatea de plată este per serviciu furnizat (consultație sau tip de investigație), iar în vederea limitării efectului de suprafurnizare de servicii, s-a stabilit un nivel maxim al numărului de consultații admis la plată pentru fiecare zi de activitate, acest nivel fiind de 28 de consultații; numărul de puncte aferente fiecărei consultații, serviciu medical sau tratament este reglementat în Contractul Cadru și normele de aplicare a acestuia, iar valoarea punctului are la bază același principiu ca în asistența primară, adică este recalculat pe o bază trimestrială în funcție de sumele disponibile și de numărul efectiv de puncte realizate; în cazul investigațiilor sunt stabilite tarife efective, dar se negociază volumul furnizat cu fiecare furnizor în parte; problemele care derivă din acest nou mod de plată al furnizorilor din ambulatoriul de specialitate sunt:
 - lipsa unui sistem informatic care să permită o evaluare rapidă a serviciilor decontate, atât consultații cât și investigații și tratamente;
 - insuficienta definire a condițiilor în care se poate încheia un contract de furnizare de servicii de către un furnizor privat cu casele județene de asigurări de sănătate;
- pentru asistența medicală spitalicească, modalitatea de plată este: tarif pe caz rezolvat (DRG) pentru îngrijirile pentru afecțiuni acute, tarif pe zi de spitalizare pe tipuri de secții și spitale pentru îngrijirile aferente afecțiunilor cronice etc. Problemele de fond, încă nerezolvate, ale mecanismelor actuale de finanțare a spitalelor sunt următoarele:
 - faptul că finanțarea pe caz rezolvat nu a ajuns încă la utilizarea unui tarif unic național (în lipsa unor costuri determinate local pe diferite tipuri de pacienți);
 - lipsa unor sisteme de ajustare care să aibă în vedere diversitatea furnizorilor de servicii spitalicești și condițiile obiective de funcționare a unora dintre aceștia (centre de excelență, servicii terțiare, zone izolate etc.);
 - insuficienta definire a serviciilor furnizate și finanțate prin spitalizarea de zi și integrarea acestei spitalizări cu spitalizarea continuă.
- pentru asistența medicală stomatologică, modalitatea de plată este per serviciu, dar implică și co-plată din partea asiguratului; prin Contractul Cadru și normele de aplicare ale acestuia sunt stabilite tarifele și nivelul co-plăților pentru serviciile stomatologice;
- pentru asistența medicală de urgență prespitalicească contractele de furnizare de servicii prevăd ca modalitate de plată bugete negociate pe baza mai multor indicatori: cost pe kilometru parcurs sau cost per solicitare, în funcție și de alte elemente: timpul mediu de răspuns și gradul de dotare a mijlocului de transport;
- pentru serviciile medicale de reabilitare a sănătății, plata furnizorilor prevede

mai multe modalități, în funcție de tipul furnizorului:

- tarif pe zi de spitalizare, în cazul când furnizorul este o unitate spitalicească, sau tarif per serviciu în cazul în care furnizorul este o unitate ambulatorie de specialitate;
- negocierea unor bugete pe bază istorică, în cazul preventoriilor, sau negocierea unor bugete pe bază istorică, la care se adaugă și co-plată din partea asiguratului la un nivel de 25-30% din costul unei zile de spitalizare, în cazul sanatoriilor.

Anii viitori vor arăta gradul în care fiecare din noile modalități de plată (apărute odată cu sistemul asigurărilor sociale de sănătate) a furnizorilor și-au atins scopul pentru care au fost introduse.

4. CUMPĂRAREA ȘI CONTRACTAREA SERVICIILOR

Așa cum s-a descris anterior, în majoritatea sistemelor de sănătate pacientul nu mai este cel care cumpără direct serviciile de care are nevoie. Cumpărarea serviciilor se face de către terțul plătitor, folosind în acest scop resursele colectate de la contribuabili.

Această idee de “cumpărare a serviciilor de sănătate” este oarecum nouă, deoarece inițial sistemele care aveau la bază un terț plătitor funcționau pe principiul plății furnizorilor în concordanță cu serviciile acordate pacienților. Cu timpul, s-a observat însă, că datorită specificului relației de agenție și a cererii induse de ofertă, nivelul serviciilor cerute de pacienți depășește posibilitățile de finanțare. De aici a apărut ideea de raționalizare a serviciilor care trebuie oferite pacienților în funcție de nevoile de sănătate identificate la nivel populațional.

Până de curând, în majoritatea țărilor, funcția de evaluare a nevoilor de sănătate la nivel populațional și de cumpărare a serviciilor în legătură cu nevoile identificate era integrată în organizații care erau în același timp și furnizoare de servicii de sănătate. Exemplul cel mai la îndemână este cel al țării noastre unde Ministerul Sănătății și direcțiile sanitare județene aveau în același timp acest rol dublu: de a identifica nevoile populației și de a cumpăra servicii, dar și de a furniza servicii prin toate unitățile sanitare care le aparțineau. Din această cauză funcția de cumpărare se face de cele mai multe ori având în vedere nu atât nevoile populației, ci ale furnizorilor de servicii de sănătate.

Pentru a rezolva această situație, tendința actuală de reorganizare a acestor instituții este aceea de separare a celor care cumpără servicii în numele populației de cei care furnizează serviciile. Acest proces poartă denumirea de “separare a cumpărătorului de furnizor” (Witter, 2000).

Prin aplicarea Legii asigurărilor sociale de sănătate, casele județene de asigurări de sănătate cumpără servicii, iar cât timp spitalele vor aparține de direcțiile județene de sănătate publică, acestea vor fi principalul furnizor de servicii. În momentul în care spitalele vor aparține comunităților, se poate spune că aceste comunități reprezintă principalul furnizor de servicii de sănătate. În plus, medicii din asistența primară, organizați ca practicieni independenți, contractează direct serviciile acordate pacienților cu casele de asigurări de sănătate.

Ceea ce se întâmplă de cele mai multe ori în practică (nu numai la noi) este faptul că terțul plătitor se preocupă predominant de modul de plată a furnizorilor, și mai puțin de

evaluarea nevoilor populației. Chiar dacă au puterea financiară, cumpărătorii sunt frecvent dominați de interesele profesioniștilor din interiorul organizațiilor furnizoare de servicii, sau practică metode de finanțare istorice fără a face vreo evaluare a cost-eficacității serviciilor care sunt furnizate. Acesta este motivul pentru care trebuie accentuat rolul “de gândire” în cadrul unor astfel de organizații ale cumpărătorilor de servicii de sănătate.

Obiectivul general al cumpărătorilor este de a maximiza îmbunătățirea stării de sănătate a populației din aria lor, iar acest lucru se face prin evaluarea nevoilor și cumpărarea de servicii eficiente și cost-eficace. Alte obiective mai pot include cumpărarea de servicii care să răspundă unor criterii cum ar fi accesibilitatea, calitatea etc.

Rolurile și activitățile principale ale unui cumpărător de servicii de sănătate sunt:

- evaluarea nevoilor de servicii ale populației;
- identificarea strategiilor, programelor și intervențiilor cost-eficace de soluționare a acestor nevoi ale populației;
- evaluarea serviciilor de sănătate existente și a modului în care acestea pot răspunde strategiilor identificate;
- consultarea medicilor/publicului/pacienților asupra valorilor sociale și a priorităților;
- urmărirea politicilor naționale și locale în domeniul sănătății;
- definirea cât mai exactă a serviciilor care se dorește a fi cumpărate (clarificarea pachetului de bază de servicii de sănătate care sunt acoperite prin schemele de asigurări de sănătate);
- stabilirea unor contracte cu furnizorii, cu specificarea cantității, calității și prețului serviciilor;
- monitorizarea/evaluarea furnizorilor de servicii de sănătate, în vederea aprecierii concordanței între serviciile contractate și cele furnizate pacienților (deoarece plătitorul de servicii de sănătate nu primește serviciile respective, ci pacientul!);
- folosirea informațiilor obținute pentru un nou ciclu de cumpărare/contractare.

Evaluarea nevoilor populației nu este ușor de realizat, mai ales în contextul unor diferite definiții ale nevoilor. În primele secțiuni ale acestui capitol au fost prezentate definițiile nevoii percepute, nevoii cerute, nevoii normative și nevoii comparative. Un termen ideal este acela al nevoii obiective, care reflectă nevoia reală de servicii de sănătate a unui pacient.

Economiștii folosesc frecvent în evaluarea nevoilor termenul de “capacitate de a beneficia” care unește conceptul de nevoie obiectivă cu cel de disponibilitate a unui tratament eficient care să răspundă acelei nevoi.

Toți acești termeni diferă de *priorități*, care sunt definite ca modul de înțelegere a nevoilor de către cei care fac politicile de sănătate, nevoi filtrate și printr-o sită a considerațiilor politice.

În evaluarea nevoilor necesare procesului decizional al cumpărării, este necesară o viziune asupra întregii comunități (maximizarea îmbunătățirii stării de sănătate), ceea ce uneori poate duce la conflicte de interese cu medicii clinicieni sau cu pacienții individuali, care doresc să beneficieze de cele mai bune tratamente disponibile.

Argumentul în favoarea unui țel explicit de maximizare a îmbunătății stării de sănătate este acela că forțează politicienii, managerii și doctorii să precizeze clar care sunt prioritățile în domeniul sănătății. Cealaltă soluție este aceea a unor decizii bazate pe principii mai puțin explicite cum ar fi: preferințele furnizorilor, relații între decidenți, sau “primul venit-primul servit”.

Pentru determinarea nevoilor sunt necesare trei tipuri de informații:

- epidemiologice (prevalența și incidența bolilor în populație); chiar având aceste date legate de structura și caracteristicile populației nu putem stabili imediat serviciile necesare, știut fiind că majoritatea factorilor care stau la baza sănătății sunt situați în afara sectorului sanitar; de aceea este important să fie identificate acele probleme care pot fi rezolvate efectiv de către sectorul sanitar, și apoi să se stabilească priorități în funcție de resursele disponibile;
- medicale și economice – eficacitatea și cost-eficacitatea tratamentelor disponibile;
- instituționale – ce servicii există pentru a răspunde acestor nevoi; în această situație este vorba nu numai de aprecierea existenței serviciilor, dar și a modului în care sunt utilizate și dacă au o calitate adecvată.

Așa cum am arătat, pasul următor în procesul cumpărării este acela al contractării serviciilor necesare cu diferiți furnizori. În acest context foarte importantă este poziția pe piață atât a cumpărătorului cât și a furnizorului. De exemplu, dacă într-o anumită regiune nu există decât un singur furnizor (*monopol* al furnizorilor), va fi foarte greu de negociat și de obținut servicii care poate nu sunt pe placul furnizorilor, dar sunt necesare populației. În cazul prezenței mai multor furnizori, cumpărătorul trebuie să încurajeze relații pe termen lung cu aceștia, și nu să încerce doar o competiție a prețurilor între furnizori, în detrimentul pacienților și al intereselor publicului. Pe de altă parte, în cazul existenței unui singur cumpărător de îngrijiri de sănătate (*monopson* al cumpărătorilor), există pericolul ca acesta să nu fie suficient de motivat pentru a face o cumpărare eficace, eficientă și de calitate de îngrijiri de sănătate, deoarece nu este în pericol ca asigurații să renunțe la serviciile lui și să opteze pentru o altă schemă de asigurare.

Există situații când pe piață nu acționează doar un singur cumpărător, ci mai mulți (grupurile de medicină primară din Marea Britanie); riscul unei astfel de situații este acela că se pierde din vedere aspectul comunitar în favoarea unuia orientat mai mult spre individ. O soluție în acest caz o reprezintă gruparea acestor cumpărători pentru a-și coordona politicile privind cumpărarea anumitor servicii.

În oricare situație în care există o separare a cumpărătorilor de furnizori trebuie să existe o formă de înțelegere între aceștia privind tipul, volumul, calitatea și costul îngrijirilor de sănătate care vor fi furnizate. Aceste înțelegeri iau de obicei forma unor contracte.

Indiferent de cine este cumpărătorul (autoritatea sanitară, casa de asigurări, medicii generaliști, etc.) sau furnizorul, orice contract trebuie să conțină următoarele aspecte (Witter, 2000):

- natura muncii furnizate,
- volumul și calitatea muncii furnizate ,
- prețul muncii furnizate și modul de plată (în avans, în etape sau retrospectiv),
- unele informații referitoare la procesul muncii (dacă sunt relevante),

- modul de monitorizare a contractului și informațiile care vor fi furnizate,
- aspecte legale referitoare la nerespectarea contractului etc.

Detalii referitoare la tipurile de contracte care pot fi întocmite între terțul plătitor și furnizorul de servicii de sănătate (spitalul) au fost prezentate în cadrul secțiunii referitoare la plata furnizorilor.

În practică, alegerea tipului de contract este determinată de mărimea cumpărătorului și a furnizorului de servicii, de volumul de servicii contractate, de abilitatea de a prevedea cât mai corect volumul de servicii de sănătate preconizat a fi furnizat, de modul în care furnizorii își pot alege sau nu pacienții etc.

Ceea ce este important de subliniat, din perspectiva furnizorilor de îngrijiri spitalicești, este faptul că spitalele sunt furnizori cu o activitate complexă și o varietate mare de îngrijiri acordate. Acest lucru conduce la necesitatea ca, în momentul contractării unor servicii, spitalul să-și concentreze atenția pe două direcții principale:

- definirea cât mai bună a gamei serviciilor care pot fi acoperite, pe baza platformei tehnice și a resurselor umane disponibile; în acest fel spitalul poate avea în vedere nu doar contractarea de servicii prin spitalizare continuă, dar și prin spitalizare de zi, servicii de tip ambulatoriu, servicii paraclinice, îngrijiri de urgență, îngrijiri pentru afecțiuni cronice sau reabilitare etc.; diversificarea gamei serviciilor poate atrage resurse suplimentare la nivelul spitalului (cu costuri variabile relativ reduse!), dar necesită, nu doar identificarea nevoilor potențiale la nivelul pieței serviciilor de sănătate, ci și o cunoaștere cât mai bună a mecanismelor de plată și a stimulentele induse de fiecare metodă de plată în sine; în acest fel, spitalul poate aprecia care modalitate de plată îi este mai favorabilă, în cazul când are posibilitatea utilizării unor îngrijiri de sănătate alternative pentru nevoile bolnavilor (de exemplu, să-l trateze la domiciliu în loc de spitalizare continuă etc.);
- identificarea unui număr cât mai mare de potențiali clienți (pacienți și plătitori-asigurator) cu care să încerce să-și contracteze serviciile pe care le poate furniza; chiar dacă, la ora actuală, pentru majoritatea spitalelor din România, casa județeană este cel mai mare cumpărător de îngrijiri spitalicești, este necesar ca spitalele să devină mai active în căutarea unor surse suplimentare de venituri (pentru servicii finanțate de Ministerul Sănătății, pentru servicii acordate neasiguraților, străinilor, celor cu asigurare facultativă de sănătate sau cu asigurare voluntară de sănătate etc.), ceea ce le va face mai puțin vulnerabile la constrângerile costurilor din sistemul public al asigurărilor sociale de sănătate (unde cota de impozitare a scăzut în ultimul an de la 14 la 13,5%, și unde pot apărea noi scăderi).

Contractarea reprezintă încă ceva nou pentru multe sisteme de sănătate care abia au trecut, de la un sistem integrat al cumpărătorilor și furnizorilor, la un sistem unde apare despărțirea între furnizori și cumpărători. De aceea, contractarea, ca proces, evoluează odată cu creșterea experienței participanților. Pentru început însă este nevoie ca aceste contracte să fie cât mai explicite, referitor la natura, volumul și calitatea serviciilor, și să implice un cost rezonabil de monitorizare. Cu timpul, ele vor evolua spre acea balanță în care cumpărătorul dorește servicii cât mai cost-eficace care să răspundă nevoilor populației, iar furnizorul o planificare pe termen lung și o piață stabilă pentru serviciile furnizate.

5. EVALUAREA ECONOMICĂ A ÎNGRIJIRILOR DE SĂNĂTATE

Evaluarea economică a îngrijirilor de sănătate reprezintă o modalitate prin care se dorește oferirea unor răspunsuri la cele trei întrebări fundamentale ale economiei sanitare: ce servicii trebuie produse, în ce mod și pentru cine. În literatură evaluarea economică se mai întâlnește și sub denumirea de evaluare a eficienței (Drummond, 1990). Primul pas în abordarea acestui subiect îl reprezintă definirea termenilor de eficacitate și eficiență.

Eficacitatea reprezintă gradul în care o anumită activitate produce rezultatele care se așteaptă de la ea (indiferent de resursele folosite).

Eficiența implică nu numai abordarea rezultatelor unei activități, ci și a resurselor utilizate; există o *eficiență tehnică* prin care se dorește (ca urmare a unei activități) producerea unor rezultate așteptate folosind cât mai puține resurse, și o *eficiență alocativă*, în care resursele și rezultatele sunt folosite în modul cel mai bun cu putință astfel încât să rezulte un maxim de bunăstare.

Evaluarea îngrijirilor de sănătate poate fi împărțită deci în două părți: în primul rând, o evaluare a eficacității îngrijirilor respective (sau o evaluare a eficacității clinice), apoi o evaluare a eficienței – ceea ce implică luarea în calcul atât a costurilor și a beneficiilor, cât și a altor tipuri de îngrijiri de sănătate eficiente.

Evaluarea eficacității clinice nu face obiectul evaluării economice, ci este baza medicinei bazate pe dovezi. Ceea ce este de reținut legat de eficacitate și eficiență este faptul că nu trebuie pornit un studiu de evaluare a eficienței unor intervenții, fără a avea în prealabil o demonstrație a eficacității intervențiilor respective.

Evaluarea economică este importantă, deoarece încearcă să dea răspunsul la întrebarea cum să folosim resursele limitate în fața unor nevoi și dorințe nelimitate. Ea este o modalitate explicită care poate sta la baza alocării resurselor, proces care, de cele mai multe ori, se desfășoară folosind metodele cunoscute gen: “așa am făcut și ultima dată”, “simt eu că este bine în acest mod” etc.

Evaluarea economică reprezintă procesul prin care se compară două sau mai multe alternative din punctul de vedere al resurselor consumate și al rezultatelor obținute.

Ea implică deci două laturi indispensabile: pe de o parte, analizarea a cel puțin două alternative, și pe de altă parte, analizarea simultană atât a costurilor cât și a rezultatelor obținute. O privire sumară asupra diferitelor evaluări ale îngrijirilor de sănătate este prezentată în Tabelul II.2

Tabelul II.2. Caracteristicile distinctive ale evaluărilor îngrijirilor de sănătate

| | | Se examinează atât costurile (resursele) cât și rezultatele (efectele) alternativelor? | | |
|--|--------|--|----------------------------------|---|
| | | NU | | DA |
| | | se examinează doar rezultatele | se examinează doar costurile | |
| Se compară două sau mai multe alternative? | N U | evaluare parțială | | evaluare parțială |
| | | 1A. Descrierea rezultatelor | 1B. Descrierea costurilor | 2. Descrierea cost / rezultat |
| | D A | evaluare parțială | | evaluare economică completă |
| | | 3A. Evaluarea eficacității | 3B. Analiza costului | 4. Minimizarea costurilor Analiza cost-eficacitate Analiza cost-beneficiu Analiza cost-utilitate |

Sursa: Drummond M. F., Stoddart G. L., Torrance G.W. – „Methods for the economic evaluation of health care programmes”, Oxford University Press, Oxford, 1990.

Procesul care stă la baza unei evaluări economice este acela al identificării mai multor alternative, apoi studierea fiecăreia dintre ele (ce resurse sunt necesare și care sunt rezultatele obținute). În Tabelul II.3 sunt arătate principalele tipuri de costuri și consecințe folosite în realizarea evaluărilor economice.

Tabelul II.3. Tipuri de costuri și consecințe folosite în evaluarea economică

| COSTURI: | CONSECINȚE: |
|---|---|
| I. Costuri organizaționale și operaționale din sectorul sanitar | I. Schimbări ale stării de sănătate (efecte fizice, psihice, sociale) |
| II. Costuri aferente pacienților și familiilor lor: <ul style="list-style-type: none"> • plățile din buzunar • alte resurse folosite de pacient și familie pentru tratament • timpul de absență de la muncă • costurile psihice (durerea, anxietatea etc.) | II. Schimbări în folosirea resurselor (beneficii): <ul style="list-style-type: none"> • pentru funcționarea serviciilor de sănătate: <ol style="list-style-type: none"> 1. aferente afecțiunii originale 2. aferente altor afecțiuni • pentru pacient și familia sa: <ol style="list-style-type: none"> 3. economii sau mai mult timp liber 4. economisire a timpului de absență de la muncă |
| III. Costuri aferente externalităților | III. Schimbări în calitatea vieții pacientului și a familiei sale (utilitatea) |

Sursa: Drummond M. F., Stoddart G. L., Torrance G.W. – „Methods for the economic evaluation of health care programmes”, Oxford University Press, Oxford, 1990.

Resursele necesare sunt exprimate prin costuri, iar rezultatele obținute pot fi exprimate prin: efecte asupra stării de sănătate, utilități asociate fiecărei stări de sănătate sau beneficii economice asociate fiecărei stări de sănătate.

În momentul realizării unei evaluări economice, este nevoie de identificarea tuturor resurselor necesare, precum și a tuturor efectelor rezultate. Nivelul resurselor utilizate se exprimă prin costurile implicate, costuri care sunt de mai multe tipuri. Dealtfel chiar și

consecințele intervenției pot fi grupate în mai multe tipuri.

5.1 Determinarea costurilor

Costurile pot fi abordate din mai multe perspective; astfel, în contabilitate, ele apar sub aspectul unor bani ce reflectă ceea ce se plătește real, dar într-o evaluare economică vorbim despre costul oportunității.

Costul oportunității unei resurse reprezintă beneficiile care ar fi putut fi generate prin folosirea resursei în cea mai bună alternativă posibilă (adică ce oportunitate am ratat folosind resursa respectivă în modul în care am decis să o folosim). Și pentru serviciile de sănătate, costul unui serviciu de sănătate este dat de povara pe care o impune asupra celorlalte servicii de sănătate (care nu se pot furniza), și asupra societății. De exemplu timpul utilizat de un medic pentru a consulta un pacient este acel timp în care el nu poate consulta un alt pacient, sau medicamentele folosite de un pacient înseamnă resurse care nu mai pot ajunge și la un alt pacient (Roberts, 2006). Această abordare asupra costurilor este preferată de economiști și reprezintă costul oportunității ratate prin utilizarea resurselor într-o direcție, și nu în alta.

O primă clasificare a costurilor este aceea de costuri directe și indirecte.

Costurile directe sunt acele costuri determinate efectiv de furnizarea unui serviciu de sănătate. Costurile organizaționale sunt o parte a costurilor directe. Ele reprezintă totalitatea costurilor (din sectorul sanitar) implicate pentru realizarea activității care este supusă evaluării economice. Tot din costurile directe mai fac parte și plățile directe făcute de pacienți, precum și alte resurse folosite de pacient și familie pentru tratament. În cazul calculării costurilor pentru un pacient dintr-un spital, costurile directe sunt reprezentate de totalitatea cheltuielilor efectuate de către spital pentru acel pacient, cheltuieli care se pot identifica și demonstra că au fost utilizate direct pentru pacientul respectiv. De exemplu, cheltuielile pentru medicamentele sau hrana pacientului (se poate determina exact ce medicamente a primit și ce anume a mâncat).

Costurile indirecte sunt costurile care nu sunt date de furnizarea efectivă a serviciului respectiv, dar se asociază cu acest fapt. În categoria costurilor indirecte intră costurile datorate absenței de la muncă și costurile psihice. În cazul calculării costurilor pentru un pacient dintr-un spital, costurile indirecte sunt reprezentate de totalitatea cheltuielilor efectuate de către spital pentru acel pacient, cheltuieli care nu pot fi identificate direct ca fiind folosite pentru pacientul respectiv. De exemplu, cheltuielile făcute de spital pentru igiena pacientului respectiv (apa folosită de către pacient din totalul apei utilizate de spital etc.) sau pentru administrarea spitalizării sale. Această clasificare în costuri directe și indirecte este utilă pentru managerul de spital, deoarece astfel poate vedea mai ușor locurile unde se poate interveni pentru controlul costurilor aferente unui pacient, precum și în descentralizarea managementului către secțiile clinice (un șef de secție poate fi responsabil pentru cheltuielile directe cu medicația pacienților din secția sa, dar nu poate răspunde pentru cheltuielile indirecte – de exemplu, numărul de personal angajat la compartimentele administrative ale spitalului).

Pentru a putea determina costurile necesare desfășurării fiecărei activități este necesar să identificăm inițial costurile totale ale furnizorului respectiv. Apoi alocăm aceste costuri pentru fiecare activitate desfășurată la nivelul furnizorului.

Costul total – CT – al unei firme reprezintă costul necesar realizării producției (la un nivel dat). Costul total este format din mai multe costuri: costuri fixe, costuri semi-variabile și costuri variabile.

Costurile fixe – CF – sunt acele costuri ce rămân independente față de nivelul producției. Ele pot varia în timp, dar nu sunt dependente de producție (de exemplu închirierea unui spațiu necesar desfășurării activității). Pentru un spital din România cel mai bun exemplu este costul închirierii spațiului unde funcționează furnizorul respectiv, sau costurile de personal (conform legislației actuale) etc.

Costurile variabile – CV – sunt acele costuri dependente de nivelul producției, ele variind odată cu fiecare nou produs (de exemplu, costul materiilor prime). Pentru un spital aceste costuri sunt cele care depind de numărul și tipul bolnavilor tratați în spital (de exemplu, costurile cu medicamentele și materialele sanitare).

Costurile semivariabile – CSV – sunt acele costuri care variază numai la realizarea anumitor nivele de producție (de exemplu, costul necesar angajării unor noi salariați). Se observă că de fapt costurile semivariabile sunt un caz particular de costuri variabile.

Foarte importante sunt definițiile a încă două tipuri de costuri pe care le vom mai întâlni în continuare: costul mediu și costul marginal.

Costul mediu reprezintă costul producerii unei unități dintr-un bun (sau dintr-un serviciu), și se obține prin împărțirea costurilor totale la numărul de unități produse.

Costul marginal este costul suplimentar necesar producției unei noi unități dintr-un produs (cu cât cresc costurile totale, dacă nivelul producției crește cu o unitate). Pentru un spital, costul marginal ar fi, de exemplu, costul efectiv al tratării unui pacient suplimentar, față de numărul de cazuri contractat cu casa de asigurări. Asemănător costului marginal se definește și *costul incremental* care este costul necesar variației producției între două nivele date, raportat la variația numărului de bunuri produse. Este interesant de observat că, în timp ce costul mediu include atât elemente ale costurilor fixe cât și variabile, costul marginal include numai acele elemente de cost care apar în urma creșterii producției (costurile variabile).

Foarte importantă într-o evaluare economică este luarea în considerație a perioadei de timp necesară desfășurării intervenției (intervalul între momentul utilizării resurselor și cel al apariției rezultatelor), deoarece societatea preferă să aibă bani și să-i cheltuiască acum mai degrabă decât în viitor. Din această cauză, chiar în absența inflației un leu este mai valoros acum decât peste un an. Acesta este motivul pentru care în momentul realizării unei evaluări economice costurile și beneficiile care apar în viitor trebuie reprezentate la valoarea lor prezentă. Acest proces poartă denumirea de proces de actualizare a costurilor iar mijlocul prin care se realizează este *rata de actualizare*.

Mai multe detalii despre costurile îngrijirilor de sănătate sunt prezentate la capitolul de Management financiar.

5.2 Tipuri de analize economice

Așa cum am amintit, în toate evaluările economice resursele se exprimă prin costurile implicate. Ceea ce desparte diferitele tipuri de evaluări economice este modul de a exprima și de a măsura consecințele intervențiilor analizate.

Astfel, în practică, se folosesc patru tipuri de evaluări economice:

- minimizarea costurilor,
- analiza cost-eficacitate,
- analiza cost-utilitate,

- analiza cost-beneficiu.

Analiza de minimizare a costurilor

Această evaluare economică este cel mai simplu tip de evaluare economică și presupune că rezultatele intervențiilor sunt identice. În această situație, deoarece avem aceleași consecințe se identifică și se analizează doar costurile implicate de fiecare dintre alternative.

Deosebirea dintre o analiză a costurilor și o evaluare de minimizare a costurilor este aceea că, în cea de-a doua situație, trebuie puse în evidență toate consecințele și arătat că diferențele dintre rezultatele alternativelor sunt inexistente sau fără importanță.

Un exemplu de astfel de analiză o reprezintă evaluarea și compararea costurilor pentru chirurgia de o zi în cazul herniilor, față de metoda clasică ce implică internarea pacientului în spital și spitalizarea continuă a acestuia.

Analiza cost-eficacitate

Analiza cost-eficacitate permite compararea mai multor alternative care ating aceleași obiective, dar într-o măsură diferită. Condiția esențială pentru realizarea unei astfel de evaluări este ca beneficiile să se exprime în aceeași unitate de măsură.

În analiza cost-eficacitate, consecințele se exprimă în unități "naturale", cel mai frecvent în ani de viață câștigați sau decese evitate. Este o analiză economică deplină, deoarece evaluează atât costurile cât și consecințele alternativelor, și poate compara intervenții care nu au aceleași rezultate, dar care au consecințe ce se pot exprima prin aceeași unitate de măsură. Astfel, într-o analiză cost-eficacitate putem compara consecințele transplantului renal cu cele ale dializei spitalicești, consecințe exprimate prin numărul de ani de viață câștigați. Putem însă să comparăm chiar și un program de prevenire a deceselor cauzate de accidente de bicicletă folosind casca de protecție cu un program de chirurgie cardiacă, evaluând însă numărul de ani de viață câștigați în urma fiecăruia dintre aceste programe. Rezultatele finale ale unei astfel de analize se exprimă în unități monetare necesare pentru un an de viață câștigat.

Analiza cost-eficacitate ia în considerare numai un aspect al îmbunătățirii stării de sănătate (prelungirea vieții sau evitarea decesului), dar nu ține cont de celălalt aspect al îmbunătățirii stării de sănătate și anume calitatea vieții.

Analiza cost-utilitate

În această analiză consecințele intervențiilor sunt măsurate prin utilitatea generată de fiecare dintre ele. Utilitatea se referă la valoarea care se acordă unei stări specifice de sănătate, și poate fi măsurată prin preferințele indivizilor sau ale societății pentru fiecare stare particulară de sănătate. Această tehnică de evaluare economică are marele avantaj că încearcă să evalueze consecințele alternativelor și din punctul de vedere al calității vieții post-intervenție.

Consecințele sunt valorizate prin unități naturale care încearcă să reflecte utilitatea asociată fiecărei stări de sănătate. Punctul comun al acestor unități de măsură este acela al combinării prelungirii vieții cu calitatea vieții asociată acestor ani. Cel mai frecvent folosite unități de măsură sunt: anii de viață ajustați în funcție de calitatea vieții (Quality Adjusted Life Years – QALY sau EuroQol – EQ), ani de viață sănătoși (Years of Healthy Life – YHL) sau ani de viață ajustați în funcție de disabilitățile prezente (Disability Adjusted Life Years – DALY).

În cazul analizei cost-utilitate pentru fiecare dintre stările de sănătate consecutive intervențiilor se atribuie un anumit număr de QALY, de exemplu. Marele neajuns al acestei metode este acela al identificării pentru fiecare stare specifică de sănătate a numărului de QALY.

De exemplu, consecutiv unui transplant renal, să presupunem că pacientul mai poate

trăi 10 ani, ceea ce reprezintă anii de viață câștigați. Apoi trebuie să evaluăm calitatea vieții pentru acești ani de viață câștigați (deoarece, de exemplu, calitatea vieții nu este aceeași dacă ești sănătos sau dacă iei toată viața medicație imunosupresoare). Să presupunem că într-o astfel de situație, calitatea vieții este 50% din calitatea vieții unui om sănătos de aceeași vârstă. Rezultă un beneficiu post-transplant renal de 5 QALY ($10 \cdot 0,5 = 5$).

Dificultatea atribuirii unui număr de QALY fiecărei stări specifice de sănătate derivă din dificultatea evaluării calității vieții pentru fiecare stare specifică de sănătate. Pentru a atribui fiecărei stări de sănătate o anumită calitate a vieții, se folosesc mai multe tehnici de determinare. Cele mai cunoscute metode prin care se încearcă evaluarea calității vieții pentru fiecare stare specifică de sănătate sunt:

- măsurarea pe o scală a raporturilor,
- loteria standard ("standard gamble"),
- schimbul temporal ("time trade-off").

În finalul analizei cost-utilitate se compară pentru fiecare dintre alternative costul per QALY sau invers câți QALY se obțin pentru fiecare unitate monetară folosită.

Analiza cost-beneficiu

În acest tip de analiză atât costurile cât și beneficiile sunt exprimate în termeni monetari. Este o analiză destul de rar întâlnită, datorită dificultății de apreciere a consecințelor în termeni monetari.

Avantajul metodei constă în faptul că pot fi comparate orice intervenții, indiferent de tipul rezultatelor. Marele dezavantaj al metodei este acela al aprecierii în termeni monetari a consecințelor. După identificarea costurilor și a beneficiilor, rezultatele evaluării se pot exprima printr-un raport cost/beneficii sau o diferență beneficii minus costuri.

Această metodă de evaluare economică poate fi folosită și pentru comparații cu alternativa "nu facem nimic", care uneori poate fi mai bună decât o intervenție pentru care costurile sunt mai mari decât beneficiile.

În Tabelul II.4 se pot observa modalitățile de măsurare a costurilor și a consecințelor în momentul realizării unei evaluări economice.

Tabelul II.4. Măsurarea costurilor și a consecințelor în diferitele tipuri de evaluare economică

| Tipul evaluării economice | Măsurarea costurilor | Tipul consecințelor | Măsurarea consecințelor |
|----------------------------------|-----------------------------|--|--|
| Minimizarea costurilor | Bani | Identice în toate aspectele relevante | Nu |
| Cost-eficacitate | Bani | Implică un singur efect comun ambelor alternative, dar realizat în grade diferite | Unități naturale (ani de viață câștigați etc.) |
| Cost-beneficiu | Bani | Implică unul sau mai multe aspecte, nu neapărat comune ambelor alternative; efectele comune se pot realiza în grade diferite | Bani |
| Cost-utilitate | Bani | Implică unul sau mai multe aspecte, nu neapărat comune ambelor alternative; efectele comune se pot realiza în grade diferite | "Zile sănătoase" sau "ani de viață câștigați ajustați în funcție de calitatea vieții - QALY" |

Sursa: Drummond M. F., Stoddart G. L., Torrance G.W. – „Methods for the economic evaluation of health

care programmes”, Oxford University Press, Oxford, 1990.

Întrebările care trebuie avute mereu în vedere în momentul analizării unei evaluări economice sunt următoarele (Drummond, 1990):

1. Care a fost contextul evaluării economice? (întrebarea la care trebuie răspuns s-a pus într-o formă la care să se poată răspunde?)
2. S-a făcut o descriere cuprinzătoare a alternativelor?
3. S-a stabilit anterior eficacitatea alternativelor?
4. S-au identificat toate costurile și consecințele alternativelor?
5. Unitățile de măsură pentru măsurarea consecințelor sunt cele mai potrivite?
6. Sunt credibile valorile atribuite costurilor și consecințelor?
7. S-a făcut ajustarea temporală a valorii costurilor și a consecințelor?
8. S-a făcut o analiză incrementală a costurilor și consecințelor alternativelor?
9. S-a făcut o analiză a sensibilității?
10. Include prezentarea și discutarea rezultatelor toate problemele pe care le poate întâlni utilizatorul?

Clasificarea tipurilor de analize pentru evaluarea economică are mai mult un scop didactic. În practică, de cele mai multe ori realizatorul analizei nu poate prevedea exact ce formă finală va lua analiza, deoarece este probabil să nu știe care vor fi rezultatele finale ale intervențiilor. În plus, analizele de minimizare a costurilor și cost-eficacitate presupun că intervențiile analizate merită să fie făcute și trebuie să hotărâm doar pe care o alegem. Ele sunt folosite deci în situații în care vrem să evaluăm eficiența tehnică. Analizele cost-utilitate și cost-beneficiu pot compara alternative cu consecințe total diferite și chiar cu alternativa "nu facem nimic", și de aceea ele sunt utile în momentul în care dorim să facem o evaluare a eficienței alocative.

În final trebuie spus că evaluarea economică este doar un instrument tehnic care poate sta la baza luării deciziilor și că ea nu poate înlocui logica, responsabilitatea sau riscul ce se asociază procesului de luare a deciziilor.

BIBLIOGRAFIE

1. "Modelling in Health Care Finance: A compendium of quantitative techniques for health care financing", Geneva, ILO, 1999.
2. Donaldson C., Gerard K. – „Economics of health care financing; the visible hand”, Macmillan, London, 1993.
3. "Economie Sanitară și Managementul Financiar" – CPSS și INCDS, București, 2003.
4. Enăchescu Dan – "Recent Evolutions and Perspectives of the Health System in Romania", Editura Universitară Carol Davila, București, 1998.
5. Enthoven A. C., – “The market-based reform of America’s care financing and delivery system: managed care and managed competition”, Innovations in Health Care Financing, An International Conference, Washington, DC., March, 1997.
6. Fuchs V. R. – "Who Shall Live? Health, Economics and Social Choice", World Scientific Publishing Co., Singapore, 1998.
7. Fuchs, V. R. – „The Health Economy”, Cambridge, Ma. – London, UK: Harvard University Press, 1986.
8. Institutul de Management al Serviciilor de Sănătate – "Cheltuielile private pentru sănătate - România 1996-1999", MarLink, București, 2001.
9. Roberts Marc J. – “Background paper for the Regional Advanced Flagship Course on Efficiency, Quality and Health Systems”, April 9-14, 2006 Budapest, Hungary, Health Services Management Training Center Semmelweis University, World Bank Institute.
10. McGuire A., Henderson J., Mooney G. – "The Economics of Health Care", Routledge, London, 1994.
11. Mossialos E., Dixon A., Figuersa J., Kutzin J. – "Funding Health Care: Options for Europe", European Observatory On Health Care Systems Series, WHO and Open University Press, 2002.
12. Radu Paul – “Principiile solidarității și subsidiarității în asigurările de sănătate din România”, Management in Sănătate, nr. 2, iunie 1999.
13. Radu Paul, Haraga Simona – „L’allocation de ressources du système d’assurance maladie en Roumanie – le patient est le vrai bénéficiaire?”, Prezentare la al XVI Congres al ALASS, Montreal, Canada, octobrie, 2005
14. Vlădescu C., Enăchescu D., Dragomiristeanu A. – "Politici de alocare a resurselor și de planificare a personalului medical în sistemele de sănătate. România în context internațional", CPSS, București, 2001.
15. Vlădescu C., Predescu M., Stoicescu E. – "Sănătate publică și management sanitar: Evaluarea nevoilor și planificarea sanitară; Promovarea sănătății și educația pentru sănătate; Etică medicală și drepturile pacienților", CPSS, București, 2002.
16. Witter S., Ensor T., Jowett M., Thompson R. – "Health Economics for Developing Countries", Macmillan, London and Oxford, 2000.
17. Zarckovic. G., Enăchescu D. – "Probleme privind politicile de sănătate în țările Europei Centrale și de Răsărit", Editura Infomedica, București, 1998.

III. SISTEMUL GRUPELOR DE DIAGNOSTICE (DRG)

Coordonator: Ec. Simona Haraga

Sistemul de clasificare în grupe diagnostice este utilizat în România ca bază pentru finanțarea a 276 de spitale ce furnizează îngrijiri de tip acut. În acest context se impune ca toți factorii implicați să cunoască o serie de noțiuni și aspectele practice legate de sistemul DRG: ce sunt DRG-urile, cum se înregistrează datele clinice și cum se codifică, cum se

trimit datele pacienților în format electronic, conceptul și stimulentele noului sistem de finanțare și multe alte lucruri.

1. INTRODUCERE ÎN SISTEMUL GRUPELOR DE DIAGNOSTICE (DRG)

1.1 Ce sunt DRG-urile?

Dr. Paul Radu

DRG-urile sunt un sistem de clasificare a pacienților pe baza diagnosticului, procedurilor și a altor informații clinice, care oferă posibilitatea de a face o corelație între tipul de cazuri pe care spitalul le tratează (adică indicii de complexitate a cazurilor – ICM sau case-mix index) și costurile aferente acestora.

Prin sistemul grupelor de diagnostice (DRG) se analizează caracteristicile fiecărui pacient externat (vârstă, gen, durată de spitalizare, diagnostice principale și secundare, proceduri, stare la externare și greutate la naștere, în cazul nou-născuților), iar în funcție de acestea pacienții sunt clasificați într-o categorie distinctă. În acest mod, sistemul DRG realizează o "fotografie" a rezultatelor spitalului, încercând să standardizeze modalitatea de a reda rezultatele activității acestuia.

Grupele de diagnostice au două caracteristici esențiale: (1) omogenitatea clinică, adică într-un anume DRG cazurile (pacienții) sunt similare (dar nu identice) din punct de vedere clinic și (2) omogenitatea costurilor, adică fiecare DRG conține cazuri ce necesită un consum asemănător de resurse. Grupele de diagnostice sunt medicale și chirurgicale în funcție de prezența sau absența unei intervenții chirurgicale și sunt concepute pentru a acoperi patologia asociată pacienților cu afecțiuni de tip acut, care solicită spitalizarea. Ele sunt concepute în lumina standardizării „rezultatelor” spitalului (exprimate prin prisma pacienților externați, "omogenizați" în interiorul acestor grupe).

Pentru a putea clasifica fiecare pacient externat într-o grupă de diagnostice este necesară parcurgerea a patru mari etape:

1. obținerea/înregistrarea datelor clinice despre pacienții externați; clasificarea DRG necesită obligatoriu 7 variabile pentru fiecare pacient: vârstă, gen, durata de spitalizare, diagnostice principale și secundare, intervenții chirurgicale sau alte proceduri efectuate, stare la externare și greutate la naștere (numai pentru nou-născuți);
2. codificarea datelor necesare (pentru diagnostice și proceduri), în vederea utilizării unui limbaj standardizat pentru aceste variabile și pentru a putea fi folosite cu mai multă ușurință;
3. colectarea sub formă electronică a acestor date;
4. trimiterea automată a fiecărui caz într-o grupă de diagnostice (folosind o aplicație computerizată de grupare – "grouper").

După gruparea cazurilor (pacienților) în grupe diagnostice și pentru a folosi sistemul DRG la finanțarea spitalelor, mai sunt necesare două etape:

1. stabilirea de tarife pentru fiecare grupă de diagnostice (sau valori relative ale

tarifelor); acestea au la bază costurile adiacente pacienților din fiecare DRG și se pot importa odată cu grouperul sau pot fi dezvoltate local; odată calculate, aceste costuri sunt transformate în tarife și utilizate pentru toate spitalele participante la schema de finanțare;

2. alocarea bugetul destinat asistenței spitalicești către spitale, plecând de la numărul și tipul pacienților externați (casemix-ul fiecărui spital) și lista de tarife (sau de valori relative) pentru fiecare DRG.

Prin finanțarea pe bază de caz rezolvat, spitalele care pentru un anumit DRG vor avea costuri mai mari decât tariful stabilit vor pierde resurse la categoria respectivă de pacienți tratați, iar cele care vor avea costuri mai mici decât tariful stabilit pentru un anumit DRG vor câștiga resurse la acea categorie de pacienți. Per ansamblu, spitalele sunt stimulate să păstreze costurile la un nivel inferior tarifelor pentru fiecare tip de pacient, pentru a putea economisi resurse și a le folosi în scopuri diferite.

1.2 Utilitatea DRG

Dr. Paul Radu

Sistemul DRG poate fi utilizat doar ca metodă de clasificare a pacienților în vederea evaluării rezultatelor spitalului, sau utilizarea lui poate fi extinsă și la finanțarea spitalelor. Indiferent de modul de utilizare trebuie identificate inițial scopurile pentru care se dorește punerea în practică a acestui sistem. Dintre scopurile ce pot fi avute în vedere prin clasificarea DRG se pot enumera:

1.2.1 Evaluarea rezultatelor activității spitalului.

În această situație, spitalul introduce clasificarea DRG pentru a avea o imagine mai bună a rezultatelor sale, și pentru a putea face comparații ale rezultatelor sale cu cele ale altor spitale. În același timp, clasificarea DRG este un instrument util spitalului în creșterea eficienței (prin identificarea resurselor necesare fiecărui tip de pacient), în procesul de îmbunătățire a calității serviciilor furnizate (prin evaluarea calității și definirea unor modele de practică), în modelarea activității și a structurii spitalului (personal, secții etc.) și în realizarea unui management bazat pe rezultate și nu pe resurse sau procese.

Pentru a realiza aceste deziderate, procesul introducerii clasificării DRG necesită însă o atenție deosebită la:

- a) înregistrarea datelor – dacă acestea sunt viciate, atunci întregul proces al clasificării DRG poate fi greșit;
- b) colectarea și transmiterea datelor – chiar dacă datele sunt bine înregistrate pe hârtie, este nevoie de un management foarte eficient al sistemului informațional, pentru ca ele să ajungă nealterate sub formă electronică și apoi să poată fi utilizate la gruparea pacienților;
- c) confidențialitatea informațiilor – baza de date ce cuprinde informațiile despre pacienți trebuie foarte bine gestionată, pentru a preveni utilizarea neautorizată a informațiilor confidențiale referitoare la pacienții externați;
- d) autonomia managementului spitalicesc – în condițiile realizării unei „fotografii” a rezultatelor, este nevoie ca managementul de spital să poată avea suficientă autonomie pentru a putea interveni în modelarea serviciilor pentru a putea astfel crește eficiența și calitatea îngrijirilor furnizate.

1.2.2 Evaluarea furnizorilor de servicii spitalicești

Evaluarea globală a activității spitalicești dintr-o arie geografică sau un anumit domeniu este utilă pentru plătitorii serviciilor de sănătate în momentul contractării serviciilor (contractare selectivă) sau pentru stabilirea unor politici de sănătate cu impact asupra sectorului spitalicesc. Astfel, informațiile despre pacienți colectate de la spitale pot fi baza rapoartelor de morbiditate spitalicească, pot fi utilizate la evaluarea accesibilității și adecvării serviciilor furnizate (de exemplu, se pot genera rapoarte despre numărul și tipul pacienților care nu au suportat intervenții chirurgicale, deși au fost spitalizați în secții chirurgicale etc.), la compararea secțiilor sau spitalelor privind durata de spitalizare (DMS) pe tipuri de pacienți, la analiza existenței unor furnizori prin prisma serviciilor prestate (de exemplu, clinici universitare cu patologii foarte simplă, sau patologii ori proceduri efectuate în spitale inadecvate etc.).

În această situație, trebuie acordată o atenție deosebită următoarelor probleme:

- a) raportările false – unele spitale vor încerca să modifice datele pacienților pentru a ascunde lucrurile care nu sunt convenabile;
- b) calitatea serviciilor prestate – sistemul DRG nu evaluează direct calitatea serviciilor, iar o analiză ce presupune doar numărul și tipul pacienților externati poate ascunde diferențe mari în calitatea serviciilor furnizate, chiar pentru pacienți de același tip;
- c) furnizorii de tip monopol – pentru aceștia este greu de realizat comparații, și uneori activitatea lor este ea însăși rezultatul unor politici de sănătate în aria respectivă (de exemplu, accentuarea importanței serviciilor de cardiologie intervențională);
- d) resursele necesare funcționării sistemului – clasificarea pacienților în DRG nu necesită resurse mari, deoarece colectarea de date la nivel de pacient a fost reglementată și implementată pe plan național.

Dintre scopurile ce pot fi atinse prin finanțarea DRG, cele mai importante sunt:

1.2.3 Creșterea eficienței alocative pentru palierul serviciilor spitalicești

Finanțarea pe baza sistemului DRG este una de tipul „banii urmează pacientul”. În acest fel, spitalele care au mulți pacienți și cu o patologie complexă vor primi mai multe resurse, iar cele cu pacienți puțini vor avea resurse puține. În acest fel alocarea resurselor financiare are la bază rezultatele spitalului și mai puțin structura acestora.

În realizarea acestui deziderat trebuie cunoscute unele puncte sensibile ce pot împiedica atingerea unei alocării mai obiective a resurselor:

- a) corectitudinea tarifelor per DRG – în acest sens, este necesar ca ele să acopere în mare măsură un anumit model de practică pentru diferitele tipuri de pacienți; în plus, trebuie evaluată și calitatea serviciilor și definite clar serviciile foarte costisitoare care sunt acoperite de aceste tarife (de genul RMN etc.);
- b) raportările modificate – cunoscând ce tipuri de pacienți beneficiază de o finanțare mai bună, spitalele vor căuta să “umble” la date, pentru a rezulta pacienți „mai complicați”. Acest fenomen este frecvent în sistemele ce utilizează DRG la finanțare și poartă denumirea de „saltul DRG” (DRG creep); în funcție și de modul explicit de realizare a circuitelor financiare, pot apărea chiar fraude prin raportarea datelor unor pacienți care nu există, reinternarea unor pacienți etc.

- c) alegerea modului de plată prospectiv sau retrospectiv – prin sistemul retrospectiv trebuie avute în vedere toate slăbiciunile unui model de plată per unitate (în cazul DRG, unitatea de plată este tipul de pacient), cea mai importantă fiind tendința de a interna cât mai mulți pacienți (dacă se poate dintre aceia pentru care finanțarea este mai mare); prin sistemul prospectiv se induce mai degrabă o selectare a cazurilor (cele mai puțin consumatoare de resurse) în vederea încadrării în bugetul negociat.

1.2.4 Creșterea eficienței tehnice la nivelul furnizorului de servicii spitalicești

Finanțarea DRG permite spitalelor să-și evidențieze cu claritate tipurile de pacienți și resursele atrase pentru aceștia, iar printr-o comparație cu costurile necesare se generează cadrul de funcționare pentru o eficiență cât mai mare.

Prin acest sistem, spitalele pot să-și cunoască tipurile de pacienți pentru care pierd resurse (și să intervină în procesele ce se desfășoară pentru a reduce cheltuielile) și pacienții la care sunt în beneficiu financiar (și să încerce să atragă cât mai mulți pacienți de acest tip).

Aspectele sensibile care trebuie monitorizate pentru atingerea acestui scop sunt:

- a) autonomia managementului – se pune problema, dacă managerii de spital vor avea puterea și motivația pentru a interveni în scopul creșterii eficienței; tot aici, trebuie avute în vedere situația medicilor stagiari și rezidenți care ajută unele spitale să fie mai eficiente, activitatea cadrelor didactice ale facultăților de medicină (UMF), care nu sunt salarizate de spital (sau doar parțial) etc.
- b) responsabilitatea managementului de spital – se pune problema, către cine se va îndrepta responsabilitatea, în cazul în care sunt luate măsuri nepopulare (dar nu în defavoarea pacienților) pentru creșterea eficienței spitalului, sau dacă se decide reorganizarea unor secții care produc pierderi, dar sunt necesare comunității);
- c) situațiile de profit/pierderi la nivelul spitalelor – trebuie reglementat modul de gestionare a profitului generat printr-o creștere a eficienței și modul de gestionare a spitalelor cu pierderi;
- d) calitatea serviciilor furnizate – există tendința ca unele spitale pentru a avea beneficii pe termen scurt să facă rabat de la calitatea serviciilor furnizate pentru a crește eficiența tehnică; în acest fel, dacă nu se monitorizează calitatea serviciilor, prin sistemul DRG se poate ajunge la extrema că „mori în spital, dar mori mai eficient”;

1.2.5 Modelarea serviciilor spitalicești pentru a răspunde cât mai bine nevoilor populației

Modelarea ofertei furnizorilor prin tarifele pe tip de pacient pleacă de la ideea că „ai ceea ce plătești”. În acest fel, se poate interveni în momentul stabilirii tarifelor pentru a stimula furnizarea unor anumite servicii și a scădea furnizarea altor servicii. Acest mod de a realiza modelarea ofertei furnizorilor este foarte eficace, dar necesită un model profesional de evaluare a nevoilor privind serviciile de sănătate.

Modelarea serviciilor necesită atenție sporită la următoarele aspecte:

- a) definirea celor care stabilesc nevoile – aici poate fi vorba de clarificarea rolului instituțiilor care cumpără servicii de sănătate, a celor care răspund de sănătate la nivel comunitar etc.;

- b) reglementarea modelării ofertei furnizorilor – cine va avea în final ultimul cuvânt referitor la înființarea de noi spitale sau secții, numărul de paturi, achiziția de tehnologie etc.
- c) impactul asupra celorlalte sectoare ale sistemului de îngrijiri de sănătate – inevitabil oglinda cea mai bună a efectelor de modelare a serviciilor spitalicești va fi restul sistemului; acesta trebuie să fie pregătit să facă față noilor provocări în urma schimbării activităților spitalicești (de exemplu, prin reducerea DMS în spitale, probabil că se va reduce și numărul de paturi, dar va crește presiunea pentru preluarea pacienților în sistemul de îngrijiri ambulatorii, la domiciliu, sau a celor cu afecțiuni cronice etc.)

Funcționarea sistemului DRG, scopurile în care poate fi utilizat sistemul DRG și punctele ce trebuie avute în vedere în atingerea acestor scopuri stau la baza următoarelor concluzii:

1. sistemul DRG este doar un instrument care poate fi folosit la evaluarea rezultatelor activității spitalelor și/sau la finanțarea spitalelor;
2. primul pas în vederea introducerii sistemului DRG trebuie să fie întotdeauna definirea politicilor de sănătate și a scopurilor dorite prin utilizarea lui;
3. pasul al doilea îl reprezintă alegerea și aplicarea sistemului DRG, care trebuie făcută având în vedere scopurile dorite și punctele sensibile ale modelului ales;
4. evaluarea permanentă a atingerii scopurilor dorite prin folosirea DRG este necesară pentru a stabili modul de soluționare a problemelor pentru care s-a folosit sistemul DRG, și pentru a evita ca sistemul DRG să devină un scop în sine.

1.3 Istoric și experiența internațională

Dr. Paul Radu

Elaborarea și dezvoltarea DRG-urilor a început la sfârșitul anilor '60 la Universitatea Yale din Statele Unite. Motivul inițial al dezvoltării DRG-urilor a fost acela de a crea un cadru eficient de monitorizare a utilizării serviciilor într-un spital. Prin urmare, DRG-urile trebuie considerate, în primul rând și mai mult decât orice, un sistem de clasificare, și nu numai unul de finanțare. Dacă DRG-urile sunt folosite ca bază pentru un sistem de finanțare, trebuie create și implementate o serie de alte componente. Prima aplicare la scară largă a DRG-urilor pentru finanțare a fost la sfârșitul anilor '70 în Statul New Jersey din Statele Unite.

În prezent, peste 30 de țări folosesc DRG-urile pentru măsurarea activității clinice, îmbunătățirea managementului clinic, alocarea resurselor/bugetelor pentru îngrijirea sănătății, pregătirea ghidurilor de practică etc. Cu toate că implementarea DRG-urilor în România ca bază pentru finanțarea spitalelor este un fenomen relativ nou, conceptul DRG nu este nou și, de mulți ani, în numeroase țări au fost înregistrate rezultate ale utilizării sale. Printre acestea se numără creșterea eficienței și scăderea duratei de spitalizare, cu menținerea îngrijirilor de calitate, pentru a menționa doar câteva aspecte.

Deși multe țări folosesc DRG-urile pentru clasificarea pacienților în funcție de diagnostice și/sau ca bază pentru sistemul de finanțare a spitalelor, există și multe alte utilizări ale acestora, cum ar fi :

- compararea spitalelor în funcție de o serie largă de indicatori de resurse și rezultate;

- evaluarea diferențelor în ceea ce privește ratele mortalității intra-spitalicești;
- implementarea și susținerea dezvoltării unor ghiduri sau protocoale de practică;
- susținerea proiectelor de îmbunătățire continuă a calității;
- bază pentru managementul intern și planificare.

În prezent sunt numeroase țări care folosesc sistemul DRG fie la evaluarea rezultatelor activității spitalului, fie la finanțarea acestuia:

- SUA – la finanțarea retrospectivă a spitalelor pentru pacienții din programul Medicare, și al celor din sistemul asigurărilor private; majoritatea spitalelor folosesc sistemul la evaluarea activității;
- Belgia – la evaluarea activității spitalelor și la standardizarea duratei medii de spitalizare;
- Franța, Irlanda, Spania, Ungaria, Germania, Singapore – la finanțarea prospectivă a spitalelor publice
- Norvegia, Finlanda, Suedia, Danemarca – la finanțarea prospectivă a spitalelor publice, și pentru decontări regionale;
- Portugalia, Australia – la finanțarea prospectivă a spitalelor publice, la finanțarea retrospectivă a spitalelor private și pentru decontări regionale.

În anexele III.1, III.2 sunt prezentate descrieri ale implementării DRG în Australia și în Statele Unite.

1.4 Rolul Setului Minim de Date la nivel de Pacient

Dr. Nona Chiriac

Pentru clasificarea pacienților în grupe diagnostice (DRG) sunt necesare date legate de vârstă, gen, durată de spitalizare, diagnostice principale și secundare, proceduri, stare la externare și greutate la naștere în cazul nou-născuților, acestea fiind variabilele în funcție de care se face gruparea cazurilor.

Pentru funcționarea sistemului de clasificare a pacienților, este necesară culegerea unor date clinice la nivel de pacient, din foaia de observație clinică generală (FOCG - reglementată prin ordinul ministrului sănătății și familiei nr. 798/2002), care conțin și caracteristicile mai sus amintite. Începând cu 1.01.2003, conform Ordinului ministrului sănătății și familiei nr. 29/2003 privind introducerea colectării electronice a Setului Minim de Date la nivel de Pacient (SMDP) în spitalele din România, datele care alcătuiesc SMDP sunt :

1. Numărul de identificare a cazului externat
2. Numărul de identificare a spitalului
3. Numărul de identificare a secției
4. Numărul foii de observație clinică generală
5. Numele pacientului
6. Prenumele pacientului
7. Localitatea
8. Județul
9. Data nașterii
10. Sexul
11. Codul numeric personal

12. Tipul asigurării de sănătate
13. Casa de asigurări de sănătate
14. Data internării
15. Ora internării
16. Tipul internării
17. Diagnostic la internare
18. Data externării
19. Ora externării
20. Tipul externării
21. Starea la externare
22. Diagnosticul principal și diagnosticile secundare, la externare
23. Intervențiile chirurgicale efectuate
24. Data intervenției chirurgicale principale
25. Explorările funcționale efectuate
26. Investigațiile radiologice efectuate
27. Greutatea la naștere (doar pentru nou-născuți)
28. Transferurile intra-spitalicești (secția; data)
29. Medicul curant
30. Medicul operator

Aceste date se culeg în format electronic, completarea corectă a tuturor câmpurilor mai sus amintite, obligatorii din FOCG fiind vitală pentru procesul ulterior de clasificare a pacienților, pentru cel de analiză a datelor clinice și de finanțare. Conform reglementărilor legale (*Ordinul ministrului sănătății și familiei 798/2002 și Instrucțiunile de completare a foii de observație clinică generală* - a se vedea www.drg.ro, secțiunea *Resurse* precum și anexa nr.III.4), medicul curant este cel responsabil pentru completarea diagnosticelor și procedurilor în foaia de observație.

Spitalele au obligația să colecteze SMDP și răspund de corectitudinea, gestionarea și confidențialitatea datelor. În momentul transmiterii datelor, acestea sunt obligate să creeze (să cifreze) datele confidențiale ale pacientului (nume, prenume, cod numeric personal), precum și codul de parafă al medicului. Spitalul trebuie să transmită SMDP la Școala Națională de Sănătate Publică și Management Sanitar (înființată prin reorganizarea Institutului Național de Cercetare-Dezvoltare în Sănătate - INCDS), denumită în continuare SNSPMS, în formatul impus de aplicația „DRG Național” furnizată de aceasta.

Organizarea activității de colectare și raportare a datelor necesită funcționarea unui departament de statistică-informatică, care generează sub formă electronică SMDP și îl transmite către instituțiile abilitate.

În spital, organizarea codificării și documentării FOCG se face conform regulilor stabilite de către Centrul de Calcul și Statistică Sanitară București, denumit în continuare CCSS, aceasta constituind baza colectării datelor pentru SMDP. Personalul responsabil de codificarea FOCG, colectarea, trimiterea și gestionarea datelor trebuie să participe la instruirile periodice asigurate prin autoritatea de sănătate publică județeană, CCSS sau SNSPMS.

Datele colectate în luna precedentă se transmit lunar, exclusiv în formatul impus de aplicația "DRG Național", prin e-mail, însoțite de un fișier centralizator privind numărul total al cazurilor transmise pentru fiecare secție, la SNSPMS până la data de 5 a lunii în curs, precum și la autoritățile de sănătate publică județene.

SNSPMS recepționează datele și administrează baza centrală de date, validează datele și le analizează, furnizând rapoarte către spitale, Ministerul Sănătății Publice și Casa Națională de Asigurări de Sănătate (CNAS) pentru finanțarea pe bază de caz rezolvat.

Autoritățile de sănătate publică județene sprijină spitalele în generarea, colectarea și transmiterea SMDP și transmit datele colectate către CCSS. Acesta din urmă elaborează regulile de completare a FOCG, monitorizează codificarea și completarea FOCG, dezvoltă listele de codificare a diagnosticelor, procedurilor și unităților sanitare; organizează instruirii pentru spitale și autoritățile de sănătate publică în legătură cu cele de mai sus.

SMDP poate suferi mici modificări în funcție de varianta de grouper (program de grupare a pacienților) aleasă și de caracteristicile sistemului de îngrijiri de sănătate din țara unde se aplică. Astfel, în unele variante este necesară colectarea prin SMDP a datelor privind statusul mintal al pacientului sau numărul orelor de ventilație mecanică. Totuși, aceste mici variații nu sunt de natură să modifice esențial conținutul și destinația SMDP.

Datele clinice astfel colectate la nivel de pacient, pe lângă menirea lor de a sta la baza clasificării pacienților în grupe de diagnostice, constituie un fundament pentru o serie de analize asupra performanțelor clinice ale spitalului, secțiilor și medicilor, dar și analize asupra morbidității la nivelul spitalelor care să orienteze politicile sanitare.

Erorile în culegerea și raportarea datelor din SMDP generează gruparea eronată a pacienților, interpretări greșite ale rezultatelor activității clinice și, în final, alocare incorectă a fondurilor cuvenite spitalului pentru finanțarea pe caz rezolvat.

1.5 Rolul codificării

Dr. Simona Mușat

Codificarea este un proces important care condiționează implementarea sistemului de finanțare bazată pe caz rezolvat. La baza codificării stau informațiile corecte și complete scrise de medic în foaia de observație clinică generală (FOCG) introdusă în practică prin *Ordinul ministrului sănătății și familiei nr. 798 din 15.10.2002*. Transpunerea acestor informații în coduri prin utilizarea unor sisteme de clasificare permite raportarea și înregistrarea lor într-un format unitar.

În România pentru codificarea diagnosticelor se utilizează Clasificația Internațională a Maladiilor revizia a 10-a (CIM-10) introdusă în practică prin *Ordinul ministrului sănătății nr. 685 din 17.06.1993*, iar pentru codificarea procedurilor, Clasificarea Internațională a Maladiilor, varianta australiană (CIM-10-AM v.3) reglementată prin *Ordinul Ministrului Sănătății nr. 1624 din 09.12.2004*.

Rolul codificării este unul foarte important, deoarece fără a avea o imagine clară a serviciilor furnizate, este dificil de stabilit câți bani să fie alocați fiecărui spital doar pe baza numărului de pacienți tratați. După colectarea și raportarea electronică a setului minim de date la nivel de pacient (SMDP), cazurile sunt clasificate în grupe diagnostice (DRG), cărora li se atribuie valori relative. Ulterior, prin aplicarea unor formule, se calculează o serie de indicatori ce stau la baza finanțării spitalelor. Este evident faptul că erorile apărute în procesul de codificare pot afecta clasificarea pacienților în grupe diagnostice, pot influența calculele și, în consecință, se reflectă asupra distribuției resurselor în sistem.

Pe de altă parte, dacă toate spitalele raportează cazurile folosind o înregistrare medicală uniformă și un sistem standard de codificare, atunci factorii de decizie au un „limbaj comun” pe care îl pot folosi pentru a înțelege serviciile de îngrijire a sănătății oferite de spitalele din România. Astfel, analizele și statisticile elaborate (care în funcție de calitatea procesului de codificare, au un anumit grad de acuratețe) vor sta la baza politicilor de îngrijiri și a deciziilor ce se iau în sistemul de sănătate.

De asemenea, România raportează Organizației Mondiale a Sănătății (OMS) o serie de date privind morbiditatea și mortalitatea, fiind extrem de important ca acestea să fie colectate în format standard și respectând anumite reguli impuse la nivel internațional. Aceste date nu numai că oferă o „fotografie” a sistemului de sănătate, dar reprezintă o bază a posibilelor colaborări cu alte țări europene în cadrul diferitelor programe în domeniu.

Un alt argument pentru codificarea corectă și riguroasă a diagnosticelor și serviciilor medicale furnizate este reprezentat de valoarea pe care aceasta o are pentru procesul de cercetare. Este evident faptul că doar colectarea unor date cât mai exacte, în format uniform, și înregistrarea lor electronică oferă posibilitatea realizării unor studii pertinente și facilitează comunicarea cu colegii și asociațiile profesionale din țară și străinătate.

1.6 Rolul informaticii

Ing. Andrei Ionescu

Informatica reprezintă suportul întregului proces de colectare de date și finanțare pe bază de caz rezolvat. Toate etapele acestui mecanism se bazează pe programe informatice și pe capacitatea persoanelor implicate de a utiliza corect aceste programe.

Primul pas foarte important se desfășoară la nivelul spitalului și constă în introducerea datelor clinice ale pacientului. Acest proces este reprezentat în Figura III.1.

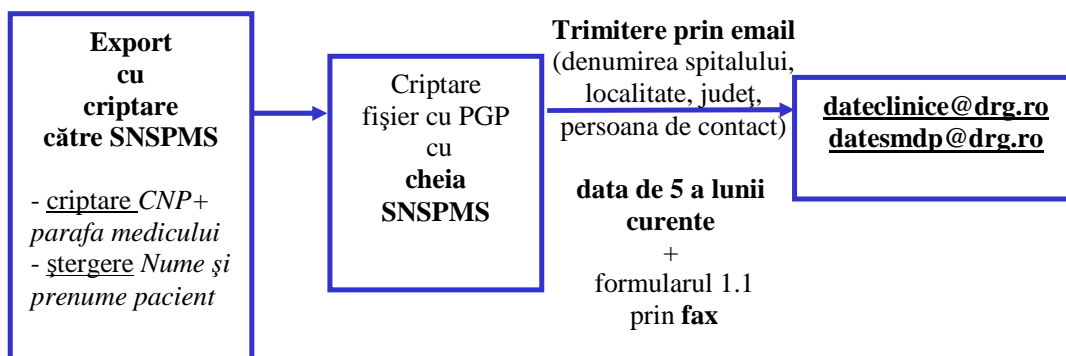


Figura III.1 Exportul datelor clinice către SNSPMS

Resursele necesare pentru a finaliza cu succes această primă etapă sunt :

1. calculatoare funcționale, prevăzute cu un sistem de salvare a datelor;
2. personal instruit în introducerea electronică a datelor clinice;
3. cel puțin o legătură bună la Internet (de preferat încă una pentru siguranță);
4. o casuță de e-mail fără limitări;
5. program de colectare de date clinice;
6. exportul datelor realizat conform cu specificațiile tehnice în vigoare.

La momentul actual, toate spitalele din România sunt obligate să colecteze date clinice la nivel de pacient; practic, datele pentru fiecare pacient căruia i se întocmește foaie de observație clinică generală trebuie trimise electronic la SNSPMS, respectând formatul

aplicației DRGNational4.1.

Cele două opțiuni pentru a colecta electronic datele sunt :

1. instalarea și utilizarea programului DRGNational4.1 (varianta actuală), distribuit de către SNSPMS prin autoritățile județene de sănătate publică; nu necesită nici un cost privind licențele, iar suportul în utilizare este asigurat de către SNSPMS;
2. achiziționarea unui alt program de colectare a pacienților, care trebuie să exporte datele respectând specificațiile tehnice în vigoare, stabilite de către SNSPMS.

Este obligatoriu ca foaia de observație electronică a unui pacient să coincidă ca informație cu foaia sa de observație clinică generală (FOCG) sub toate aspectele (să fie completă și corectă).

Datoria spitalului, așa cum reiese și din Ordinul ministrului sănătății și familiei nr. 29/2003, este de a organiza procesele de codificare, colectare și trimitere a datelor clinice astfel încât ele să fie finalizate în limitele de timp legale și la un bun nivel calitativ.

Următoarea etapă se desfășoară în cadrul SNSPMS, în concordanță cu Figura III.2.

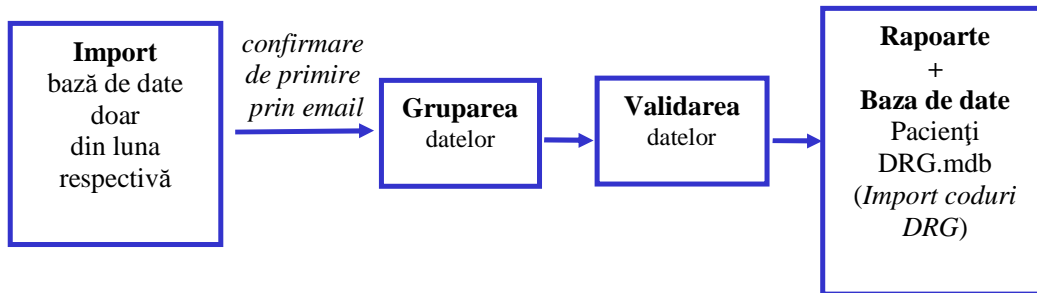


Figura III.2 Importul, gruparea și validarea datelor de către SNSPMS

Datele aferente perioadei curente sunt importate într-o bază centrală de date, apoi sunt grupate folosind un program numit grouper (la momentul actual se folosește programul HCFA 18.0). Urmează procesul de validare a datelor pacienților, respectând regulile stabilite de către CNAS, apoi generarea rapoartelor și trimiterea lor către spitale și case de asigurări de sănătate, așa cum este prezentat și în Figura III.3.

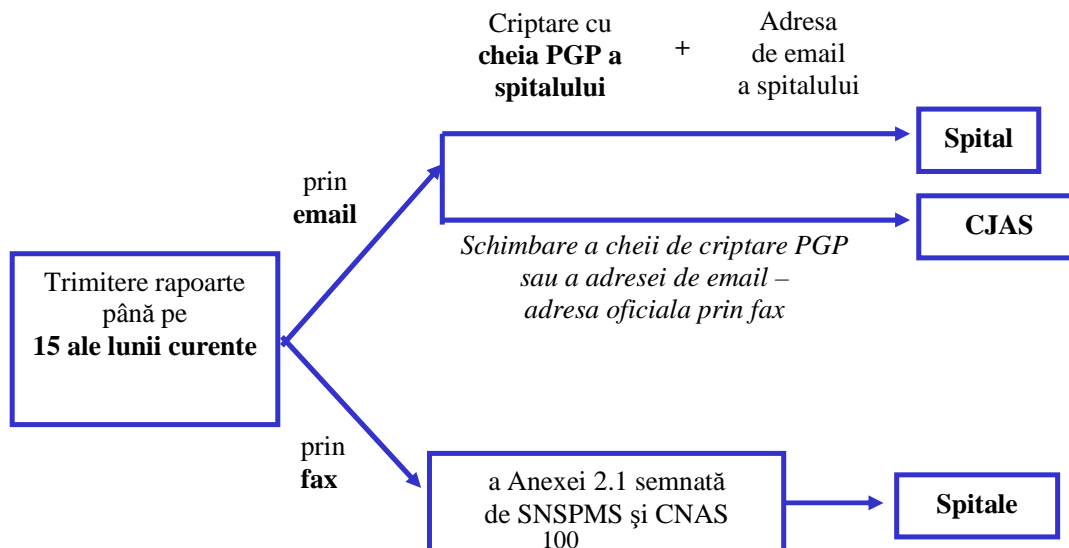


Figura III.3 Rezultatul prelucrării datelor la nivelul SNSPMS

După primirea datelor, la nivelul spitalului trebuie să se desfășoare un proces de analiză și corectare a cazurilor invalidate de SNSPMS. Aceste cazuri corectate sunt retrimise în cadrul recorelărilor trimestriale către SNSPMS pentru a fi validate.

Schimbarea cheii de criptare PGP cu care sunt criptate rapoartele trimise de SNSPMS duce la imposibilitatea citirii acestor rapoarte la nivelul spitalului. De aici reiese responsabilitatea spitalului de a salva și păstra cheia PGP, precum și de a asigura o casuță de mail stabilă și fără limitări. Schimbarea acestor două coordonate se realizează doar ca urmare a unei cereri oficiale din partea spitalului către SNSPMS.

În concluzie, la nivelul spitalului trebuie să se realizeze un management al foilor de observație colectate electronic, astfel încât să se asigure un procent cât mai mare de cazuri validate și corect codificate, respectând în același timp concordanța cu foaia de observație clinică generală. Conducerea spitalelor trebuie să înțeleagă rolul deosebit al informaticii în acest proces de colectare a datelor clinice și să acorde o atenție sporită acestui domeniu. Astfel, dotarea cu calculatoare, crearea unei rețele la nivelul spitalului, investiția în instruirea și păstrarea personalului implicat în acest proces trebuie să devină priorități pentru a asigura un flux de date continuu și real între spital și SNSPMS.

1.7 Rolul analizei datelor

Dr. Cristinel Palas

Ce este analiza?

Analiza datelor nu este un scop în sine, ci este doar un mijloc de a obține informații privind performanța spitalului, informații care, la rândul lor, să servească deciziilor luate în cadrul sau în afara spitalului cu privire la îmbunătățirea acestei performanțe (Figura III 4).

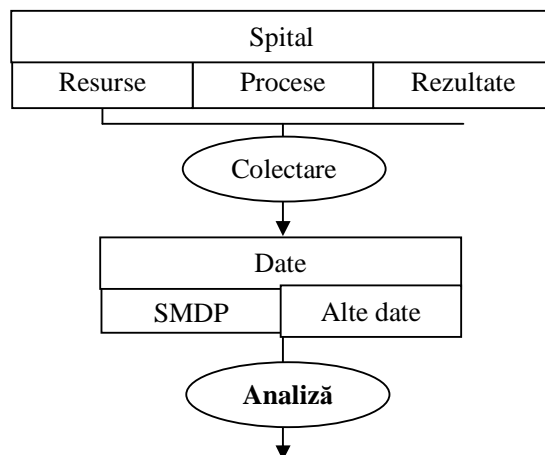
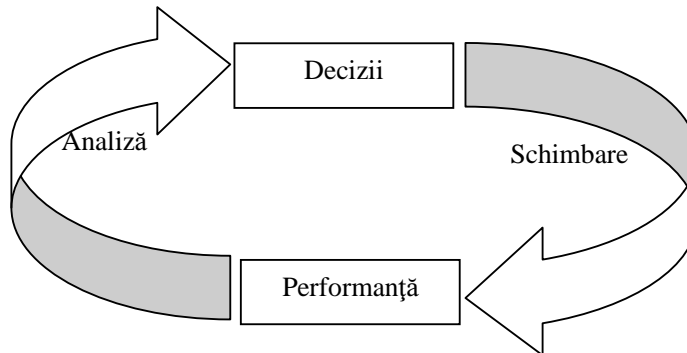


Figura III.4 – Rolul analizei în procesul de îmbunătățire a performanței

Ce este performanța?

Performanța reprezintă măsura în care sunt îndeplinite scopurile propuse.

Conceptul de performanță a serviciilor de sănătate reprezintă o însumare a conceptelor de calitate, eficiență și eficacitate a acestora.

Prin urmare, conceptul de performanță este unul multidimensional, acoperind aspecte diverse, cum ar fi: practică bazată pe dovezi, continuitate și integrare a serviciilor de sănătate, promovarea sănătății, orientarea spre pacient etc.

Cum se măsoară performanța?

Performanța se măsoară prin indicatori (vezi Tabelul III 1).

Tabelul III. 1 – Exemple de indicatori de performanță

| Dimensiune | Subdimensiuni | Indicatori (exemple) |
|----------------------------|---|--|
| Eficacitate clinică | <ul style="list-style-type: none"> - Adecvarea procesului de îngrijire - Conformitatea procesului de îngrijire - Rezultatele procesului de îngrijire | <ul style="list-style-type: none"> - Rata reinternărilor - Rata mortalității - Rata complicațiilor - Durata medie de spitalizare |
| Eficiență | <ul style="list-style-type: none"> - Utilizarea tehnologiei disponibile pentru cele mai multe îngrijiri posibile | <ul style="list-style-type: none"> - Durata medie de spitalizare - Cost mediu |

| | | |
|---------------------------------------|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Utilizarea tehnologiei disponibile pentru cea mai bună îngrijire posibilă | <ul style="list-style-type: none"> - Rata de utilizare a tehnologiei existente |
| Orientarea spre personal | <ul style="list-style-type: none"> - Mediul de practică - Recunoașterea nevoilor individuale - Activități de promovare a sănătății - Remunerare adecvată - Dezvoltare (educație continuă) - Satisfacția personalului | <ul style="list-style-type: none"> - Rata absenteismului - Rata demisiilor/transferurilor - Salariul mediu - Număr cursuri specializare - Percepția personalului |
| Responsabilitate/Receptivitate | <ul style="list-style-type: none"> - Integrare în sistemul de sănătate - Integrare în comunitate - Orientare spre sănătatea publică - Acces - Continuitate - Promovarea sănătății - Echitate | <ul style="list-style-type: none"> - Pondere pacienți consiliați - Pondere pacienți internați cu trimitere de la medic de familie/ specialist - Pondere pacienți cu scrisoare de recomandare la externare - Pondere pacienți transferați la alte unități sanitare |
| Siguranță | <ul style="list-style-type: none"> - Siguranța pacientului - Siguranța personalului - Siguranța mediului | <ul style="list-style-type: none"> - Rata infecțiilor nosocomiale - Rata accidentelor - Rata complicațiilor |
| Orientarea spre pacient | <ul style="list-style-type: none"> - Respectul pentru pacienți - Confidențialitate - Comunicare - Libera alegere a medicului - Satisfacția pacientului | <ul style="list-style-type: none"> - Timp de așteptare - Ponderea pacienților informați - Percepția pacientului |

Cui trebuie comunicați indicatorii de performanță?

Așa cum s-a menționat, indicatorii de performanță reprezintă informații care sunt utilizate atât în interiorul cât și în exteriorul spitalului.

Utilizarea internă a acestor indicatori este legată de conceptul de management bazat pe informații, adică de folosirea indicatorilor ca informație managerială pentru monitorizarea, evaluarea și îmbunătățirea funcțiilor spitalului pe termen scurt (operaționalitate), mediu (tactică) sau lung (strategie).

În consecință, indicatorii de performanță trebuie aduși la cunoștința celor responsabili cu gestionarea operațională, tactică sau strategică a activității spitalului.

Utilizarea externă a acestor indicatori este legată de cerința de informație din partea instituțiilor care gestionează sistemul de sănătate (între care Ministerul Sănătății Publice și Casa de Asigurări de Sănătate), a pacienților și a publicului în general.

De ce trebuie să cunoaștem performanța spitalului?

Ca orice organizație, spitalul are o misiune de îndeplinit, în virtutea căreia există și funcționează. Prin urmare, un spital își justifică existența doar în măsura în care el își îndeplinește misiunea.

La modul general, misiunea oricărui spital este aceea de a oferi servicii de sănătate specifice care să rezolve problemele de sănătate ale pacienților (eficacitate), în cel mai bun (calitate) și mai economicos (eficiență) mod posibil.

Cum performanța se referă tocmai la eficacitate, calitate și eficiență, cunoașterea performanței spitalului înseamnă cunoașterea modului în care el își îndeplinește misiunea.

Cunoașterea performanței spitalului este cu atât mai importantă dacă ținem seama de faptul că acesta trebuie să se adapteze permanent unui mediu extern în continuă schimbare, astfel încât să își îndeplinească misiunea și în contextele nou apărute.

Situațiile noi, cărora spitalul trebuie să le facă față, pot fi determinate de cauze diverse, cum ar fi, dezvoltarea unor noi politici de sănătate sau apariția unor noi orientări și tendințe (creșterea responsabilității sociale a spitalului, creșterea interesului pentru calitatea îngrijirilor), modificări în cererea de servicii spitalicești sau în competiția pentru oferta acestor servicii, schimbări ale tehnologiei medicale etc.

Succesul adaptării la noi situații nu poate fi însă apreciat decât prin compararea performanței înainte și după schimbare.

Care este rolul managerului?

Dacă din punct de vedere tehnic (operațional), analiza este o activitate specifică, diferită de toate celelalte activități ale spitalului, din punct de vedere managerial, ea este un proces ca oricare altul, cu aceleași cerințe de planificare, organizare, conducere și control.

Prin urmare, sarcinile managerului în raport cu procesul de analiză sunt legate de asigurarea resurselor (umane și materiale) necesare activității de colectare a datelor și de analiză propriu-zisă, de planificarea și organizarea acestor activități și de urmărirea modului în care ele se desfășoară.

Mai mult, deoarece rezultatul procesului de analiză – informația – reprezintă materia primă a procesului decizional care, la rândul lui, este atribuția de bază a managerului, se poate spune că managerul este mai apropiat de această activitate decât de oricare alta. Astfel, spre deosebire de activitățile medicale care sunt cu precădere sub controlul medicului, activitatea de analiză este strict controlată de manager de la început (el fiind cel care o solicită) și până la sfârșit (el fiind cel care evaluează rezultatul final, și anume, claritatea și relevanța concluziilor analizei pentru scopul în care a fost cerută).

2. MECANISMUL FINANȚĂRII BAZATE PE CAZ (DRG)

2.1 Contractarea și decontarea serviciilor

Dr. Mihaela Stoienscu

Contractul-cadru privind condițiile acordării asistenței medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate reprezintă baza tuturor contractelor dintre casele de asigurări de sănătate și furnizorii de servicii medicale. Contractul-cadru se elaborează de Casa Națională de Asigurări de Sănătate, pe baza consultării Colegiului Medicilor din România, denumit în continuare CMR, Colegiului Medicilor Dentiști din România, denumit în continuare CMDR, Colegiului Farmaciștilor din România, denumit în

continuare CFR, Ordinului Asistenților Medicali și Moșelor din România, denumit în continuare OAMMR, precum și a organizațiilor patronale și sindicale reprezentative din domeniul medical. Proiectul se avizează de către Ministerul Sănătății, și se aprobă prin hotărâre a guvernului.

Contractul-cadru reglementează, în principal, condițiile acordării asistenței medicale cu privire la:

- a) pachetul de servicii de bază la care au dreptul persoanele asigurate;
- b) lista serviciilor medicale, a serviciilor de îngrijiri, inclusiv la domiciliu, a medicamentelor, dispozitivelor medicale și a altor servicii pentru asigurați aferente pachetului de servicii de bază prevăzut la lit. a);
- c) criteriile și standardele calității pachetului de servicii;
- d) alocarea resurselor și controlul costurilor sistemului de asigurări sociale de sănătate în vederea realizării echilibrului financiar al fondului;
- e) tarifele utilizate în contractarea pachetului de servicii de bază, modul de decontare și actele necesare în acest scop;
- f) internarea și externarea bolnavilor;
- g) măsuri de îngrijire la domiciliu și de recuperare;
- h) condițiile acordării serviciilor la nivel regional și lista serviciilor care se pot contracta la nivel județean, precum și a celor care se pot contracta la nivel regional;
- i) prescrierea și eliberarea medicamentelor, a materialelor sanitare, a procedurilor terapeutice, a protezelor și ortezelor, a dispozitivelor medicale;
- j) modul de informare a asiguraților;
- k) coplata pentru unele servicii medicale.

CNAS elaborează norme metodologice de aplicare a contractului-cadru - ca parte integrantă a contractului-cadru, prin consultarea CMR, CFR, CMDR și OAMMR, precum și a organizațiilor patronale și sindicale reprezentative din domeniul medical, care se aprobă prin ordin al ministrului sănătății și al președintelui CNAS.

Ce sunt contractele?

Un contract este un acord scris între două părți, de regulă consfințit de lege. Mai precis, un contract este un act juridic prin care sunt stabilite drepturile și obligațiile fiecărei părți implicate în tranzacție.

Contractele pentru servicii de medicale se încheie între cumpărătorii și furnizorii de servicii. Cumpărătorii pot fi case de asigurări sociale sau private, statul, instituții și persoane particulare. Principalul cumpărător de servicii medicale spitalicești, conform legislației în vigoare, este casa de asigurări sociale de sănătate din teritoriul administrativ unde unitatea sanitară spitalicească are sediul. Acest lucru nu exclude posibilitatea de a identifica și atrage și alți potențiali beneficiari ai serviciilor medicale pe care le poate realiza spitalul.

Principalele elemente ale unui contract de furnizare de servicii medicale spitalicești sunt :

1. tipul serviciilor care vor fi furnizate;

2. volumul serviciilor;
3. tariful serviciilor, modalitățile și termenele de plată;
4. perioada contractului;
5. obligațiile părților;
6. informații necesare pentru monitorizarea contractului;
7. reglementări legale în cazul în care contractul nu este respectat.

Contractarea serviciilor medicale spitalicești

Contractul de furnizare de servicii medicale al spitalului cu casa de asigurări de sănătate reprezintă sursa principală a veniturilor în cadrul bugetului de venituri și cheltuieli și se negociază între manager și conducerea casei de asigurări de sănătate, în funcție de indicatorii stabiliți în contractul-cadru. În procesul de contractare a serviciilor medicale spitalicești s-au identificat următoarele etape:

1. elaborarea documentației necesare încheierii contractului; documente care atestă existența și funcționarea în condițiile legii a spitalului;
2. identificarea serviciilor cu potențial de contractare în funcție de structura spitalului;
3. elaborarea indicatorilor specifici spitalului, atât cantitativi cât și calitativi care stau la baza fundamentării ofertei de servicii medicale;
4. fundamentarea tarifelor pentru serviciile propuse pentru contractare;
5. negocierea tipului, volumului și tarifele de serviciilor medicale;
6. încheierea și semnarea contractului.

Decontarea serviciilor medicale spitalicești

Decontarea serviciilor medicale spitalicești este un proces prin care spitalul încasează sumele aferente serviciilor medicale prestate în conformitate cu clauzele contractului. Etapele procesului de decontare a serviciilor medicale spitalicești:

Raportarea serviciilor medicale spitalicești

Principalele aspecte privind raportarea sunt următoarele:

1. spitalul raportează în luna curentă activitatea lunii precedente;
2. indicatorii specifici realizați sunt raportați conform formularelor elaborate prin ordin al președintelui CNAS;
3. termenul de raportare este reglementat prin contractul-cadru și normele de aplicare a acestuia și poate fi pentru activitatea realizată în primele 15 zile ale lunii, lunar și trimestrial.

Validarea este o etapă foarte importantă care se desfășoară la nivelul caselor de asigurări sau la nivelul organizațiilor abilitate în acest sens. Validarea serviciilor medicale finanțate pe bază de caz rezolvat (DRG) se realizează la Școala Națională de Sănătate Publică și Management Sanitar și are la bază criteriile și metodologie aprobate prin ordin al președintelui CNAS.

Decontarea reprezintă plata de către casele de asigurări de sănătate a contravalorii serviciilor medicale validate spitalului. Se realizează în termenele și în conformitate cu prevederile din contract, numai pentru tipurile de servicii contractate,

direct proporțional cu serviciile validate, în limita sumelor contractate cu această destinație și pe baza unor criterii specifice pentru fiecare categorie de servicii medicale.

Managerul răspunde de realitatea și exactitatea datelor prezentate atât cu ocazia negocierii contractelor, cât și cu ocazia raportării datelor în cursul execuției.

Spitalele publice pot realiza venituri suplimentare din:

- a) donații și sponsorizări;
- b) asocieri investiționale în domenii medicale ori de cercetare medicală și farmaceutică;
- c) închirierea unor spații medicale, dotări cu echipamente sau aparatură medicală unor alți furnizori de servicii medicale;
- d) contracte privind furnizarea de servicii medicale încheiate cu casele de asigurări private sau agenți economici;
- e) editarea și difuzarea unor publicații cu caracter medical;
- f) servicii medicale, hoteliere sau de altă natură, furnizate la cererea unor terți;
- g) servicii de asistență medicală la domiciliu, furnizate la cererea pacienților;
- h) contracte de cercetare și alte surse.

Proiectul bugetului de venituri și cheltuieli al spitalelor publice se elaborează de către managerul spitalului pe baza propunerilor fundamentate ale conducătorilor secțiilor și compartimentelor din structura spitalului.

2.2 Ajustarea finanțării bazate pe caz

Ec. Simona Haraga

Majoritatea țărilor care utilizează sistemul de finanțare bazată pe caz a spitalelor operează o serie de ajustări ale tarifelor acestora menite să preîntâmpine costurile suplimentare care se pot înregistra la nivelul unor unități sanitare datorate unor factori cum sunt: utilizarea aparaturii de înaltă performanță, situarea în zone mai reci unde sunt necesare fonduri suplimentare pentru încălzire, activitatea de învățământ care presupune un volum superior de cadre medicale și, nu în ultimul rând, ajustări pentru cazurile cu durate de spitalizare (DS) mai mici sau mai mari decât normale (cazuri cu DS extreme), cazuri care pot afecta semnificativ bugetele spitalelor. Analiza cazurilor cu DS extreme este bine documentată și în literatura de specialitate, ea variind de la o țară la alta în funcție de modul de definire ales.

Finanțarea bazată pe caz rezolvat a spitalelor a acumulat deja o experiență de câțiva ani în România, astfel încât, în prezent, nu numai promotorii acestui mecanism îi înțeleg avantajele și dezavantajele, ci și implementatorii finali, adică spitalele. Unul dintre neajunsurile acestui sistem bazat pe clasificarea în grupe de diagnostice, observat chiar de către spitale, a fost cel al nivelului de finanțare a cazurilor cu durate de spitalizare foarte mici sau foarte mari. Pe baza acestor experiențe, în cursul anului 2004, a fost dezvoltată metodologia de ajustare a finanțării activității spitalelor pentru aceste cazuri, și pusă în aplicare începând cu anul 2005. Ea este aplicată trimestrial, odată cu regularizarea activității raportate de spitale, iar rezultatul este reflectat de nivelul coeficientului K (un factor de corecție aplicat la finanțare – vezi glosarul de termeni), ce reprezintă, în sinteză,

impactul ajustării financiare a sumei realizate de spital în acea perioadă.

Studiul efectuat de INCDS (SNSPMS) în cursul anului 2004, cu privire la definirea metodologiei de ajustare a finanțării în funcție de durata de spitalizare, a cuprins două etape:

1. definirea și cuantificarea cazurilor cu DS extreme la nivel național, pe fiecare grupă de diagnostic, prin testarea mai multor metode statistice; rezultatul primei etape: definirea limitelor inferioare și superioare de “normalitate” a duratei de spitalizare pentru 447 de DRG-uri din România (cu cel puțin 50 de cazuri), deci implicit a cazurilor cu DS extreme;
2. cuantificarea financiară a impactului cazurilor cu DS extreme, definite conform etapei I, asupra spitalelor, realizată prin calcularea numărului cazurilor echivalente pentru fiecare spital și a indicelui de casemix (ICM) pe cazurile echivalente pentru activitatea analizată.

Pe baza rezultatelor studiului efectuat, INCDS a recomandat ajustarea finanțării bazate pe caz prin folosirea metodei deviației standard în definirea limitelor de normalitate a DS pentru grupele de diagnostice. Conform acestei metode SNSPMS a propus un set de limite de normalitate pentru fiecare grupă de diagnostice în care se clasifică pacienții externai, astfel încât ele sunt folosite la ajustarea finanțării începând cu anul 2005. Această listă a DRG-urilor, precum și metoda efectivă de calcul pentru ajustarea trimestrială a finanțării, apar în normele de aplicare a Contractului Cadru (*anexa nr. 18 b* în anii 2005 și 2006).

Cum funcționează această ajustare la nivelul spitalului?

Practic, nivelul coeficientului K este calculat pentru fiecare spital în parte, trimestrial, aplicându-se la regularizarea sumelor primite de spital pe baza contractului de servicii pentru îngrijiri ale pacienților cu afecțiuni de tip acut, încheiat cu Casa Națională de Asigurări de Sănătate. Astfel, formularul de raportare a activității fiecărui spital la regularizarea trimestrială conține nivelul coeficientului K, acesta înmulțindu-se cu numărul pacienților externai și validați, cu ICM-ul realizat de spital aferent acestor cazuri, precum și cu tariful pe caz ponderat al spitalului.

O imagine comparativă a impactului cazurilor cu durate de spitalizare extreme pentru spitalele finanțate pe bază de caz rezolvat în 2004 (simulat) și 2005 este prezentată în Tabelul nr. III.2.

Tab. III.2 – Impactul cazurilor cu durate de spitalizare extreme (Haraga, 2005)

| Coeficient K | 2004 (185 spitale) | 2005 (276 spitale) |
|---------------------|------------------------------|------------------------------|
| Min | 0,82 | 0,9413 |
| < 0,95 | 20 spitale | 2 spitale |
| 0,95 – 1,00 | 162 spitale | 240 spitale |
| >1 | 3 spitale | 34 spitale |
| Max. | 1,00 | 1,0238 |
| Media | 0,97 | 0,9917 |

Se poate observa (Tabelul III.2) o mai bună distribuție a coeficientului k pe spitale, în anul 2005, și un impact relativ mic al cazurilor cu DS extreme, la nivel național, numai 2 spitale fiind afectate la nivelul finanțării cu mai mult de 5%. Impactul total în finanțarea spitalelor rezultă din diferențele înregistrate între economiile generate de cazurile cu DS extreme mici și necesarul de finanțare generat de cazurile cu DS extreme mari.

În concluzie, utilizarea mecanismului de finanțare bazată pe caz în vederea atingerii obiectivelor de îmbunătățire a eficienței și echității reprezintă o provocare. Orice măsură luată într-o direcție sau alta generează în același timp stimulente contrare obiectivului propus: furnizorii (spitale) sunt stimulați să caute finanțarea cea mai avantajoasă pentru cazul tratat, în timp ce finanțatorul caută ca banii să urmeze pacientul oriunde acesta este tratat. Deoarece stimulentele naturale induse de finanțarea mai mică a cazurilor cu durate de spitalizare extreme mici este creșterea duratei de spitalizare până la limita inferioară a DRG-ului cazului respectiv, pe viitor se are în vedere efectuarea unui studiu pentru observarea comportamentului furnizorilor.

Analiza cazurilor cu durate de spitalizare extreme este utilă în identificarea diferențelor de practică medicală acolo unde sunt observate, putând apoi adapta mecanismul de finanțare sau ajustare a acestuia pentru a induce furnizorilor comportamentul dorit. În ceea ce privește impactul financiar – economiile, acestea ar putea fi utilizate de CNAS pentru a crea mecanisme de control al furnizorilor, și pentru a premia câștigurile în eficiență, acolo unde sunt observate.

În afară de ajustările de tip financiar, există și alte instrumente care pot fi folosite în mod complementar în modelarea furnizorilor, în vederea atingerii obiectivului de finanțare a acestora în concordanță cu performanța și calitatea îngrijirilor oferite pacienților. Poate cel mai important instrument sunt protocoalele de practică medicală. Definirea, exemplificarea, rolul acestora, utilizarea și consecințele folosirii lor în alte țări, precum și etapele unui proces de implementare în spitalele din România (acolo unde nu există) sunt prezentate în anexa III.5 - *Protocoale de practică medicală în România și Uniunea Europeană. Este alinierea lor necesară?* (Hindle, Haraga, Radu, 2006).

2.3 Rolul calculării costurilor

Dr. Cristina Pavel

În orice instituție, fie ea profit, non-profit sau guvernamentală, există o interrelație între activitatea desfășurată și costuri, venituri și profit. Cuantificarea modului în care activitățile desfășurate în cadrul organizației afectează nivelul costurilor permite managerului:

- a) să ia decizii pe termen scurt în ceea ce privește serviciile oferite;
- b) să evalueze noi practici în ceea ce privește furnizarea serviciilor;
- c) să planifice sau să cuantifice din punct de vedere financiar efectele activității viitoare;
- d) să proiecteze sisteme de control managerial eficiente;
- e) să ia decizii corecte pe termen lung (investiții, casări, închidere/deschidere secții, etc.);
- f) să proiecteze sisteme de cost per produs, folositoare și de mare acuratețe;
- g) să stabilească prețurile, evalueze profiturile și pierderile și să determine scheme de plată.

Literatura de specialitate (Mogyorosy, Smith, 2005) agreează ca principiile de bază în procesul de calculare a costurilor următorii pași:

1. formularea foarte clară a problemei cu includerea obiectivului, utilității rezultatelor și perioadei de timp alocate;
2. descrierea foarte clară a serviciilor (obiecte de cost).

Alegerea unei metodologii depinde de tipul de serviciu pentru care urmează a se calcula costurile, beneficiul adus de acest proces și eficiența economică a procesului în sine (dacă beneficiul adus de determinarea costurilor justifică efortul). Până în prezent nu există o metodologie universal acceptată de calculare a costurilor. În funcție de scopul pentru care vor fi utilizate datele de cost (stabilire de prețuri, control managerial, supervizare, planificare bugetară etc.) se poate alege o anumită metodologie.

Indiferent de metodologia aleasă, aceasta va urma trei pași distincți: (1) identificarea resurselor utilizate pentru furnizarea serviciului, (2) cuantificarea resurselor și calcularea de unități de cost, (3) atașarea unei valori monetare pentru fiecare unitate cuantificată.

Majoritatea metodelor iau în calcul pentru determinarea unităților de cost atât costurile directe cât și pe cele indirecte necesare furnizării unui anumit serviciu. Ideal, costurile ar trebui identificate direct, iar costurile indirecte ar trebui alocate fiecărui serviciu pe baza utilizării reale sau pe baza principiului cauză-efect. În practică, studiile de costuri utilizează 5 metode: (1) măsurarea directă a costurilor, (2) metoda contabilă de calculare a costurilor, (3) utilizarea de unități de cost standard, (4) prețuri, taxe, (5) estimări/extrapolări. Fiecare dintre aceste metode are avantaje și dezavantaje, pentru alegerea uneia putând fi utilizate criteriile precum: scopul calculării costurilor, perspectivele studiului, tipul și complexitatea serviciilor de sănătate/tehnologiei utilizate, gradului de precizie cerut, gradului de generalizare sau reprezentativitate necesar, disponibilitatea datelor și acuratețea lor, numărul de utilizatori ai serviciilor etc.

În condițiile unei restricționări a fondurilor pentru îngrijirile spitalicești, deplasarea de la utilizarea resurselor la determinarea costurilor devine necesară pentru managerul oricărui spital. Expansiunea tehnologiei informațiilor în sistemul de management al spitalului și asocierea unui set minim de date de cost la nivel de pacient (SMCP) la SMDP colectat în prezent, conferă o imagine completă a activității spitalului în evaluarea propriei eficiențe. De aceea, pentru spitale calcularea realistă a costurilor la nivel de secție și de pacient este deosebit de importantă în finanțarea bazată pe caz. În plus, cunoașterea de către spital a raportului cost-venit pentru fiecare din cele mai frecvente tipuri de cazuri pe care le tratează este importantă în managementul financiar propriu spitalului, în procesul intern de luare a deciziei și poate permite justificarea financiară a cazurilor extreme, pentru care s-au consumat resurse semnificative.

În țară, printre spitale există deja „pionieri” în această activitate care pot răspunde la întrebarea „cât va costa acest tip de pacient?”.

Cu ajutorul acestor spitale INCDS (SNSPMS) a inițiat în anul 2004 un *Studiu de evaluare a costurilor spitalicești la nivel de pacient*.

Pentru îmbunătățirea mecanismului de finanțare bazată pe caz este necesară colectarea constantă a unui număr reprezentativ de date de cost la nivel de pacient în vederea fundamentării de valori relative românești și înlocuirea actualelor mult criticate valori de proveniență americană.

Un astfel de proces creează premisele pentru:

- a) calcularea costurilor reale la nivelul principalelor tipuri de pacienți externai;
- b) colectarea și analiza de costuri pentru grupele de diagnostice la nivel național;
- c) estimarea tarifelor pe caz ponderat;
- d) fundamentarea valorilor relative românești;
- e) propuneri de reducere a inechităților în finanțarea spitalelor;
- f) propuneri de politici de finanțare bazată pe caz pe tipuri de spitale.

Studiul are în vedere experiența a 27 de spitale înscrise voluntar în proiect, fiecare având diferite experiențe de calculare a costurilor pe pacient, după metode proprii.

Informațiile culese inițial despre spitalele înscrise conțin: tipuri de costuri evidențiate la nivel de pacient, număr și tip de pacienți pentru care s-au calculat costurile, formatul electronic de colectare și calculare, perioada.

Criteriile de evaluare tehnică pentru definitivarea listei de spitale eligibile au ținut cont de capacitatea spitalelor de evidență a consumurilor și a costurilor aferente la nivel de pacient, cel puțin pentru costurile directe medicale.

Discuțiile asupra metodologiei au ținut cont de nevoia captării în timp util și cu acuratețe a datelor de cost la nivel de pacient, după o structură relevantă. Astfel, în paralel cu setul minim de date la nivel de pacient (SMDP) era necesară obținerea unui set minim de date de cost la nivel de pacient (SMCP) pentru care s-a realizat o aplicație software de colectare a datelor la nivelul spitalelor.

Analiza datelor colectate prin aplicația software a urmărit proporția între diferitele tipuri de cheltuieli la nivel de spital comparativ cu proporția națională, cele mai frecvente DRG-uri pentru care s-au trimis și date de costuri, la fiecare din aceste DRG-uri proporția cheltuielilor directe și a celor indirecte, costurile directe pe caz, costuri indirecte pe zi de spitalizare la fiecare spital în parte și costuri medii pe caz cu valorile relative asociate.

Evaluările și analizele realizate au permis identificarea unor dificultăți în determinarea costurilor medii și a valorilor relative asociate pe baza datelor ce pot fi furnizate în prezent de spitale. Parte din aceste dificultăți rezidă fie în lipsa elementelor de identificare între cele două seturi de date, SMDP și SMCP, fie în discontinuitățile în completarea cheltuielilor legate de articolele bugetare, funcție de capacitățile tehnice ale spitalelor.

Ținând cont de aspectul voluntar al participării spitalelor la acest proiect și de disponibilitatea manifestată pe această perioadă, se observă că date de costuri directe la nivel de pacient se pot obține numai cu privire la medicamente și parte din materialele sanitare.

Pentru anul 2006, îmbunătățirea calității datelor furnizate de spitale necesită:

1. rezolvarea problemelor tehnice de colectare a datelor la nivelul spitalelor (volum mare de muncă, lipsa de personal, bariere în angajarea de personal, salarizare redusă pentru personalul necesar, inexistența în legislație a categoriei de personal necesar pentru această activitate), eventual prin achiziționarea de aplicații integrate;
2. colectarea anumitor informații care, în prezent, nefiind solicitate, nu se colectează la nivel de pacient (de exemplu, evidențierea separată a cheltuielilor, funcție de fondurile de proveniență, transferul de pacienți cu afecțiuni acute între spitale);

3. motivarea și susținerea spitalelor participante în proiect.

2.4 Reglementări și instrumente utile

Ec. Ștefania Rasoiu

În România se folosește în prezent sistemul de clasificare DRG ca bază pentru finanțarea a 276 de spitale ce furnizează îngrijiri pentru afecțiuni de tip acut, și ca instrument în monitorizarea, evaluarea și controlul activității tuturor spitalelor.

Cadrul legal al aplicării sistemului DRG este amplu și se actualizează permanent, datorită perfecționării continue a acestui sistem.

Acest sistem se aplică în condițiile de organizare și funcționare a spitalelor prevăzute de *Legea nr. 95 din 14 aprilie 2006 privind reforma în domeniul sănătății*. Prezentăm mai jos titlurile cu impact major asupra aplicării sistemului DRG.

Titlul 1. Sănătatea publică

1. Stabilește cadrul normativ pentru aplicarea strategiilor și a programelor de sănătate potrivit normelor europene.
2. Reglementează organizarea și funcționarea asistenței medicale spitalicești, precum și organizarea și funcționarea spitalelor.
3. Definește rolul statului reprezentat de Ministerul Sănătății Publice și structurile deconcentrate ale acestuia în teritoriu, în ceea ce privește monitorizarea, evaluarea și controlul activității spitalelor.
4. Stabilește raporturile dintre finanțatorii sistemului de sănătate și unitățile publice.

Titlul 8. Asigurările sociale de sănătate

1. Reglementează organizarea sistemului de asigurări sociale de sănătate.
2. Stabilește locul și rolul asigurărilor voluntare de sănătate în sistemul de sănătate în raport cu asigurările sociale de sănătate.
3. Stabilește mecanismele de acordare a serviciilor medicale decontate de la sistemul de asigurări sociale de sănătate.
4. Reglementează constituirea, administrarea și utilizarea fondului național unic de asigurări de sănătate.
5. Introduce condiții pentru stabilirea pachetului de bază de servicii medicale, precum și tipurile de servicii medicale ce pot fi contractate de casele de asigurări de sănătate.

În domeniul finanțării spitalelor prin acest sistem, reglementările de bază sunt:

1. planul acțiunilor majore pentru implementarea finanțării bazate pe caz în spitalele din România aprobat prin ordin comun al ministrului sănătății publice și președintelui Casei Naționale de Asigurări de Sănătate;
2. contractul-cadru privind condițiile acordării asistenței medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate aprobat prin hotărâre a guvernului;
3. normele metodologice de aplicare a Contractului-cadru privind condițiile acordării asistenței medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de

sănătate aprobate prin ordin comun al ministrului sănătății publice și președintelui Casei Naționale de Asigurări de Sănătate.

Aceste reglementări sunt completate de:

1. Ordine ale ministrului sănătății publice
 - privind reglementarea denumirii și codificării structurilor organizatorice (secții, compartimente, laboratoare, cabinete) ale unităților sanitare din România;
 - privind colectarea electronică a Setului minim de date la nivel de pacient (SMDP) în spitalele din România;
 - privind studiul de evaluare a costurilor la nivel de pacient în spitale finanțate pe bază de caz rezolvat;
2. Ordine ale președintelui Casei Naționale de Asigurări de Sănătate
 - privind regulile de validare a datelor clinice la nivel de pacient în vederea finanțării bazate pe caz rezolvat;
 - pentru aprobarea utilizării formularelor unice pe țară, fără regim special, necesare raportării activității furnizorilor de servicii medicale;
3. Standarde și instrucțiuni ale Centrului de Calcul și Statistică Sanitară privind completarea formularelor și codificarea datelor înscrise în acestea.

O altă categorie importantă de reglementări aplicabile în domeniu este cea privind securitatea și confidențialitatea datelor, respectiv:

- Legea nr.677/2001 pentru protecția persoanelor cu privire la prelucrarea datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date;
- Legea nr.455/2001 privind semnătura electronică;
- Ordinul Avocatul poporului nr.52/2002 privind aprobarea Cerințelor minime de securitate a prelucrărilor de date cu caracter personal;
- Ordinul ministrului sănătății nr.49/2004 privind introducerea certificatelor digitale calificate de semnătura electronică în spitalele/instituțiile sanitare din România.

BIBLIOGRAFIE

1. Legea nr. 95 din 14 aprilie 2006 privind reforma în domeniul sănătății, publicată în Monitorul Oficial nr.372 din 28.04.2006;
2. Hotărârea Guvernului nr.52/2005 pentru aprobarea Contractului-cadru privind condițiile acordării asistenței medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anul 2005, publicată în Monitorul Oficial nr.71 din 20.01.2005;
3. Hotărârea Guvernului nr.1747 din 22 decembrie 2005 pentru prelungirea aplicării prevederilor Hotărârii Guvernului nr. 52/2005 pentru aprobarea Contractului-cadru privind condițiile acordării asistenței medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anul 2005 și ale Hotărârii Guvernului nr. 235/2005 privind aprobarea pentru anul 2005 a listei cuprinzând denumirile comune internaționale ale medicamentelor din Nomenclatorul medicamentelor de uz uman, de care beneficiază asigurații în tratamentul ambulatoriu, cu sau fără contribuție personală, pe bază de prescripție medicală, publicată în Monitorul Oficial nr. 1187 din 29.12.2005;
4. Hotărârea Guvernului nr. 374 din 22 martie 2006 privind prelungirea aplicării prevederilor Hotărârii Guvernului nr. 52/2005 pentru aprobarea Contractului-cadru privind condițiile acordării asistenței medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anul 2005 și ale Hotărârii Guvernului nr. 235/2005 privind aprobarea pentru anul 2005 a listei cuprinzând denumirile comune internaționale ale medicamentelor din Nomenclatorul medicamentelor de uz uman, de care beneficiază asigurații în tratamentul ambulatoriu, cu sau fără contribuție personală, pe bază de prescripție medicală, publicată în Monitorul Oficial cu numărul 285 din data de 29 martie 2006;
5. Ordinul nr.56/45/2005 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Contractului-cadru privind condițiile acordării asistenței medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anul 2005, publicat în Monitorul Oficial nr.134bis din 14.02.2005;
6. Ordinul nr. 408/160 din 12 aprilie 2006 privind modificarea și completarea Ordinului ministrului sănătății și al președintelui Casei Naționale de Asigurări de Sănătate nr. 56/45/2005 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Contractului-cadru privind condițiile acordării asistenței medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anul 2005, cu modificările și completările ulterioare Publicat în Monitorul Oficial cu numărul 361 din data de 25 aprilie 2006;
7. Ordinul nr.39/3/2006 privind modificarea și completarea Ordinului ministrului sănătății și al președintelui Casei Naționale de Asigurări de Sănătate nr. 56/45/2005 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Contractului-cadru privind condițiile acordării asistenței medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anul 2005, cu modificările și completările ulterioare, publicat în Monitorul Oficial nr.75 din 26.01.2006;
8. Ordinul nr.227/74/2005 privind modificarea Ordinului ministrului sănătății și al președintelui Casei Naționale de Asigurări de Sănătate nr. 56/45/2005 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Contractului-cadru privind condițiile acordării asistenței medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anul 2005, publicat în Monitorul Oficial nr.320 din 15.04.2005;
9. Ordinul nr.663/216/2005 privind modificarea și completarea Ordinului ministrului sănătății și al președintelui Casei Naționale de Asigurări de Sănătate nr. 56/45/2005

pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Contractului-cadru privind condițiile acordării asistenței medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anul 2005, cu modificările și completările ulterioare, publicat în Monitorul Oficial nr.556 din 29.06.2005;

10. Ordinul nr.817/13/2005 privind modificarea și completarea Ordinului ministrului sănătății și al președintelui Casei Naționale de Asigurări de Sănătate nr. 56/45/2005 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Contractului-cadru privind condițiile acordării asistenței medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anul 2005, cu modificările și completările ulterioare, publicat în Monitorul Oficial nr.716 din 8.08.2005;

11. Ordinul nr.1259/238/2005 privind modificarea și completarea Ordinului ministrului sănătății și al președintelui Casei Naționale de Asigurări de Sănătate nr. 56/45/2005 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Contractului-cadru privind condițiile acordării asistenței medicale în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate pentru anul 2005, cu modificările și completările ulterioare, publicat în Monitorul Oficial nr.1081 din 30.11.2005;

12. Ordinul nr.277/2005 privind regulile de validare a cazurilor externate și raportate în aplicația "DRG Național V4" și metodologia de evaluare a cazurilor externate, raportate și nevalidate, solicitate spre validare, publicat în Monitorul Oficial nr.107 din 03.02.2006;

13. Ordinul nr.54/2006 privind modificarea și completarea Ordinului președintelui Casei Naționale de Asigurări de Sănătate nr. 277/2005 pentru aprobarea Regulilor de validare a cazurilor externate și raportate în aplicația "DRG Național V4" și a Metodologiei de evaluare a cazurilor externate, raportate și nevalidate, solicitate spre revalidare, publicat în Monitorul Oficial nr.220 din 10.03.2006;

14. ORDIN nr. 167 din 13 aprilie 2006 privind modificarea și completarea Ordinului președintelui Casei Naționale de Asigurări de Sănătate nr. 277/2005 pentru aprobarea Regulilor de validare a cazurilor externate și raportate în aplicația "DRG Național V4" și a Metodologiei de evaluare a cazurilor externate, raportate și ne validate, solicitate spre revalidare, publicat în Monitorul Oficial nr.365 din data de 26 aprilie 2006

15. Ordinul nr.246/2005 pentru aprobarea utilizării formularelor unice pe țară, fără regim special, necesare raportării activității furnizorilor de servicii medicale, publicat în Monitorul Oficial nr.1171 și 1171bis din 23.12.2005;

16. Ordinul nr. 204 din 8 mai 2006 privind modificarea Ordinului președintelui Casei Naționale de Asigurări de Sănătate nr. 246/2005 pentru aprobarea utilizării formularelor unice pe țară, fără regim special, necesare raportării activității furnizorilor de servicii medicale, publicat în Monitorul Oficial cu numărul 432 din data de 18 mai 2006;

17. Ordinul nr.1619/599/2004 privind aprobarea Planului acțiunilor majore pentru implementarea finanțării bazate pe caz în spitalele din România, în perioada 2004-2005, publicat în Monitorul Oficial nr.1223 din 20.12.2004;

18. Ordinul nr.1551/546/2004 pentru aprobarea Strategiei privind dezvoltarea finanțării pe caz în spitalele din România în perioada 2005-2008, publicat în Monitorul Oficial nr.1150 din 06.12.2004;

19. Ordinul nr.1625/2004 privind Studiul de evaluare a costurilor la nivel de pacient în spitale finanțate pe bază de caz rezolvat, publicat în Monitorul Oficial nr.1223 din 20.12.2004;

20. Ordinul nr.29/2003 privind introducerea colectării electronice a Setului minim de date la nivel de pacient (SMDP) în spitalele din România, publicat în Monitorul Oficial nr.104 din 19.02.2003;
21. Ordinul nr.1623/2004 pentru modificarea și completarea Ordinului ministrului sănătății și familiei nr. 29/2003 privind introducerea colectării electronice a Setului minim de date la nivel de pacient (SMDP) în spitalele din România, publicat în Monitorul Oficial nr.1223 din 20.12.2004;
22. Ordinul nr.1624/2004 privind introducerea Listei tabelare a procedurilor din Clasificarea Internațională a Maladiilor, varianta australiană, CIM-10-AM v.3, în spitalele și unitățile ambulatorii de specialitate din România, publicat în Monitorul Oficial nr.1223 din 20.12.2004;
23. Ordinul nr. 798/2002 privind introducerea în spitale a formularului FOAIA DE OBSERVAȚIE CLINICĂ GENERALĂ;
24. Ordinul nr.88/2004 pentru modificarea și completarea OMSF 798/2002, privind introducerea în spitale a formularului Foaiă de Observație Clinica Generală;
25. Ordinul nr.440/2003 privind înregistrarea și raportarea statistică a pacienților care primesc servicii medicale în regim de spitalizare de zi, publicat în Monitorul Oficial nr.338 din 19.05.2003;
26. Ordinul nr.3/2004 pentru modificarea și completarea Ordinului ministrului sănătății și familiei nr. 440/2003 privind înregistrarea și raportarea statistică a pacienților care primesc servicii medicale în regim de spitalizare de zi, publicat în Monitorul Oficial nr.42 din 19.01.2004;
27. Ordinul nr.1193/892/2003 privind aprobarea Planului acțiunilor majore pentru implementarea finanțării bazate pe caz în spitalele din România, în perioada 2003-2004, publicat în Monitorul Oficial nr.936 din 24.12.2003;
28. Ordinul nr.102/34/2002 privind aprobarea Strategiei pentru implementarea finanțării bazate pe caz în spitalele din România, publicat în Monitorul Oficial nr.164 din 7.03.2002;
29. Ordinul nr.1021/113/2002 privind aprobarea Planului acțiunilor majore pentru implementarea finanțării bazate pe caz în spitalele din România, în perioada 2002-2003; publicat în Monitorul Oficial nr.12 din 10.01.2003;
30. Ordinul nr.137/2001 pentru completarea Ordinului MS nr. 935/2000 privind aprobarea implementării primei etape a proiectului de finanțare a spitalelor bazată pe caz;
31. Ordinul nr.457/2001 privind reglementarea denumirii și codificării structurilor organizatorice (secții, compartimente, laboratoare, cabinete) ale unităților sanitare din România, publicat în Monitorul Oficial nr.551 din 4 09 2001;
32. Ordinul nr.635/2001 pentru completarea Ordinului ministrului sănătății și familiei nr. 457/2001 privind reglementarea denumirii și codificării structurilor organizatorice (secții, compartimente, laboratoare, cabinete) ale unităților sanitare din România, publicat în Monitorul Oficial nr.593 din 20.09.2001;
33. DRG în România: <http://www.drg.ro>
34. DRG în Australia: <http://www.health.gov.au/casemix/index.htm>
35. DRG în Germania:

<http://www.medinfoweb.de/drg;>

http://www.g-drg.de/systemgrundlagen/drg_history.htm

<http://www.medinfoweb.de/drg.htm;>

<http://www.drgonline.de;>

<http://www.de-drg.de>

36. DRG în Ungaria: <http://www.gyogyinfok.hu>

37. DRG în Italia: <http://www.drg.it>

38. NordDRG - Sistemul Nordic DRG -

<http://www.pubcare.uu.se/nordwho/verksam/norddrge.htm>

39. DRG în Elveția: <http://www.fischer-zim.ch/paper-en/index.htm>

40. <http://www.casemix.org>

41. <http://www.who.dk/observatory/toppage>

42. Hindle D., Haraga S., Radu P. C. – *Protocoloale de practică medicală în România și Uniunea Europeană. Este alinierea lor necesară?*, Management în Sănătate, nr. 1, martie 2006

43. Haraga S. – *Impactul ajustării cazurilor cu durate de spitalizare extreme*, Management în sănătate, nr.3 , septembrie 2005.

44. Mogyorosy Z., Smith P. – *The main methodological issues in costing health care services, A literature review*, CHE 2005

45. Radu P. C. – *Sistemul grupelor de diagnostice – instrument al politicilor de sănătate*, Management în Sănătate, nr. 3, septembrie 2001.

IV. MANAGEMENT FINANCIAR

1. COORDONATE ACTUALE ALE SECTORUL SPITALICESC

Constanța Mihăescu-Pinția

Începem prin descrierea coordonatelor sistemului nostru spitalicesc actual în context european, prin prisma principalilor indicatori. Considerăm că aspectele de fond ale *reformelor* sectorului spitalicesc în țările europene reprezintă posibile exemple și recomandări pentru România. În urma analizei a zece țări – Austria, Cehia, Elveția, Franța, Germania, Marea Britanie, Norvegia, Polonia, Slovacia, Suedia, a rezultat că:

- majoritatea spitalelor sunt publice, în proprietatea autorităților locale descentralizate;
- majoritatea spitalelor private sunt non-profit, iar privatizarea s-a realizat gradat, fiind privatizate în special spitale mici, unele spitale mono-specialitate;
- spitalele mari regionale, spitalele universitare și instituțiile de cercetare și învățământ medical sunt în general proprietate publică, au finanțare și management public autonom;
- autoritățile locale reprezintă forul ce definește structura îngrijirilor spitalicești, în termeni cantitativi și calitativi, în funcție de nevoile specifice, evaluate;
- companiile de asigurări de sănătate nu intervin în definirea structurii îngrijirilor spitalicești;
- acreditarea spitalelor diferă ca sistem, cadru legislativ și standarde, însă procedura de acreditare este efectuată de organizații independente de experți, la cerere; certificatul de acreditare conferă spitalului mai multă credibilitate pe piața îngrijirilor spitalicești;
- proprietarii și/sau managerii spitalelor organizează implementarea asigurării interne a calității, fiind o preocupare nu doar a clinicienilor;
- spitalele universitare primesc fonduri publice pentru acoperirea cheltuielilor de cercetare și educație;
- spitalele universitare au dreptul de a primi fonduri de la terțe părți prin contracte de cercetare;
- în ceea ce privește spitalele publice, echipamentele medicale de înaltă tehnologie sunt instalate doar acolo unde îngrijirile de specialitate, capacitatea și nevoia locală o justifică, iar tehnologia medicală de vârf caracterizează spitalele cu localizare ce optimizează accesul populației din zonă;
- autoritățile locale descentralizate au dreptul să modifice opțiunile organizaționale pentru spitale către forma privată pentru profit sau non-profit;
- în ceea ce privește vânzarea spitalelor, aceasta are loc după transferul proprietății și al administrării lor către autoritățile locale și se face ținând cont de interesele comunității.

În România, pentru sistemul spitalicesc s-au cheltuit anual în jur de 60% din Fondul de asigurări sociale de sănătate (FASS), proporția menținându-se relativ constantă în perioada 1999-2004 (Tabelul IV.1), iar în 2005 se înregistrează o scădere de aproape 12% față de anul de referință 1999.

Tabelul IV.1. Cheltuielile spitalicești din FASS și internările în spital, 1999-2005

| Indicator | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Proporția cheltuielilor anuale cu serviciile spitalicești din FASS | 63,9% | 57,1% | 57,1% | 58,5% | 58,7% | 59,1% | 52% |
| Nr. de internări în spitale la 100 locuitori | 20,7 | 22,4 | 24,4 | 26,8 | 24,9 | 24,5 | 21,6 |

Sursa: CNAS, INCDS, Rapoarte de activitate; CCSS-MS, Anuarul de statistică sanitară 2004

Ar trebui menționată însă existența și a plăților directe informale ale pacienților asigurați spitalizați, prin contribuții la medicație și hrană și plăți „pe sub masă” personalului medical. Conform unui studiu al Băncii Mondiale solicitat de Ministerul Sănătății, unul din șase pacienți plătește astfel de contribuții, iar nivelul estimat al plăților informale în 2004 se ridică la 360 milioane de dolari. Aceasta împovărează îndeosebi populația cu venituri mici ce apelează la serviciile spitalicești. Pentru comparație, prezentăm ponderea cheltuielilor cu spitalele în mai multe țări europene, în anii 2000 și 2003 (Tabelul IV.2). Se observă că majoritatea acestor țări își situează cheltuielile spitalicești în totalul fondurilor cheltuite pentru sănătate sub nivelul de 40%.

Tabelul IV.2. Ponderea cheltuielilor cu spitalele în unele țări din Europa

| Țara | An 2000 | An 2003 |
|----------------|-----------|-----------|
| Spania | 28,2 | 27,2 |
| Ungaria | 29,3 | 29 |
| Cehia | 34,6 | 36,2 |
| Estonia | 36,2 | 30,6 |
| Germania | 36,6 | 35,8 |
| Austria | 38,3 | 36,1 |
| Olanda | 39,8 | 39,6 |
| Finlanda | 39,9 | 39,5 |
| Italia | 41,4 | 41,5 |
| Franța | 42,3 | 38,5 |
| Suedia | 46,3 | 31,2 |
| Elveția | 46,8 | 47,9 |
| Danemarca | 53,2 | 50,7 |
| România | 60 | 58 |
| Ucraina | 64 | 63 |

Sursa: WHO, HFA database, accesată 2006

În 2004 reveneau în medie 2,2 spitale la 100000 români față de media Uniunii Europene (UE) de 3,2 și cu o medie de 655 paturi de spital la 100000 locuitori față de media UE de 591 paturi. Deși restructurările din ultimii ani nu au redus semnificativ numărul de paturi, mai multe țări europene dezvoltate – Austria, Franța, Germania, Belgia – depășesc numărul nostru de paturi de spital la 100000. Peste jumătate din medici lucrează în spitale, în timp ce în Cehia și în Franța proporția acestora nu depășește 30% în total, iar în Austria, Danemarca și Norvegia este de peste 60% (Tabelul IV.3).

Distribuția *regională* a spitalelor și paturilor din România arată discrepanțe de resurse spitalicești și capacitate, regiunea București fiind cel mai bine acoperită față de toate celelalte (vezi tabelul 3). Utilizarea serviciilor spitalicești reflectă, de asemenea, această concentrare de resurse și adresabilitate: București acoperă 17% din totalul cazurilor spitalizate la nivel național, rata de utilizare a paturilor este de aproape 90% față de media națională de 84% (și 79% în Regiunea Centru), iar **42%** din pacienții internați în spitalele din București provin din alte zone ale țării.

Tabelul IV.3. Prezentarea regională a sectorul spitalicesc din România, 2004

| Regiunea | Nr. spitale | Nr. spitale la 100000 loc. | Nr. paturi | Nr. paturi la 100000 loc. | Rata de utilizare a paturilor |
|-----------|-------------|----------------------------|------------|---------------------------|-------------------------------|
| București | 55 | 2.5 | 23169 | 1050 | 89.7 |
| Centru | 55 | 2.2 | 16241 | 640 | 79.9 |
| Nord-Est | 68 | 1.8 | 21250 | 570 | 85.8 |
| Nord-Vest | 66 | 2.4 | 19815 | 720 | 81.0 |
| Sud | 76 | 2.3 | 17134 | 510 | 85.9 |
| Sud-Est | 51 | 1.8 | 17626 | 620 | 83.6 |
| Sud-Vest | 43 | 1.9 | 14092 | 610 | 85.0 |
| Vest | 53 | 2.7 | 13349 | 690 | 80.4 |
| national | 467 | 2.2 | 142676 | 660 | 84.4 |

Sursa: CCSS, 2005

Se observă o utilizare mai intensă a paturilor în România decât media UE și o *suprautilizare* a serviciilor de îngrijiri continue (Tabelele IV.1 și IV.4), cu 24,9 internări la 100 locuitori, față de media de 18,5 internări la 100 în UE și, în consecință, o concentrare mai mare a medicilor în spitale.

În România se remarcă, însă, o îmbunătățire a indicatorului durată medie de spitalizare (DMS), atât generală cât mai ales la pacienții cu afecțiuni acute, una dintre cauze fiind implementarea sistemului de finanțare bazată pe caz a spitalelor – DRG și finanțarea pe zi de spitalizare numai a bolnavilor cronici.

Tabel IV.4. Situația sectorului spitalicesc în câteva țări europene, 2003

| Țara | Spitale la 100.000 loc. | Nr. paturi la 100.000 loc. | Rata ocupare paturi acuți | Nr. internări la 100 loc. | DMS gen. (zile) | % Medici de spital |
|----------------|-------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------|--------------------|
| Austria | 3,48 | 844,6 | 76,4 | 31,2 | 8,07 | 66,7% |
| Cehia | 3,63 | 860,2 | 74 | 21,06 | 11,3 | 26,6% |
| Danemarca | 1,24 | 398,7 | ... | 19,75 | 5,4 | 69% |
| Elveția | 4,99 | 591,7 | 84,6 | ... | 12,7 | 45% |
| Franța | 5,27 | 780,1 | ... | ... | ... | 28,7% |
| Germania | 4,35 | 892,7 | 79,4 | 23,75 | 10,9 | 41,3% |
| Norvegia | ... | 433,5 | 87,6 | 17,68 | 7,5 | 61% |
| Polonia | 2,17 | 557,1 | ... | 17,52 | 7,9 | ... |
| România | 1,9 | 655,3 | 84,1 | 24,9 | 8 | 52,3% |
| Slovenia | 1,4 | 508,4 | 68,99 | 16,39 | 8,1 | 55,4% |
| Suedia | 0,9 | ... | ... | 15,54 | 6,6 | ... |
| Ucraina | 5,47 | 881,1 | 91 | 21 | 14,2 | 44,2% |
| UE | 3,2 | 591,6 | 77,5 | 18,53 | 9,4 | ... |

Sursa: WHO, HFA database, accesată în anul 2006

Prezentăm în continuare situația regională a utilizării serviciilor spitalicești, pacienți cu afecțiuni acute și cronice în anul 2004 (Tabelul IV.4). Se observă că, deși regiunea București înregistrează cea mai mare adresabilitate, durata medie de spitalizare este cea mai mică, spre deosebire de regiunea de Vest care se află la polul opus. Durata medie de spitalizare generală a fost de 8 zile, față de media europeană de aprox. 9 zile; DMS aferentă pacienților cu afecțiuni acute era de 7 zile în 2005, cu trend descendent.

Tabelul IV.5. Indicatori de utilizare regională a serviciilor spitalicești, 2004

| Regiune | Nr. total pacienți externi | % din total | Nr. total cazuri acute | Durata spit. acuți | DMS acuți | Nr. total cazuri cronici | Durata spit. cronici | DMS cronici |
|-----------------|----------------------------|-------------|------------------------|--------------------|------------|--------------------------|----------------------|-------------|
| B | 772840 | 16,7 | 740898 | 4857702 | 6,6 | 31942 | 401197 | 12,6 |
| C | 542600 | 11,8 | 518194 | 4068355 | 7,9 | 24406 | 353895 | 14,5 |
| N-E | 762986 | 16,5 | 718501 | 5121535 | 7,1 | 44485 | 862087 | 19,4 |
| N-V | 609804 | 13,2 | 565087 | 4195454 | 7,4 | 44717 | 823134 | 18,4 |
| S | 561421 | 12,2 | 522829 | 3593513 | 6,9 | 38592 | 799965 | 20,7 |
| S-E | 501625 | 10,9 | 484738 | 3468062 | 7,2 | 16887 | 312402 | 18,5 |
| S-V | 452292 | 9,8 | 421813 | 2981631 | 7,1 | 30479 | 515046 | 16,9 |
| V | 412628 | 8,9 | 384021 | 2987136 | 7,8 | 28607 | 647795 | 22,6 |
| Național | 4.616.196 | 100 | 4.356.081 | 31273388 | 7,2 | 260.115 | 4715521 | 18,1 |

Sursa: INCDS, baza națională de date DRG 2004

Pentru o imagine complexă asupra serviciilor spitalicești în România, este utilă și cunoașterea morbidității spitalizate, în ordinea frecvenței cazurilor pe categorii majore de diagnostic (CMD) și grupe de diagnostice (DRG); aceasta este disponibilă pe website-ul www.drg.ro. În anul 2005, indicele general de complexitate a celor 4.479.847 cazuri externate a fost de 0,7578; complexitatea este dată și de prezența procedurilor invazive, mai ales a intervențiilor chirurgicale (Tabelul IV.5, diferențiat pe regiuni).

În tabelul IV.6 este prezentată situația celor mai frecvente 10 tipuri de cazuri spitalizate, pe grupe de diagnostice (DRG), la nivel național în anul 2005, ce cumulează **20,2%** din totalul pacienților internați cu afecțiuni acute și 21% din totalul zilelor de spitalizare. Se observă că, în afara DRG40 „Proceduri extra-oculare vârsta peste 17ani”, de tip chirurgical, toate celelalte tipuri de cazuri sunt *medicale*. Mai mult, se remarcă pe poziția a doua ca frecvență Infecțiile respiratorii superioare vârsta 0-17 ani, pe locul al cincilea Hipertensiunea arterială (nespecificat) și pe locul al șaptelea Probleme medicale ale spatelui, diagnostice care, astfel codificate și grupate, relevă o patologie posibil de tratat și în ambulatoriu. Un alt aspect de menționat este încadrarea nou-născuților preponderent în grupa cu probleme/complicații (cu valoarea relativă de 0,1721), față de anii precedenți când cea mai mare frecvență o avea nou-născutul normal, cu o valoare relativă de 0,1344. Prezența unui număr atât de mare de cazuri cu psihoze (peste 77000) la nivel național, cu o DMS de 15 zile, sugerează oportunitatea unei analize a cauzelor, în sens clinic, dar și prin premisele codificării cazurilor; studiul „Politici în domeniul sănătății mintale” ce se desfășoară în România în 2005-2006 la nivel național, utilizând metodologia și chestionarul Organizației Mondiale a Sănătății, va releva și aspecte ale prevalenței psihozelor în România, analiza rezultatelor permițând astfel unele explicații.

Tabel IV.6. Cele mai frecvente tipuri de cazuri spitalizate (DRG) la nivel național, 2005

| Grupa de diagnostic (DRG) | Cod DRG | Tip DRG | Valoare relativă | Număr cazuri | DMS (zile) |
|---|---------|---------|------------------|------------------|-------------|
| Insuficiența cardiacă și șocul | 127 | M | 1,6687 | 133.584 | 7,58 |
| Infecții respiratorii superioare si otita medie vârsta 0-17 ani | 070 | M | 0,3554 | 118.685 | 5,37 |
| Nou-născutul cu alte probl. semnificative | 390 | M | 0,1721 | 102.380 | 4,71 |
| Nașterea vaginală fără diagn. complicat | 373 | M | 0,4358 | 94.008 | 5,65 |
| Hipertensiunea arterială | 134 | M | 0,4878 | 86.316 | 7,15 |
| Psihozele | 430 | M | 0,8075 | 77.688 | 14,91 |
| Probleme medicale ale spatelui | 243 | M | 0,6121 | 76.948 | 7,16 |
| Boli cerebrovasculare specifice cu excepția atacului ischemic tranzitor | 014 | M | 1,0779 | 72.288 | 10,23 |
| Proceduri extraoculare cu excepția orbitei vârsta >17 ani | 040 | C | 0,8752 | 71.536 | 5,07 |
| Boli ale ficatului cu excepția tum., cirozei, hepatitei alcoolice fără CC | 206 | M | 0,5835 | 71.502 | 7,27 |
| Total primele 10 DRG (20,2%) | | | | 904.935 | |
| Total 2005 (100%) | | | | 4.479.847 | 7,03 |

Sursa: INCDS, baza națională de date DRG, accesată în 2006

Implicațiile financiare ale acestei morbidități spitalizate la nivel național sunt relevate în capitolul III, Finanțarea bazată pe caz. Este important ca fiecare manager de spital să cunoască exact tipologia cazurilor tratate în spitalul său în termeni clinici și financiari, comparativ cu spitalele de același tip și cu nivelul național.

Revenind la utilizarea regională a serviciilor spitalicești, se observă că Regiunea București se distinge și prin cea mai ridicată rată, de 45%, a pacienților cu intervenție chirurgicală (Tabelul IV.7), față de minima de 23,7% înregistrată în regiunea Sud și de media națională de 33,4% și cu o DMS aferentă de numai 6,6 zile.

Tabelul IV.7. Utilizarea serviciilor spitalicești pe regiuni - procedurile chirurgicale, 2004

| Regiunea | Nr. intervenții chirurgicale | Total pacienți | Rata pacienților cu intervenție chirurgicală |
|-----------|------------------------------|------------------|--|
| București | 347.955 | 772840 | 45,0 |
| Centru | 212.106 | 542600 | 39,1 |
| Nord-Est | 245.175 | 762986 | 32,1 |
| Nord-Vest | 205.391 | 609804 | 33,7 |
| Sud | 132.899 | 561421 | 23,7 |
| Sud-Est | 148.385 | 501625 | 29,6 |
| Sud-Vest | 115.011 | 452292 | 25,4 |
| Vest | 135.985 | 412628 | 33,0 |
| Național | 1.542.907 | 4.616.196 | 33,4 |

Sursa: INCDS, baza națională de date DRG 2004

Pe lângă o foarte bună cunoaștere a activității și problemelor spitalului pe care îl conduce, familiarizarea cu aspectele activității clinice și financiare a spitalelor la nivel național și regional, precum și pe tip spital și pe specialități, în corelație cu legislația de profil, constituie un veritabil atu pentru managerul de spital.

2. INTRODUCERE ÎN MANAGEMENT FINANCIAR

Constanța Mihăescu-Pinția

Componentă a managementului organizației, *managementul financiar* (MF) susține realizarea obiectivelor acesteia, fundamentează realist deciziile și este vital pentru organizarea și operarea activităților în ansamblu. Mai exact, este vorba despre conducerea financiară prin *atragere, alocare, adaptare și utilizare eficientă* de resurse, cu ținerea evidențelor financiare specifice și în respect pentru prevederile legislative și principiile contabile general acceptate, prin aceasta asigurând „sănătatea financiară” a organizației și maximizarea performanțelor.

Domeniul de acțiune al MF vizează obiective și funcții specifice:

- planificarea și fundamentarea bugetului organizației, orientat după veniturile estimate;

- calcularea și controlul costurilor (pe activități, centre de cost, servicii, proiecte);
- calculul tarifelor pe tipuri de servicii și/sau pachete de servicii, după metodologii adecvate, respectiv fundamentarea ofertelor financiare;
- pregătirea componentelor financiare ale contractelor organizației;
- documentarea și finanțarea investițiilor;
- stimulente financiare pentru productivitate și eficiență;
- planul financiar pe termen scurt și mediu al organizației;
- raportările financiar-contabile periodice obligatorii, prevăzute în lege;
- monitorizarea continuă a situației financiare a organizației, pe ansamblu și pe surse de venit;
- măsurarea performanței financiare a organizației;
- analize și rapoarte financiare interne, la cerere;
- analize financiare de piață relevante pentru organizație;
- control financiar preventiv și avertizări privind legalitatea și constrângerile financiare;
- auditare financiară.

Acestea intră în responsabilitatea managerului financiar-contabil, însă rezultatele constituie fundament pentru luarea deciziilor informate, de către echipa de conducere.

Consumurile generale de resurse și pe activități sau per serviciu, rezultatele financiare ale activității (tarife contractate, venituri, încasări), performanța economică (venituri în raport cu cheltuielile), veniturile așteptate, tendințele de evoluție sunt *informații financiare* generate și interpretate de MF pentru a fi utilizate în luarea deciziilor.

O bună politică financiară pentru organizație se bazează pe două principii:

- viabilitatea (a “rămâne în joc” în sistem, pe piață);
- profitabilitatea (rezultate financiare pozitive, echilibru financiar și capacitate de dezvoltare).

Acestea se reflectă în planul financiar anual, în utilizarea fondurilor, achiziția de bunuri și aparatură, recrutarea de personal potrivit fiecărui program, planificarea și execuția bugetului, contractarea serviciilor, modul de calcul al tarifelor. Contabilizarea și raportarea financiară a activității nu sunt un scop în sine, ci instrumente ale unui bun MF.

Bugetul, bilanțul, contul profit/pierderi și rapoartele financiare specifice (pe program/proiect, pe finanțator și pe ansamblul organizației) sunt principalele *documente* elaborate de departamentul financiar, conform legii și au la bază documente justificative ca: termeni de referință, contracte, facturi, ordine de plată, bonuri de consum, extrase de cont, stat salarii, documente deplasări, inventare etc.

MF operează pe trei dimensiuni:

- Prospectiv - estimarea veniturilor, cheltuielilor și rezultatului financiar (surplus/pierdere):
 - Planificarea financiară - cheltuieli în funcție de veniturile așteptate, pentru realizarea obiectivelor organizației

- Proiecția bugetului lunar/trimestrial/anual pe activități sau programe.
- Operațional: monitorizarea și înregistrarea fluxului de venituri curente din activitatea de bază și cheltuieli curente – personal (salarii, contribuții aferente, deplasări), cheltuieli materiale și servicii (materiale, medicamente, transport, utilități, chirie spațiu etc.).
- Retrospectiv – evaluarea în bani a intrărilor (resurse) și ieșirilor (servicii, rezultate).

Sunt de interes analiza ce utilizează indicatorii organizației din ultimii 3 ani: situația proprietății, balanța cheltuieli-venituri pe tipuri, venituri aduse de fiecare tip de serviciu sau program, câștigurile nete, situația amortizării investițiilor, elemente de productivitate.

Sistemul financiar-contabil trebuie să dețină capacitatea de înregistrare și raportare corectă și la timp a tuturor tranzacțiilor și operațiunilor organizației.

Contabilitatea reprezintă un instrument de sintetizare a patrimoniului organizației și de înregistrare și raportare periodică a rezultatelor. Constă într-un ansamblu de metode și tehnici de înregistrare, prin care se măsoară activitatea organizației, astfel:

- structura activ – pasiv (bilanț),
- structura venituri – cheltuieli, profit/pierderi.

Contabilitatea *financiară* înseamnă înregistrarea retrospectivă, de maximă precizie, conform legislației în vigoare, în mod obligatoriu a tuturor operațiunilor financiare.

Bilanțul prezintă situația financiară a organizației la un moment dat, după structura convențională activ-pasiv, pe categorii de conturi sintetice și analitice.

Activele reflectă *modul de utilizare* a fondurilor, în funcție de gradul de *lichiditate*:

- Active fixe (clădire, teren, aparatură, echipamente, instalații etc.)
- Active circulante (stocuri, inventar, sume de primit, numerar etc.)

Pasivele reprezintă sursele fondurilor organizației, în funcție de gradul de *eligibilitate*:

- Fonduri proprii
- Fonduri de împrumut.

Nivelurile contabilității financiare: *comercială* (micro-, la nivel privat); *publică* (micro, la nivelul instituțiilor publice); *națională* (la nivel macroeconomic, agregat, indicatori ai economiei naționale). Elementele contabilității relevante pentru spitale sunt prezentate detaliat în secțiunea 6 a acestui capitol, Contabilitatea publică.

Contabilitatea *managerială* este o componentă importantă a managementului financiar de interes intern, având caracter prospectiv și retrospectiv, strict pentru uzul managerial și nu pentru raportări oficiale:

- Plan și evidență financiară sintetică, fără precizia și formatul celei oficiale
- Examinare costuri, evaluare eficiență și profitabilitate alocări-consumuri și servicii
- Control intern
- Strategie și plan financiar.

Utilizatorii informațiilor și indicatorilor generați de MF sunt, în principal:

- a) interni – manageri, șefi departamente, manageri proiecte.
- b) externi (finanțatori, donatori, parteneri, organisme de control financiar-contabil, organizații de evidență statistică, autorități locale, consultanți, bănci etc.)

3. SET DE DATE FINANCIARE PENTRU UZUL MANAGERULUI DE SPITAL

Constanța Mihăescu-Pinția

1. Venituri

- Sumă contractată, sumă realizată și sumă încasată în anul curent pe tipuri de servicii (ex. DRG, cronici, spitalizare de zi, ambulatoriu de specialitate, programe naționale);
- Sume realizate, de încasat în anul curent, pe surse;
- Sumă realizată și încasată în anul precedent;
- Sumă venituri proprii an curent;
- Alte venituri.

2. Cheltuieli

- Total cheltuieli planificate an curent
- Total cheltuieli lunare defalcate pe secții
- Cheltuieli efectuate an curent, total și pe tipuri
- Cheltuieli spital an precedent, total și pe tipuri
- Cheltuieli cu cazuri speciale
- Cheltuieli *de personal* (sumă și % în total buget cheltuieli an curent), din care
 - Cheltuieli cu personalul medical
 - Cheltuieli cu personalul nemedical
- Cheltuieli *curente*
 - medicamente an curent
 - cheltuieli materiale și servicii (fără medicamente)
- Cheltuieli *de capital*
- Cheltuieli directe, pe secții și total
- Cheltuieli indirecte, pe secții și total
- Sume de plătit – datorii (preluate din an precedent plus acumulate an curent)
- Sume de plătit, defalcate pe furnizori
- Total cheltuieli fixe – lunar, trimestrial, anual
- Total cheltuieli variabile lunar.

3. Indicatori

- Cost mediu pe zi de spitalizare pe spital
- Cost mediu pe zi de spitalizare pe secție clinică
- Cost mediu medicamente / pacient, pe fiecare secție clinică
- Cost mediu paraclinic / pacient pe spital (total cheltuieli secții paraclinice / total nr. pacienți)
- Cost mediu pe DRG la cele mai frecvente tipuri de cazuri în spital
- TCP spital / TCP național – an curent și an precedent
- Venituri / cheltuieli (pe fiecare secție clinică)
- cheltuieli personal / total cheltuieli (pe fiecare secție clinică, anual / trimestrial)
- cheltuieli medicamente / total cheltuieli (pe fiecare secție clinică, anual / lunar).

4. BUGETUL, INSTRUMENT DE MANAGEMENT

Constanța Mihăescu-Pinția

Cei trei factori esențiali pentru manageri sunt:

- resursele umane (personal calificat, capabil și dedicat);
- resursele *de capital* (materializate printr-o dotare și un mediu adecvat; plan de investiții);
- resursele *financiare* – cele mai complexe, problematice; pentru organizație:
 - atragere și gestionare echilibrată;
 - fundamentarea unei bune finanțări: bugetul;
 - abilități necesare: financiare, de previziune, planificare, negociere, *advocacy*;
 - planificarea financiară: pentru realizarea obiectivelor organizației.

Ce este finanțarea?

- furnizarea fondurilor bănești necesare pentru atingerea obiectivelor unui program/proiect; prin metode și mijloace de plată specifice;
- determinant cheie pentru organizație;
- conturează aria de acțiune și dimensiunile sistemului de servicii furnizate;
- influențează tipul, numărul, motivarea personalului ce poate fi angajat;
- determină viabilitatea organizației;
- pentru un MF eficient este necesară diversificarea surselor de finanțare.

Bugetul reprezintă un concept de importanță majoră pentru manageri. Este necesară schimbarea percepției asupra bugetării: de la simpla execuție a unui buget stabilit istoric și impus organizației de către finanțator, la conceperea și justificarea bugetului previzional de către fiecare organizație, pe baza veniturilor așteptate și a consumurilor posibile și necesare.

În accepțiune largă, prin *buget* s-ar înțelege totalitatea intrărilor și ieșirilor (în termeni financiari), în permanență reglate (sistem). În sens economic, bugetul descrie situația *previzională* și *limitativă* a cheltuielilor și veniturilor care se doresc realizate într-o anumită perioadă de către o persoană sau un grup (firmă, consorțiu, agenție publică etc.). Cheltuielile vor fi programate în funcție de veniturile care se așteaptă a fi obținute în perioada respectivă. Un argument forte al succesului marilor firme îl constituie tocmai previzionarea financiară riguroasă, în care se ține cont de potențialii factori de risc.

De ce construiesc bugetul? Pentru a programa cheltuielile în funcție de veniturile așteptate la un anumit volum, structură și calitate a serviciilor; pentru o bună utilizare a resurselor; pentru realizarea obiectivelor și misiunii organizației și ca sistem de avertizare a schimbărilor necesare.

Bugetul presupune mai mulți pași:

1. analiza nevoilor,
2. planificare; termenul cheie al bugetării e *previziunea!*
3. raționalizare a resurselor, justificare a consumurilor,
4. negociere,
5. aprobare și aplicare/execuție,
6. modificări, ajustări, ce pot apărea în condiții de:
 - inflație, modificări importante în relațiile dintre costuri,
 - obiective, activități, proiecte noi, extindere,
 - reducerea finanțării,
 - modificări legislative,
 - modificări în eficiență, productivitate,
 - schimbarea strategiei.

Bugetul reprezintă:

- expresia financiară a *scopului* și *obiectivelor* organizației, în forma venituri-cheltuieli
- descrierea unui proiect în termeni financiari
- proces de luare a deciziei
- proces de alocare a resurselor
- un plan de acțiune
- plan de operațiuni financiare
- instrument de management

Funcțiile bugetului sunt: Planificare, Coordonare, Comunicare, Motivare, Control, Evaluare.

Etapile construirii bugetului sunt următoarele:

- revizuirea activităților precedente,
- planificarea activităților viitoare,

- definirea obiectivelor,
- stabilirea țințelor financiare, ce reflectă obiectivele organizației pe activități,
- deciderea responsabililor, a monitorizării, raportării și evaluării.

Cum se face, practic? Echipa de conducere stabilește scopul, obiectivele, nivelul activității, disponibilitatea resurselor, oportunitățile pentru organizație. Managerul financiar transformă aceste coordonate în obiective financiare și face schița de buget. Fiecare departament/program își estimează costurile, pregătește necesarul și justifică cererea de buget. Conducerea revizuieste, corectează, corelează părțile și aprobă bugetul. Atenție! Majoritatea cheltuielilor sunt fixe, în timp ce majoritatea veniturilor sunt variabile.

Proiectarea veniturilor:

- fixe: contracte, grant-uri, sponsorizări, donații etc.
- variabile: plăți sau co-plăți directe pe serviciu (de la beneficiari, cumpărători).

Proiectarea cheltuielilor – directe și indirecte:

- fixe: personal (salarii, contribuții aferente, formare), utilități, chirii, asigurări etc.
- variabile: materiale, medicamente, servicii, transport etc.

Cheltuielile indirecte pot fi exprimate și ca procent din totalul costurilor directe într-un program, dar trebuie alocate la nivel de beneficiar pentru a se putea calcula costuri totale reale pe serviciu și pe beneficiar. În unele cazuri, la nivel de program/proiect cheltuielile indirecte sau unele cheltuieli de personal pot constitui in-kind (co-participarea) organizației, reprezentând resurse proprii implicate în program.

Ce se poate întâmpla în derularea, execuția bugetului?

- cresc costurile (prețuri combustibili, consumabile, consumuri neprevăzute, penalizări);
- întârzierea unor plăți/încasări;
- acumulare de datorii;
- prevederi ce depășesc necesarul unei linii bugetare;
- modificări în contracte, contracte noi;
- furnizare de servicii sub nivelul contractat;
- modificare legislativă sau alte schimbări importante în mediul extern.

Documentul Buget conține:

1. *Sinteza de buget* – pe linii bugetare
2. *Justificarea bugetului*: detalierea fiecărei linii bugetare, cu explicații ale calculației (vezi legislația, contractele, termenii de referință ai donatorului, gradul de detaliu și planificarea în timp solicitate de finanțator/donator).

Monitorizarea

- venituri: lunar,
- plăți și încasări: continuu,
- surplus sau deficit (diferența dintre venituri și cheltuieli),

- active și pasive (bilanț),
- productivitatea personalului,
- indicatori financiari.

Raportarea

- raport periodic intern (pe program, proiect sau donator),
- rapoarte intermediare și finale pe fiecare sursă de finanțare (performant),
- raportare anuală; bilanț contabil.

Analiza financiară

- volum servicii acordate pe fiecare tip,
- număr de beneficiari pe furnizor,
- structura costului pe tip de serviciu,
- costuri fixe în total costuri, pe categorii și servicii,
- economii la achiziții de consumabile și echipamente (discount-uri, donații etc.),
- lista tarifelor, raportate la creșterile de costuri,
- timp real de amortizare a aparaturii,
- veniturile brute pe tipuri de servicii acordate,
- venit net pe fiecare tip de serviciu,
- rezultatul financiar al programului și al organizației.

Bugetul spitalului

Se autorizează și execută bugetele operaționale pentru fiecare centru de responsabilitate:

1. planificarea volumului de activități pe fiecare centru de responsabilitate – secții clinice;
2. stabilirea de standarde de calitate a serviciilor furnizate în fiecare centru de responsabilitate;
3. planificarea costurilor pe centrele de responsabilitate (centre de cost);
4. pregătirea unui buget pentru fiecare centru de activitate / secție;
5. împărțirea bugetului pe mai multe conturi de costuri în cadrul centrelor de responsabilitate.

Avantajele acestei abordări sunt:

- îmbunătățirea managementului;
- mai multă responsabilitate financiară pentru șefii de secții și de departamente;
- dezvoltarea unor etaloane comparative pentru măsurarea performanței secției sau departamentului în timp (de exemplu: numărul de mese servite, costul unei examinări radiologice, totalul costurilor de personal pentru un serviciu oftalmologic etc.);

- asigurarea posibilităților de evaluare a eficienței relative a operațiunilor spitalului.

Variația bugetului = Costurile bugetare – Costurile curente

Factori ce pot influența variația bugetului: modificări ale prețurilor de intrare; modificări ale productivității; modificări în volumul activităților. Pot fi calculate următoarele variații pentru identificarea efectelor acestor trei factori:

Variația de preț = (prețul curent – prețul vechi) x calitatea curentă.

Variația eficienței = (cantitatea curentă – cantitatea preconizată la vechea productivitate) x prețul vechi.

Variația volumului = (volumul prezent – vechiul volum) x vechiul cost per unitate.

Clasificarea veniturilor și a cheltuielilor instituțiilor publice finanțate din venituri proprii.

Spitalele trebuie să se conformeze reglementărilor cu privire la bugetele pentru instituții publice, stabilite de Ministerul Finanțelor Publice. “Clasificarea veniturilor și a cheltuielilor extrabugetare” stabilește anumite criterii ce stau la baza contabilității financiare și a raportărilor spitalelor.

Veniturile vor fi încadrate, în funcție de sursa lor, în capitolele specifice de venituri. Aceste capitole sunt divizate în subcapitole. De exemplu, veniturile instituțiilor constituie o parte a capitolului 33.10 “Venituri din prestări de servicii și alte activități. Numărul “10” simbolizează codul capitolului și reprezintă capitolul pentru instituțiile publice finanțate din venituri proprii

Capitolul 33.10 “ Venituri din prestări de servicii și alte activități ” este divizat în subcapitolele:

33.10.21 - Venituri din contractele cu casele de asigurări de sănătate

33.10.08 - Venituri din prestări de servicii

33.10.20 - Venituri din cercetare

Cheltuielile instituțiilor publice finanțate din venituri proprii, inclusiv spitalele, sunt împărțite în funcție de conținut, în: A. cheltuieli funcționale; B. cheltuieli economice.

1. Clasificarea funcțională a cheltuielilor indică întotdeauna destinația fondurilor. Arată în care dintre sectoarele economiei naționale, sau în care dintre instituții au fost făcute cheltuielile. De exemplu, cheltuielile spitalului sunt funcționale deoarece, ca instituție publică, spitalul este integrat în cadrul sectorului de sănătate publică al economiei. Cheltuielile funcționale ale spitalelor sunt clasificate, de aceea, în următoarele capitole și subcapitole:

- capitolul reprezintă destinația generală a cheltuielilor: de exemplu, 66.10 este capitolul “Sănătate”.- instituții publice finanțate din venituri proprii.
- subcapitolul individualizează cheltuielile în funcție de tipurile de spitale, conform legii.

2. Clasificarea economică a cheltuielilor arată conținutul economic ale respectivelor cheltuieli, precum: salarii, medicamente, alimente, curent electric, gaze, spălătorie, servicii etc. Cheltuielile economice sunt clasificate astfel:

- după titlul cheltuielii, ce reflectă o anumită categorie a cheltuielilor; de exemplu, clasificarea în: titlul “Cheltuieli de personal”, titlul “Cheltuieli materiale și servicii” și titlul “Cheltuieli de capital”.
- fiecare titlu de cheltuieli este împărțit în elemente analitice, sau “articole”, ce asigură o cunoaștere mai bună a conținutului cheltuielilor; articolele pot avea paragrafe ca subdiviziuni.

Fiecare subdiviziune a cheltuielilor are un anumit cod ce identifică titlul, articolul sau paragraful.

De exemplu:

Titlul 10 “Cheltuieli de personal”

Art. 01 “Cheltuieli salariale în bani”

Aliniat.01 “Salarii de bază”

Aliniat 05 “Sporuri pentru condiții de lucru”

Titlul 20 “Bunuri și servicii”

Art. 01 “ Bunuri și servicii ”

Art. 03 “Hrană”

aliniat 01 “Hrană pentru persoane”

aliniat 02 “Hrană pentru animale”

Planificarea bugetului

Elementele de bază de care trebuie să se țină cont sunt:

1. capacitatea spitalului pentru activitățile de bază: numărul de secții, numărul de paturi, numărul zilelor de spitalizare, capacitatea serviciilor de susținere etc.;
2. numărul estimat de servicii de sănătate ce vor fi furnizate în perioada anului următor: cantitate și cost;
3. resursele umane necesare pentru furnizarea serviciilor de sănătate ce sunt estimate pentru anul viitor: numărul de medici, numărul de asistente medicale, personalul economic, posibilitățile de îmbunătățire a eficienței resurselor umane;
4. costurile serviciilor medicale pe secție, costurile pe zi de spitalizare, costurile pentru diagnosticare și analize medicale;
5. nivelul prevăzut al inflației pentru anul următor;
6. posibilități de îmbunătățire a calității și eficienței serviciilor de sănătate;
7. executarea preliminară a bugetului pentru anul viitor;
8. investițiile necesare în aparatură și echipamente medicale și pentru consolidarea, îmbunătățirea construcțiilor;
9. nivelul de materiale din stoc (medicamente, materiale sanitare, alimente, combustibili, materiale de întreținere etc.) ce pot fi folosite pentru activitatea anului următor.

Capitolul de venituri

1. Veniturile proprii
 - a. Venituri ce provin din furnizarea de servicii medicale
 - b. Alte venituri pentru activitățile proprii ale spitalului
 - c. Venituri din donații și sponsorizări
 - d. Alocații de la bugetul local
2. Venituri de la bugetul de stat (prin MS, cu acordul PFP).
 - a) alocații pentru programe de sănătate, din care:
 - alocații pentru programul A;
 - alocații pentru programul B etc.
 - b) alocații pentru echipamente de înaltă performanță;
 - c) alocații pentru alte acțiuni de sănătate, din care:
 - alocații pentru educație;
 - alocații pentru cercetare;
 - alocații pentru reparații capitale etc.

Capitolul de cheltuieli

Cheltuieli din veniturile proprii

- a. *Cheltuielile salariale* pot fi incluse în buget pe baza statului de plată al salariaților.
- b. *Contribuțiile pentru asigurările sociale de stat, fondul de șomaj și asigurările de sănătate*
- c. *Cheltuielile pentru hrana pacienților pe durata spitalizării*
- d. *Cheltuielile pentru medicamente și alte materiale sanitare*
- e. *Cheltuielile pentru întreținere și funcționare* includ încălzirea, iluminarea, curentul electric, canalizarea, curățenia, poșta, telefonul, radio, televiziune, materiale consumabile pentru birou și materiale de curățenie.
- f. *Materialele funcționale și serviciile* cuprind, de obicei, materiale specifice pentru laboratoare (reactivi, chimicale, sticlărie), pentru radiologie, anatomie patologică, medicină nucleară, piese de rezervă pentru reparațiile curente ale echipamentelor și servicii terțiare furnizate pentru activitățile respective.
- g. *Cheltuielile cu articolele de inventar de mică valoare sau durată scurtă de utilizare* includ costuri pentru lenjeria de pat și alte accesorii, echipamentul specific acordat personalului în conformitate cu reglementările specifice, alte articole de mică valoare sau durată scurtă de utilizare ce sunt necesare pentru activitatea spitalului.
- h. *Cheltuielile pentru reparații curente* includ pe cele referitoare la reparațiile curente ale mijloacelor de transport, echipamentelor, clădirilor etc.
- i. *Cheltuielile pentru reparații capitale*
- j. Alte categorii prevăzute de legea nr.95/2006.

5. MĂSURAREA COSTURILOR SPITALICEȘTI LA NIVEL DE PACIENT

Constanța Mihăescu-Pinția

De ce este importantă măsurarea costurilor? Iată câteva motive:

- documentează luarea deciziilor,
- fundamentează prețurile și tarifele,
- pentru controlul cheltuielilor, pe centre de consum,
- determinarea activităților avantajoase și a secțiilor „locomotivă” ale spitalului (la ce tipuri de pacienți câștig și cu ce cazuri pierd),
- regula 80-20 (aproximativ 80% din probleme au la bază în principal 20% din cauze).

Dezvoltarea unui instrument de calculare a costurilor spitalicești la nivel de pacient

În această secțiune vor fi utilizate noțiunile despre costuri prezentate în capitolele II și III.

Utilitatea calculării costurilor spitalicești efective la nivel de procedură, pacient și la nivelul grupelor de diagnostice:

Pentru spitale:

- evaluarea eficienței proprii;
- îmbunătățirea managementului resurselor;
- fundamentarea deciziilor, decizii financiare informate având la dispoziție atât datele clinice cât și datele de cost la nivel de pacient;
- “nota de plată” pentru pacienții externați;
- Fundamentarea realistă a tarifelor în vederea contractării cu companii de asigurări private.

Pentru decidenți:

- cunoașterea costurilor reale de spitalizare la nivelul celor mai frecvente grupe de diagnostice și a diferențierilor pe tipuri de spitale;
- documentarea setului de Valori Relative *românești*;
- evaluarea activității spitalelor pe baza datelor clinice și a datelor de cost la nivel de pacient, a indicatorilor de eficiență;
- îmbunătățirea finanțării bazate pe caz în România.

În măsura în care datele de cost la nivel de pacient se colectează coerent, unitar și standardizat din mai multe spitale, printr-un proces coordonat la nivel național și se calculează costuri la nivelul grupelor de diagnostice, rezultatele obținute (fig.IV.1) pot fi utilizate la îmbunătățirea mecanismului de finanțare a spitalelor bazată pe caz (DRG).

Figura IV.1. Rezultate așteptate de la studiul de calculare a costurilor la nivel de pacient

1. Metodologie testată de măsurare a costurilor la nivel de pacient
2. Costuri de spitalizare efective la nivel de pacient, calculate unitar, pentru cele mai frecvente diagnostice, pe tipuri de spitale
3. Costuri reale pe proceduri și investigații, utile spitalului și decidenților
4. „Nota de plată” pe pacient pentru serviciile spitalicești acordate
5. Set minim de costuri la nivel de pacient (SMCP)
6. Set de valori relative românești.

Prezentăm în continuare o *metodologie* orientativă pentru măsurarea costurilor spitalicești la nivel de pacient, după principiul *de jos în sus* (“*bottom-up*”).

Formula generală de calcul pe pacient este:

Cost total pe caz = costuri **directe colectate** (pe tipuri)* + costuri **indirecte alocate**

Modalitatea practică pentru evidența consumurilor și calcularea costurilor pe pacient este utilizarea unei aplicații software cu module de costuri la nivel de spital, secție și pacient, iar încărcarea datelor în aplicație se va face unitar, în funcție de cheltuielile efective.

Mențiune: pentru a obține costuri *reale* la nivel de pacient este esențial să se colecteze medicamentele și materialele sanitare în mod direct, la nivel de pacient, fără estimări sau alocări.

*Notă transferuri: se va calcula costul cazului pe fiecare secție clinică în care a fost transferat în cadrul spitalului, pe același principiu; costul total al pacientului va fi dat de însumarea costurilor parțiale determinate pe secțiile clinice.

Figura IV.2. Structura costului total pe pacient:

| 1. Costuri directe pe caz, colectate, + | 2. Costuri indirecte, alocate pe pacient |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Medicamente • Materiale sanitare • Analize de laborator** • Proceduri radiologice** • Proceduri anatomie patologică** <ul style="list-style-type: none"> • Explorări funcționale** • <i>Sursa: aplicația software de spital, modul secție</i> • Cuantum personal secție clinică <i>Sursa: aplicație de spital, modul secție</i> | <p>Însumarea costurilor general - administrative, alocate pe fiecare secție clinică pe articole bugetare, inclusiv quantum al cheltuielilor de personal de suport, și calcularea unui cost indirect mediu pe zi de spitalizare pe fiecare secție clinică.</p> <p><i>Sursa: aplicația de spital, modul spital</i></p> |

** spitalele vor putea calcula costul mediu pe investigații și proceduri (inclusiv cheltuielile de personal secție paraclinică și celelalte cheltuieli aferente), costuri ce vor fi adăugate cazului în funcție de numărul și tipul de analize și proceduri efectuate

1. Calcularea *costului direct total pe pacient* (vezi Tabelul IV.8)

Pornind de la consumurile efectuate pentru fiecare pacient, se calculează la valoarea contabilă corespunzătoare perioadei de analiză următoarele:

- consumurile efective de *medicamente și materiale sanitare* - inclusiv orteze, proteze;
- Costurile materiale directe ale procedurilor și investigațiilor efectuate pacientului, *calculate în secțiile paraclinice*; spitalul poate opta pentru *calcularea costului total pe procedură* – fundamentare de tarife - prin alocarea cheltuielilor de personal ale secției paraclinice și a cheltuielilor general administrative; în acest caz, costurile directe de personal paraclinic și indirecte ale secției respective nu vor mai fi înregistrate la quantumul costului indirect pe pacient. Sursa: consumurile și costurile cu medicamente și materiale sanitare pe pacient vor colectate prin softul de spital;
- Quantum cheltuieli personal medical secție, alocat pe pacient după numărul de zile spitalizare efective. Menționăm că aplicația ExBuget 2.1, utilizată de CNAS în perioada 2002-2004, calcula acest indicator în raportul cheltuieli lunare pe secția clinică. Există spitale care, pentru a simplifica alocarea cheltuielilor de personal și a celor indirecte, utilizează încă această aplicație.

Tabelul IV. 8. Modul de înregistrare și calculare a cheltuielilor pe articole bugetare

| Tipul cheltuielilor | Modul de înregistrare și/sau alocare |
|---|--------------------------------------|
| Cheltuieli salariale | Alocat direct |
| Medicamente | Înregistrat direct pe pacient |
| Materiale sanitare | Înregistrat direct pe pacient |
| Materiale pentru laborator (reactivi, chimicale, sticlărie) | La investigații |
| Materiale pentru anatomia patologică | La proceduri |
| Materiale pentru radiologie | La proceduri |
| Materiale pentru medicina nucleară | La proceduri |
| Materiale pentru ecografie | La proceduri |
| Materiale pentru endoscopie | La proceduri |
| Materiale pt. explorări funcționale (EKG) | La proceduri |

2. Alocarea *costurilor indirecte ale spitalului* la nivel de pacient

- În prima etapă se înregistrează cheltuielile totale ale spitalului, pe articole

bugetare și la nivel de secție. Cheltuielile indirecte se alocă pe toate secțiile clinice după cheile de alocare specifice (suprafață, număr de paturi, număr de personal medical etc.). Rezultă astfel un cost indirect pe zi de spitalizare pe fiecare secție clinică, ce se va multiplica cu numărul de zile de spitalizare pe fiecare caz și se va obține costul indirect pe pacient.

- Cheltuielile salariale ale personalului din secțiile administrative se alocă la nivelul secțiilor clinice în funcție de numărul de zile de spitalizare sau dimensiunile secției (nr. de personal), calculându-se un quantum pe zi de spitalizare care se adaugă costului pe pacient.

Pentru clasificarea secțiilor se pot utiliza următoarele definiții (utilizate și de aplicația ExBuget, cu care spitalele sunt deja familiarizate):

- A – secții clinice, considerate centre de cost finale
- B – secții paraclinice, considerate centre de cost intermediare (laborator, radiologie, anatomie patologică etc.)
- C – secții general-administrative, de suport (farmacie, spălătorie, sterilizare, statistică, întreținere, aprovizionare, financiar-contabil, informatică, resurse umane, pază, centrala etc.)

Pentru a se înțelege modul de captare a tuturor cheltuielilor spitalului (indirecte) și alocarea lor la nivelul centrelor de cost finale, în Tabelul IV.9 sunt prezentate sugestii de alocare a costurilor indirecte pe tipuri de secții (utilizate și în aplicația ExBuget 2.1, familiară spitalelor).

Tabelul IV.9. Alocarea costurilor spitalului pe tipuri de secții

| Denumire cheltuieli | Se alocă la: |
|---|--------------|
| Hrana | A |
| Încălzit, iluminat și forță motrice | A, B și C |
| Apă, canal, salubritate | A, B și C |
| Carburanți și lubrefianți | A, B și C |
| Poștă, telefon, telex, radio, tv, telefax, internet | A |
| Furnituri de birou | A |
| Materiale de curățenie | A, B și C |
| Materiale și prestări servicii cu caracter funcțional | A |
| Piese de schimb și repararea curentă a echipamentelor | A |
| Alte bunuri și servicii pentru întreținere și funcționare | A |
| Bunuri de natura obiectelor de inventar | A |
| Reparații curente | A |
| Cărți și publicații | A |
| Alte cheltuieli | A |
| Active fixe(inclusiv reparații capitale) | A |

INCDS, cu sprijinul Ministerului Sănătății, a inițiat în anul 2005 un studiu de calculare a costurilor la nivel de pacient. Detaliile despre acest demers și rezultatele intermediare sunt prezentate în capitolul 3.

6. CONTABILITATEA PUBLICĂ. SITUAȚIILE FINANCIARE

Elena Badea

Contextul general

Contabilitatea publică reprezintă sistemul informațional care cuantifică, prelucrează și prezintă informații financiare privind activitatea entității publice.

Informațiile furnizate cu privire la poziția financiară, performanța și modificarea poziției financiare a instituției, sunt utilizate pentru luarea unor decizii economice atât de către managerul instituției cât și de decidenți din exteriorul acesteia (guvern și instituțiile sale, investitori/ furnizori de bunuri și servicii, organele fiscale, organele de control intern și extern, diverse grupuri (salariați, syndicate, organizații neguvernamentale).

Măsurile luate în ultimii ani în procesul de reformă a managementului public – trecerea de la bugetul de „resurse” la un buget de „politici economice”, reevaluarea mijloacelor fixe, calcularea și înregistrarea amortizării mijloacelor fixe, introducerea operațiunilor specifice angajării, lichidării, ordonanțării și plății cheltuielilor, precum și cerințele de îmbunătățire a calității informațiilor furnizate de contabilitate prin situațiile financiare anuale, care trebuie să fie relevante, credibile și prudente, au determinat trecerea de la o contabilitate de casă orientată pe intrări (resurse – lichidități), la cea de angajamente orientată pe ieșiri (rezultate economice – angajamente).

Începând cu 1 ianuarie 2006, toate instituțiile publice au obligația, potrivit Ordinului Ministrului Finanțelor Publice (OMFP) nr.1917/2005 să aplice contabilitatea de angajamente. Trecerea la contabilitatea de angajamente a avut la bază crearea cadrului legal național, precum și cadrul internațional de reglementare privind contabilitatea instituțiilor publice.

Principalele reglementări în domeniu cuprind : completări și modificări aduse legii contabilității, elaborarea și aprobarea unei noi clasificări a indicatorilor privind finanțele publice (OMFP nr.1954/2005), elaborarea unui nou plan de conturi pentru instituțiile publice și a instrucțiunilor de aplicare a acestuia, norme metodologice privind organizarea și conducerea contabilității instituțiilor publice (OMFP nr.1917/2005).

În baza legislației generale, Ministerul Sănătății, prin Ordinul Ministrului Sănătății (OMS) nr.416/2006, a elaborat și aprobat reglementările contabile specifice domeniului sanitar, respectiv planul de conturi pentru unitățile sanitare, îndrumarul privind încadrarea principalelor categorii de cheltuieli pe titluri, articole și alineatele Clasificației indicatorilor privind finanțele publice, macheta bugetului de venituri și cheltuieli al unității sanitare.

Clasificația indicatorilor privind finanțele publice este documentul care grupează veniturile și cheltuielile bugetare într-o ordine obligatorie și după criterii unitare - veniturile pe surse (buget de stat, bugete locale, bugetul fondului național unic de asigurări sociale de sănătate, venituri proprii etc.) și, în cadrul acestora pe feluri (fiscale, nefiscale, capital etc.), iar cheltuielile după natura și efectul lor economic (clasificația economică – pe titluri - cheltuieli de personal, bunuri și servicii, cheltuieli de capital și, în cadrul acestora pe articole și alienate) și după destinația lor (clasificația funcțională – pe subcapitole - asistență de

urgență prespitalicească și transport sanitar, asistența medicală în unități sanitare cu paturi, produse farmaceutice, materiale sanitare specifice și dispozitive etc. și în cadrul acestora pe paragrafe – spitale generale, spitale de specialitate etc., conform legii).

Planul de conturi este documentul care listează denumirea conturilor, cu simboluri numerice, folosite pentru înregistrarea de către instituțiile publice a datelor financiare referitoare la operațiunile economico-financiare pe baza principiului contabilității de drepturi și obligații (de angajamente). Planul de conturi general cuprinde următoarele clase de conturi:

- clasa 1 "Conturi de capitaluri";
- clasa 2 "Conturi de active fixe";
- clasa 3 "Conturi de stocuri și producție în curs de execuție";
- clasa 4 "Conturi de terți";
- clasa 5 "Conturi la trezoreria statului și bănci comerciale";
- clasa 6 "Conturi de cheltuieli";
- clasa 7. "Conturi de venituri și finanțări".

În cadrul claselor există mai multe grupe de conturi, iar grupele sunt dezvoltate pe conturi sintetice de gradul I și II. Conturile sintetice pot fi dezvoltate în conturi analitice în funcție de specificul activității și de necesitățile proprii de informare.

Exemplu – Clasa 3 - Conturi de stocuri si producție in curs de execuție

Grupa 30 - Stocuri de materii si materiale

Cont sintetic gradul I – 302 materiale consumabile

Cont sintetic gradul II – 3029 – medicamente si materiale consumabile

30291 – medicamente

30292 – materiale sanitare

Grupa 38 - ambalaje.

Îndrumarul privind încadrarea principalelor categorii de cheltuieli pe titluri, articole și alineate – document elaborat de ordonatorii principali de credite, cu avizul Ministerului Finanțelor Publice, care asigură încadrarea unitară a cheltuielilor instituțiilor publice pe clasificarea economică.

Spitalele publice, definite potrivit Legii nr.95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, Titlul VII- Spitalele, ca instituții publice finanțate integral din venituri proprii, își organizează și conduc contabilitatea potrivit reglementărilor generale în domeniu și celor specifice sectorului sanitar.

Sfera de aplicare și cerințe ale contabilității publice

Contabilitatea ca activitate specializată în măsurarea, cunoașterea, gestionarea și controlul activelor, datoriilor și capitalurilor proprii, precum și a rezultatelor obținute din activitate, trebuie să asigure înregistrarea cronologică și sistematică, prelucrarea, publicarea și păstrarea informațiilor privind situația financiară, performanța financiară și fluxurile de trezorerie pentru cerințele interne ale instituției și în relațiile cu investitorii prezenți și potențiali, creditorii financiari și comerciali, clienții, instituțiile publice și alți

utilizatori ai informației contabile.

Potrivit art.2, alin.2 din Legea contabilității nr.82/1991, republicată în 2005, contabilitatea publică cuprinde:

- contabilitatea veniturilor și cheltuielilor bugetare, care reflectă încasarea veniturilor și plata cheltuielilor aferente exercițiului bugetar;
- contabilitatea trezoreriei statului;
- contabilitatea generală bazată pe principiul constatării drepturilor și obligațiilor care reflectă evoluția situației financiare și patrimoniale, precum și excedentul sau deficitul patrimonial;
- contabilitatea destinată analizării costurilor programelor aprobate.

Prin înregistrarea, evaluarea, gestionarea și prelucrarea informațiilor contabilitate publică oferă informații privind:

- patrimoniul aflat în administrarea spitalului,
- execuția bugetului de venituri și cheltuieli aprobat spitalului,
- rezultatul execuției bugetare,
- rezultatul patrimonial (economic),
- costul programelor aprobate.

Rezultatul execuției bugetare se determină la finele exercițiului ca diferență între numerarul încasat (venituri încasate) și numerarul plătit (plăți efectuate) în anul bugetar și are la bază contabilitatea de fluxuri de lichidități (*cash accounting*) care reprezintă contabilitatea pe baza de numerar care recunoaște tranzacțiile și evenimentele când numerarul este încasat.

Contabilitatea veniturilor și cheltuielilor bugetare, potrivit noului plan de conturi se realizează cu ajutorul unor clase distincte de conturi deschise pe structura clasificăției bugetare. Aceste conturi vor asigura înregistrarea veniturilor încasate și a cheltuielilor efectuate, pe subdiviziunile clasificăției bugetare, potrivit bugetului aprobat și va furniza informațiile necesare întocmirii contului de execuție bugetară și a bugetului de venituri și cheltuieli.

Rezultatul patrimonial este un rezultat economic și se determină ca diferență între veniturile și cheltuielile aferente perioadei, indiferent dacă veniturile au fost încasate sau cheltuielile plătite și are la bază contabilitatea de angajamente "*accrual accounting*", care recunoaște tranzacțiile și evenimentele în momentul când o valoare economică, o creanță sau o obligație este creată, transformată, transferată sau anulată.

Exemplu: în anul 2005 veniturile au fost înregistrate în conturi numai atunci când au fost încasate, iar cheltuielile, numai atunci când au fost efectuate, fără să se aplice principiul independenței exercițiului.

În anul 2006 veniturile sunt înregistrate atunci când sunt obținute sau când se stabilește dreptul asupra venitului indiferent dacă venitul a fost încasat sau nu; cheltuielile sunt înregistrate atunci când sunt efectuate, indiferent dacă cheltuielile au fost plătite sau nu; se aplică principiul independenței exercițiului.

Înregistrarea operațiunilor economico-financiare se efectuează în conturi din cele 5 grupe recunoscute: active, datorii, capitaluri, venituri, cheltuieli.

În aplicarea noilor prevederi referitoare la contabilitatea veniturilor și cheltuielilor bugetare și la contabilitatea de angajamente, noul plan de conturi cuprinde:

- conturi bugetare – pentru reflectarea încasării veniturilor și plății cheltuielilor și determinarea rezultatului execuției bugetare (excedent sau deficit bugetar);
- conturi generale – pentru reflectarea activelor și pasivelor instituției, a cheltuielilor și veniturilor aferente exercițiului, pentru determinarea rezultatului patrimonial (excedent sau deficit patrimonial).

Atunci când operațiunile își extind efectele pe mai mulți ani, iar veniturile și cheltuielile trebuie să fie atribuite anului în care au fost realizate și pentru respectarea principiului independenței exercițiului, în noul plan de conturi sunt prevăzute conturi pentru înregistrare:

- cheltuieli în avans = anticipate - plăți înainte de a fi efectuate;
- amortizarea = repartizarea valorii pe cheltuieli pe durata de viață utilă;
- venituri în avans – anticipate – încasări înainte de a fi realizate veniturile.

Contabilitatea de angajamente prevede:

- înregistrarea valorii unei operațiuni economice în momentul constatării acesteia, momentul constatării fiind: în cazul activelor, datoriilor și capitaluri când iau naștere drepturi și obligații cu valoare economică; la venituri când au fost realizate (obținute) iar la cheltuieli când au fost efectuate, indiferent dacă au fost plătite sau nu (resursele au fost consumate utilizate);
- evaluarea: operațiunea de atribuire a unei valori monetare unei operațiuni economice;
- valoarea = costul istoric + original;
- costul este definit ca fiind prețul de schimb asociat operațiuni economice în momentul constatării;
- clasificarea – reprezintă procesul de înregistrare a unei operațiuni în conturi curente, respectiv atribuirea de conturi corespunzătoare tuturor operațiunilor care se derulează.

Referitor la contabilitatea cheltuielilor și veniturilor, instituțiilor publice le revin, potrivit legii contabilității, următoarele obligații:

- contabilitatea cheltuielilor se ține pe feluri de cheltuieli, după natura sau destinația lor, iar a veniturilor pe feluri de venituri, după natura și sursa lor.
- contabilitatea veniturilor se ține pe categorii de venituri, pe structura clasificății funcționale, pe capitole și subcapitole de venituri iar a cheltuielilor bugetare se ține pe capitole, pe subcapitole, detaliată pe clasificăția economică. Contabilitatea analitică a plăților efective se ține pe articole și alienate în cadrul fiecărui subcapitol și capitol de cheltuieli al bugetului aprobat.;
- organizarea și conducerea evidenței angajamentelor bugetare și legale, în conformitate cu prevederile Normelor metodologice privind angajarea, lichidarea, ordonanțarea și plata cheltuielilor instituțiilor publice, precum și organizarea evidenței și raportarea angajamentelor bugetare legale, aprobate prin OMFP nr.1792/2002.

Orice cheltuială prevăzută în bugetul instituției publice va parcurge cele patru faze,

respectiv angajarea, lichidarea, ordonanțarea și plata, conform legii finanțelor publice nr.500/2002 și OMFP nr.1792/2002.

Angajamentele legale și bugetare se înregistrează în conturi în afara bilanțului (contul 8066- angajamente bugetare și, respectiv contul 8067 – angajamente legale); în contabilitatea financiară se înregistrează documentele legate de lichidare și plată. Obligațiile de plată se înregistrează atunci când se primește factura aferentă bunurilor și serviciilor ; pentru servicii concomitent cu obligația de plată se înregistrează și cheltuiala.

Contabilitatea de angajamente are ca scop înregistrarea valorii unei operațiuni economice în momentul constatării acesteia. Momentul constatării poate fi:

- în cazul activelor, datoriilor și capitaluri - când iau naștere drepturi și obligații cu valoare economică;
- venituri când au fost realizate (obținute);
- cheltuieli când au fost efectuate, indiferent dacă au fost plătite sau nu (resursele au fost consumate/ utilizate).

Evaluarea: operațiunea de atribuire a unei valori monetare unei operațiuni economice.

Valoarea = costul istoric + original.

Costul este definit ca preț de schimb asociat operațiunii economice în momentul constatării;

Clasificarea = reprezintă procesul de înregistrare a unei operațiuni în conturi curente, respectiv atribuirea de conturi corespunzătoare tuturor operațiunilor care se derulează.

Organizarea contabilității

În organizarea contabilității, potrivit prevederilor legii contabilității, instituțiilor publice, le revin următoarele obligații:

- Să organizeze și să conducă contabilitatea proprie, respectiv contabilitatea financiară și contabilitatea de gestiune adaptata la specificul activității. Răspunderea pentru organizarea contabilității revine ordonatorului de credite, respectiv managerului spitalului sau altei persoane care are obligația gestionarii unității. Organizarea și conducerea contabilității se desfășoară în compartimente distincte – compartimentul financiar-contabil, condus de director economic, contabil sau altă persoană împuternicită. Persoana care îndeplinește această funcție trebuie să aibă studii economice superioare și răspunde, împreună cu personalul din subordine de organizarea și conducerea contabilității, cu respectarea prevederilor în domeniu.

Persoana care conduce compartimentul răspunde, de asemenea și de activitatea de încasare a veniturilor și de plata a cheltuielilor. Această atribuție, potrivit Legii finanțelor publice nr.500/2002 poate fi delegată altei persoane sau unor persoane care îndeplinesc această atribuție pe bază de contract.

Pentru organizarea și conducerea contabilității, instituțiile publice pot încheia contracte de prestări servicii cu societăți comerciale de expertiză contabilă sau cu persoane fizice autorizate, conform legii, potrivit sistemului achizițiilor publice.

Persoanele care răspund de organizarea și conducerea contabilității trebuie să asigure:

- organizarea și conducerea corectă și la zi a contabilității;

- organizarea și efectuarea inventarierii elementelor de activ și de pasiv, precum și valorificarea rezultatelor acestuia;
 - respectarea regulilor de întocmire a situațiilor financiare, elaborate de MFP;
 - depunerea la termen a situațiilor financiare la organele în drept;
 - păstrarea documentelor justificative, a registrelor și a situațiilor financiare;
 - organizarea contabilității de gestiune adaptate la specificul activității.
- Contabilitatea operațiunilor economico-financiare se ține în limba română și în monedă națională. Contabilitatea operațiunilor efectuate în valută se ține atât în monedă națională, cât și în valută.
 - Consemnarea oricărei operațiuni economico-financiare în momentul efectuării ei într-un document care stă la baza înregistrării în contabilitate, dobândind astfel calitatea de document justificativ, potrivit legii contabilității. Documentele justificative care stau la baza înregistrărilor în contabilitate angajează răspunderea persoanei care le-au întocmit, vizat și aprobat, precum și a celor care le-au înregistrat în contabilitate.
 - Forma de înregistrare în contabilitate „maestru-șah” :
 - registrele de contabilitate obligatorii utilizate:

Registrul-jurnal: document contabil de înregistrare cronologică și sistematică a modificării elementelor de activ și de pasiv;

Registrul-inventar: document contabil obligatoriu în care se înregistrează toate elementele de activ și de pasiv grupate în funcție de natura lor, inventariate potrivit legii;

Registrul - Cartea mare: înregistrare lunară și sistematică, prin regruparea conturilor, existența și mișcarea elementelor de activ și de pasiv, la un moment dat;

Balanța de verificare: documentul contabil utilizat pentru verificarea exactității înregistrărilor contabile, și controlul concordanței dintre contabilitatea sintetică și cea analitică. Este principalul instrument pe baza căruia se întocmesc situațiile financiare.
- Conducerea contabilității în partidă dublă cu ajutorul conturilor prevăzute în planul de conturi pentru unitățile sanitare.
 - Arhivarea, păstrarea și reconstituirea documentelor.
 - Sistemul informatic.
 - Exercițiul financiar este de 12 luni: începe la 1 ianuarie și se termină la 31 decembrie, cu excepția primului an de activitate, când acesta începe la data înființării instituției publice.

Situațiile financiare

Situațiile financiare reprezintă documentul oficial de prezentare a situației patrimonialului aflat în administrarea spitalului și a execuției bugetului de venituri și cheltuieli aprobat. Acestea se întocmesc conform normelor elaborate de Ministerul Finanțelor Publice.(MFP). Întocmirea situațiilor financiare anuale trebuie precedată de inventarierea generală a elementelor de activ și de pasiv și a celorlalte bunuri și valori aflate în gestiune, potrivit normelor emise de MFP. Ele trebuie să ofere o imagine fidelă

a activelor, datoriilor, poziției financiare (active nete/patrimoniu net/capital propriu), precum și a performanței financiare și a rezultatului patrimonial. Se semnează de conducătorul instituției și de conducătorul compartimentului financiar-contabil sau de altă persoană împuternicită să îndeplinească această funcție. Spitalele depun un exemplar din situațiile financiare trimestriale și anuale la organul ierarhic superior, la termenele stabilite de acestea.

Situațiile financiare care se întocmesc de spitale, trimestrial și anual sunt următoarele:

- bilanț,
- cont de rezultate patrimonial,
- situația fluxurilor de trezorerie
- contul de execuție a bugetului instituției publice - venituri,
- contul de execuție a bugetului instituției publice - cheltuieli,
- contul de execuție a instituțiilor publice – cheltuieli,
- plăți restante,
- situația activelor și datoriilor instituțiilor publice din administrația centrală.

Conținutul și forma situațiilor financiare se elaborează și se aprobă de MFP.

Bilanțul – este documentul contabil de sinteză prin care se prezintă elementele de activ, datorii și capitaluri proprii ale spitalului la sfârșitul perioadei de raportare.

În bilanț, elementele de natura activelor sunt prezentate în funcție de gradul crescător al lichidităților; elementele de natura datoriilor sunt prezentate în funcție de gradul crescător al exigibilității. Vezi anexa 1.

ACTIVE – activele deținute de instituție în scopul utilizării lor pe termen lung și se grupează în:

Active necurente

- active fixe necorporale - sunt active fără substanță fizică ,care se utilizează pe o perioadă mai mare de un an. Contabilitatea sintetică se ține pe categorii iar contabilitatea analitică pe feluri de active fixe necorporale(cheltuieli de dezvoltare, brevete, programe informatice);
- active fixe corporale - obiectul sau complexul de obiecte ce se utilizează ca atare și care îndeplinesc cumulativ următoarele condiții: au valoare de intrare mai mare decât limita stabilită prin Hotărâre a Guvernului (în prezent 1500 RON) și o durată normală de utilizare mai mare de un an. Contabilitatea sintetică se ține pe categorii , iar contabilitatea analitică pe fiecare obiect de evidență.(terenuri, construcții, instalații tehnice, mijloace de transport, mobilier, aparatură birotică, echipamente de protecție a valorilor umane și materiale și alte active corporale: avansuri și active fixe corporale în curs de execuție);
- active financiare - orice activ care reprezintă depozite, un instrument de capitaluri proprii, un drept contractual (titluri de participare, alte titluri imobilizate, creanțe imobilizate);
- creanțe necurente – reprezintă sume care urmează să fie încasate după o perioadă mai mare de un an.

Active curente

- activul achiziționat sau produs pentru consum propriu sau în scopul comercializării și se așteaptă să fie realizat în termen de 12 luni de la data bilanțului ;
- creanța aferentă ciclului de exploatare;
- este reprezentat de trezorerie sau echivalente de trezorerie a căror utilizare nu e restricționată.
- Se cuprind:
 - stocuri (materiale consumabile - medicamente și materiale consumabile, piese de schimb, combustibili), obiecte de inventar, materiale rezervă de stat și de mobilizare, stocurile de materii prime strategice și alte stocuri cu o importanță deosebită pentru economia națională);
 - creanțe;
 - investiții pe termen scurt;
 - casa și conturi la bănci.

Evaluarea: cost de achiziție; cost de producție; ajustări pentru prezentarea la valoarea de piață. *Stocurile* se evaluează la ieșirea din gestiune prin aplicarea uneia din metodele:

- a) metoda primului intrat-primului ieșit (FIFO);
- b) metoda costului mediu ponderat (CMP);
- c) metoda ultimului intrat – primul ieșit (LIFO).

La prezentarea în bilanț trebuie avut în vedere că stocurile nu trebuie prezentate la o valoare mai mare decât valoarea care se poate obține prin utilizarea sau vânzarea lor. În acest scop, valoarea stocurilor se diminuează până la valoarea realizabilă netă, prin reflectarea unei ajustări pentru depreciere.

Datorii – se cuprind: datorii pe termen scurt (curente) și datorii pe termen lung (necurente).

O datorie trebuie clasificată ca datorie pe termen scurt, denumită și datorie curentă, atunci când: se așteaptă să fie decontată în cursul normal al ciclului de exploatare al entității; sau este exigibilă în termen de 12 luni de la data bilanțului. Toate celelalte datorii trebuie clasificate ca datorii pe termen lung.

Capitaluri - Capitalurile unei instituții publice cuprind: fondurile, rezultatul patrimonial, rezultatul reportat, rezervele din reevaluare.

Fonduri

Fondurile unei instituții publice includ: fondul bunurilor care alcătuiesc domeniul public al statului, fondul bunurilor care alcătuiesc domeniul privat al statului, fondul bunurilor care alcătuiesc domeniul public al unităților administrativ-teritoriale, fondul bunurilor care alcătuiesc domeniul privat al unităților administrativ-teritoriale, fondul activelor fixe necorporale etc.

Rezultatul patrimonial și rezultatul reportat

Rezultatul patrimonial se stabilește la sfârșitul perioadei (lunar, sau cel mult la

întocmirea situațiilor financiare) prin închiderea conturilor de venituri și finanțări și a conturilor de cheltuieli. La începutul exercițiului, soldul contului de rezultat patrimonial de la sfârșitul anului se transferă asupra rezultatului reportat. Rezultatul reportat exprimă rezultatul patrimonial al exercițiilor financiare anterioare.

Fonduri cu destinație specială

Fondul de rezervă pentru sănătate - Se constituie în baza prevederilor legale în cota de 1% din sumele constituite la nivelul Casei Naționale de Asigurări de Sănătate. Bugetul fondului se aproba ca anexa la legea bugetului de stat. Utilizarea fondului se stabilește prin legi bugetare anuale. Fondul de rezervă rămas neutilizat la finele anului se reportează în anul următor cu aceeași destinație

Fondul de dezvoltare a spitalului - Spitalele sunt autorizate, potrivit Legii nr.95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, Titlul VII –Spitalele, să constituie Fondul de dezvoltare care să fie utilizat pentru procurarea de echipamente și aparatura medicală și de laborator, necesară desfășurării activității spitalului. Acest fond se constituie din: cota parte din amortizarea calculată lunar și cuprinsă în bugetul de venituri și cheltuieli, sume rezultate din valorificarea bunurilor disponibile, precum și din cele casate cu respectarea dispozițiilor legale în vigoare, sponsorizări cu destinația 'dezvoltare', o cota de 20% din excedentul bugetului de venituri și cheltuieli înregistrat la finele exercițiului financiar; sume rezultate din închiriere, în condițiile legii.

Contul de rezultat patrimonial

Contul de rezultat patrimonial exprimă performanța financiară pentru respectivul exercițiu financiar (trimestru, an) - excedent sau deficit și prezintă veniturile și finanțările spitalului, după natura sau sursa lor, indiferent dacă au fost încasate, sau nu (vezi anexa 2).

Cu ajutorul acestei situații se determină rezultatul exercițiului, ca diferență între venituri, respectiv finanțări și cheltuieli pe fiecare sursă de venit și pe total. Rezultatul exercițiului este un rezultat patrimonial, conținând angajamente și datorii neachitate.

Veniturile și cheltuielile care apar altfel decât în cursul activităților curente ale instituției publice trebuie prezentate la venituri extraordinare și cheltuieli extraordinare. Acestea rezultă din desfășurarea unor tranzacții sau evenimente ce sunt clar diferite de activitățile curente ale instituției și care, prin urmare, nu se așteaptă să se repete într-un mod frecvent sau regulat. Prin activități curente se înțeleg activitățile desfășurate de o instituție publică, pentru realizarea obiectului sau de activitate, stabilit conform regulamentelor de organizare și funcționare.

Pentru a stabili dacă un eveniment sau o tranzacție se delimitează clar de activitățile curente ale entității, se are în vedere, mai degrabă, natura elementului sau tranzacției aferente activității desfășurate în mod curent de instituție, decât frecvența cu care se așteaptă ca aceste evenimente să aibă loc.

Cheltuieli

Potrivit contabilității de angajamente, cheltuielile reflectă costul bunurilor și serviciilor utilizate în vederea realizării veniturilor precum și transferuri, aferente unei perioade de timp.

Contabilitatea cheltuielilor se ține pe grupe de cheltuieli, după natura și destinația lor.

În cadrul instituțiilor publice, contabilitatea cheltuielilor se ține în conturi distincte, după natura și destinație. Conturile de cheltuieli se dezvoltă în analitic pe structura clasificăției bugetare și se închid la sfârșitul perioadei (lunar sau cel mai târziu la

întocmirea situațiilor financiare) în vederea stabilirii rezultatului patrimonial.

Reflectarea unitară a cheltuielilor efectuate de instituțiile publice pe articolele și alineatele prevăzute în Clasificația economică, se asigură cu ajutorul "îndrumarului" elaborat de către ordonatorii principali de credite, cu avizul Ministerului Finanțelor Publice.

Venituri si finanțări

Potrivit contabilității de angajamente, veniturile reprezintă impozite, taxe, contribuții și alte sume de încasat potrivit legii, precum și prețul bunurilor vândute și serviciilor prestate, după caz, aferente unei perioade de timp.

Veniturile spitalelor, potrivit Legii nr.95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, Titlul VII Spitalele, cuprinse în proiectul bugetului de venituri și cheltuieli al instituției sanitare publice, sunt grupate astfel:

- venituri din prestări de servicii și alte activități
 - venituri din prestări de servicii,
 - venituri din valorificarea produselor obținute din activitatea proprie sau conexă
 - venituri din cercetare,
 - venituri din contractele cu casele de asigurări de sănătate,
 - alte venituri din prestări de servicii și alte activități;
- transferuri voluntare altele decât subvențiile – donații și sponsorizări, alte transferuri voluntare-venituri din bunuri primite cu titlu gratuit prin programe de sănătate, alte transferuri voluntare;
- venituri din capital;
- venituri din valorificarea unor bunuri (venituri din valorificarea unor bunuri ale instituțiilor publice, venituri din privatizare, alte venituri din valorificarea unor bunuri);
- venituri din proprietate (venituri din concesiuni și închirieri, alte venituri din proprietate);
- vânzări de bunuri și servicii;
- sume alocate cu destinație specială potrivit legii (de la bugetul local și de la bugetul de stat)
 - programe naționale de sănătate,
 - investiții, în condițiile legii,
 - reparații capitale,
 - acțiuni sanitare,
 - aparatură medicală de înaltă performanță ,
 - alte cheltuieli.

Contabilitatea veniturilor se ține pe grupe de venituri, după natura și sursa lor.

Conturile de venituri se închid la sfârșitul perioadei (lunar sau cel mai târziu la întocmirea situațiilor financiare) în vederea stabilirii rezultatului patrimonial.

Cu fondurile primite de către instituțiile publice finanțate integral din venituri proprii ca donații și sponsorizări se majorează bugetele de venituri și cheltuieli ale acestora.

Situația fluxurilor de trezorerie este documentul care prezintă existența și mișcările de numerar aflate în conturile de disponibilități ale spitalului deschise la trezoreria statului, în bănci comerciale și casieria spitalului. Fluxurile de trezorerie se urmăresc pe următoarea structură (vezi și anexa 3):

- fluxuri de trezorerie din activitatea operațională - care prezintă încasările de venituri din activitatea curentă a spitalului și plățile efectuate pentru desfășurarea acesteia;
- fluxuri de trezorerie din activitatea de investiții, care prezintă încasările și plățile rezultate din achizițiile ori vânzările de active fixe;
- fluxuri de trezorerie din activitatea de finanțare, care prezintă încasările și plățile rezultate din împrumuturi primite și rambursate, ori alte surse financiare.

Situațiile de mai sus se întocmesc distinct pentru conturile de disponibil deschise la trezoreria statului și pentru contul „Casa în lei”, precum și pentru conturile de disponibil deschise la băncile comerciale în lei și în valută și pentru contul „Casa în valută”.

Contul de execuție a bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului este documentul în care sunt prezentate toate operațiunile financiare efectuate în exercițiul financiar curent, respectiv încasările realizate și plățile efectuate, în structura în care a fost aprobat bugetul și alte informații necesare unei bune administrări a bugetului. Se întocmește distinct, pentru venituri și pentru cheltuieli (vezi anexele 4, 5 și 6).

Contul de execuție pentru venituri oferă informații cu privire la prevederile inițiale și definitive prevăzute în bugetul de venituri și cheltuieli al spitalului, drepturi constatate – în anul curent și din anii precedenți, venituri încasate și venituri constatate de încasat la sfârșitul perioadei de raportare.

Contul de execuție a bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului – întocmit pentru cheltuieli cuprinde informații privind cheltuielile realizate pe structura bugetului aprobat (clasificația funcțională) – credite bugetare inițiale și definitive, angajamente bugetare și angajamente legale, plăți efectuate, angajamente legale de plătit și cheltuielile efective care exprimă costuri, consumuri sau utilizări de resurse.

Contul de execuție a bugetului de venituri și cheltuieli al spitalului – pentru cheltuieli se completează cu contul de execuție a cheltuielilor detaliate pe clasificația economică.

În situația în care spitalul derulează și fonduri externe nerambursabile, acesta are obligația de a întocmi contul de execuție a bugetului fondurilor externe nerambursabile.

Rezultatul execuției bugetare se determină ca diferență între încasările realizate și plățile efectuate și exprimă gradul de îndeplinire a prevederilor bugetului de venituri și cheltuieli.

Plăți restante – cuprinde date privind plățile restante pe următoarea structură: plăți restante către furnizori (peste 30 de zile, peste 90 de zile și peste un an); plăți restante față de bugetul de stat, bugetul asigurărilor sociale de sănătate, față de asigurările sociale, față de alți creditori și dobânzi restante. Detaliile raportării plăților restante sunt prezentate în anexa 7.

Situațiile financiare prezentate mai sus se completează, potrivit reglementărilor elaborate de MFP cu situația modificărilor – creșterea sau diminuarea – în structură a

activelor / capitalurilor spitalului în anul curent ca urmare a schimbării politicilor contabile, a influențelor rezultate din reevaluarea activelor și înregistrării amortizării. Situațiile financiare sunt însoțite de anexe care conțin politici contabile și note explicative.

Principiile contabile general acceptate care stau la baza evaluării elementelor prezentate în situațiile financiare, conform contabilității de angajamente sunt:

- *Principiul continuității activității* - presupune ca instituția publică își continuă în mod normal funcționarea, fără a intra în stare de desființare sau reducere semnificativă a activității.
- *Principiul permanenței metodelor* - metodele de evaluare trebuie aplicate în mod consecvent de la un exercițiu financiar la altul.
- *Principiul prudenței* - evaluarea trebuie făcută pe o bază prudentă.
- *Principiul contabilității pe bază de angajamente* - efectele tranzacțiilor și ale altor evenimente sunt recunoscute atunci când tranzacțiile și evenimentele se produc și nu pe măsură ce numerarul sau echivalentul sau este încasat sau plătit și sunt înregistrate în evidențele contabile și raportate în situațiile financiare ale perioadelor de raportare. Situațiile financiare întocmite în baza acestui principiu oferă informații nu numai despre tranzacțiile și evenimentele trecute care au determinat încasări și plăți dar și despre resursele viitoare, respectiv obligațiile de plată viitoare. Acest principiu se bazează pe independența exercițiului, potrivit căruia, toate veniturile și toate cheltuielile se raportează la exercițiul la care se referă, fără a se ține seama de data încasării veniturilor, respectiv data plății cheltuielilor.
- *Principiul evaluării separate a elementelor de activ și de datorii* – componentele elementelor de activ sau de datorii trebuie evaluate separat.
- *Principiul intangibilității* - bilanțul de deschidere pentru fiecare exercițiu financiar trebuie să corespundă cu bilanțul de închidere al exercițiului financiar precedent.
- *Principiul necompensării* - orice compensare între elementele de activ și de datorii sau între elementele de venituri și cheltuieli este interzisă, cu excepția compensărilor între active și datorii permise de reglementările legale, numai după înregistrarea în contabilitate a veniturilor și cheltuielilor la valoarea integrală.
- *Principiul comparabilității informațiilor* - elementele prezentate trebuie să dea posibilitatea comparării în timp a informațiilor.
- *Principiul materialității* (pragului de semnificație) - orice element care are o valoare semnificativă trebuie prezentat distinct în cadrul situațiilor financiare iar elementele cu valori ne semnificative dar care au aceeași natură sau au funcții similare trebuie însumate și prezentate într-o poziție globală. Un element patrimonial este considerat semnificativ dacă omiterea sa ar influența în mod vădit decizia utilizatorilor situațiilor financiare. Principiul prevalenței economicului asupra juridicului (realității asupra aparenței) - Informațiile contabile prezentate în situațiile financiare trebuie să fie credibile, să respecte realitatea economică a evenimentelor sau tranzacțiilor, nu numai forma lor juridică.

Abaterile de la principiile generale prezentate mai sus pot fi efectuate în cazuri excepționale. Astfel de abateri trebuie prezentate în notele explicative, precum și motivele

care le-au determinat, împreună cu o evaluare a efectului acestora asupra valorii activelor, datoriilor, poziției financiare și a rezultatului patrimonial.

Politici contabile

Aplicarea reglementarilor contabile elaborate de MFP presupune stabilirea unui set de proceduri de către conducerea fiecărei instituții publice pentru toate operațiunile derulate, pornind de la întocmirea documentelor justificative până la întocmirea situațiilor financiare trimestriale și anuale. Aceste proceduri trebuie elaborate de către specialiști în domeniul economic și tehnic, cunoscători ai specificului activității desfășurate și ai strategiei adoptate de instituție. La elaborarea politicilor contabile trebuie respectate principiile de baza ale contabilității de angajamente.

Politicele contabile trebuie elaborate astfel încât să se asigure furnizarea, prin situațiile financiare, a unor informații care trebuie să fie: relevante pentru nevoile utilizatorilor în luarea deciziilor economice și credibile, în sensul că:

- reprezintă fidel rezultatul patrimonial și poziția financiară a instituției publice;
- sunt neutre;
- sunt prudente;
- sunt complete sub toate aspectele semnificative. Modificările politicii contabile sunt permise doar dacă sunt cerute de lege sau au ca rezultat informații mai relevante sau mai credibile referitoare la operațiunile instituției publice. Aceasta trebuie menționată în notele explicative.

Notele explicative la situațiile financiare conțin informații referitoare la metodele de evaluare a activelor, precum și orice informații suplimentare care sunt relevante pentru necesitățile utilizatorilor, în ceea ce privește poziția financiară și rezultatele obținute, se vor dezvolta prin precizări pentru întocmirea situațiilor financiare.

Reguli generale de evaluare

Pentru evaluarea elementelor din bilanț, se stabilesc următoarele reguli:

- Evaluarea la data intrării în instituția publică:

La data intrării în patrimoniu bunurile se evaluează și se înregistrează în contabilitate la valoarea de intrare, denumită valoare contabilă (costul istoric), care se stabilește astfel:

- la cost de achiziție - pentru bunurile procurate cu titlu oneros;
- la cost de producție - pentru bunurile produse în instituție;
- la valoarea justă - pentru bunurile obținute cu titlu gratuit.

Costul de achiziție al bunurilor cuprinde: prețul de cumpărare, taxele de import și alte taxe (cu excepția acelor pe care instituția publică le poate recupera de la autoritățile fiscale), cheltuielile de transport, manipulare și alte cheltuieli care pot fi atribuite direct achiziției bunurilor respective. Reducerile comerciale acordate de furnizor nu fac parte din costul de achiziție.

Costul de producție al unui bun cuprinde: costul de achiziție al materiilor prime și materialelor consumabile și cheltuielile de producție direct atribuite bunului.

Valoarea justă a unui bun reprezintă suma pentru care un activ ar putea fi schimbat de buna voie între două părți aflate în cunoștință de cauză, în cadrul unei tranzacții cu prețul determinat obiectiv. Pentru bunurile care au valoare de piață, valoarea justă este identică valorii de piață.

Evaluarea elementelor de activ și pasiv cu ocazia inventarierii se face la valoarea actuala a fiecărui element, denumită valoare de inventar, stabilită în funcție de utilitatea bunului, starea acestuia și prețul pieței, conform normelor emise în acest scop de Ministerul Finanțelor Publice.

La încheierea exercițiului financiar, elementele de activ și de pasiv de natura datoriilor se evaluează și se reflectă în situațiile financiare anuale la valoarea de intrare, pusă de acord cu rezultatele inventarierii.

- pentru elementele de pasiv de natura datoriilor, diferențele constatate în plus între valoarea de inventar și valoarea de intrare se înregistrează în contabilitate, pe seama elementelor corespunzătoare de datorii.
- La fiecare dată a bilanțului:
 - elementele monetare exprimate în valută (disponibilități și alte elemente asimilate, cum sunt acreditivale și depozitele bancare, creanțe și datorii în valută) trebuie evaluate și raportate utilizând cursul de schimb comunicat de Banca Națională a României, valabil la data încheierii exercițiului financiar. Diferențele de curs valutar, favorabile sau nefavorabile, între cursul de la data înregistrării creanțelor sau datoriilor în valută sau cursul la care au fost raportate în situațiile financiare anterioare și cursul de schimb de la data încheierii exercițiului financiar, se înregistrează la venituri sau la cheltuieli financiare, după caz;
 - pentru creanțele și datoriile, exprimate în lei, a căror decontare se face în funcție de cursul unei valute, eventualele diferențe favorabile sau nefavorabile, care rezulta din evaluarea acestora se înregistrează la venituri sau cheltuieli financiare.
 - elementele nemonetare achiziționate cu plata în valută și înregistrate la costul istoric (active fixe, stocuri) trebuie raportate utilizând cursul de schimb de la data efectuării tranzacției;
 - elementele nemonetare achiziționate cu plata în valută (active fixe, stocuri) și înregistrate la valoarea justă trebuie raportate utilizând cursul de schimb existent la data determinării valorilor respective.

Prin elemente monetare se înțeleg disponibilitățile bănești și activele/ datoriile de primit/de plătit în sume fixe sau determinabile.

- Evaluarea la data ieșirii din unitate - la ieșirea din instituție sau la darea în consum, bunurile se evaluează și se scad din gestiune la valoarea lor de intrare.

Glosar de termeni contabili

Activul reprezintă o resursă controlată de către instituția publică ca rezultat al unor evenimente trecute, de la care se așteaptă să genereze beneficii economice viitoare pentru instituție și al cărui cost poate fi evaluat în mod credibil.

Datoria este o obligație actuala a instituției publice ce decurge din evenimente trecute și prin decontarea căreia se așteaptă să rezulte o ieșire de resurse care încorporează beneficii economice.

Capitalul propriu reprezintă interesul rezidual al statului sau unităților administrativ-teritoriale, în calitate de proprietari ai activelor unei instituții publice după deducerea tuturor datoriilor. Capitalurile proprii se mai numesc și active nete sau patrimoniu net și se determina ca diferența între active și datorii

Angajament bugetar - orice act prin care o autoritate competentă, potrivit legii, afectează fonduri publice unei anumite destinații, în limita creditelor bugetare aprobate.

Angajament legal - fază în procesul execuției bugetare reprezentând orice act juridic din care rezultă sau ar putea rezulta o obligație pe seama fondurilor publice.

Articol bugetar - subdiviziune a clasificăției cheltuielilor bugetare, determinată în funcție de caracterul economic al operațiunilor în care acestea se concretizează și care desemnează natura unei cheltuieli, indiferent de acțiunea la care se referă.

Autorizare bugetară - aprobare dată ordonatorilor de credite de a angaja și/sau de a efectua plăți, într-o perioadă dată, în limita creditelor bugetare aprobate.

Buget - document prin care sunt prevăzute și aprobate în fiecare an veniturile și cheltuielile sau, după caz, numai cheltuielile, în funcție de sistemul de finanțare a instituțiilor publice.

Cheltuieli bugetare - sumele aprobate în buget, în limitele și potrivit destinațiilor stabilite prin bugetele respective.

Clasificație bugetară - gruparea veniturilor și cheltuielilor bugetare într-o ordine obligatorie și după criterii unitare.

Clasificație economică - gruparea cheltuielilor după natura și efectul lor economic.

Clasificație funcțională - gruparea cheltuielilor după destinația lor pentru a evalua alocarea fondurilor publice unor activități sau obiective care definesc necesitățile publice.

Contabil - denumire generică pentru persoana și/sau persoanele care lucrează în compartimentul financiar-contabil, care verifică documentele justificative și întocmesc instrumentele de plată a cheltuielilor efectuate pe seama fondurilor publice.

Compartimentul financiar-contabil - structură organizatorică din cadrul instituției publice, în care este organizată execuția bugetară (serviciu, birou, compartiment).

Excedent bugetar - parte a veniturilor bugetare ce depășește cheltuielile bugetare într-un an bugetar.

Execuție bugetară - activitatea de încasare a veniturilor bugetare și de efectuare a plății cheltuielilor aprobate prin buget.

Execuția de casă a bugetului - complex de operațiuni care se referă la încasarea veniturilor și plata cheltuielilor bugetare.

Exercițiu bugetar - perioada egală cu anul bugetar pentru care se elaborează, se aprobă, se execută și se raportează bugetul.

Lichidarea cheltuielilor - fază în procesul execuției bugetare în care se verifică existența angajamentelor, se determină sau se verifică realitatea sumei datorate, condițiile de exigibilitate ale angajamentului, pe baza documentelor justificative care să ateste operațiunile respective.

Ordonanțarea cheltuielilor - fază în procesul execuției bugetare în care se confirmă că livrările de bunuri și de servicii au fost efectuate sau alte creanțe au fost verificate și că plata poate fi realizată.

Plata cheltuielilor - fază în procesul execuției bugetare reprezentând actul final prin care instituția publică achită obligațiile sale față de terți.

7. STRUCTURA UNUI PLAN DE ÎMBUNĂȚĂȚIRE A MANAGEMENTULUI SPITALULUI

Constanța Mihăescu-Pinția

Prezentăm în final elementele unui plan *orientativ* de îmbunătățire a managementului spitalului, în cadrul căruia indicatorii financiari joacă un rol foarte important.

I. Analiza de situație

- Prezentarea cadrului general: caracteristicile populației deservite, demografie, indicatori ai stării de sănătate, nevoile specifice pentru servicii spitalicești
- Prezentarea și analiza critică a situației spitalului
 - i. misiunea și viziunea organizației, valori
 - ii. capacitate, structură, dotare, personal, resurse
 - iii. analiza activității clinice (inclusiv pe DRG la spitalele de îngrijiri pentru acuzi)
 - iv. situația financiară (referință anul 2005/6)
 - v. principalele probleme, pe tipuri, cu identificarea cauzelor
 - vi. analiza SWOT
 - vii. acțiuni (întreprinse sau în derulare) de restructurare, eficientizare, modernizare
- Diagrama legislativă actuală relevantă pentru spital
- Concluzii.

II. Plan de îmbunătățire

- Scop, obiective strategice
- Obiective de etapă, pentru anul în curs
- Activități propuse pe termen scurt, mediu și lung pentru atingerea obiectivelor
- Responsabilități, transformarea propunerilor în plan de management
 - Planul activităților, cu descriere și grafic Gantt
 - Planul financiar, pe activități și secții.
- Principalii indicatori de performanță – nivel actual și nivel țintă pentru etapele următoare, cu comparații relevante
 - Indicatori de capacitate
 - Indicatori de management al resurselor umane
 - Indicatori ai activității clinice
 - Indicatori de utilizare a serviciilor
 - Indicatori economico-financiari
 - Indicatori ai calității serviciilor (vezi capitolul VI).

În final, nu uitați că, pentru un bun management financiar:

- E nevoie de o bună cunoaștere a organizației
- Colaborați permanent cu managerul financiar
- Implicați-vă personalul în planificarea financiară
- Programați cheltuielile pe surse de venit și alegeți atent furnizorii
- Atrageți mai multe surse de finanțare
- Cunoașterea cadrului legislativ
- Cultivați relațiile cu finanțatorii/donatorii și clienții
- Fundamentați deciziile cu informațiile financiare
- Eficiența! Corelați rezultatele activității cu consumurile
- Informați și responsabilizați personalul
- Integrați planul financiar (valori, misiune, obiective organizație)
- *Exemplul personal de management.*

BIBLIOGRAFIE

1. Dragomirișteanu A., Radu P., Mihăescu C., BUtu C. și alții, INCDS. Economie sanitară și management financiar. Ed. Rao, București 2003
2. European Observatory on Health Systems and Policies. Health Care Systems in Transition - Austria, Cehia, Elveția, Franța, Germania, Marea Britanie, Norvegia, Polonia, Slovacia, Suedia. 1999-2001
3. Mihăescu-Pinția C., Vladu C. Calculul costurilor unitare în serviciile medicale și sociale. Ghid metodologic. INCDS-GRASP, 2004. www.grasp.ro
4. Mihăescu-Pinția C. Metodologie de calculare a costurilor spitalicești la nivel de pacient. Management în Sănătate, anul VIII, nr.4, 2005.
5. Radu P., Palas C., Sava D., și alții. Creșterea eficienței și îmbunătățirea calității îngrijirilor într-un spital. Raport final Proiect DRG Cluj, cap. Contabilitatea costurilor și Îmbunătățirea calității. IMSS 2001.
6. Tufănar, C. 2005. Analiza politicilor din domeniul sănătății (I). Management în sănătate, anul IX, nr.3, p. 23-27
7. Zelman, W.N., McCue, M.J., Millikan, A.R. 2000. Financial management of health care organizations: an introduction to fundamental tools, concepts and applications. Blackwell, MA, USA
8. WHO Report. Improving health system performance 2000
9. *** Legea 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, titlul VII Spitalele
10. *** Legea contabilității nr.82/1999, republicată în 2005 (M.O.nr.48/2005)
11. *** Legea privind finanțele publice nr.500/2002
12. *** O.M.F.P. nr.1792/2002 privind angajarea, lichidarea,ordonanțarea și plata cheltuielilor instituțiilor publice, precum și organizarea, evidențierea și raportarea angajamentelor bugetare legale
13. *** O.M.F.P. nr. 1954/2005 pentru aprobarea clasificăției indicatorilor privind finanțele publice
14. *** O.M.F.P nr.1917/2005 pentru aprobarea Normelor metodologice privind conducerea contabilității instituțiilor publice, planul de conturi pentru instituțiile publice și instrucțiunile de aplicare a acestuia
15. *** O.M.S. nr.414/2006 privind reglementări contabile specifice domeniului sanitar;
16. DHA Australia. 2003. Hospital Reference manual. www.health.gov.au/casemix
17. INCDS. Rapoartele ale indicatorilor morbidității spitalizate în România, 2004 și 2005. www.drg.ro
18. WHO, Regional Office for Europe. Health for all database <http://data.euro.who.int/hfadb>

V. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Dr. Mona Moldovan

1. ROLUL ȘI IMPORTANȚA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN SĂNĂTATE

1.1 Ce este managementul resurselor umane?

Managementul resurselor umane (MRU) se referă la conducerea și administrarea personalului, având ca țel creșterea performanței organizaționale prin îmbunătățirea performanțelor individuale ale membrilor organizației. MRU include activități ca: recrutare, selectare, dezvoltare, evaluarea performanței, remunerare și distribuire a recompenselor.

MRU cuprinde de asemenea strategiile dezvoltate de conducerea organizației privitoare la personal, și alinierea lor la strategiile globale de evoluție a organizației. Acestea includ de exemplu planificarea personalului, îmbunătățirea pregătirii profesionale, atragerea și reținerea personalului valoros, siguranța și securitatea în muncă și relațiile de muncă.

1.2. Valoarea managementului resurselor umane pentru organizație

Cercetări efectuate în SUA și Marea Britanie în anii '90 au demonstrat strânsă legătură dintre tipul de management al resurselor umane practicat și performanța organizației. Utilizarea unei largi game de “practici progresiste de MRU” în organizațiile studiate a dus la creșterea profitului acestora cu peste 25% și extinderea pieței specifice cu peste 10%. Astfel, organizațiile care practică un MRU care are ca țintă creșterea continuă a cunoștințelor, deprinderilor și motivației angajaților sunt mai profitabile. Iată câteva exemple de astfel de practici progresiste de MRU: utilizarea de proceduri valide de selecție (interviuri structurate, teste psiho-metrice etc.), organizarea de programe cuprinzătoare de formare, evaluare sistematică a performanțelor, utilizarea de stimulente non-financiare, stimularea lucrului în echipă și participarea la luarea deciziei. Un număr consistent de studii pe această temă au demonstrat că aceste practici progresiste de MRU sunt întotdeauna însoțite de creșterea productivității și profitului organizațional.

Printre cele mai recunoscute studii în domeniul MRU se înscriu cele ale lui Pfeffer (Pfeffer 1994, 1998). El a identificat 7 caracteristici ale MRU, comune celor mai multe dintre organizațiile care aduc profit prin utilizarea judicioasă a resurselor umane. Aceste caracteristici sunt:

- accent pe siguranța locului de muncă,
- utilizarea de echipe autonome,
- descentralizarea luării deciziei,
- formare continuă,

- angajare selectivă a personalului,
- reducerea distincțiilor și barierelor între tipurile de personal,
- remunerarea și acordarea de beneficii în conformitate cu performanța.

Alte cercetări recente (Chartered Institute of Personnel and Development – CIPD – 2002, au evidențiat piatra de temelie a unui MRU care susține performanța și eficiența – principiul AMO. Conform acestuia, cei mai mulți angajați dintr-o organizație trebuie să aibă **ABILITĂȚILE** necesare (cunoștințe, deprinderi și experiență) pentru a-și desfășura activitatea, trebuie să fie **MOTIVAȚI** în a o face, și trebuie să li se ofere **OPORTUNITATEA** de a-și asuma decizia și responsabilitatea pentru ceea ce fac. Autorii studiului sugerează organizațiilor care vor să-și maximizeze beneficiul utilizării personalului să-și stabilească politici și reglementări clare în aceste trei arii.

1.3. Managementul resurselor umane din sănătate

Managementul resurselor umane din sănătate se desfășoară într-un sector cu caracteristici unice. Forța de muncă este mare, diversă și cuprinde profesii specifice, reprezentate deseori de asociații profesionale sau sindicale foarte puternice. Dintre aceste profesii – unele au specificitate de sector sanitar, altele nu, putând fi regăsite și în alte sectoare sau domenii. Loialitatea profesioniștilor cu ocupații specifice sistemului sanitar (medici, asistente medicale etc.) se îndreaptă în primul rând către pacient și către profesia lor și abia după aceea și către angajator.

În multe țări, accesul spre formarea și profesarea în domeniul medical este reglementat de standarde și cerințe specifice, care nu permit intrarea în acest domeniu a altor profesioniști din alte sectoare.

Resursele umane din sănătate constituie una dintre cele mai importante și mai costisitoare resurse din acest sector, ele determinând utilizarea celorlalte resurse. De aceea managementul resurselor umane este privit ca o componentă crucială pentru succesul organizațiilor din sănătate, de fapt pentru succesul întregului sistem sanitar.

Importanța MRU pentru nivelul crescut sau scăzut al performanței sistemului sanitar a fost în general ignorată până în ultimii ani. Reformele sistemelor sanitare s-au axat mai mult pe schimbări structurale, pe controlul costurilor, pe introducerea sau dezvoltarea mecanismelor de piață și pe creșterea satisfacției pacienților, decât pe aspecte de management de resurse umane în cadrul lor. În ultimii ani, pe baza cercetărilor din domeniu și a experienței din alte sectoare, s-a recunoscut faptul că promovarea unui MRU nou și progresist constituie soluția îmbunătățirii performanței sistemului sanitar. O forță de muncă motivată și adecvat pregătită este un element de bază pentru furnizarea de servicii de sănătate de bună calitate, eficiente și care să răspundă pe deplin așteptărilor pacienților. Metodele de MRU utilizate în sănătate pot constitui un factor stimulator sau de frânare în atingerea obiectivelor reformei sistemului.

Principalele țeluri ale managementului resurselor umane din sistemul sanitar privesc mobilizarea, motivarea și dezvoltarea capacităților personalului. În acest sens, provocările ce apar în fața managementului resurselor umane din sănătate la ora actuală (și sunt probleme care se regăsesc în mai toate sistemele sanitare din lume) sunt:

- lipsa de motivare a personalului,

- utilizarea inefficientă a personalului,
- productivitatea scăzută a personalului,
- pregătire inadecvată a personalului,
- proastă distribuție a personalului atât în interiorul organizației cât și în cadrul sistemului de sănătate.

Pentru a face față acestor provocări și pentru a răspunde mai bine cerințelor sistemului de sănătate au fost propuse strategii de îmbunătățire a managementului resurselor umane, care cuprind: dezvoltarea infrastructurii de management, furnizarea de informații și efectuarea de cercetări în domeniul resurselor umane din sănătate, clarificarea elementelor de management de resurse umane și o mai bună formare a managerilor din sănătate.

1.4 Evaluarea performanței MRU în sănătate

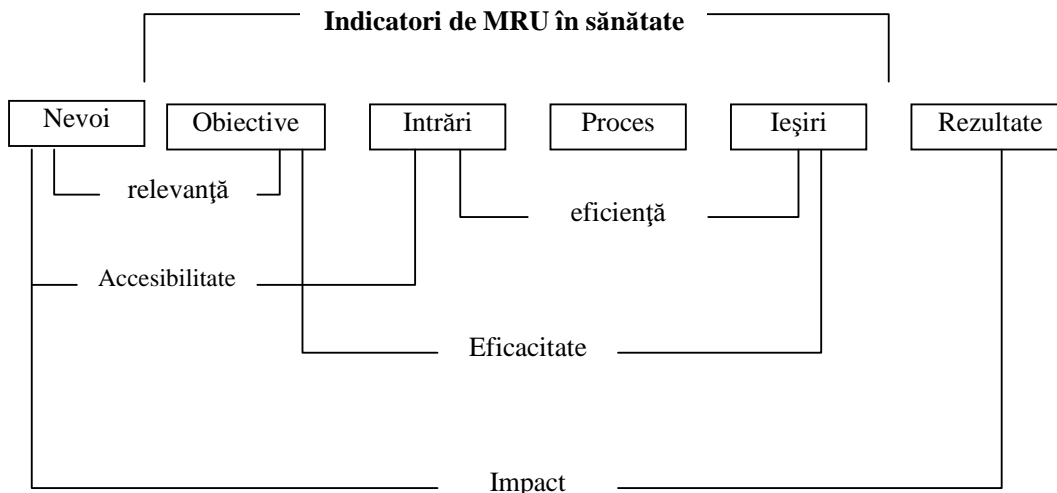
Importanța măsurării performanței în serviciile de sănătate a fost subliniată de necesitatea cuantificării reformelor efectuate în sănătate, și de evaluarea impactului acestora asupra serviciilor oferite. Pentru obținerea unei reforme reale în sistemul de sănătate este important să se acționeze și asupra resurselor umane, în scopul îmbunătățirii performanței acestora. Indicatorii de performanță ai resurselor umane sunt desemnați să monitorizeze nivelurile curente de performanță a organizației ca întreg și ale personalului, precum și schimbările acestora apărute ca urmare a implementării obiectivelor reformei dorite.

Indicatorii de performanță ai resurselor umane din sănătate combină, în mod obișnuit, într-o singură statistică două aspecte ale organizației, de exemplu numărul de pacienți îngrijiți de către o asistentă medicală. Ei oferă o indicație asupra unei caracteristici a organizației și constituie o măsură a eficacității, eficienței sau calității. Utilizați singuri sau în grupuri ei subliniază diferențele existente față de un standard al activității organizaționale și identifică ariile unde este necesară o ajustare. Aceste diferențe pot fi demonstrate prin:

- a) compararea valorilor aceluiași indicator pentru organizații similare;
- b) compararea valorilor aceluiași indicator, în timp, în cadrul aceleiași organizații;
- c) compararea valorii indicatorului cu un standard național, cu o medie sau oricare altă normă.

Există patru aspecte principale ale activității resurselor umane din sănătate pentru care pot fi dezvoltați indicatori: intrările, procesele, ieșirile și rezultatele. Fiecare dintre ei răspunde unei probleme speciale de MRU, după cum se vede din Figura: V.1.

Figura V.1 - Indicatorii de resurse umane și performanța organizațională



După Hornby&Forte "Guidelines for introducing Human Resources Indicators to monitor health services performance"

INTRĂRI – ce resurse umane sunt disponibile și care sunt necesitățile din sistem?
Indicatori posibili:

- proporțiile relative ale diferitelor tipuri de personal,
- costurile de personal raportate la totalul cheltuielilor,
- numărul de personal raportat la caz sau la populația arondată.

PROCES – funcționează serviciul de sănătate ca o organizație pentru resursele sale umane? În privința resurselor umane din sănătate, procesul include atât mediul organizațional în care acestea își desfășoară activitatea, cât și măsurile de eficiență ale activității acestora. Ca tipuri de indicatori posibili:

- ratele de fluctuație a personalului,
- personalul existent raportat la personalul necesar,
- proporția de noi angajați din total personal,
- rata de ocupare a paturilor raportată la personalul angajat.

IEȘIRI – se măsoară mai greu, și dau doar estimări asupra performanței reale a organizației. Exemple tipice de indicatori:

- număr de asistente medicale raportat la mia de pacienți îngrijiți,
- număr de asistente medicale /moașe la mia de născuți vii,
- număr de pacienți îngrijiți raportat la numărul personalului.

REZULTATE – care sunt produsele finale ale organizației? Această arie a performanței este dificil de măsurat, deoarece sunt destul de dificil de cuantificat modificările în starea de sănătate a persoanelor. Exemple de indicatori:

- rata născuților vii raportată la numărul de moașe,

- rata de mortalitate raportată la numărul personalului de îngrijire.

Acești indicatori pot fi utilizați și în scop financiar pentru măsurarea costului anumitor activități. Dar estimarea economiilor făcute în cazul unor servicii prin utilizarea indicatorilor este un proces mai lung, întrucât efectele financiare ale unor măsuri organizaționale apar destul de lent.

2. PROCESUL DE PLANIFICARE A RESURSELOR UMANE

2.1. Definirea procesului de planificare a resurselor umane

Planificarea resurselor umane constituie una dintre activitățile de primă importanță pentru managementul resurselor umane. Disponerea de angajați în număr suficient, cu pregătire corespunzătoare, la locul și timpul potrivit, este vitală pentru succesul organizației

În procesul de formulare a obiectivelor organizației trebuie să se determine și ce resurse umane vor fi necesare pentru atingerea obiectivelor, existând de altfel interacțiuni complexe între procesul de decizie strategică organizațională și cel de planificare a resurselor umane.

2.2 Etapele procesului de planificare a resurselor umane

Procesul de planificare a resurselor umane dintr-o organizație de sănătate cuprinde cinci etape principale, prezentate în continuare:

1. Formularea obiectivelor stabilirea strategiei și obiectivelor de dezvoltare ale organizației pentru viitor. Acest viitor poate fi pe termen lung (5-8 ani) sau pe termen mediu (2-4 ani):

Obiectivele organizației determină formularea obiectivelor care se referă la resursele umane. Întrebările la care trebuie răspuns sunt: câte persoane sunt necesare, ce categorii de persoane, când va fi nevoie de ele și unde anume vor fi necesare.

2. Estimarea necesarului de resurse umane pentru atingerea obiectivelor organizaționale. În cazul instituțiilor din sănătate, pentru unele sectoare este destul de ușor, pentru că există normative de personal, de care trebuie să se țină seama atunci când se face proiecția de personal.

3. Analiza utilizării prezente a resurselor umane:

- enumerarea numărului de angajați pe diverse categorii;
- estimarea fluctuației (numărul pierderilor/numărul mediu de angajați x 100) pentru fiecare categorie de personal;
- analiza efectelor ratei turnoverului asupra performanței organizației;
- analiza orelor suplimentare lucrate;
- evaluarea performanței și potențialului angajaților;
- analiza nivelului salariilor personalului, comparativ cu alte organizații.

4. Analiza mediului extern al instituției

- analiza pieței forței de muncă;
- posibilitatea de recrutare a diferitelor categorii de personal;
- analiza efectului recrutării personalului de către alte organizații;
- cunoașterea politicilor guvernamentale referitoare la formare, pensionare, subvenții;
- identificarea schimbărilor în legislație.

5. *Planul de personal*, care se referă la:

- posturile care se vor crea, vor dispărea, sau se vor transforma;
- măsura în care este posibilă redistribuirea sau reorientarea personalului;
- nevoile de pregătire;
- recrutarea, surplusul sau pensionarea;
- implicațiile la nivelul relațiilor intra-organizaționale;
- metodele de rezolvare a situațiilor neprevăzute care să ducă la surplus sau deficit de personal (pensionare precoce, alte pierderi).

În procesul de planificare sunt descrise patru categorii importante de personal:

1. personal existent,
2. personal potențial,
3. personal pierdut (pensionări, demisii, concedieri),
4. personal necesar.

Pentru acoperirea necesarului de personal, organizațiile din sistemul sanitar pot apela la două surse – internă și externă.

Sursa internă – personal din cadrul organizației care prin promovare sau transfer își poate schimba locul de muncă, este cea mai avantajoasă pentru organizație. Angajatul nu mai trece prin perioada de adaptare la cerințele organizației, este familiarizat cu aspectele culturii organizaționale și se integrează mai ușor la locul de muncă, devenind productiv mai repede.

Sursa externă – dinafara organizației trebuie căutată în locurile predilecte pentru tipul respectiv de angajat – școli, universități, asociații profesionale, forțele de muncă, etc. Găsirea de potențiali candidați pentru ocuparea posturilor disponibile este mai ușoară sau mai dificilă, în funcție de condițiile de pe piața forței de muncă. Astfel, disponibilitatea de candidați pentru posturile dintr-o organizație este influențată de anumiți factori, dintre care unii, numiți externi, sunt datorati mediului social, iar alții, numiți interni, sunt datorati oportunităților oferite de organizație.

2.3 Factorii care afectează oferta de forță de muncă

Există mulți factori care afectează oferta de forță de muncă, dar, în general, ei pot fi împărțiți în două mari categorii: cei asupra cărora angajatorii au foarte puțin control (factori externi) și aceia pe care angajatorii îi pot influența în mod direct (factori interni).

2.3.1 Factorii externi includ:

- a) forța de muncă potențială,
- b) schimbările demografice,
- c) tendințele sociale,
- d) mobilitatea forței de muncă,
- e) competiția de pe piața forței de muncă,
- f) posibilitățile de transport.

a. Forța de muncă potențială

Aceasta se referă la toate persoanele eligibile la un anumit moment pentru angajare într-un anumit domeniu. Pentru personalul din sănătate, această forță de muncă este restrânsă la cei care posedă pregătirea necesară. Intrarea în forța de muncă potențială (de a lucra în sănătate) se face la terminarea studiilor universitare sau de colegiu (pentru medici și asistente). Ieșirea din cadrul forței de muncă disponibile se face prin pensionare, demisie, schimbarea profilului activității sau deces. O potențială sursă de creștere sau descreștere a forței de muncă disponibile pentru sănătate o constituie migrația; în primul rând migrația în alte țări, și, în al doilea rând, migrația către alte profesii mai bine plătite.

b. Schimbările demografice

Schimbările demografice pot să crească sau să descrească forța de muncă disponibilă la un anumit moment. De exemplu, o scădere dramatică a natalității va duce la scăderea forței de muncă disponibile peste 20-25 de ani, determinând o scădere a numărului de medici și de asistente. Aceasta, corelată cu o îmbătrânire accentuată a populației (mare consumatoare de servicii medicale), va duce la o suprasolicitare a personalului medical în acea perioadă.

c. Tendințele sociale

Oferta de forță de muncă este influențată de tendințele sociale manifestate la un moment dat, cum ar fi perioadele de sarcină și îngrijire a copilului, posibilități de pensionare anticipată, creșterea numărului de doritori să lucreze jumătate de normă.

d. Mobilitatea forței de muncă

Oferta de forță de muncă este influențată de mobilitatea acesteia astfel: poate exista un excedent de forță de muncă disponibilă într-o anumită zonă, dar aceasta să nu fie dispusă să se mute sau să lucreze în altă zonă unde există un deficit al forței de muncă în acel domeniu.

e. Competiția pe piața forței de muncă

Într-o piață a forței de muncă având o rată ridicată a șomajului competiția pentru ocuparea unui loc de muncă este mult mai mare decât într-una cu o rată scăzută a șomajului.

f. Posibilitățile de transport

Oferta de forță de muncă este în general legată de o arie geografică. Cu cât specializarea cerută pentru forța de muncă este mai înaltă, cu atât se lărgește aria geografică de căutare. Posibilitățile unui transport rapid și eficient din punctul de vedere al costului constituie factori favorizanți pentru găsirea unui personal specializat de la o distanță mai mare.

2.3.2 Factorii interni includ:

- a) nivelul de salarizare,
- b) statutul oferit,
- c) satisfacția muncii,
- d) condițiile de muncă,
- e) posibilitățile de dezvoltare ulterioară.

a. Nivelul de salarizare

Nivelul de salarizare este unul din factorii determinanți ai cererii și ofertei de forță de muncă. Acesta poate stimula și competiția pentru un anumit loc de muncă, deoarece este normal ca un nivel crescut al salariilor să atragă mai mult personal sau solicitanți pentru un anumit post.

În sănătate, nivelul de salarizare este unul dintre cei mai importanți factori ai satisfacției sau insatisfacției legate de ocuparea unui post, fiind totodată cel mai flexibil instrument competitiv disponibil pentru patronat. Herzberg subliniază că nivelul de salarizare este un instrument important doar pentru atragerea de personal, reținerea personalului făcându-se și prin alte mijloace (Herzberg 1993).

b. Statutul oferit

Un factor important pentru ocuparea unui anumit post este statutul social oferit de o anumită slujbă. Personalul din sănătate are un statut social ridicat, dat de importanța socială a muncii depuse, deși programul deseori foarte încărcat și nivelul de salarizare scăzut constituie dezavantaje majore în calea alegerii profesiilor de medic sau asistentă medicală pentru a face carieră.

c. Satisfacția muncii

Satisfacția muncii este foarte importantă pentru mulți angajați; pentru anumite categorii este mai importantă chiar decât banii sau statutul social, de exemplu pentru actori.

În sănătate, percepția vocației pentru meserie a compensat deseori nivelul scăzut al salariului. În general, cu cât este mai mare satisfacția în muncă, cu atât va fi aceasta mai atractivă pentru angajați. Satisfacția muncii este un concept subiectiv, fiind o percepție personală; indivizi diferiți vor avea percepții diferite asupra muncii efectuate în aceleași condiții și, poate în același timp. De exemplu, doi medici lucrând în aceleași condiții și în același loc pot percepe diferit gradul de mulțumire în legătură cu activitatea desfășurată.

d. Condițiile de muncă

Satisfacția muncii este strâns legată de condițiile de muncă. Este de așteptat ca oferirea de condiții de muncă mai bune cu satisfacție profesională crescută, să determine apariția mai multor doritori de angajare în organizația respectivă.

e. Posibilitățile de dezvoltare ulterioară

Cu cât posibilitățile de a face carieră într-un anumit post sunt mai mari, există mai mulți doritori de a ocupa acel post, comparativ cu unul similar fără posibilități de dezvoltare profesională ulterioară.

2.3.3 Factorii care influențează cererea de personal sanitar

Cererea de personal sanitar este în mare măsură influențată de cererea de servicii de

sănătate, ambele depinzând de mai mulți factori:

1. numărul și structura populației,
2. factori genetici, de mediu și stilul de viață,
3. schimbările în practica medicală, și interrelația dintre ei.

1. Numărul și structura populației

O populație cu un număr crescut are, în general, o nevoie mai mare de servicii de sănătate, deși aceasta depinde și de structura pe grupe de vârstă și socială a populației respective. Există anumite grupuri de vârstă care au mai multă nevoie de îngrijiri de sănătate: nou-născuții, copiii mici, gravidele și vârstnicii. Este evident că o populație în a cărei structură predomină unul din grupurile enumerate mai sus are mai multă nevoie de servicii de sănătate și deci de personal medical.

2. Factori genetici, de mediu și de stil de viață

Bolile genetice și congenitale pot fi manifeste de la naștere, sau se pot manifesta mai târziu. Datorită progreselor înregistrate în medicină, mare parte dintre cei care suferă de aceste boli, și care altădată mureau, astăzi sunt menținuți în viață, dar, au o nevoie continuă de servicii medicale.

Factorii de mediu constituie determinanți ai sănătății, prin mediu înțelegând atât mediul natural (aer, apă, sol), cât și mediul ocupațional, social etc. Stilul de viață este un alt element care, în funcție de tipul lui, poate duce la păstrarea sau pierderea sănătății. Afecțiunile datorate mediului sau stilului de viață se traduc în final prin cerere de îngrijiri de sănătate, deci de necesar de personal medical.

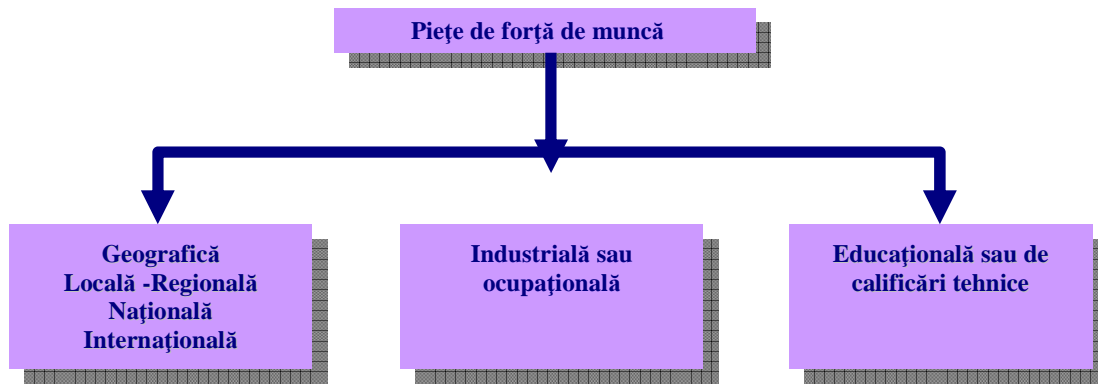
3. Schimbările în practica medicală

Schimbările în practica medicală modifică cererea de personal sanitar, în sensul unei creșteri a pregătirii personalului, pentru a face față atât noilor tehnologii introduse, cât și noilor tendințe în îngrijirile de sănătate – reducerea la minimum a duratei de spitalizare și creșterea rolului îngrijirilor la domiciliu.

3. RECRUTAREA ȘI SELECTAREA RESUSELOR UMANE

Recrutarea este procesul de atragere de candidați calificați pentru posturile libere din cadrul organizației.

Figura V.2. Diversitatea piețelor de muncă de unde se poate face recrutarea



Sursa: după Charlie Cook - 2003 Southwestern College Publishing

Acest proces presupune atragerea de pe piața forței de muncă sau din alte surse, interne sau externe, de candidați care să aibă cunoștințele, abilitățile și competențele necesare pentru a ocupa posturile libere din cadrul organizației de sănătate. În figura V.2 sunt specificate câteva din posibilele piețe ale forței de muncă de unde pot fi atrași acești candidați. Sistemul sanitar, fiind un sector cu o pondere însemnată de personal specializat, cu o pregătire aparte, atragerea de pe piața locală sau regională a forței de muncă se poate face doar pentru personalul de suport; personalul specializat fiind în număr destul de restrâns, nu există disponibil pe piața forței de muncă; el poate fi recrutat din instituțiile de învățământ, din cadrul asociațiilor profesionale, sau prin intermediul publicațiilor profesionale.

3.1 Etapele procesului de recrutare a resurselor umane

Procesul de recrutare cuprinde 4 stadii principale:

1. planificarea recrutării

- de câți angajați este nevoie?
- când sunt necesari aceștia?
- ce cunoștințe și aptitudini sunt necesare?

2. stabilirea responsabilităților organizaționale

- stabilirea strategiilor de recrutare,
- stabilirea procesului de recrutare,
- stabilirea persoanelor implicate în recrutare, în afara departamentului de resurse umane.

3. stabilirea deciziilor organizaționale

- stabilirea surselor de recrutare – internă, externă, internet, etc.
- stabilirea tipului de personal – permanent, cu normă redusă, temporar, etc.

4. Stabilirea metodelor de recrutare

- anunțuri în publicații
- anunț intern
- alte posibilități de atragere

După ce au fost parcurse aceste etape, un pas important este chiar redactarea anunțului de recrutare, după modelul prezentat în figura V.3.

Figura V.3 Componentele principale ale unui anunț de recrutare

| |
|---|
| <p><u>Informații despre organizație</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Numele organizației • Câteva date despre profilul și activitatea organizației • Adresa completă <p><u>Informații despre post</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Denumirea postului • Locația postului în organizație • Principalele responsabilități • Date despre pregătirea și experiența solicitate de post • Câteva date despre nivelul de salarizare a postului <p><u>Informații despre procesul de recrutare</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentele necesare • Locul de depunere • Termenul limită de depunere a cererilor • Data concursului, interviului • Persoana de contact – nume, telefon, email, birou, adresa completă |
|---|

După terminarea etapei de recrutare se trece la procesul de selecție a celui mai potrivit candidat pentru postul din organizație.

4. PROCESUL DE SELECȚIE A RESURSELOR UMANE

4.1 Importanța procesului de selecție a resurselor umane

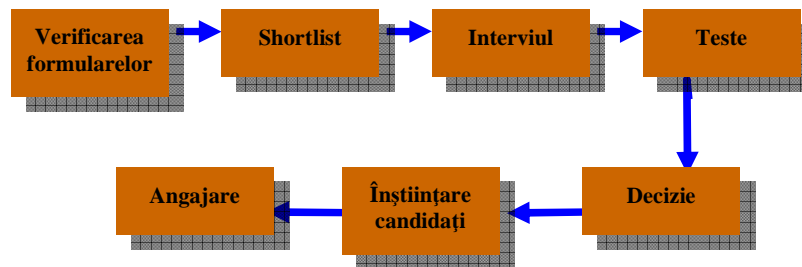
Aproape toate funcțiile managementului resurselor umane se exercită asupra doar asupra personalului din interiorul organizației; în afară de două: recrutarea și selectarea de personal. Dacă recrutarea pune în valoare latura de "marketing" a managementului resurselor umane, funcția de selectare este una dintre cele mai importante. Înseamnă a găsi persoanele a căror competență, ale căror aspirații și interese coincid cu nevoile și obiectivele organizației. De aceea, un bun proces de selecție nu începe doar prin evidențierea nevoilor de personal ale organizației și a posturilor libere existente, ci și prin definirea foarte realistă a calificărilor necesare pentru ocuparea acestor posturi. Este dăunătoare și costisitoare atât angajarea unor persoane subcalificate cât și a unora supracalificate. Acestea din urmă se consideră subutilizate, intervine sentimentul de plictiseală care generează mai departe o întreagă serie de probleme, de la neatenție în muncă la superficialitate, discuții cu colegii, conducând în final la deteriorarea climatului organizațional.

4.2 Etapele procesului de selecție a resurselor umane

Procesul de selecție a resurselor umane cuprinde mai multe etape:

1. verificarea formularului (cerere) de solicitare a postului, curriculum vitae (CV);
2. trierea cererilor pe baza datelor personale cu redactarea listei prescurtate cu candidații selectați (“shortlist”);
3. interviuarea candidaților;
4. administrarea testelor;
5. luarea deciziei asupra alegerii candidaților;
6. înștiințarea candidaților în legătură cu decizia luată;
7. încheierea contractului de angajare.

Figura V.4 Etapele procesului de selecție a resurselor umane



Deși au fost prezentate într-o formă cronologică, etapele 3 și 4 se pot desfășura și invers, în funcție de reglementările în vigoare. După cum se poate observa, procesul de selecție are două puncte eliminatorii esențiale și anume interviul și testarea. Dar, etapa care determină o selecție în adevăratul sens al cuvântului, este interviul. Acesta în condițiile în care este bine condus, din el se pot obține date cu adevărat relevante.

După cum se observă din etapele procesului de selecție, în cadrul acestuia intervin câteva documente importante: formularele de solicitare a postului, CV-ul, recomandările și referințele.

4.2.1 Formularele de solicitare a postului

Aceste formulare sunt standard și dau managerului informații asupra educației și experienței candidatului, asupra evoluției anterioare în post, precum și asupra stabilității solicitantului în muncă. Ele dau o imagine deseori reală asupra solicitantului și sunt utilizate frecvent ca preinterviul. Formularele sunt de diferite tipuri, în funcție de categoria de post.

Se descriu: formulare “închise”, care solicită numai informații de rutină utilizate în special pentru munci necalificate, și formulare “deschise”, care solicită candidaților să își exprime opiniile și motivațiile, și să își prezinte aspirațiile în legătură cu viitorul post. Acestea permit o autoevaluare a candidatului, dau informații asupra capacității de comunicare, și îl încurajează să reflecteze la experiența anterioară. Conțin multe detalii care solicită timp intervievatorului, acesta reprezentând un dezavantaj.

4.2.1.1 Curriculum vitae

Curriculum vitae nu este preformat și reprezintă o “descriere proprie a

candidatului asupra istoriei personale, în relație cu munca sa” (Cole, 1993). Prezintă combinația dintre informațiile de rutină (vârstă, statut marital, educație, calificare, relații profesionale) și informațiile personalizate (evoluția profesiei, interese personale, motivații, experiență anterioară), și reprezintă un sprijin în interviul interactiv ulterior.

4.2.1.2 Recomandările

Recomandările “sunt exprimări scurte asupra candidatului făcute de o terță persoană, de obicei superiorul acestuia” (Cole, 1993). Au rolul de a confirma informațiile oferite de candidat.

4.2.1.3 Referințele

Referințele sunt solicitate pentru a furniza informații asupra perioadei de activitate a candidatului în organizația anterioară, opinii în legătură cu caracterul candidatului (onestitate, încredere și, de asemenea, confirmă informațiile prezentate de candidat).

4.3 Interviul de selecție

Un interviu de selecție constituie un schimb formal de păreri, impresii și puncte de vedere între un potențial angajator și un potențial angajat cu privire la selecția lor reciprocă. Prin intermediul interviului nu numai interviuatorul află informații despre solicitantul postului, ci are loc și fenomenul invers: candidatul află informații despre organizația în care vrea să intre, despre climatul organizațional, despre tipul de conducere care există în organizație, despre oamenii cu care eventual va lucra. Că acest proces are într-adevăr loc este demonstrat de faptul că între 5 și 7% dintre solicitanții de post se retrag după interviu (Zima, 1996). Importanța interviului de angajare rezidă în faptul că există domenii în care acesta nu poate fi întrecut de nici o altă metodă de selecție (Derek Torrington, 1991). Acestea sunt:

- **potențialul de a culege informații:** interviul constituie un mijloc rapid și flexibil pentru culegerea de informații; dacă este desfășurat în mod corespunzător, datorită faptului că ia în considerație o paletă largă de factori, poate deveni foarte util; în plus, o serie întreagă de informații despre solicitant, provenite din diverse surse cum ar fi curriculum vitae, referințe, scrisori de intenție etc., pot fi discutate cu acesta și înlăturate eventualele nelămuriri;
- **potențialul de a oferi informații:** angajatorul are ocazia să ofere mai multe detalii despre instituția sa ca și despre postul în sine; solicitantul are ocazia să pună întrebări și să-și satisfacă nevoia de informații în privința organizației în care intră;
- **aspectele umane.** în cursul interviului poate fi făcută o evaluare superficială a compatibilității dintre oameni care vor lucra împreună; după cum sublinia și Lopez, din punctul de vedere al solicitantului, organizația care desfășoară interviuri îi face o impresie bună; nu este doar testat ca la școală, ci există niște persoane din organizație care îi consacră o parte din timpul lor; iar posibilitatea de a pune întrebări despre organizația în care dorește să intre îi dă solicitantului impresia că el este de fapt cel care face alegerea.

4.3.1 Funcțiile interviului de selecție

După cum a fost deja subliniat, un interviu de selecție bine condus îndeplinește următoarele trei funcții:

- solicitarea de informații mai detaliate despre motivația și comportamentul candidatului, în scopul evaluării personalității sale, pentru a vedea dacă este potrivit pentru post;
- de verificare într-un anumit fel a informațiilor pe care candidatul le-a dat despre el însuși în curriculum vitae, formularul de solicitare a postului etc. și de a examina prin întrebări bine ținute, relevanța calificărilor și experienței candidatului;
- de a oferi solicitantului informații despre post și organizație; această parte a interviului este deseori omisă, dar nu trebuie uitat niciodată faptul că selecția este reciprocă: solicitantul este selectat de către instituție, dar și instituția este selectată de către solicitant

Acest aspect al selecției reciproce este foarte important și trebuie ținut cont întotdeauna de el. Interviul constituie cel mai bun prilej pentru un solicitant de post de a-și forma o părere *reală* despre instituția în care dorește să lucreze. Informațiile pe care le are până la acel punct despre instituția respectivă nu sunt pe deplin obiective și reale. Sursele de informații de care dispune solicitantul unui post până la acea oră pot fi de două categorii:

- *scrise* – pliante de reclamă, anunțul de angajări, reclame de la T.V., eventual unele articole de ziar, care, în general, prezintă doar aspectele pozitive ale instituției, cele negative fiind trecute sub tăcere.
- *orale* – de la alte persoane, care pot fi foști angajați care prezintă instituția în termeni neelogioși, sau persoane care cunosc alte persoane care au cunoștințe despre instituție și atunci intervin distorsiunile și zvonurile

Într-un singur caz, solicitantul unui post poate obține unele informații de primă mână, obiective despre instituția în care dorește să lucreze: dacă este vorba despre o instituție publică unde poate merge ca client. Doar în acest caz poate observa unele aspecte pozitive și negative despre acesta. Dar nici acestea nu sunt pe deplin relevante, pentru că în multe instituții există o diferență foarte mare între comportamentul în fața clienților și comportamentul și climatul intra-organizațional.

4.3.2 Tipuri de interviuri de selecție

Așa cum organizațiile diferă între ele, așa cum posturile dintr-o organizație diferă între ele, așa cum membrii unei organizații diferă între ei, există diferite tipuri și strategii de interviu. Interviurile se pot clasifica în funcție de mai multe criterii. Cele mai utilizate clasificări sunt următoarele:

A) după gradul de structurare al interviului:

1. **interviu structurat** – cu întrebări prestabilite, care se aseamănă foarte mult cu un chestionar la care solicitantul răspunde oral; este utilizat în special pentru posturile care necesită puțină educație și calificare, care nu cer în mod special anumite caracteristici ale personalității;
2. **interviu semi-structurat** – în care sunt fixate dinainte unele întrebări de bază, ele servind ca jaloane pentru fluxul discuției; oricum interviewerul nu este încorsetat de aceste întrebări ci poate purta și o discuție liberă cu solicitantul în alte arii de interes;
3. **interviu nestructurat** – decurge ca o discuție liberă; în avans, interviewerul își fixează anumite puncte care trebuie atinse în timpul discuției fără a formula apriori întrebări.

În general, tipul de interviu utilizat variază în funcție de două aspecte:

- **complexitatea postului solicitat** – cu cât postul respectiv incumbă sarcini mai complexe, abilități, aptitudini și pregătire mai complexă, cu atât scade gradul de structurare a interviului; așa este și normal pentru că anumite trăsături ale personalității nu pot fi relevate prin întrebări șablon; un alt factor foarte important de subliniat aici este responsabilitatea dată de postul respectiv; cu cât aceasta este mai mare, cu atât este utilizat un tip de interviu mai puțin structurat, pentru a da posibilitatea solicitantului de a-și "releva" personalitatea într-o discuție deschisă.
- **experiența intervievatorului** – cu cât intervievatorul are mai multă experiență în acest domeniu, cu atât va conduce un interviu mai puțin structurat, pentru că are abilitatea de a afla și printr-o discuție liberă aspecte care îl interesează; dacă este un interviu cu mai mulți intervievatori (panel), unul dintre ei va conduce discuția și interviul va fi structurat după gradul de experiență a acestuia.

B) În funcție de numărul intervievatorilor.

În acest sens se descriu două mari grupe, care la rândul lor au subdiviziuni.

- **Interviul individual** – este varianta de interviu în care candidatul discută cu un singur intervievator. Avantajul major al acestui tip de interviu este că se poate stabili foarte repede o atmosferă deschisă, raporturi de amabilitate și de încredere. Este foarte avantajos pentru candidat, care trebuie să-și concentreze atenția asupra unui singur vorbitor, ceea ce este mai puțin stresant pentru el, decât a avea de-a face cu mai mulți intervievatori deodată. Principalul dezavantaj al acestui tip de interviu este că organizația lasă pe seama unui singur om responsabilitatea selecției candidaților în acest moment al procesului care, după cum am subliniat, este unul foarte important. Un alt dezavantaj major al acestui tip de interviu este suspiciunea permanentă care planează asupra intervievatorului, aceea de favorizare a unuia dintre candidați – așa-numitul nepotism. Pentru a exclude aceste dezavantaje există o variantă a acestui tip de interviu – **secvența de interviuri**. Aceasta constă dintr-o suită de interviuri cu un singur intervievator. În companiile și instituțiile mari din țările vest-europene și S.U.A, interviul, ca metodă de selecție a personalului, este format dintr-o secvență de interviuri: interviul inițial de triere (care este mai scurt, este bine structurat și conține de obicei un set de întrebări standard) și interviul propriu-zis care, la rândul lui, poate îmbrăca mai multe aspecte.
- **interviul cu un grup de intervievatori** - acesta constă în interviuarea candidatului de către un grup (comisie) din cadrul organizației. Există și aici mai multe variante și anume **interviul panel** (intervievatorii sunt în număr de trei sau patru) și **interviul de consiliu (board)** în care intervievatorii sunt în număr de la opt în sus (acest tip de interviu se utilizează în selectarea persoanelor pentru funcțiile cele mai înalte ierarhic dintr-o mare companie). Ne vom referi aici la interviul panel care este frecvent utilizat; din grupul de intervievatori fac parte de obicei: reprezentantul departamentului de resurse umane, șeful direct al postului vizat, șeful de departament etc. În acest tip de interviu se stabilește un șef de comisie, care va conduce discuțiile și care va da pe rând cuvântul membrilor panelului. Acest tip de interviu elimină toate dezavantajele tipului anterior și are ca principale două avantaje posibilitatea de a se lua hotărâri rapide și o creștere a validității interviului prin confruntarea

mai multor păreri în privința unui candidat. Dezavantajul major îl constituie faptul că este mai stresant pentru candidat și, cu toate eforturile conducătorului panelului, atmosfera este mai rece, mai rigidă și mai formală decât la interviul cu o singură persoană.

4.4 Testarea

Testarea este o componentă importantă a procesului de selecție, în care candidații trebuie să facă proba cunoștințelor și abilităților lor. În general, cea mai utilizată metodă de testare este cea practică, în care candidatul este pus să execute practic o activitate a postului pentru care candidează. Testele scrise, de evaluare generală a cunoștințelor, nu sunt foarte relevante, pentru că relevă doar capacitatea de memorare a candidatului, nu și abilitatea de a transpune în practică cunoștințele deținute.

Pentru funcțiile de conducere sunt recomandate două categorii de teste, și anume, testarea psihologică și studiul de caz. În cadrul acestuia din urmă, i se supune atenției candidatului o situație reală din cadrul organizației și i se cere să o rezolve, apoi i se prezintă rezolvarea reală, cerându-i-se să o comenteze.

5. ANALIZA POSTULUI

5.1 Definiție

Analiza postului este procesul rațional de determinare a responsabilităților și sarcinilor specifice unui anumit post, și este considerată baza managementului resurselor umane.

Prin acest proces se examinează un post, în scopul identificării caracteristicilor sale principale, în special a îndatoririlor care îi revin ocupantului aceluși post, a rezultatelor așteptate din activitatea lui, cât și a relațiilor care se stabilesc între acel post și celelalte posturi din schemă.

5.2 Importanța analizei postului:

- a) validează metodele utilizate în luarea deciziilor privind angajarea;
- b) ajută atât managerul cât și angajatul în definirea responsabilităților și sarcinilor angajatului;
- c) servește ca ghid de referință în deplasarea angajatului la locul potrivit;
- d) apreciază timpul necesar efectuării unei activități de către angajat;
- e) oferă celor ce doresc să se angajeze informații realiste în ceea ce privește: sarcina de lucru, responsabilitățile, cerințele privind postul;
- f) oferă justificări existenței postului și locului acestuia în organizație;
- g) identifică interrelațiile dintre șefi și subordonați precum și conexiunile dintre posturi cu responsabilități corelate ;
- h) oferă o ghidare schimbărilor ce survin în planul de muncă;
- i) determină importanța relativă a activităților care mențin echitatea internă și

- externă a retribuirii;
- j) oferă informații selective privind procesul decizional al angajării;
 - k) servește ca bază de stabilire a unor programe de dezvoltare profesională (*career development*);
 - l) identifică excesul de angajați în cazul modificării numărului de angajați (de exemplu, când două instituții se unesc);
 - m) constituie un ghid de referință pentru șefii de compartimente, departamente, secții, sau specialiștii în resurse umane, pentru a identifica motivațiile angajaților care părăsesc un loc de muncă, sau în caz că aceștia ar dori să se angajeze în altă parte.

5.3 Metode utilizate în analiza postului:

Pentru realizarea acestui proces sunt utilizate mai multe metode:

1. observația directă

Dezavantajele principale ale acestei metode sunt:

- un lucrător experimentat poate face ca activitatea observată să pară mai ușoară
- un lucrător lipsit de experiență poate da impresia unei dificultăți exagerate a activității desfășurate
- unele activități manuale se desfășoară prea repede pentru a putea fi observate
- **interviu cu deținătorul postului**

Dezavantajele acestei metode sunt:

- angajatul respectiv poate supraestima sau minimaliza importanța activității desfășurate de el
- un lucrător experimentat poate din rutină, să uite anumite activități, sau detalii despre anumite activități desfășurate
- angajatul poate să nu fie în stare să își prezinte clar activitățile desfășurate

2. interviu cu managerul imediat superior

Dezavantajele acestei metode sunt:

- acesta poate să nu fie întotdeauna la curent cu detaliile activității desfășurate
- acesta este de multe ori influențat în descrierea postului de impresia pe care o are despre deținătorul actual al postului
- acesta poate exagera importanța și responsabilitățile aferente unui post aflat în subordinea sa, în scopul creșterii propriei importanțe

3. studierea echipamentelor și uneltelor de lucru

Acestea pot da informații prețioase despre activitatea desfășurată în acel loc de muncă.

4. utilizarea de studii și anchete anterioare pe această temă

Acestea sunt foarte utile întrucât oferă un cadru general, care se poate îmbogăți cu

informații la zi despre activitatea desfășurată.

5. utilizare de chestionare administrate deținătorului postului

Dezavantajele acestei metode sunt:

- deținătorul postului poate să nu înțeleagă sensul corect al întrebărilor, și atunci răspunsul nu este valid
- acesta poate să considere că întrebările nu reflectă realitatea privitor la activitatea desfășurată de el.

Pe baza informațiilor culese, se întocmește fișa postului pentru fiecare categorie de post.

5.4. Fișa postului

Este elementul cheie în managementul resurselor umane, fiecare activitate fiind bazată pe aceasta..

5.4.1 Elementele fișei postului:

Orice fișă trebuie să conțină ca parte introductivă următoarele elemente:

- 1. instituția/organizația (eventual Antetul organizației);**
- 2. secția/departamentul;**
- 3. denumirea postului;**
- 4. scopul postului;**
- 5. subordonare;**
- 6. coordonare;**
- 7. gradul postului (unde este cazul);**

Urmează apoi detalierea următoarelor aspecte:

8. principalele sarcini ale postului și standardele (dacă există asemenea standarde) utilizate pentru îndeplinirea acestora; sarcinile se referă la responsabilități, iar acestea pot fi clasificate în:

- responsabilități profesionale; atenție mare trebuie acordată în cazul în care există tehnologie în schimbare, ca urmare și aceste responsabilități pot suferi modificări;
- responsabilități administrative și de personal
- responsabilități ce vizează calitatea muncii depuse.
- limitări la nivelul responsabilităților sau activităților (de exemplu dacă sunt responsabilități de gestiune sau bugetare);

9. mențiuni speciale (confidențialitate, calificări necesare);

10. termeni și condiții (salarizare, program de lucru, concediu de odihnă, dreptul de concediu de boală, etc).

Ca atare, orice post dintr-o organizație va avea o asemenea fișă, care oferă atât managerului dar și angajaților punct de sprijin în cunoașterea responsabilităților înscrise în

cadrul unui post. În plus, după cum menționam, această fișă este un suport pentru toate activitățile din managementul resurselor umane de la planificare la evaluarea performanței și remunerare.

6. ANGAJAREA PERSONALULUI

6.1 Definiție și rol

Angajarea unei persoane trebuie să se facă respectând legislația în vigoare în acest domeniu. Între organizație și angajat se încheie un contract de muncă în care ține seama și de elemente stabilite în timpul interviului. Orice modificare a condițiilor prevăzute în contract trebuie aduse la cunoștința angajatului. Organizația are obligația de a asigura condiții de lucru corespunzătoare, cu respectarea legislației în vigoare privind noxele, echipamentul de protecție, ventilație, iluminat etc. Sancționarea sau concedierea se fac în condițiile prevăzute în contractul de muncă.

În anumite situații se poate practica angajarea de probă, pe o durată cuprinsă între o lună și maximum șase luni.

Orice persoană care se angajează într-o organizație are un anumit tip de necesități specifice care trebuie satisfăcute pentru a putea lucra în deplină siguranță și cu eficacitate. Acest lucru este valabil, într-o oarecare măsură, și pentru cei care se transferă dintr-un post în altul în cadrul aceleiași organizații. Ca răspuns la existența acestui tip de necesități indiscutabile, se apelează la așa numita perioadă de instalare pe post.

6.2 Instalarea pe post

Acțiunile de instalare într-un post cuprind mai multe elemente, pe care noii veniți trebuie să le cunoască:

- a) prezentarea locurilor în care trebuie să se ducă și a persoanelor pe care trebuie să le cunoască (inclusiv colegii de muncă);
- b) expunerea generală a activității pe care trebuie să o îndeplinească și a modului în care trebuie să înceapă;
- c) prezentarea raporturilor dintre activitatea respectivă și cele prevăzute de alte posturi;
- d) clauzele și condițiile de angajare ;
- e) este de asemenea necesară instruirea angajaților cu privire la siguranța în muncă. Acest lucru este important mai ales dacă angajații urmează să lucreze cu un echipament.

Evident că există o sumedenie de informații pe care trebuie să le dați noilor angajați, chiar dacă nu din prima zi, dar măcar din prima săptămână. Printre acestea ar fi următoarele:

- prezentare sumară a valorilor și activităților principale ale organizației
- prezentare a structurii organizației, a celor care dețin autoritatea și a diferitelor responsabilități care revin membrilor organizației (departamentului)
- Prezentarea politicii de personal adoptate de organizație: clauzele și condițiile

de angajare, orarul de activitate, spațiul de lucru, procedurile disciplinare și de soluționare a reclamațiilor și revendicărilor, convențiile colective (dacă există) drepturile la concedii plătite, drepturile salariale și sistemul de plată, etc.

6.3 Metode de integrare profesională

Integrarea profesională la locul de muncă se poate realiza printr-un număr mare de procedee și metode care diferă de la o organizație la alta. Printre procedeele folosite în mod frecvent se numără:

- Manualul noului angajat,
- Sesiunile de îndrumare,
- Instructajele,
- scrisoarea de bun venit,
- filmele de îndrumare,
- lucrul sub tutelă.

Metodele de integrare utilizate diferă în funcție de scopul angajării; astfel, o persoană poate fi angajată pentru un anumit post (în special, în cazul executanților) sau pentru potențialul său (cunoștințe, creativitate, mobilitate, adaptabilitate). În primul caz, se poate folosi integrarea directă pe post și îndrumarea directă, iar în cel de al doilea, descoperirea organizației și încredințarea unor misiuni.

- **Integrarea directă pe post** – conferă un sentiment de siguranță, dar reușita metodei depinde în mare măsură de ajutorul primit de la colegi și șeful direct.
- **Îndrumarea directă** – din prima zi noul angajat este preluat de un alt salariat care este absolvent al aceleiași școli, face parte din același grup de muncă, dar se află pe o poziție ierarhică superioară.
- **Descoperirea organizației** – presupune trecerea noului angajat într-o perioadă de două luni prin toate compartimentele organizației.
- **Încredințarea unei misiuni** – are ca scop stimularea inițiativei noului angajat din perioada programului de integrare.

7. PREGĂTIREA PROFESIONALĂ

7.1 Definiție

Pregătirea profesională este un proces de instruire, pe parcursul căruia participanții dobândesc cunoștințe teoretice și practice necesare desfășurării activității lor prezente. Ea este constituită de totalitatea acțiunilor de instruire în vederea exercitării în mod cât mai eficient a profesiei.

Pregătirea profesională are o importanță foarte mare în utilizarea și motivarea resurselor umane. În primul rând, prin îmbunătățirea abilității angajaților de a-și îndeplini sarcinile de serviciu, pregătirea permite o mai bună utilizare a acestora; pe de altă parte dând angajaților un sentiment de stăpânire mai mare asupra muncii lor, acestora le crește satisfacția în muncă. În esență, câștigurile pe care pregătirea profesională le poate aduce

sunt următoarele:

- productivitate și calitate sporită a activității,
- rebuturi reduse,
- adaptabilitate mai mare la noi tehnologii și metode de lucru,
- scăderea necesității de supraveghere,
- scăderea numărului de accidente,
- satisfacție crescută a muncii reflectată prin scăderea fluctuației personalului și a absenteismului

Există și argumente împotriva pregătirii profesionale efectuată în cadrul unei organizații:

- este prea costisitoare (de obicei pe durata pregătirii participanții nu sunt productivi);
- manifestarea tendinței de a părăsi organizația pentru un post mai bine plătit;
- existența firmelor care recrutează personal pregătit în afara lor;

7.2 Necesitatea de pregătire profesională

Pentru unele organizații pregătirea profesională este de rutină, adică noii angajați în anumite posturi urmează automat cursuri de pregătire. Dar, deseori pregătirea este instituită ca răspuns la anumite evenimente, ca de exemplu:

1. instalarea unui nou echipament sau a unei noi tehnici care necesită deprinderi noi;
2. schimbare în seria produselor sau serviciilor unei organizații;
3. performanță scăzută din partea unuia sau mai multor angajați;
4. schimbare în metodele de lucru;
5. reduceri de personal (activitatea angajaților concediați este preluată de cei rămași);
6. dorința de îmbunătățire a calității și de reducere a rebuturilor;
7. promovare sau transfer a unor angajați.

7.3 Metode de planificare și organizare a pregătirii profesionale

Ca oricare alt proces din sfera managementului, pregătirea poate fi inutilă dacă nu este planificată și supervizată suficient de atent. Fără o abordare sistematică a acestui proces, pregătirea profesională poate fi prea multă sau prea puțină, sau efectuată fără a-și atinge scopul propus.

După efectuarea pregătirii, validarea acesteia va arăta dacă și-a îndeplinit scopurile, iar evaluarea va măsura costurile în raport cu beneficiile.

Abordarea sistematică a procesului de pregătire poate să urmeze următorul program:

- a) analiza postului;
- b) stabilirea standardelor de performanță pentru postul respectiv;

- c) studierea angajaților cu performanțe proaste (evaluare sub standarde);
- d) luarea în considerare a diferențelor dintre b) și c), dacă acestea există, analiza lor atentă pentru a vedea dacă nu au alte cauze: deficiențe organizatorice, materiale de calitate proastă sau echipamente cu deficiențe;
- e) proiectarea de programe de pregătire care să răspundă necesităților relevante la d);
- f) organizarea și desfășurarea programului de pregătire;
- g) evaluarea performanței angajaților după efectuarea programului de pregătire; pregătirea este considerată de succes dacă după programul de pregătire sunt atinse standardele de performanță stabilite la punctul b) (validare);
- h) evaluarea va consta din compararea costurilor pregătirii cu câștigurile obținute prin creșterea performanțelor.

7.4 Evaluarea nevoilor de pregătire

Nevoia de pregătire profesională poate apărea în două situații:

1. pe plan individual, care se manifestă în principal prin apariția diferențelor în sens negativ dintre standardele de performanță stabilite pentru un post și nivelul performanței individuale;
2. pe planul colectivului în general, la schimbarea profilului producției, la introducerea de noi tehnologii și echipamente, la reducerea de personal sau schimbarea metodelor de lucru ale instituției.

7.5 Metode generale de pregătire profesională a angajaților

1. Pregătirea profesională la locul de muncă, care se realizează prin instruire sau ucenicie
2. Pregătirea profesională în scopul îndeplinirii responsabilităților funcției
 - participarea în grup la elaborarea de proiecte, lucrări și studii
 - delegarea sarcinilor
 - înlocuirea temporară a șefului ierarhic
3. Rotația pe posturi
4. Participarea în grupuri eterogene de lucru
5. Participarea ca instructor la programe de pregătire
6. Participarea la ședințe
7. Participarea la “comitete junior”

8. DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE

8.1 Definiție

Dezvoltarea profesională, are, spre deosebire de pregătire, drept obiectiv însușirea

de cunoștințe utile atât în raport cu poziția actuală, cât și cu cea viitoare, și, foarte important, se bazează pe pre existența unor cunoștințe de bază în domeniu.

Există mai multe metode prin care o organizație, un manager sau un angajat pot contribui la dezvoltarea acestuia din urmă. Se poate face o clasificare în zece mijloace de dezvoltare a angajaților, aceasta nefiind însă rigidă.

8.2 Metode de dezvoltare profesională

Cele mai cunoscute și utilizate metode de dezvoltare profesională sunt:

1. proiectul organizațional
2. informarea
3. participarea
4. valorizarea resurselor umane
5. un mediu care favorizează dezvoltarea
6. orientarea
7. menținerea competențelor
8. perfecționarea
9. evaluarea performanței
10. mobilitatea resurselor umane

8.2.1 Proiectul organizațional

Prezența unui proiect organizațional constituie punctul de canalizare a energiilor și furnizează tuturor ocazia de reafirmare a sensului muncii lor. Proiectul este în general global și are efect asupra tuturor entităților organizaționale. Se adresează atât medicilor cât și celorlalte categorii de personal implicate. Poate cuprinde mai multe aspecte:

- planul strategic al organizației,
- codul etic,
- filozofia managerială,
- filozofia de îngrijire a pacienților,
- obiective anuale,
- proiecte de calitate totală,
- servicii noi.

Proiectul organizațional are un efect mobilizator dacă posedă următoarele cinci caracteristici:

- suscită o reflecție și o afirmare a misiunii și a valorilor fundamentale ale organizației;
- face loc participării unui număr mare de persoane implicate;
- este pilotat și recunoscut de direcția organizației;

- este conceput de așa manieră încât să permită fiecărui individ și fiecărei unități să se identifice cu acest proiect;
- prezintă scopuri stimulatoare.

8.2.2. Informația

Informația pertinentă și la momentul potrivit constituie un mijloc privilegiat pentru favorizarea angajării și sentimentul de apartenență organizațională. Fiecare angajat, fiecare manager, fiecare medic are nevoie de informații semnificative pentru realizarea muncii sale. Cu cât un angajat se simte mai responsabil de munca sa, cu atât va fi mai receptiv la informațiile care i-ar putea fi utile. Există câteva caracteristici general recunoscute ale unei informații de calitate:

- obiectivul informației este transmis în același timp cu informația;
- vehicularea informației se face ținând cont de receptor;
- nu se supraîncarcă informația;
- variația în timp și spațiu a informației;
- existența unor mijloace de feedback pentru a fi sigur că informația transmisă este înțeleasă corect.

8.2.3. Participarea

Toți angajații participă în viața unei organizații prin realizarea sarcinilor și responsabilităților încredințate pentru atingerea obiectivelor organizaționale. Dar dacă facem referire la un plan de participare, trebuie să facem referire la alte tipuri de participare:

- participare la orientare,
- participare la fixarea obiectivelor,
- participare la luarea deciziilor,
- participare la evaluare, etc.

Putem distinge două modalități de participare: participarea directă a angajaților în domenii care îi preocupă direct, și participarea indirectă, prin reprezentanți. Se pot distinge în general patru nivele de participare:

- schimbul de informații,
- consultarea prealabilă luării unei decizii,
- participarea la luarea unei decizii între membrii unei echipe sau cu superiorul imediat,
- delegarea unei responsabilități cu putere de decizie.

8.2.4. Valorizarea resurselor umane

A valoriza pe cineva înseamnă a acorda o valoare particulară unei persoane pentru ceea ce face și pentru rezultatul acțiunilor sale. Orice persoană dorește să fie apreciată la

justa sa valoare de către anturajul său și să se simtă recunoscută ca atare. Acest sentiment contribuie puternic la menținerea unei stime de sine pozitive și incită la angajarea și găsirea de satisfacții la locul de muncă. Este demonstrat faptul că cea mai mare importanță o are pentru un angajat părerea despre el a managerului său imediat. Dacă acesta îl devalorizează, este foarte probabil ca angajatul să furnizeze o performanță scăzută.. Este ceea ce se numește efectul Pygmalion.

Conform definiției prezentate mai sus este posibil să se valorizeze trei aspecte principale ale unei persoane:

- ceea ce este, ce reprezintă pentru mediul său, calitățile sale, caracteristicile distinctive;
- ceea ce face sau maniera în care face un lucru;
- rezultatele obținute în urma muncii sale sau a lucrului în echipă.

Principalele mijloace organizaționale de valorizare sunt:

- Politici de promovare internă
- Programe de recunoaștere a contribuțiilor excepționale
- Excursii ale personalului
- Petreceri oferite la împlinirea de 25 de ani de serviciu
- Săptămâna asistentelor, personalului de birou, etc.
- Premii de excelență
- Programe de evaluare a performanței

8.2.5. Un mediu care favorizează dezvoltarea

O slujbă, un loc de muncă, pot fi astfel definite încât să suscite dezvoltarea indivizilor. Este vorba, pe de o parte, de conceperea acestuia astfel încât să satisfacă nevoile clienților și, pe de altă parte, să permită angajaților să se dezvolte și să/și pună în valoare cunoștințele și aptitudinile. Un mediu care favorizează dezvoltarea este un mediu care:

- Comportă așteptări și obiective clare
- Comportă responsabilități la latitudinea adecvată pentru a putea fi asumate
- Este stimulant
- Este supervizat de un lider mobilizator
- Comportă un mediu și instrumente de lucru adecvate
- Valorizează educația continuă

8.2.6. Orientarea

Orientarea corespunde etapei importante în care se realizează un mare grad de formare, fie la angajare, fie mai târziu, în cazul unui transfer sau al unei promovări. Se recunosc în general trei activități care sunt propice dezvoltării:

- primirea sau orientarea generală în organizație

- orientarea specifică în departamentul sau secția de lucru
- orientarea specifică pe post

8.2.7. *Menținerea competențelor*

Competența este un concept dinamic. Ea nu este dobândită pentru totdeauna. Cunoștințele de referință evoluează continuu, mediul se modifică regulat în timp ce se integrează noile progrese tehnologice și schimbările organizaționale. În plus, anumite competențe tind să se uite din lipsă de practică.

Există o distincție clară între **competență și performanță**. În timp ce în performanță se includ noțiuni cantitative sau de comportament, competențele se referă mai mult la calitatea unui aspect, unui act și la satisfacerea normelor general recunoscute în profesia respectivă. Este important că un angajat este capabil (are cunoștințe, aptitudini) să formuleze un aspect, nu că îl și pune în practică.

Înainte de a angaja acțiuni pentru menținerea competențelor, este esențial să se evalueze adecvat nevoile. Evaluarea constă în compararea atributelor individuale ale angajaților cu cele ale profilului de competențe. Această evaluare este o responsabilitate strâns legată atât de angajat cât și de manager. De fapt, toți angajații, responsabilii, membri sau nu ai unei asociații profesionale, trebuie să fie capabili de autocritică și de luarea individuală de măsuri pentru menținerea la zi a competențelor de bază pentru slujba respectivă.

Pe de altă parte, managerul doritor să mențină standarde înalte de calitate a serviciilor pentru clientela sa, adoptă un comportament pro-activ în materie de competențe și își ajută angajații să se autoevalueze. Le furnizează activități de dezvoltare propice menținerii competenței dacă nu și dezvoltării ei.

8.2.8. *Perfecționarea*

Perfecționarea este un proces prin care un angajat își îmbunătățește competența într-un domeniu de activitate propriu și care este în relație directă cu nevoile organizaționale. Acest program se realizează de obicei prin activități interne sau externe organizației, având o durată variabilă în funcție de nevoi.

În orice caz, este vorba de activități planificate care fac obiectul unui diagnostic specific și care comportă obiective ce permit unui angajat să-și depășească competențele legate doar de executarea cu regularitate a sarcinilor. Individul poate astfel trece la un alt nivel de dezvoltare și implicare în muncă, sau la un nivel de polivalență crescută.

8.2.9. *Evaluarea performanței*

Evaluarea performanței constituie un mijloc de dezvoltare în măsura în care există posibilitatea schimbării de feedback constructiv și unde aceasta comportă o identificare a pistelor de dezvoltare. Se consideră în general că evaluarea de performanță corespunde următoarelor trei niveluri de nevoi:

- a) ale angajaților – nevoi de consolidare, de stimă și de realizare a potențialului lor
- b) ale managerului imediat – nevoi de eficacitate și eficiență din partea angajaților
- c) ale organizației

- nevoi de informare asupra calității forței de muncă
- nevoi de planificare de programe pertinente de dezvoltare resurselor umane

9. MOTIVAREA PERSONALULUI

9.1 Definiție

Motivația este imboldul / motivul (psihologic) care influențează atitudinile sau acțiunile unei persoane (ghidul OMS). Să motivăm oamenii cu care lucrăm nu-i ușor și nici rapid, datorită nenumăratelor constrângeri:

- venituri scăzute;
- situație socio-economică dificilă;
- posibilități scăzute de dezvoltare a carierei;
- recompense bazate pe performanță scăzute;
- supervizare punitivă, nu suportivă;
- centralism și control;
- flexibilitate scăzută la nevoi;
- politici organizaționale neadecvate;
- birocrație administrativă accentuată;
- legislație;

Studiul motivației se referă la studiul factorilor care determină comportamentul uman – un capitol de bază în managementul resurselor umane. Factorii care determină comportamentul uman au la bază studiul nevoilor oamenilor.

Nevoile – psihologii pornesc de la trei presupuneri de bază când interpretează comportamentul uman:

- comportamentul are o cauză (consecință a efectelor combinate ale eredității și mediului);
- la baza comportamentului oricărui individ stau nevoi, aspirații și dorințe;
- comportamentul are un scop (oamenii încearcă să atingă obiective sau ținte, care când sunt îndeplinite le vor satisface nevoile)

Studiul motivației personalului într-o organizație se realizează în jurul a două teorii motivaționale recunoscute.

9.2 Teorii motivaționale

9.2.1 Teoria ierarhiei nevoilor (Piramida nevoilor - Maslow)

Când interpretează comportamentul uman, psihologii pornesc de la următoarele presupuneri de bază:

- a) orice comportament uman are o **cauză**, care ea însăși este consecința acțiunii

simultane și combinate a eredității și mediului;

- b) la baza comportamentului uman stau **nevoile**, sau altfel spus dorințele sau motivele. Nevoi este un termen utilizat în acest sens;
- c) comportamentul uman este un factor îndreptat spre **îndeplinirea de țeluri**; când țelurile sunt atinse, sunt satisfăcute și nevoile. De ex: foamea este o nevoie care cere hrană; găsirea hranei este un țel, care odată atins, satisface și nevoia – potolirea foamei.

Psihologul american A.H.Maslow, a împărțit nevoile umane în următoarele clase:

- A. **nevoi de bază sau fiziologice** – oamenii trebuie să-și satisfacă aceste nevoi doar pentru a rămâne în viață.; acestea includ de exemplu foamea, setea și somnul; în procesul de muncă, scopul fundamental al unui salarier este de a satisface aceste nevoi de bază.
- B. **nevoi de securitate sau siguranță** – acestea se referă la autoprotecție, la evitarea oricărui pericol, și într-un anumit sens, la asigurarea viitorului; exemple în acest sens, ar fi: nevoia de adăpost, de căldură și de apărare; în procesul de muncă, nevoia resimțită de muncă, protejată prin anumite reglementări – protecția muncii, constituie un bun exemplu.
- C. **nevoi de afecțiune, de asociere, de apartenență (unui grup, de ex.), de prietenie** –acestea se referă la asocierile de diverse tipuri, profesionale, în scop recreațional, etc. ; o observație care trebuie făcută aici se referă la faptul că oamenii se asociază, pe de o parte din nevoia de tovarășie și, pe de altă parte, din nevoia de a se apăra mai bine; în procesul de muncă, un bun exemplu pentru cele spuse mai sus sunt asocierile sindicale;
- D. **nevoi de încredere și de stimă** – acestea includ nevoia de independență, de realizare, de împlinire, de stimă și recunoaștere a meritelor din partea celorlalți; dacă aceste nevoi se împlinesc prin activități sociale, aceste activități pot totodată satisface și nevoile anterioare; în procesul muncii, aceste nevoi sunt împlinite prin mai multe mijloace, pornind de la afișarea pozei la panoul de onoare, primirea unei prime, până la punerea la dispoziție de către companie a unei mașini;
- E. **nevoi de dezvoltare continuă** – acestea se referă la utilizarea la cel mai înalt nivel a capacităților proprii și la continua lor dezvoltare; în procesul muncii, puține persoane pot spune că își satisfac acest tip de nevoi; de exemplu, cercetătorii din domeniul cercetării fundamentale, pun la dispoziția omenirii noi descoperiri.

Maslow a sugerat că aceste clase de nevoi, în ordinea prezentată, formează o ierarhie; oamenii au în general tendința de a-și satisface nevoile într-o anumită ordine, aceasta fiind de la nevoile de bază către cele superioare conform ierarhiei prezentate. În general, atunci când sunt satisfăcute nevoile fiziologice și de securitate, devin importante celelalte nevoi din ierarhie. Teoria lui Maslow este larg acceptată, ușor de înțeles și poate fi utilizată pentru a explica unele comportamente umane, dar nu toate.

Teoria lui Maslow a fost și este combătută, rămânând totuși teoria cea mai utilizată pentru a explica motivațiile oamenilor, deci și a comportamentului acestora într-o organizație. Argumentele critice aduse teoriei lui Maslow se bazează pe faptul că există diferențe individuale în perceperea satisfacerii nevoilor, ce sunt:

- culturale (obiceiuri, legi);

- perceptuale (oamenii percep lumea din punct de vedere al celor mai puțin satisfăcute nevoi; ei tind să recunoască acele scopuri care le satisfac nevoile);
- individuale (oamenii au capacități intelectuale sau aptitudini diferite, personalități diferite, o nevoie continuă de devenire).

Lipsa satisfacerii nevoilor individuale are consecințe nefaste pentru organizație, ca de exemplu apariția frustrării. Frustrarea unei persoane din organizație poate să apară atunci când scopul dorit de această persoană nu este atins. Există două reacții posibile la frustrare, deoarece prin natura noastră reacționăm diferit:

- reacția pozitivă, când încercăm să rezolvăm dificultățile apărute, să ne atingem scopul prin ocolirea obstacolului sau identificarea unui alt scop care ne îndeplinește nevoia (deprivare);
- reacția negativă, dacă nu găsim alternative de împlinire a nevoilor prin atingerea scopului propus. Reacția negativă poate lua diferite forme: agresiune (violență), regresie (întoarcerea la copilărie – plâns), resemnare sau fixație (când persistă în ceea ce nu poate atinge).

Frustrarea profesională poate avea **cauze** diverse ce conduc la diverse **reacții**:

1. **cauze:**

- munca impusă/controlul excesiv,
- sentimentul de muncă fără scop/în van,
- rezultatele nu sunt cunoscute, recunoscute,
- oamenii nu înțeleg deciziile,

2. **reacții:**

- personalul nu se implică sau pleacă,
- oamenii muncesc fără eficiență,
- nu-și asumă responsabilități,
- se creează conflicte.

Există însă mijloace de a reduce frustrarea:

- cunoașterea de către fiecare a rezultatelor muncii și “recunoașterea” acestora;
- selectarea adecvată a personalului;
- îmbunătățirea formării continue a personalului;
- recunoașterea eforturilor și a meritelor individuale și de grup;
- îmbunătățirea comunicării interpersonale și organizaționale;
- consultarea și delegarea;
- negocierea la timp a conflictelor.

9.2.2 Teoria motivațională Frederic Herzberg

Teoria lui Herzberg se exprimă ca și cea a lui Maslow din punct de vedere al satisfacției. Se pornește de la presupunerea că un angajat satisfăcut este un angajat productiv. Această teorie a fost dezvoltată pornind de la o anchetă efectuată pe 203 manageri și angajați. Aceștia au fost rugați să indice evenimente de la locul de muncă care le-au provocat fie satisfacție, fie nemulțumire. Răspunsurile au fost împărțite în două: evenimente pozitive (care au dus la satisfacție), și evenimente negative (care au dus la nemulțumire). În experiențele pozitive, factorii intrinseci ca reușita, aprecierea, munca însăși, responsabilitatea, avansarea și dezvoltarea în carieră au fost nominalizați de patru ori mai mult decât factorii extrinseci. În experiențele negative, factorii extrinseci cum ar fi conducerea companiei, relațiile cu superiorii, colegii și subordonații, viața și statutul personal au fost nominalizate de trei ori mai mult. Aceasta l-a determinat pe Herzberg să împartă factorii în două categorii. El a denumit factorii extrinseci care produc mai multă nemulțumire *factori igienici*, iar factorii intrinseci, care produc mai multă satisfacție *factori motivatori*.

Manipularea (în sensul pozitiv al termenului) acestor factori motivatori de către manager poate crește satisfacția angajatului, iar diminuarea factorilor igienici poate scădea motivele de nemulțumire și crește performanța.

Criticii teoriei lui Herzberg spun că modul său de colectare a datelor este artificial, pentru că este evident că o persoană va indica evenimentele nefavorabile ca fiind produse din vina altora, iar evenimentele pozitive, ca fiind rezultatul acțiunii proprii. Toate aceste teorii pornesc de la o premiză greșită, considerându-i pe toți oamenii identici în modul de a gândi.

9.3 Mijloace de creștere a motivației resurselor umane într-o organizație:

- a) extensia muncii (îmbogățirea muncii) ce poate fi orizontală (mai multe sarcini cu același nivel de dificultate și aceeași responsabilitate) sau verticală (mai multă responsabilitate, utilizarea aptitudinilor nefolosite anterior);
- b) rotația posturilor, prin implicarea mai profundă în procesul muncii a oamenilor, după ce sunt formați adecvat în acest scop;
- c) formarea periodică – în funcție de nevoi, și dezvoltarea personalului;
- d) dezvoltarea participării în luarea deciziilor; îmbunătățirea participării înseamnă crearea sau dezvoltarea posibilităților pentru angajați de a-și influența munca și contextul acesteia; creșterea participării duce la creșterea performanței; ca strategii de creștere a participării se pot menționa:
 - crearea de grupuri de lucru autonome,
 - îmbogățirea sarcinii de lucru,
 - grupuri de lucru pe proiect,
 - schimbări în stilul de management.
- e) cultură organizațională a "recunoașterii", crearea accesului la inovație, dezvoltarea comunicării laterale (echipe pe sarcini), anularea straturilor ierarhice ce nu sunt necesare (eliminarea barierelor de acces la resurse ca informația), acceptarea delegării autorității și diseminarea informației, echilibrând obiectivele individuale cu cele ale organizației, recunoașterea performanței individuale și creșterea suportului pentru dezvoltarea individuală.

9.4 creșterea motivației în îndeplinirea unei funcții

Pe baza celor spuse mai sus, putem identifica un număr de caracteristici ale unei funcții, cu proprietăți motivaționale, care fructificate corespunzător pot duce la creșterea performanței și eficienței. Aceste caracteristici sunt:

1. **varietatea** – este foarte importantă în locuri unde se desfășoară o activitate repetitivă, pentru a alunga monotonia și plictiseala care duc la ineficiență;
2. **autonomia** – în determinarea metodelor și mijloacelor de lucru;
3. **responsabilitatea** – foarte legată de precedentă, poate merge până la deplina delegare în rezolvarea unei probleme;
4. **provocarea** – rezolvarea problemei duce la apariția simțământului de împlinire;
5. **interacțiunea** – contactul necesar, dar opțional cu ceilalți
6. **semnificația sarcinii** – identificarea sarcinii îndeplinite în cadrul contextului general;
7. **feedback** – primirea de feedback-uri pozitive mărește încrederea în sine.

10. EVALUAREA PERFORMANȚEI

10.1 Utilitatea evaluării performanței

Utilitatea evaluării performanței se referă la:

1. **ameliorarea performanței viitoare** – efectul retroactiv al evaluării permite angajaților, managerilor și specialiștilor din departamentul de resurse umane de a interveni în mod adecvat pentru ameliorarea performanței;

2. **modificări de remunerație și alte beneficii** – evaluarea performanței permite identificarea persoanelor care merită o creștere de salariu, o primă sau alte facilități;

3. **determină o viitoare utilizare a unui angajat** – promovarea, transferul, retrogradarea și concedierea sunt în general bazate pe rezultatele anterioare și uneori pe cele prevăzute;

4. **evidențierea nevoilor de formare și dezvoltare** – o performanță scăzută poate indica o nevoie de formare; de asemenea, o performanță excelentă poate indica o subutilizare a persoanei respective;

5. **planificarea dezvoltării carierelor** – efectul retroactiv al evaluării determină decizii de orientare profesională; un angajat foarte bun este considerat un angajat de perspectivă și este stimulat pentru dezvoltarea unei cariere în cadrul organizației;

6. **lacune în procesul de dotare** – performanțele slabe se pot datora nepriceperii sau dotării reduse a serviciului de resurse umane;

7. **inexactitatea informațiilor** – un rezultat slab al evaluării se poate datora unor erori privind informațiile despre post, privind informațiile despre planificarea resurselor umane sau în alte segmente ale managementului resurselor umane. bazate pe informații inexacte, deciziile de selectare, angajare și formare de personal pot fi luate în mod eronat;

8. **erori în definirea postului;**

9. **evidențierea influențelor externe** – performanța scăzută a unei persoane poate fi influențată de factori externi mediului de muncă cum ar fi: familia, situația financiară, problemele de sănătate, etc. când evaluarea relevă astfel de influențe, managerul direct sau serviciul de resurse umane sunt cei mai în măsură să ofere sprijinul lor persoanelor care au nevoie;

Evaluarea performanței trebuie să compună o imagine cât mai exactă posibil a performanței în activitatea individului. Pentru atingerea acestui țel evaluarea performanței trebuie să fie orientată către post, să se dovedească practică, să cuprindă criterii și să conțină măsuri valide și fiabile și să fie administrate de persoane competente. Trebuie ca evaluarea să insiste pe elementele critice ale activității, adică asupra acelor care influențează succesul în activitate; altfel evaluarea nu va fi validă;

10.2 Modalități de măsurare a performanței

10.2.1. Criterii de evaluare

Se formulează în conformitate cu fișa postului; ele trebuie să fie:

- precis formulate,
- în număr limitat,
- clar enunțate,
- ușor de observat.

10.2.2. Standarde de performanță

Acestea determină nivelul dorit al performanței pentru fiecare post. Ele stabilesc ***ce*** trebuie să facă o persoană și ***cât de bine***. Ele permit evidențierea gradului în care au fost îndeplinite activitățile specifice fiecărui post. Aceste caracteristici se definesc prin următorii indicatori:

- cantitate (cât de mult),
- calitate (cât de bine sau de competent),
- cost (cheltuială implicată),
- utilizare resurse (echipamente, materiale),
- mod de realizare.

10.2.3 Măsuri de performanță

Pentru a fi utile, ele trebuie să îndeplinească următoarele caracteristici:

- să fie ușor de utilizat,
- să fie fiabile,
- să fie ușor de cuantificat.

Măsurile de performanță pot fi subiective sau obiective. Măsurile obiective de performanță sunt cele care pot fi verificate și de către alte persoane; acestea sunt în general cuantificabile. Exemple de măsuri obiective:

- număr brut de unități produse,
- număr net de unități produse,
- numărul de rebuturi,
- numărul de erori de calcul,
- numărul de plângeri ale clienților.

Măsurile subiective nu pot fi verificate de către altcineva. Cea mai frecvent utilizată măsură subiectivă este dată de opinia evaluatorului.

10.3 Erorile de evaluare

Principala problemă a măsurilor subiective de performanță este că permit infiltrarea erorilor *biais*(fr.). *Biais* constituie o eroare, de obicei sistematică, care apare într-o măsurătoare și care este neintenționată. Unele erori de evaluare sunt cauzate de lipsa de detașare emoțională a evaluatorilor, iar altele sunt datorate procesului cognitiv de tratament al informației. Erorile cele mai frecvente sunt:

- 1. efectul de halou** – apare atunci când opinia evaluatorului asupra unui aspect al persoanei influențează măsura performanței globale; această eroare apare în principal la evaluarea persoanelor simpatice evaluatorului (prieteni) sau persoanelor antipatice evaluatorului (dușmani);
- 2. efectul de tendință centrală** – multor evaluatori le displac calificativele extreme: excepțional sau nesatisfăcător; în consecință ei deformează evaluările astfel că toți angajații sunt medii;
- 3. clemența sau severitatea** – apare atunci când evaluatorii au tendința de fi foarte generoși sa foarte severi; în primul caz tot personalul este evaluat cu foarte bine și excepțional, iar în al doilea caz cu nesatisfăcător sau satisfăcător.
- 4. prejudecățile** – antipatia unui evaluator pentru un anumit tip de persoane sau pentru un grup îi pot deforma judecata; de exemplu, bărbații evaluatori cotează cu performanțe slabe femeile care ocupă funcții tradițional masculine; această eroare de evaluare apare și în judecarea performanțelor unor persoane aparținând unor grupuri minoritare, etnice, religioase, sexuale etc.;
- 5. eroarea interculturală** – apare când o persoană având o anumită educație și provenind dintr-o anumită cultură evaluează o persoană cu educație și cultură diferită; în situația României această eroare apare foarte rar, ea devenind foarte importantă în țări multiculturale, ca de exemplu SUA;
- 6. influența informației celei mai recente** – în cazul utilizării măsurilor subiective de performanță, evaluarea este influențată de acțiunile cele mai recente ale angajatului (pozitive sau negative);

Cum pot fi eliminate aceste erori de evaluare

Dacă se utilizează măsuri subiective de performanță, eliminarea acestor erori care apar în procesul de evaluare pot fi eliminate prin pregătirea (formarea) de evaluatori. Acest proces are loc în trei etape:

- a) prima etapă constă în descrierea erorilor care pot apărea, explicarea cauzelor

- lor, și conștientizarea evaluatorilor pentru a se feri de ele;
- b) a doua etapă constă în precizarea foarte clară a rolului pe care îl joacă evaluarea performanței în deciziile legate de personal, punându-se în evidență nevoia de imparțialitate și obiectivitate;
 - c) a treia etapă constă în utilizarea foarte intensă în procesul de formare a măsurilor subiective – fie prin exerciții, fie prin simulări, pentru ca evaluatorii să fie foarte familiarizați cu utilizarea acestora; erorile descoperite în timpul acestor exerciții pot fi corijate printr-o pregătire suplimentară sau prin consiliere.

10.4 Cine face evaluarea?

Evaluarea poate fi efectuată de către:

- persoana însăși (autoevaluare),
- superiorul imediat,
- colegii.

10.5. Fișa de evaluare

În general, evaluarea performanței se face pe baza fișei de evaluare și a interviului de evaluare. Fișa de evaluare a performanțelor utilizată în sistemul public este prezentată în anexe . Acesta conține patru criterii mari de evaluare și anume:

- rezultatele obținute,
- asumarea responsabilității,
- adecvarea la complexitatea muncii,
- inițiativă și creativitate.

Aceste criterii sunt subîmpărțite la rândul lor în subcriterii, și fiecărui criteriu îi este acordată o pondere în evaluare.

Mai există și alte metode de evaluare a performanțelor, dintre care cele mai utilizate sunt:

1. **evaluarea liberă** – este metoda cea mai simplă, dar și cea mai puțin utilă; constă în efectuarea unei judecăți globale asupra randamentului unui individ; fără criterii bine definite, fără măsuri, bazându-se pe o apreciere globală, ea permite apariția tuturor erorilor și nu oferă angajatului nici un indiciu pentru a-și modifica comportamentul;
2. **incidentele critice** – metoda cere din partea evaluatorului notarea evenimentelor notabile pe măsură ce ele se petrec; este de preferat ca incidentele să fie înregistrate în mod continuu, și nu retrospectiv; trebuie notate atât evenimentele pozitive cât și cele negative. .
3. **evaluarea de către specialiști** – metodă foarte des utilizată în Franța și Canada; echipe de specialiști în resurse umane vin în cadrul instituției și efectuează evaluarea alături de managerii direcți; interpretările lor sunt mai puțin expuse erorilor decât cele ale șefilor direcți;

4. testele de evaluare a performanței – acestea pot fi teste scrise de evaluare a cunoștințelor sau teste practice de abilități.

Evaluarea performanțelor angajaților se face semestrial, anual sau ori de câte ori consideră angajatorul că este necesar. Evaluarea performanțelor se face prin fișa de evaluare, utilizând una din metodele prezentate și prin interviul de evaluare.

10.6. Interviul de evaluare

Acesta este de fapt o întâlnire între angajat și managerul direct în care sunt examinate randamentul trecut al angajatului și potențialul său viitor, posibilitățile de evoluție, necesitățile de formare, etc. Există trei tipuri de interviuri:

- a) **enunț și convingere** – în care evaluatorul își spune părerea referitoare la randamentul angajatului și încearcă să-l convingă pe acesta de justetea deciziei sale;
- b) **enunț și ascultare** – în care evaluatorul ascultă și părerea angajatului referitoare la motivele care au condus la această performanță;
- c) **rezolvare de probleme** – în care după parcurgerea etapelor de mai sus, se încearcă și rezolvarea problemelor care au condus la această performanță.

Ce este de reținut, este obligativitatea legală a evaluării performanțelor angajaților, și că ar fi recomandabil ca aceasta să fie făcută pe baza unor criterii și standarde clare, formulate pe baza fișei postului, care se constituie, de asemenea, într-o cerință legală.

BIBLIOGRAFIE:

1. Bach S. – “*Human Resources and new approaches to public sector management: improving HRM capacity*”, WHO, Department of Organization of Health Services Delivery, 2001
2. Buchan J.– “*What difference does ("good") HRM make*”, Human Resources for Health 2004, 2:6
3. Borrill C, West M, – “*Effective Human Resource Management & Lower Patient Mortality*”, ASTON Business SCHOOL, 2003
4. Cole, G.A. – “*Personnel Management – Theory and Practice*”, DP Publications Ltd., London, 4-th edition, 1998
5. Decenzo D, Robbins S.– “*Human Resources Management*”, sixth edition, J WILEY & SONS,1999
6. Fottler M, Hernandez R, Joiner C – „Strategic management of Human Resources in health services“,Wiley Medical Publication, New York, 1988
7. Graham, H.T., Bennet, R. –“*Human Resources Management*”, Pitman Publishing, London, 7-th edition, 1992
8. Hornby, P, Forte, P. – “*Guidelines for introducing Human Resources Indicators to monitor health services performance*”, Centre for health planning and management, Keele University, 2002.
9. Herzberg, F. – “The motivation to work”, Transaction Pub. 1993
10. Longest B., Rakich J, Darr K – “*Managing health services organizations and systems*”, 4-th edition, Health Professions Press, 2000
11. McKee M., Healy J.– “*Hospitals in a changing Europe*”, European Observatory on Healthcare Systems, series, Open University Press, OMS, 2002
12. Ritchie J., Power C, Hughes J, – “*Using Individual Patients’ Needs for Nursing Human Resources Planning*”, Canadian Health Services Foundation, 2003
13. Suriyawongpaisal P. – „*Potential Implications of Hospital Autonomy on Human Resources Management. A Thai Case Study*”, www.who.int/entity/hrh/en/HRDJ
14. Torrington, D, Hall, L – “*Personnel management – a new approach*”, Prentice Hall International Ltd, Herfordshire, 2-th edition, 1991
15. Vlădescu, C. coord – „Managementul Serviciilor de Sănătate”, Ed. Expert, București, 2000
16. Zima J.P. – „Interviewing – key to effective management”, Science Research Associates Inc., Chicago, 1994

VI. CALITATEA SERVICIILOR MEDICALE

1. INTRODUCERE ÎN MANAGEMENTUL CALITĂȚII

Dr. Ingrid Laura Gheorghe

În sistemul de sănătate apar în mod continuu pierderi nepermise care induc costuri mari pentru întreaga societate. Aceste pierderi sunt generate de mai multe cauze: tehnologii medicale sau servicii de sănătate puțin eficace sau ineficiente, variații mari ale performanței, practicii și rezultatelor între diversele spitale, acces inegal la serviciile de sănătate, insatisfacția pacienților față de serviciile primite, creșterea timpului de așteptare pentru primirea serviciilor de sănătate. În aceste condiții, calitatea serviciilor medicale devine o prioritate pentru furnizorii de servicii de sănătate, manageri, pacienți, terțul plătitor și organele guvernamentale în aceeași măsură.

Furnizorii sunt doritori să își demonstreze competența în spitale bine dotate. Pacienții sunt interesați să primească îngrijirile necesare, cu respectarea integrală a drepturilor lor, în cel mai scurt timp posibil, din partea furnizorului pe care l-au ales ei. Plătitorii sunt interesați să introducă standarde, indicatori și criterii de calitate în spitale pentru a ține sub control costurile. Deasupra tuturor, guvernul este cel care trebuie să reglementeze sistemul sanitar printr-o legislație care să favorizeze aplicarea managementului calității în unitățile sanitare, facilitând munca furnizorului și apărând pacientul de deficiențele din sistem.

De aceea, subiectul calității îngrijirilor de sănătate este unul extrem de controversat, cu implicații atât la nivel economic, financiar, tehnologic, cât și în domeniul resurselor umane și organizaționale.

Modalitatea în care managerii spitalelor abordează calitatea diferă mult în funcție de experiența și pregătirea fiecăruia. Scopul revizuirii calității constă în îmbunătățirea continuă a calității serviciilor furnizate și a modalităților de a produce aceste servicii. În acest sens, un bun management al calității constă în planificarea, aplicarea practică, controlul și revizuirea măsurilor necesare modelării serviciilor și proceselor, astfel încât să se răspundă permanent tuturor nevoilor principalilor actori implicați (clienți, furnizori, finanțatori).

Conceptul de calitate este unul vast și extrem de dezbătut în momentul de față, experții în domeniu evidențind însă trei dimensiuni fundamentale:

1. calitatea profesională – produsul/serviciul îndeplinește toate condițiile stabilite de profesioniștii de top ai domeniului medical (standarde de practică);
2. calitatea din punctul de vedere al clientului (satisfacția pacientului) – ce așteaptă pacientul să obțină de la un anumit serviciu;
3. managementul calității totale – cea mai eficientă și mai productivă modalitate de utilizare a resurselor în cadrul limitelor stabilite de autorități/ cumpărători (eficiența).

2. DEFINIȚII ALE CALITĂȚII

Dr. Ingrid Laura Gheorghe

De-a lungul timpului au fost formulate mai multe definiții ale calității în funcție de dimensiunile pe care autorii le-au avut în vedere.

Astfel, Organizația Mondială a Sănătății definește “Calitatea sistemului de sănătate” ca ”nivelul atingerii scopurilor intrinseci ale sistemului de sănătate pentru îmbunătățirea sănătății și capacității de răspuns la așteptările generale ale populației”.

Pe de altă parte, părintele conceptului modern de calitate, Donabedian, descrie calitatea îngrijirilor de sănătate drept “acele îngrijiri care se așteaptă să maximizeze dimensiunea bunăstării pacienților, luând în considerare echilibrul câștigurilor și pierderilor așteptate, care apar în toate etapele procesului îngrijirilor de sănătate” (Donabedian, 2003).

Atât pentru practica medicală, cât și pentru managementul sanitar au fost definite nouă dimensiuni ale calității, ce formează baza furnizării serviciilor medicale:

- competența profesională – cunoștințele/abilitățile/permanența echipei medicale, ale managerilor și ale echipei de suport;
- accesibilitatea – furnizarea serviciilor de sănătate nu este restricționată de bariere geografice, sociale, culturale, organizaționale sau economice;
- eficacitatea – procedurile și tratamentul aplicat conduc la obținerea rezultatelor dorite;
- eficiența – acordarea îngrijirilor necesare, corespunzătoare, la costurile cele mai mici;
- relațiile interpersonale – interacțiunea dintre furnizori, dintre furnizori și pacienți (clienți), dintre manageri, furnizori și plătitori, precum și între echipa de îngrijiri și comunitate;
- continuitatea – pacientul beneficiază de un set complet de servicii de sănătate de care are nevoie, într-o ordine bine determinată, fără întrerupere, sau repetarea procedurilor de diagnostic și tratament;
- siguranța – risc minim pentru pacient de complicații sau efecte adverse ale tratamentului ori alte pericole legate de furnizarea serviciilor de sănătate;
- infrastructura fizică și confortul – curățenie, confort, intimitate și alte aspecte importante pentru pacienți;
- alegerea – pe cât este posibil, clientul alege furnizorul, tipul de asigurare sau tratamentul.

3. ASPECTE ALE CALITĂȚII

Dr. Ingrid Laura Gheorghe

Având în vedere cele trei dimensiuni fundamentale ale conceptului de calitate prezentate în capitolul de introducere, calitatea îngrijirilor medicale are următoarele

componente: calitatea profesională, satisfacția pacientului și managementul calității totale.

Primul care a subliniat natura complexă a calității îngrijirilor medicale a fost Donabedian, care însă a indicat existența a două componente: tehnică și interpersonală (Donabedian, 1980).

3.1 Calitatea îngrijirilor medicale

Calitatea tehnică/profesională

Calitatea tehnică a îngrijirilor medicale este raportată de obicei la competența tehnică, respectarea protocoalelor clinice și a ghidurilor de practică, folosirea măsurilor de control al infecțiilor, informare și consiliere, integrarea serviciilor de sănătate, management eficient. Existența acesteia conduce către un mediu de muncă eficace și eficient, rezultate pozitive ale tratamentului, urmate de satisfacția pacientului și, nu în ultimul rând, de satisfacția furnizorului.

Gradul satisfacției practicianului este legat de calitatea actului medical, dar derivă și din condițiile în care își desfășoară munca, iar existența satisfacției duce la creșterea performanței. În concluzie, acesta este un factor cauzal al nivelului calității îngrijirilor de sănătate, deci poate fi folosit drept criteriu de evaluare a calității acestora.

Calitatea interpersonală/percepută de pacient/client

În mod obișnuit, pacienții nu posedă abilitatea sau cunoștințele necesare evaluării competenței tehnice a furnizorului sau a felului în care au fost folosite măsurile de control al infecțiilor, dar știu cum se simt, cum au fost tratați și dacă nevoile, așteptările le-au fost îndeplinite. Ei se raportează adeseori la posibilitatea de a pune întrebări, și pot aprecia un serviciu medical ca fiind convenabil sau nu.

Existența acestei dimensiuni a calității conduce către: comportamente pozitive din partea pacientului (acceptarea recomandărilor, complianță crescută la tratament, continuitatea tratamentului, scăderea ratei abandonării tratamentului etc.), imagine pozitivă a serviciului de îngrijire și, cel mai important, satisfacția clientului/pacientului. Uneori, clientul așteaptă de la medic mai mult decât acesta poate da. Alteori, clientul are o vedere rigidă și tinde să opună rezistență la ceea ce el consideră drept o imixtiune în probleme personale. De aceea, percepția pacientului asupra sănătății este mai degrabă o consecință decât un atribut al îngrijirilor de sănătate.

Privită de specialiști, satisfacția pacientului este un element al sănătății psihologice care influențează rezultatele îngrijirilor și impactul lor. Un pacient satisfăcut tinde să coopereze cu medicul și să accepte mai ușor recomandările acestuia. Satisfacția pacientului influențează accesul la serviciile medicale – un client satisfăcut va reveni la medicul respectiv sau la unitatea sanitară respectivă. Ne putem aștepta însă ca rezultatele evaluării satisfacției pacientului să fie diferite de cele ale evaluării profesioniștilor. Aceasta se întâmplă deoarece pacientul se axează în special pe relațiile interpersonale pe care le percepe și le poate evalua mai ușor, deși sunt subiective, spre deosebire de aspectele tehnice sau de specialitate pe care le poate evalua mai greu.

În concluzie, evaluarea satisfacției pacientului reprezintă felul în care furnizorul vine în întâmpinarea valorilor și așteptărilor pacienților.

Calitatea totală

Managementul Calității Totale (MCT), a treia dimensiune a calității, nu este un concept nou, dar nu a fost încă pe deplin dezvoltat în sfera serviciilor medicale. Prin „calitate totală” se înțelege atât calitatea serviciilor cât și calitatea sistemului.

Managementul calității totale extinde conceptul managementului calității,

înglobând atât participarea cât și motivarea tuturor membrilor organizației.

Managementul calității totale este un model organizațional care implică participare generală în vederea planificării și implementării unui proces de îmbunătățire continuă a calității ce depășește așteptările clienților. Acest model pleacă de la premisa că 90% din probleme sunt probleme legate de proces, nu de personal.

Cele trei principii ale calității totale sunt:

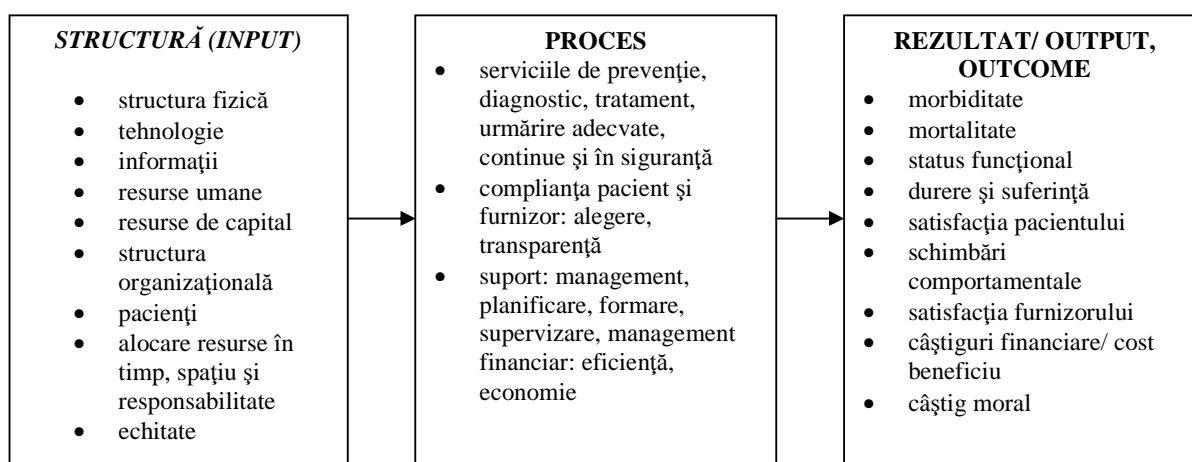
- focalizarea pe client,
- îmbunătățirea continuă a calității,
- lucrul în echipă.

3.2. Modelul calității

După apariția conceptului de calitate totală, Donabedian a descris un nou model tridimensional al calității – modelul structură-proces-rezultat (Figura VI.1), în același timp dând și definiția următoarelor componente:

- „structură” – caracteristicile relativ stabile ale furnizorului de îngrijiri, ale tehnicilor, instrumentelor și resurselor pe care le are la dispoziție, caracteristicile organizației și infrastructurii unde muncește;
- „proces” – un set de activități care au loc în cadrul stabilit și între furnizor și pacient; elementele proceselor de îngrijiri de sănătate presupun calitate doar în momentul în care a fost stabilită o relație cu starea de sănătate dorită.
- „rezultat” – schimbarea în starea sănătății prezente și viitoare a pacientului, care poate fi atribuită îngrijirilor de sănătate acordate.

Figura VI.1. Modelul Donabedian „structură-proces-rezultat”



Sursa: după Donabedian, 2003

3.3. Asigurarea și îmbunătățirea calității

O problemă în calitatea serviciilor poate fi definită ca diferența între ceea ce există și ceea ce se dorește. În cazurile în care nu există diferențe majore între performanța obținută și rezultatele așteptate, se poate spune că nu există probleme sau că procesul de furnizare a serviciului se desfășoară fără deficiențe majore.

Modelul tridimensional al calității descris de Donabedian permite identificarea oportunităților de îmbunătățire a calității la orice nivel al sistemului de sănătate. Însă, rezolvarea problemei și îmbunătățirea procesului funcționează cel mai bine atunci când metodologia este parte a unui program de asigurare a calității, în care se dezvoltă standarde și se monitorizează indicatori de calitate.

Un program de asigurare a calității reprezintă un set de activități desfășurate pentru monitorizarea și îmbunătățirea performanței, în așa fel ca îngrijirile furnizate să fie cât se poate de sigure și de eficiente (Quality Assurance Project, 1993).

Asigurarea calității într-o unitate de servicii medicale se va baza pe următoarele

- misiune, viziune și valori bine stabilite,
- program solid de îmbunătățire a calității,
- evaluarea externă a calității,
- reglementări guvernamentale,
- standarde profesionale,

Astfel, asigurarea calității implică eliminarea defectelor, în scopul oferirii unor servicii de sănătate de calitate (ex. reducerea timpului de așteptare, scăderea numărului erorilor de laborator).

Îmbunătățirea continuă a calității ca parte integrantă a unui program de asigurare a calității este un proces ciclic, care nu se finalizează niciodată, datorită faptului că rezolvarea unei probleme implică focalizarea pe altă problemă și începerea altui ciclu de îmbunătățire.

3.4. Modele de îmbunătățire a calității

Există patru principii importante care stau la baza procesului de îmbunătățire a calității, rezumate în:

1. *focalizarea pe necesitățile/așteptările pacientului (clientului)* – îmbunătățirea calității începe cu definirea noțiunii de client și înțelegerea necesităților/ așteptărilor acestuia; în cadrul noțiunii de “client”, fiecare angajat joacă roluri complementare, în servirea clienților și în rolul de client pe care el însuși îl are în cadrul organizației;
2. *focalizarea pe sisteme și procese* – problemele apărute în domeniul calității se datorează adeseori deficiențelor existente în cadrul proceselor derulate în cadrul sistemului, sau eșecului în coordonarea proceselor aflate în interrelație; dacă procesele sunt deficitare, rezultatele vor fi pe măsură; îmbunătățirea calității necesită înțelegerea proceselor relevante și a nivelurilor acceptabile de variație în cadrul acestora;
3. *focalizarea pe crearea unui sistem de date care să stea la baza luării deciziei* – îmbunătățirea proceselor necesită existența informației privitoare la modul de funcționare; trebuie stabilit un sistem obiectiv de colectare a datelor relevante pentru realizarea analizei;
4. *focalizarea pe participare și lucrul în echipă în îmbunătățirea calității* – pentru îmbunătățirea calității, angajații trebuie să participe în procesele de schimbare inițiate la nivelul sistemelor și al proceselor.

În procesul de îmbunătățire a calității există mai multe modele care pot fi utilizate de

manageri. Dintre cele mai frecvent utilizate sunt: ciclul PDCA (Shewhart și Deming), modelul în 10 pași (Joint Commission of Accreditation), modelul FADE (Organizational Dynamics).

3.4.1. Ciclul PDCA (Shewhart și Deming)

1. Planifică (Plan)

- identificarea clienților și evaluarea nevoilor și așteptările lor,
- evaluarea situației prezente,
- monitorizarea și analiza datelor,
- identificarea problemelor,
- identificarea cauzelor problemelor,
- alegerea soluțiilor cele mai potrivite;

2. Execută (Do)

- elaborarea unui plan de acțiune,
- implementarea soluțiilor;

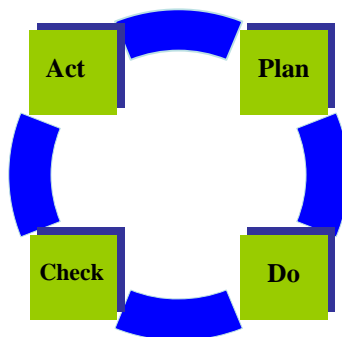
3. Verifică (Check)

- evaluarea rezultatelor,
- stabilirea concluziilor;

4. Acționează (Act),

- elaborarea planului de schimbare,
- standardizarea schimbării,
- implementarea schimbării,
- evaluarea rezultatelor.

Figura VI.2. Ciclul PDCA



Sursa: după Shewhart și Deming, 1982

3.4.2. Modelul în 10 pași (Joint Commission of Accreditation)

1. stabilirea responsabilităților membrilor echipei de calitate,
2. stabilirea scopului îngrijirii și serviciilor,
3. identificarea aspectelor cele mai importante ale îngrijirii și serviciilor,

4. stabilirea indicatorilor,
5. stabilirea momentului de începere a evaluării și a duratei perioadei de evaluare pe baza indicatorilor,
6. culegerea, ordonarea și ierarhizarea datelor,
7. evaluarea datelor,
8. desfășurarea acțiunii de îmbunătățire a îngrijirii și serviciilor,
9. evaluarea eficacității procesului de îmbunătățire și asigurarea menținerii procesului,
10. comunicarea rezultatelor celor interesați.

3.4.3. Modelul FADE (*Organizational Dynamics*)

- focalizarea pe problemă (Focusing),
- analiza problemei (Analyzing),
- dezvoltarea soluțiilor și a unui plan de acțiune (Developing),
- executarea planului și evaluarea rezultatelor (Executing).

Pentru a susține la nivel de sistem procesul de îmbunătățire a calității, trebuie identificate problemele specifice pentru tipurile de unități sanitare, elementele și indicatorii adecvați, trebuie subliniate problemele calității îngrijirilor la nivel de politică de sănătate.

Pentru aceasta sunt necesare studii legate de evaluarea spitalelor, schimbul de experiență între manageri, adaptarea și utilizarea experienței internaționale.

4. INSTRUMENTELE CALITĂȚII

Dr. Ingrid Laura Gheorghe

Îmbunătățirea continuă a calității se poate face printr-o abordare secvențială sau integrală fie a problemelor, fie a proceselor, cu ajutorul tehnicilor care constituie așa numitele instrumente ale calității.

Pentru diferitele modele de îmbunătățire a calității au fost concepute instrumente specifice care să realizeze o anumită acțiune în mod eficace.

Clasificarea instrumentelor este următoarea:

- *instrumente de bază ale calității* (brainstorming, histograma, diagrama Pareto, instrumentul QQUQCQQ, diagrama cauză-efect, fluxuri de proces, foi de verificare a datelor, alte grafice) – sunt instrumente de rezolvare a problemelor detectate în procesul de îmbunătățire a calității;

- *instrumente ale managementului calității* sau așa-numitele „noile instrumente ale calității” (diagrama afinităților, diagrama în arbore, diagrama de relații, diagrama matricială, diagrama decizională, diagrama sagitală, analiza factorială a datelor) iau în considerare ideile mai multor membri ai unui grup și stabilirea unui consens în scopul clarificării unei probleme, stabilirii cauzelor și acțiunii.

În continuare vom prezenta doar o parte din instrumentele utilizate.

4.1. Brainstorming

Brainstorming-ul este o tehnică care folosește puterea de gândire colectivă a unui grup alcătuit din 5-11 persoane pentru a obține idei la care nici unul din membrii grupului nu s-ar fi gândit singur.

Brainstorming-ul

- este eficace în special în activitățile desfășurate de grupuri mici,
- folosește adeseori tehnica "de ce-pentru că",
- este folosit pentru:
 - identificarea problemelor,
 - analiza cauzelor,
 - evidențierea posibilelor soluții,
- ajută la evitarea conflictelor generate de divergența ideilor.

4.2. Histograma

Histograma este reprezentarea grafică simplă a distribuției unei variabile continue.

Permite vizualizarea repartiției acestor valori în diverse clase. Pe abscisa graficului se înscriu clasele de valori iar pe ordonată, frecvența acestora.

Este unul dintre cele 7 instrumente de bază ale calității și se utilizează în momentul în care se dorește efectuarea unui studiu cantitativ al unui procedeu continuu (ex: durata tratamentului, monitorizarea temperaturii, a diurezei), vizualizarea centrului și a dispersiei observațiilor în raport cu toleranțele fixate.

Histograma se folosește pentru reprezentarea grafică a distribuției unui ansamblu de date sau măsuri. Variabilele trebuie să fie continue.

4.3. Diagrama Pareto

Diagrama Pareto este o histogramă clasificantă a cauzelor unei probleme în ordine descrescătoare, cu scopul evidențierii cauzelor principale. Pornește de la principiul empiric al lui Pareto care afirmă că circa 20% din cauze explică 80% dintre probleme.

Diagrama Pareto reprezintă importanța diverselor cauze ale unei probleme. Ea presupune existența unor date culese anterior și se folosește pentru clasificarea și vizualizarea ansamblului de cauze potențiale pentru o anumită problemă. Condiția de bază este independența cauzelor unele față de altele. Se folosește în special prospectiv și are următoarele caracteristici:

- lungimea primelor coloane este mare și ghidează echipa spre cauzele cele mai importante ale problemei care trebuie rezolvate cu prioritate.
- este cea mai bună metodă de comunicare a rezultatelor către ceilalți membri ai organizației care au fost implicați în culegerea datelor.

- arată aprofundarea problemei.
- indică procesele care sunt potrivite îmbunătățirilor și poate fi utilizată în compararea datelor similare obținute după implementarea unor idei noi.
- este un mecanism de stabilire a scopurilor.

4.4. Instrumentul QQUQCQQ (Quis, quid, ubi, quibus auxiliis, quomodo, quando - cine, ce, unde, când, cum, de ce)

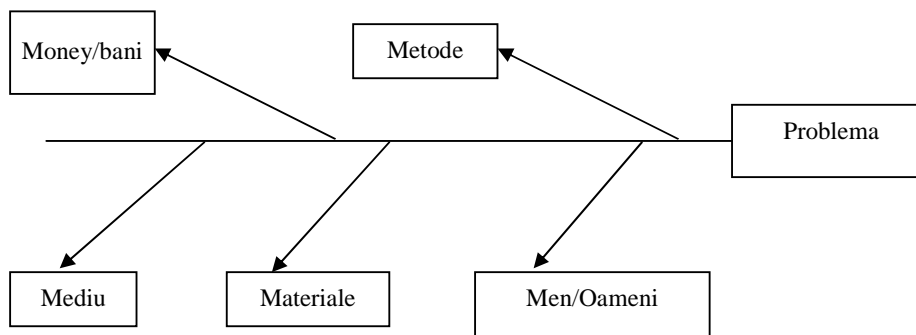
Este o tehnică de structurare a informației asupra unui subiect pe baza următoarelor întrebări "Cine, ce, unde, când, cum, de ce?". Se folosește pentru investigarea proceselor și cercetarea sistematică a informațiilor despre o problemă care trebuie cunoscută mai bine.

- Problema de analizat trebuie identificată în prealabil.
- Face apel la tehnica *brainstorming*-ului.
- Argumentează fiecare pas în identificarea și implementarea soluțiilor.

4.5. Diagrama cauză-efect ("os de pește"), a celor 5M, Ishikawa

Permite echipei de calitate să identifice, să exploreze și să prezinte grafic la nivel de detaliu, toate cauzele posibile legate de apariția unei probleme, pentru a identifica în final cauzele esențiale ale acesteia. Tehnica de bază prin care se realizează această diagramă este adresarea repetată a întrebării "De ce are loc acest fenomen?"

Figura VI.3 Diagrama cauza-efect Ishikawa



Sursa: IMSS, 2000

4.6. Fluxul de proces (process flow)

Acest instrument permite echipei să identifice fluxul real sau secvența evenimentelor din cadrul unui proces. Diagramele de flux se aplică oricărui proces și sunt utile pentru evidențierea complexității, zonelor cu probleme sau redundanțe, permițând simplificarea și îmbunătățirea activității în punctele unde este posibil.

În acest grafic se pot nota începutul și sfârșitul procesului (figurate printr-un cerc), pașii intermediari ai procesului (figurați prin dreptunghiuri), elementele decizionale (romb), punctele în care apare întârzierea procesului (semnul D, de la delay-întârziere), precum și sensul în care se derulează procesul (prin săgeți)- Vezi anexa VI.1.

4.7. Foaia de verificare a datelor

Este un document structurat care permite culegerea metodică a informațiilor și este unul dintre cele 7 instrumente de bază ale calității.

Permite cuantificarea evenimentelor și caracteristicilor problemelor, înregistrarea datelor pentru elaborarea informațiilor necesare luării deciziilor. Foaia de verificare a datelor se utilizează după ce în prealabil au fost identificate de către echipa de calitate posibilele cauze ale problemei.

Instrumentul este folosit la măsurarea fenomenelor, identificarea legăturii dintre cauze și efecte și măsurarea eficacității soluțiilor.

Condiții de reușită:

- sintetizarea diverselor informații prin cuvinte-cheie, simple și clare,
- alocarea unui spațiu pentru datele neprevăzute.

Organizare:

- listarea informațiilor și criteriilor de clasament,
- definirea locului unde se efectuează strângerea datelor,
- definirea eșantioanelor,
- informare,
- pretestare.

4.8. Diagrama afinităților

Acest instrument al managementului calității clarifică probleme aparent mai puțin precise în absența datelor obiective, reasamblează și structurează ideile pentru evidențierea apartenenței lor logice la problemă.

Se folosește după ce în prealabil grupul a explorat situația cu instrumente clasice, se utilizează pentru crearea strategiei pentru un nou serviciu, rezolvarea în grup a problemelor complicate și a celor de management. Tema se pune sub formă de întrebare deschisă.

Printr-o tehnică de grup se generează mai multe idei, de regulă 40-60 uneori și 100. Între acestea se stabilesc corelații, fără a fi în relație cauză-efect (Vezi anexa VI.3.).

4.9. Diagrama arbore

Această diagramă se utilizează pentru a se stabili “cum” apare o anumită problemă, pentru a se căuta mijloacele cele mai eficiente necesare atingerii unui scop fixat. Ea permite divizarea unui element în sub-elemente și se folosește:

- în clarificarea punctelor cheie privind activitățile,
- reluarea diagramei afinităților,
- pregătirea politicilor de calitate,
- clarificarea rolurilor și responsabilităților,
- reorganizarea diagramei cauză-efect (Vezi anexa VI.4.).

4.10. Diagrama de relații

Diagrama de relații permite identificarea tuturor parametrilor subiectului tratat, a factorilor care îl influențează și stabilește punctele fundamentale care trebuie abordate. Descrie legăturile logice dintre factori. Prin săgeți sunt figurate relațiile cauză-consecință.

Se aplică pentru :

- desfășurarea unei politici de asigurare și control al calității,
- investigarea modurilor și cauzelor posibile de defectare a elementelor,
- analiza reclamațiilor,
- aplicarea măsurilor de protecție,
- elaborarea planurilor de comunicare,
- analiza proceselor,
- analiza problemelor (Vezi anexa VI.5.).

4.11. Matricea de priorizare a problemelor/matricea multicriterială

Această matrice este un instrument folosit pentru evaluare bazat pe un set explicit de criterii determinate de grupul de lucru, criterii legate de obicei de importanța problemei pentru pacient și pentru organizație, controlul organizației asupra schimbării, fezabilitatea acesteia, datele și resursele disponibile, vizibilitatea asupra schimbării și măsura în care aceasta este recomandabilă. Grupul de lucru acordă scoruri de la 1(ce mai mic) la n, unde n este rangul ultimei probleme (de exemplu 10, pentru 10 probleme identificate). Problema care întrunește scorul cel mai mare este cea mai importantă și asupra ei se va concentra mai departe echipa de calitate (Vezi anexa VI.2.).

4.12. PDCA

Instrument de prim rang în îmbunătățirea calității, a fost descris în subcapitolul 3 la secțiunea 3.4., Modele de îmbunătățire a calității.

4.13. Cercurile calității

Cercurile calității sunt echipe formate din 5-12 persoane, ideal 8 persoane, din aceeași unitate sanitară, cu activitate similară. Rolul acestor echipe este ca în cadrul întâlnirilor săptămânale să identifice și izoleze probleme de calitate, să le analizeze, să identifice soluții pe care ulterior să le implementeze.

4.14. Benchmarking

Benchmarking-ul este un instrument important în îmbunătățirea continuă a calității. *Benchmarking*-ul este procesul de identificare a celor mai bune practici de oriunde din lume pentru a obține informații care vor ajuta organizația să ia măsuri care să îi îmbunătățească performanțele.

Metodologie

- **Selectarea procesului** care se dorește îmbunătățit, de obicei acele procese

cunoscute ca fiind cu probleme sau în legătură cu care se știe că alte organizații au procese mai bune. În primul rând trebuie avuți în vedere așa-numiții *factori critici pentru succes* (caracteristici, condiții sau variabile care au un impact direct asupra satisfacției clienților organizației). Exemple din domeniul medical ar putea fi: rulajul bolnavilor într-o secție de spital, curățenia în saloane.

- **Selectarea echipei.** Liderul acesteia ar trebui să fie persoana care este responsabilă de acel proces în cadrul organizației (șeful de secție, asistenta medicală responsabilă etc.).
- **Studierea și documentarea** în detaliu a procesului respectiv. Se realizează diagrame ale procesului, se analizează costurile și rezultatele.
- **Stabilirea unităților de măsurare** a procesului pentru a putea fi comparat cu cel al altor organizații (număr de medici, număr de paturi de spital etc.).
- **Identificarea organizației cu care se va face benchmarking.** Aceasta poate fi o unitate distinctă a aceleiași organizații (clinică), un alt spital.
- **Colaborarea** cu organizația selectată pentru *benchmarking* cu condiția împărtășirii rezultatelor și a confidențialității.
- **Vizita** la organizația aleasă, precedată de trimiterea în avans a unei liste cuprinzătoare de întrebări la care se urmărește răspunsul.
- **Identificarea diferențelor de performanță**, utilizând unitățile de măsură stabilite la început.
- **Comunicarea rezultatelor obținute.**
- **Elaborarea unui plan de acțiune.**
- **Implementarea schimbării.**

5. STANDARDIZAREA CALITĂȚII

Dr. Ingrid Laura Gheorghe

5.1. Definiție

Standardele reprezintă nivelul de performanță observabil, realizabil, măsurabil, agreeat de profesioniști și corespunzător populației căreia i se adresează (Joint Commission of Accreditation of Health Care Organization).

Standardele descriu sisteme, funcții, procese și activități, stabilind ținte de atins pentru furnizorul de servicii medicale. Ele prezintă cea mai bună succesiune a acțiunilor în cadrul actului medical, stau la baza creării ghidurilor de practică medicală și sunt concepute de către comisii de experți.

În mod normal, standardele reprezintă așteptările pacienților, furnizorilor, managerilor, terțului plătitor și organismelor guvernamentale, precizând nivelele de structură și performanță așteptate din partea furnizorilor.

5.2. Caracteristicile unui bun standard sunt:

- să fie măsurabil și monitorizabil, pentru a se putea ști în ce măsură se atinge obiectivul propus; nu este necesar să fie măsurabil numeric, ci să se poată evalua dacă obiectivul propus a fost îndeplinit sau nu;
- să fie exprimat clar, pentru a nu naște confuzii dacă a fost îndeplinit sau nu;
- să fie realist și realizabil cu resursele existente; dacă standardul stabilit inițial nu coincide cu ce se cere de către plătitor, acest standard poate fi treptat îmbunătățit (ex. diminuarea treptată a timpului de așteptare a pacienților la serviciul de radiologie);
- să constituie un indicator al calității, nu numai ușor de monitorizat dar și util;
- să fie concordant cu valorile și scopurile organizației;
- să fie practic și aplicabil, ușor de evaluat.

Pentru buna funcționare a unui spital este nevoie de un set minim de standarde care să definească un nivel minim acceptabil al furnizării de servicii de sănătate.

De aceea, ele capătă valoare doar puse în practică. Standardele ajută la stabilirea reperului unde se află organizația din punctul de vedere al calității și al îmbunătățirii acesteia, și la atingerea scopului propus utilizând resursele existente.

5.3. Criteriile

Pentru realizarea și măsurarea standardelor se elaborează criterii care reprezintă elemente descriptive ale performanței, comportamentului, circumstanțelor sau stării clinice (Joint Commission of Accreditation of Health Care Organization). Criteriul poate fi o variabilă sau un număr stabilit drept indicator al calității.

Caracteristicile unui criteriu:

- să fie măsurabil, concret;
- să fie specific standardului pe care îl ilustrează;
- să realizeze o descriere clară a resurselor, comportamentului, procesului cerut sau dorit;
- să fie ușor de identificat;
- să fie relevant pentru nivelul de performanță descris;
- să fie realist, posibil de atins;
- să fie clar, ușor de înțeles;
- să suporte o eventuală modificare periodică.

Conform modelului Donabedian, criteriile se clasifică în criterii de:

- structură (legate de clădiri, mediu, infrastructură, organizație, servicii de suport, farmacie, laborator, tehnologie, resurse umane, expertiză, abilități ale personalului, proceduri informaționale);
- proces (legate de proceduri de prevenție, diagnostic și tratament,

documentare, relație medic-pacient etc.);

- rezultat (rate infecții nosocomiale, mortalitate, fatalitate, raportate la o anumită procedură etc.).

Măsurarea standardelor și stabilirea faptului că au fost atinse, sau nu, se face prin mai multe metode, stabilite tot de experții care au creat standardele, cele mai frecvente metode fiind controlul înregistrărilor, observarea directă, ancheta pacienților.

Faptul că nu există o definiție universal acceptată a calității, că standardizarea pune accentul pe documentație, uneori creând un sistem birocratic, și faptul că deseori asigurarea complianței personalului la sistemul calității este lăsată integral la latitudinea conducerii, crează puncte slabe în relațiile terțului plătitor cu spitalele. Aceste puncte vor putea fi depășite în momentul în care conducerea spitalelor va înțelege obligativitatea standardizării și necesitatea introducerii sistemelor de calitate.

În anexa VI.6 sunt prezentate standardele stabilite în România pentru evaluarea spitalelor.

5.4. Ghidurile de practică medicală

Realizarea de standarde privind modul de acordare a serviciilor medicale este unul dintre subiectele cele mai disputate în momentul actual peste tot în lume. O cauză importantă a acestui fapt este reprezentată de lipsa de consens între specialiști, privind indicațiile corespunzătoare pentru multe forme de conduită terapeutică. În aceste circumstanțe, au apărut ghidurile de practică medicală.

Prin **definiție**, ghidurile de practică medicală sunt: “specificatii standardizate pentru îngrijirea medicală, dezvoltate printr-un proces oficial, care încorporează cele mai bune dovezi științifice ale eficacității cu opinia experților”.

Dezvoltarea ghidurilor de practică se bazează nu numai pe opiniile experților din domeniu, dar și pe studiile existente în literatura de specialitate, de obicei fiind bazate pe dovezi.

Scopul existenței ghidurilor de practică este instituirea unei practici medicale de calitate și crearea unui fundament etic pentru practicieni.

Ghidurile de practică sunt folosite ca instrument pentru îmbunătățirea calității actului medical. Apar frecvent probleme datorită unor ghiduri de practică de calitate îndoielnică sau care conțin recomandări contradictorii. Astfel, apare necesitatea unei abordări comune, valide, clare în vederea dezvoltării ghidurilor de practică.

Procesul de dezvoltare, implementare și modernizare permanentă a ghidurilor de practică este deosebit de costisitor și de aceea nu este indicată elaborarea lor decât pentru afecțiunile care îndeplinesc anumite condiții și anume:

- sunt prezente la un număr mare de pacienți;
- determină costuri crescute pentru sistemul de sănătate;
- există cercetări (studii) în domeniu;
- prezintă un mare interes pentru medici.

Motive pentru elaborarea ghidurilor de practică:

- profesionalizarea;
- responsabilizarea;
- eficiența.

Atingerea acestor trei obiective - profesionalizarea, responsabilizarea și eficiența - reprezintă idealul. În practică însă, programele de dezvoltare a ghidurilor nu reușesc să le îndeplinească pe toate. De aceea, este foarte important să se specifice de la început cine este responsabil de programul de elaborare. Este evident că programele elaborate de guvern și/sau casa de asigurări vor “croi” de la început o imagine diferită de cea produsă de către asociațiile profesionale sau de institutele de cercetare. Actorii din sectorul sanitar au interese diferite, iar aceste motivații se vor reflecta în natura, și, posibil, efectul programelor.

Metodologia de dezvoltare folosită în practică pentru introducerea ghidurilor de practică cuprinde următoarele **principale etape**:

1. design și dezvoltare;
2. diseminare;
3. adaptare la nivel local;
4. implementare;
5. evaluare.

Există mai multe **modalități de utilizare** a ghidurilor de practică printre care:

- utilizarea voluntară de către medici — ei pot să decidă asupra utilizării ghidurilor de practică; standardele conținute de ghidurile de practică sunt așa numitele standarde “soft”, pe care medicul sau unitatea sanitară pot să le urmeze, dar nu sunt obligatorii sau nu sunt de impus pentru acreditare;
- utilizarea ghidurilor de practică ca standarde pentru asigurarea calității, necesare certificării sau acreditării — s-a dovedit că duc la rezultate mai bune, în condițiile în care standardele “soft” se transformă în standarde “hard”, obligatorii.
- rambursarea serviciilor în funcție de utilizarea ghidurilor de practică — ar fi cea mai eficientă metodă de eliminare a îngrijirilor necorespunzătoare, dacă aceste servicii necorespunzătoare nu ar fi rambursate; unele case de asigurări din alte țări folosesc forme ale ghidurilor de practică pentru pre atestare, dar nu în România.

5.5. Standardele ISO în calitate

Aceste standarde internaționale, definite pentru prima oară în 1979, în cadrul unui grup de lucru format din aproximativ 180 comitete tehnice, au avut drept scop realizarea standardizării în domeniul generic al managementului calității, incluzând sistemele de calitate, asigurarea calității, tehnologiile de suport generice, inclusiv standardele care furnizează ghidarea în selecția și utilizarea acestor standarde. Pentru a se asigura relevanța

standardelor privind sistemele de management al calității, în condițiile schimbării permanente a necesităților și așteptărilor în economia de piață, Organizația Internațională pentru Standardizare le revede și le ajustează periodic (ultima revizie a fost realizată în anul 2000).

Aceste standarde își au originea în industrie, nu au nimic „specific” pentru sănătate, dar reprezintă cadrul general pentru asigurarea unui management al calității.

În anul 2001 a apărut standardul IWA 1: 2001- Sisteme de management al calității - linii directe pentru îmbunătățirea proceselor în organizații de servicii de sănătate.

Organizația Internațională pentru Standardizare (ISO) a definit un set de standarde, pentru care existența complianței la nivelul unei organizații semnifică asigurarea unui rezultat de calitate. Aceste standarde reprezintă un set de cerințe de bază pentru orice sistem de management al calității totale.

Printre cerințele standardelor ISO pentru servicii există unele aplicabile instituțiilor furnizoare de îngrijiri de sănătate:

1. existența unui scop bine definit,
2. responsabilități bine definite pentru angajați,
3. specificații clare pentru servicii, atât global, cât și pentru fiecare client, specificații înțelese și acceptate de către aceștia,
4. procese clar definite pentru realizarea specificațiilor,
5. mijloace de monitorizare a proceselor și a rezultatelor acestora,
6. evaluare periodică a proceselor și a eficacității acestora,
7. rectificare sistematică a erorilor,
8. investigare sistematică a erorilor pentru prevenirea recurenței lor,
9. mijloace de asigurare a calității bunurilor și serviciilor primite,
10. întreținere sistematică a echipamentelor pentru asigurarea acurateței și fiabilității acestora,
11. identificare clară a nevoilor de formare și calificare a personalului, cu demonstrarea aplicării practice a competențelor individuale,
12. înregistrări care să documenteze toate elementele de mai sus,
13. reevaluare periodică a tuturor elementelor de mai sus de către conducerea organizației.

Este nevoie ca și în spitale să se creeze și implementeze sisteme de management al calității. Deși actul medical propriu-zis nu este inclus în acest sistem al calității, ci ține de activitatea de evaluare a personalului și acreditarea unității, sistemul calității are în vedere tot ce ține de infrastructură, mediu de îngrijire, logistică, tehnologie, servicii de suport.

Sistemul de management al calității va fi însoțit de manualul calității care va descrie activitățile și procesele din organizație, alocarea responsabilităților și documentația însoțitoare.

Principiile sistemelor de management al calității

Standardele din seria ISO 9000:2000 reprezintă o oportunitate de a face organizația

mai eficientă prin cele 8 principii de management al calității ce reflectă cele mai bune practici de management. Aceste principii sunt:

- a) orientarea către client,
- b) *leadership* participativ,
- c) implicarea angajaților,
- d) abordarea bazată pe proces,
- e) abordarea managerială bazată pe sistem,
- f) îmbunătățirea continuă,
- g) abordarea luării deciziilor pe baza de dovezi,
- h) relații reciproc avantajoase între clienți-furnizori-plătitori.

În România, aplicarea standardelor ISO se face în unitățile sanitare la nivel de laborator, sterilizare și imagistică medicală, însă se poate extinde și la serviciile auxiliare tip curățenie, bucătărie etc.

Prin Ordinul comun al președintelui Casei Naționale de Asigurări de Sănătate, al Ministrului Sănătății și Familiei și al președintelui Colegiului Medicilor din România nr.559/874/ 4017 /2001 s-au înființat nucleele de calitate, în unele unități spitalicești din țară. Acestea asigură constant și permanent monitorizarea internă a calității. Ulterior s-a elaborat Metodologia de lucru privind înființarea și funcționarea nucleelor de calitate aprobată prin Ordinul comun al președintelui Casei Naționale de Asigurări de Sănătate, al Ministrului Sănătății și Familiei și al președintelui Colegiului Medicilor din România nr.604/1109/487 /februarie 2002.

Obiectivele nucleelor de calitate sunt:

- pe termen scurt:
 - autoevaluarea activității din punctul de vedere al calității serviciilor medicale furnizate;
 - eficientizarea activității, urmărind îmbunătățirea continuă a calității;
 - modificarea comportamentului personalului unității spitalicești, prin creșterea atenției acordate pacientului;
 - evaluarea satisfacției pacienților;
- pe termen mediu:
 - selectarea și definitivarea unor standarde și criterii de calitate aplicabile și acceptabile la nivel național;
 - realizarea unui clasament al spitalelor cuprinse în studiu după criteriile de calitate, pe baza punctajelor acceptate de comun acord de toate părțile;
- pe termen lung:
 - proiectarea și implementarea unui sistem de management al calității conform ISO 9001:2000 în unitățile spitalicești;
 - plata serviciilor medicale în mod diferențiat, ținând cont și de standardele de calitate atinse de spitalul respectiv.

6. MĂSURAREA CALITĂȚII

dr. Ingrid Laura Gheorghe

Măsurarea calității reprezintă identificarea sistematică a nivelului actual al calității realizat de o unitate sau un sistem, și constă în cuantificarea nivelului de performanță conform standardelor prevăzute.

Primul pas în procesul de măsurare a calității constă din identificarea ariilor de îmbunătățire. Activitățile de asigurare a calității incluse în măsurarea calității sunt:

- evaluarea internă a calității,
- monitorizarea calității,
- evaluarea externă a calității.

Evaluarea calității este un pas al asigurării calității care include furnizarea feedbackului, formarea și motivarea personalului și crearea de soluții de îmbunătățire a calității.

Evaluarea se poate realiza prin mai multe metode cum ar fi:

- observarea serviciilor (de către observatori experți, supervizori, tehnică *peer review*),
- evaluarea satisfacției pacientului,
- tehnica pacientului anonim (evaluatorul joacă pentru o zi rolul de pacient),
- revederea datelor înregistrate,
- testări ale personalului medical,
- ancheta personalului medical,
- ancheta la externarea pacientului.

Distorsiunile induse de aceste metode tind fie către supraestimarea performanței, fie către nerealizarea ei sub observație directă. De asemenea, performanța individuală poate varia de la o zi la alta datorită factorilor de natură personală, ai medicului și pacientului.

6.1. Evaluarea internă a calității

Aceasta reprezintă o măsură a calității serviciilor de sănătate, prin relevarea diferenței dintre performanța reală și cea așteptată. Performanța așteptată măsurată prin standarde, se referă cel mai frecvent la competența tehnică, eficiență, eficacitate, siguranță și acoperirea cu servicii.

Pentru evaluarea internă a calității au fost dezvoltate mai multe modele ce pot fi utilizate în funcție de aspectele ce doresc a fi evaluate.

6.1.1. Auditul calității

Este un examen metodic și independent cu scopul de a stabili dacă activitățile și rezultatele referitoare la calitate respectă dispozițiile și standardele prestabilite, dacă acestea sunt aplicate eficient și sunt apte să conducă la realizarea obiectivelor.

Auditul calității reprezintă o succesiune de activități bazate pe documente scrise ce

constau în investigații, verificări, examinări, evaluări ale planurilor, programelor, sistemelor calității, pentru a stabili măsura în care acestea au fost corect elaborate și implementate, în concordanță cu cerințele specificate în domeniu.

Obiectivele auditului calității:

1. verifică existența unor proceduri și sisteme de lucru care să asigure realizarea calității;
2. verifică dacă procedurile de lucru corespund standardelor existente în domeniu;
3. verifică aplicarea corectă a acestor proceduri;
4. verifică măsura în care realizările efective corespund măsurilor prestabilite.

Această metodă poate fi utilizată atât pentru evaluarea internă a calității într-o organizație cât și la evaluarea externă. Astfel, există două *tipuri de audit*:

1. audit intern,
2. audit extern – este realizat către organisme neutre specializate.

Auditul intern

- este realizat de specialiști din cadrul organizației;
- prin el se verifică măsura în care procedurile, tehnicile de lucru au fost corect implementate, însușite și aplicate;
- urmărește obținerea unor dovezi privind realizarea activităților în concordanță cu cerințele specificate;
- se face după introducerea și aplicarea oricărui program, plan, sistem de calitate nou;
- se reia cu o anumită periodicitate;

Auditul extern

- este realizat de către organisme neutre specializate;
- urmărește obținerea dovezilor care garantează capacitatea furnizorilor de a furniza calitatea cerută și, în final, certificarea produsului sau a furnizorilor respectivi.

Auditul extern este de două feluri:

- a. efectuat de un “beneficiar” al organizației respective (*second-part audit*) – prin care acesta analizează sistemul calității pentru a se convinge că va putea obține serviciile sau produsele cu nivelul de calitate dorit; este eficient în cazul unui furnizor strategic, cu care se încheie acorduri pe termen lung (în sistemele de sănătate, de exemplu, de către CAS);
- b. efectuat de un organism neutru, la solicitare organizației auditate, a beneficiarilor sau a unor organizații neutre (*third-part audit*); garantează și verifică posibilitățile organizației auditate de a realiza produse sau servicii

care răspund unor cerințe sau specificații.

Sucesiunea și conținutul etapelor pot diferi în funcție de elementele auditate: produse, servicii, procese, sisteme ale calității.

Auditul calității este un instrument de prim rang în evaluarea performanței.

6.1.2. Peer Review

Acest mecanism de evaluare este folosit în țările vestice și în SUA pentru a evalua calitatea totală a îngrijirilor. Evaluarea arată cât de bine sunt furnizate serviciile de către personalul medical și cât de bine acoperă nevoile pacienților. Evaluarea se face de către personal medical cu pregătire similară (*peers*).

Decizia luată de un medic va fi evaluată de alt medic egal în pregătire. Este totuși o metodă controversată, datorită reținerii unor medici de a fi evaluați de alți medici, prin telefon sau prin înregistrări scrise. Pe de altă parte, adeseori și furnizorul și cel ce evaluează pot avea stimulente financiare care să modifice calitatea îngrijirilor. Este un instrument de rang secund în evaluarea performanței îngrijirilor.

6.2. Monitorizarea calității

Implementarea unui sistem de monitorizare este esențială pentru realizarea unui program de îmbunătățire a calității. Chiar și în cazul resurselor limitate se pot folosi metodele sistematice pentru a monitoriza în mod regulat calitatea îngrijirilor. Monitorizarea calității îngrijirilor este procesul colectării regulate și analizei unui set de indicatori de calitate, și se axează mai degrabă pe măsurarea și analiza proceselor. Acest proces permite furnizorilor de sănătate să evalueze măsura în care sunt atinse obiectivele unui program sau performanța globală.

Indicatorii de calitate

Monitorizarea implică selectarea indicatorilor care vor permite evaluarea performanței, în raport, sau nu, cu standarde definite.

Organizația Mondială a Sănătății definește indicatorii ca “*variabile care ne ajută la măsurarea schimbării*”. Un bun sistem de monitorizare trebuie să se adapteze situației existente în organizația în care se implementează programul; el trebuie să pornească de la definirea celor mai importanți indicatori pentru a ajunge treptat la stabilirea unui set cât mai complet. Este foarte important ca datele colectate să fie complete, clare și să nu dea naștere unor interpretări greșite.

Indicatorul trebuie să îndeplinească câteva atribute fundamentale (OMS):

- să fie valid – să măsoare ceea ce trebuie să măsoare;
- să fie relevant – pentru necesitățile comunității sau pentru problema definită;
- să fie reproductibil – să măsoare de fiecare dată ceea ce trebuie să măsoare;
- să fie realist, aplicabil, fezabil și ușor de utilizat în practică;
- să fie măsurabil și observabil – sub formă de frecvențe, medii, rate;
- să fie cunoscut și agreat de echipa a cărei performanță se măsoară;

- să fie folosit în evaluare în mod continuu în timp.

Descrierea mai amplă a elaborării, selectării și utilizării indicatorilor de calitate va fi realizată în capitolul următor (capitolul 7).

6.3. Evaluarea externă a calității

În procesul de îmbunătățire a calității într-o organizație, o etapă importantă o reprezintă evaluarea externă a calității, care furnizează informații asupra percepției pe care clienții (pacienții), terțul plătitor sau alți furnizori de servicii o au asupra respectivei organizații. Metodele utilizate mai frecvent sunt evaluarea satisfacției pacienților, auditul extern și *benchmarking*-ul.

6.3.1. Evaluarea satisfacției pacientului

Satisfacția pacientului este o componentă a evaluării calității îngrijirilor. După OMS, "Evaluarea calității este un demers care permite fiecărui pacient garantarea actului diagnostic și terapeutic cu cel mai bun rezultat din punctul de vedere al sănătății conform stării prezente și dezvoltării actuale a științei medicale, la cele mai bune costuri pentru cel mai bun rezultat, cu cel mai mic risc iatrogen și pentru satisfacția sa cea mai mare din punctul de vedere al procedurilor, al rezultatelor și al contactelor interumane în interiorul sistemului de îngrijiri".

Satisfacția pacientului poate fi considerată drept un rezultat al îngrijirilor și chiar un element de sănătate prin ea însăși.

Deși deseori folosit, rareori termenul de satisfacție este definit și presupune suprapunerea domeniului cognitiv (al cunoștințelor) peste cel afectiv (reacția personală față de îngrijiri).

Noțiunea de satisfacție este subiectivă și predominant calitativă. Ea trebuie să fie interpretată și asumată ca atare, fără a fi transmutată în domeniul cantitativ.

După teoria așteptărilor, satisfacția reprezintă diferența dintre ce se așteaptă și ce este perceput.

Ancheta de satisfacție trebuie să surprindă reacția pacienților în fața acestei diferențe, dar pentru aceasta este necesar să se cunoască bine ce doresc pacienții. Așteptările pacienților variază în funcție de multe variabile precum: vârstă, patologie, caracteristici socioculturale, demografice și profesionale.

Există cel puțin trei mari **categorii de așteptări**:

- legate de dotarea tehnico-materială – corespund nevoilor organice primare de securitate, deoarece pacientul, atins la nivel somatic sau psihic, așteaptă o rezolvare a suferinței sale și o restabilire parțială sau totală a funcției normale a organismului său;
- psihosociologice – cele ale contactului social cu noul mediu; pacientul este neliniștit datorită rupturii de mediul său și așteaptă informații și relații care să îi permită familiarizarea și integrarea în noul mediu;
- materiale și intelectuale – dorința de a nu fi devalorizat și lipsit de stimă, chiar și, sau mai ales în prezența bolii.

Cele nouă **elemente ale performanței îngrijirilor de sănătate**, cel mai frecvent citate de pacienți sunt:

1. eficacitatea îngrijirilor,
2. caracterul adecvat al îngrijirilor,
3. disponibilitatea furnizorului,
4. oportunitatea îngrijirilor,
5. calitatea îngrijirilor,
6. continuitatea îngrijirilor,
7. siguranța îngrijirilor,
8. eficiența îngrijirilor,
9. respect și bunăvoință din partea furnizorului.

Aspecte ale satisfacției pacientului care trebuie luate în considerare:

- îngrijirile medicale și informația,
- facilitățile de hrană și cazare,
- atmosfera,
- îngrijirile asistentelor,
- cantitatea de hrană,
- organizarea vizitelor.

Componente ale aspectelor satisfacției: umanismul, informația, calitatea globală, competența, satisfacția globală, administrarea tratamentului, accesul la îngrijiri, costurile, facilitățile, rezultatele, continuitatea îngrijirilor, atenția la problemele sociale ale pacientului.

Caracteristicile chestionarului de satisfacție a pacientului sunt:

1. determinarea precisă a eșantionului,
2. stabilirea datelor indispensabile analizei,
3. selecția surselor de informare,
4. forma fiecărei întrebări,
5. concizia,
6. alternanța întrebărilor,
7. existența unei introduceri,
8. instrucțiuni precise,
9. plic, acolo unde e cazul,

10. facilitarea biroctică,
11. pre-testare.

În general, rezultatele anchetelor de satisfacție arată că aspectele considerate de către pacienți ca fiind satisfăcătoare sunt:

- îngrijirile asistentelor,
- îngrijirile medicale,
- relația cu alți membri din serviciul medical,
- relația cu alți pacienți,
- îngrijirile paramedicale.

Domeniile care mai suferă ameliorări sunt: informarea, curățenia, hrana, ocupația în timpul spitalizării, temperatura din spital, facilități, somnul, zgomotul, ambientul, timpul de așteptare, tratament uneori incorect, prestația îngrijitorilor.

Întreg personalul care lucrează în serviciile de sănătate vizează satisfacerea nevoilor pacientului. Serviciile de sănătate își datorează existența pacienților, și este logic să încerce satisfacerea în totalitate a nevoilor de sănătate ale acestora. Cunoașterea nevoilor pacientului este esențială pentru a-l satisface. Există trei tipuri de nevoi:

1. nevoi existente dar care nu sunt recunoscute de către pacient,
2. nevoi resimțite care nu produc cerere,
3. nevoi care produc cerere.

Pacientul va alege serviciile care îi satisfac cel mai bine nevoile, și va profita de contactul cu furnizorul de îngrijiri de sănătate pentru a "cere" și „consuma” și alte servicii care îi satisfac nevoi care nu produc cerere, sau care nu sunt resimțite.

În ciuda multitudinii de servicii, rămâne întotdeauna o parte de nevoi nesatisfăcute, fie datorită faptului că oferta nu corespunde cererii, fie lipsei calității serviciilor. În aceste cazuri, sistemul informal (familia, rudele, prietenii, vindecătorii etc.) va prelua această cerere și o va satisface în afara sistemului.

Costul renunțării la continua creștere a satisfacției pacienților înseamnă pacienți pierduți și eșec pe piața serviciilor: 65-70% din clienții nesatisfăcuți nu vor mai alege serviciul din nou dacă au posibilitatea să aleagă; fiecare pacient nesatisfăcut va influența în medie 12-25 de alți potențiali clienți prin împărtășirea experienței neplăcute avute.

În România, nucleele de calitate din spitale au rolul să evalueze satisfacția pacienților prin aplicarea chestionarelor create de către CNAS, însă practica a dovedit, în anumite cazuri, pe de o parte, tratarea cu superficialitate a acestui aspect (chestionarele sunt completate nu de către pacienți, ci de către personalul medical mediu, acordându-se calificative maxime, ceea ce duce la distorsiuni foarte mari în momentul analizei datelor), pe de altă parte, nevoia îmbunătățirii acestui chestionar și adaptării lui la diversele tipuri de secții spitalicești. Chestionarul de satisfacție a pacienților aplicat în spitalele din România poate fi vizualizat în anexa VI.7.

6.3.2. Auditul extern

Așa cum a fost prezentat modelul la secțiunea 6.1., Evaluarea internă a calității, auditul extern se realizează de către organisme neutre specializate. Cel mai frecvent, această metodă este utilizată în vederea acreditării organizației furnizoare de servicii de sănătate. Acreditarea este impusă în general de un finanțator strategic (organism guvernamental) și conferă credibilitate organizației acreditate în raport cu ceilalți furnizori de servicii de sănătate.

Procesul de acreditare va fi descris pe larg în Capitolul 8, Acreditarea spitalelor.

6.3.3. Benchmarking

În domeniul sanitar, cel mai adesea se realizează benchmarking în ceea ce privește condițiile hoteliere: cazarea bolnavilor, curățenia, alimentația. Din acest considerent *benchmarking*-ul este considerat un instrument de rang secund în evaluarea performanței îngrijirilor. Totuși, în ultimii ani, în Statele Unite, s-a încercat o ierarhizare a spitalelor pe baza unor indicatorilor de calitate cu semnificație clinică. Rezultatul a fost criticat de marea majoritate a specialiștilor deoarece diferențele între spitale erau extrem de mici, ne semnificative statistic, un spital putând fi în fruntea listei la anumiți indicatori și la mijlocul sau la coada listei pentru alți indicatori.

Metoda *benchmarking*-ului a fost descrisă mai pe larg în capitolul 4, Instrumentele calității, secțiunea 4.14.

7. INDICATORI DE CALITATE

dr. Cristina Pavel

În procesul de îmbunătățire continuă a calității, atât managerii cât și personalul din subordine vor fi confrunțați cu numeroase probleme. Pentru rezolvarea problemelor, aceștia pot utiliza diferite tehnici și instrumente, dar înainte de toate trebuie ierarhizate problemele și apoi foarte bine definite cele stabilite spre rezolvare. Pentru definirea problemelor este necesară înțelegerea modului în care aceasta afectează desfășurarea procesului. (IMSS, 2000)

7.1. Ce sunt indicatorii de calitate?

Indicatorii reprezintă instrumente ce pot furniza informații despre frecvența, nivelul, amploarea, gravitatea etc. unei probleme. Un indicator este expresia unei caracteristici sau a unei variabile specifice pentru o anumită problemă; este operaționalizarea variabilei/variabilelor care definesc problema.

Cel mai frecvent, indicatorii sunt utilizați pentru a diagnostica o situație, a compara două populații sau procese având aceeași caracteristică, a evalua comparativ variațiile în timp și spațiu a două sau mai multe caracteristici (IMSS, 2000).

Indicatorul se definește printr-un raport numărător–numitor. Numărătorul reprezintă

fenomenele observate, iar numitorul reprezintă valoarea cu care se dorește compararea (standardul, populația generală, valoarea de referință). De exemplu: proporția de cazuri de explorări radiologice la pacienții cu diabet, într-o lună de zile, în spitalul X:

a = număr explorări radiologice la pacienți diabetici, pe lună, în spitalul X,

b = număr pacienți diabetici, pe lună, în spitalul X,

P = proporția/indicatorul.

$$\frac{\text{Numărător: } a}{\text{Numitor: } b} = P$$

Fenomenul este măsurat în timp și spațiu și permite cuantificarea unor nevoi pentru îmbunătățirea calității unui serviciu (în cazul prezentat, indicatorul poate ajuta la planificarea serviciului de radiologie, pentru evitarea prelungirii timpului de așteptare, achiziția de materiale etc.).

7.2. Cum se construiește un indicator de calitate?

Pentru construirea unui indicator sunt necesari următorii pași:

- descrierea cât mai exactă a fenomenului ce se dorește măsurat;
- identificarea aspectelor măsurabile în fenomenul descris;
- descrierea indicatorului;
- stabilirea formulei de calcul;
- determinarea sursei de informații pentru numărător și numitor;
- definirea limitelor superioară și inferioară pentru indicatorul construit.

După descrierea fenomenului, indicatorii ce urmează a fi construiți trebuie să răspundă la întrebări de tipul: cât de frecvent este fenomenul, când, unde se produce și pe cine afectează. Astfel, indicatorii de calitate pot măsura aspecte ale procesului, structurii sau rezultatelor. În cazul serviciilor de sănătate, indicatorii de calitate oferă informații asupra accesului, rezultatelor, experienței pacienților și procesului de acordare a îngrijirilor de sănătate.

Odată clarificat ce anume măsurăm, indicatorii pot fi compuși și calculați stabilind modul de exprimare (număr, proporție, rată, incidență, prevalență etc.). Pentru a utiliza indicatorii, trebuie ulterior identificate sursele din care pot fi culese datele (surse directe, documente, informații, statistici, observația directă, cercetarea consensului). Informația obținută trebuie prelucrată matematic (rapoarte, proporții, medii, tendințe etc.) și exprimată în manieră grafică prin tabele, histogramme, grafice. Cele mai frecvente utilizări ale diferitelor grafice sunt schematizate în Tabelul VI.1.:

Tabelul VI.1. Tipuri de grafice, date și utilizările lor

| GRAFIC | TIP DE DATE | UTILIZĂRI |
|--------|-------------|-----------|
|--------|-------------|-----------|

| | | |
|-----------------------|--|--|
| HISTOGRAMA | O singură variabilă cantitativă continuă | - compararea eșantioanelor - distribuția valorilor pentru o variabilă - analiza variabilității unui proces |
| DIAGRAMA CU COLOANE | Variabile calitative sau cantitative cu o scală nominală (enumerare de evenimente) | - identificarea problemelor - analiza datelor pe grupuri - ierarhizarea problemelor - selecția de strategie - măsurarea schimbării, înainte și după implementarea unui program |
| GRAFICUL DE TENDINȚĂ | O variabilă cantitativă discretă | - evoluția problemei sau procesului în timp (variații sezoniere) - monitorizarea producției |
| GRAFICUL DE DISPERSIE | Două variabile cantitative continue | - relație între două variabile cantitative - testarea relației cauză-efect sau relațiilor de asociere |
| DIAGRAMA DE FLUX | O variabilă cantitativă continuă | - identificarea problemei - descrierea procesului |

Sursa: IMSS, 2000

Pentru ca un indicator construit să-și demonstreze utilitatea, este nevoie să fie comparat cu un termen de referință sau cu un nivel de calitate standard. Acest standard poate fi: o normă tehnică, performanța istorică a unei activități, nivel minim sau maxim, funcție de posibilitățile de intervenție.

7.3. Ce tipuri de indicatori de calitate se pot construi?

Indicatorii de acces evaluează măsura în care pacienții primesc îngrijiri de sănătate corespunzătoare și la timp (de ex: internări posibil evitabile, de exemplu, prin imunizare etc.). Astfel de indicatori pot genera informații distorsionate fiind limitați de existența bazei materiale necesare acordării de îngrijiri medicale adecvate situației medicale și de variațiile de practică medicală.

Indicatorii de rezultat se referă la starea de sănătate a unui pacient căruia i-au fost acordate îngrijiri de sănătate (ex: procent de pacienți cu infecții postoperatorii, procent de pacienți cu recidive etc.). Acești indicatori pot sugera ce servicii necesită îmbunătățiri, dar pentru focalizarea adecvată a intervențiilor, este necesară determinarea unor indicatori de structură și de proces. Pentru acest tip de indicatori, distorsionarea rezultatelor poate apărea ca urmare a numărului mic de cazuri ce nu permit generalizarea. De asemenea, sunt sensibili la aspecte externe, cum ar fi, modalitatea de internare, statutul social, terenul genetic al pacienților etc. Acest tip de indicatori sunt cel mai greu acceptați de profesioniștii din sănătate.

Experiența pacienților poate fi cuantificată în urma chestionării acestora sau a observației directe. De multe ori rezultatele depind de regiunea geografică, aspecte culturale.

Indicatorii de proces evaluează un serviciu de sănătate furnizat unui pacient. De obicei se referă la complianța pacienților la medicație sau recomandări, putând identifica și mai bine nivelul la care sunt necesare intervențiile (de ex: procent de pacienți satisfăcuți de tratament, procent de pacienți ce au necesitat schimbarea tratamentului, nașteri prin cezariană fără indicație etc.).

Indicatorii de rezultat și de proces au fost foarte mult diversificați prin introducerea sistemului de clasificare în grupe de diagnostice și a clasificării procedurilor. Datele administrative obținute astfel relativ ușor, prin raportări obligatorii lunare, pe un număr mare de cazuri, au permis dezvoltarea unor indicatori de calitate cu costuri mici, aplicabili la populația generală. Acești indicatori pot furniza informații screening privind potențiale probleme de siguranța pacienților, efecte adverse, evaluarea riscului de erori medicale, în special la nivel de spital, structurile cele mai mari consumatoare de resurse în orice sistem de sănătate din lume. Pe baza lor se pot dezvolta analize mai detaliate ale calității la nivelul unor spitale cu rate scăzute de rezultate. De exemplu, un spital la care se determină rate crescute de utilizare a anumitor proceduri costisitoare poate ridica suspiciuni de utilizare inadecvată a acestor proceduri.

Printre criticile aduse acestor indicatori sunt:

- datele administrative nu iau în considerare toate complicațiile unui caz
- definirea în sine a unor diagnostice/proceduri este vagă și poate genera gruparea mai multor cazuri eterogene
- raportarea incompletă cauzată fie de greșeli, fie de teama de consecințe, oprobriu public, generează suspiciuni în legătură cu acuratețea datelor

7.4. Cum se selectează un indicator de calitate?

Realizarea unei analize a calității serviciilor de sănătate furnizate de o organizație presupune selectarea unui set de indicatori specifici. În ultimii ani, a fost dezvoltat un număr impresionant de indicatori de calitate, în principal din cauza lipsei unor definiții standard a conceptelor. Totuși, indiferent de scopul analizei, preluarea unor indicatori deja dezvoltați sau generarea unor noi trebuie să țină cont de următoarele criterii de selecție:

- colectarea de date trebuie să fie ușoară;
- datele trebuie să fie reprezentative pentru populație;
- datele trebuie să fie disponibile lunar/anual;
- datele să fie din sursă sigură, verificabilă, recunoscută;
- să aibă capacitate de avertizare asupra existenței unei probleme;
- să fie ușor de interpretat;
- să fie sensibili la modificări mici ale datelor;
- să fie micșorată la maxim posibilitatea de distorsionare a rezultatelor;
- să fie aplicabili la populația generală;
- să poată fi aplicați diferitelor grupuri populaționale (rase, sexe, grupuri sociale, grupuri etnice etc.), fără să aibă nevoie de modificări, ajustări;
- să poată fi integrați în alte seturi de indicatori dezvoltați;
- să aibă utilitate pentru dezvoltarea de politici de sănătate;
- să permită modificări.

7.5. Cum se utilizează indicatorii de calitate?

În general indicatorii de calitate sunt utilizați pentru îmbunătățirea calității, în scop de evaluare și pentru cercetare.

7.5.1. Îmbunătățirea calității

Indicatorii de calitate pot servi la îmbunătățirea calității atât la nivelul unei organizații cât și la nivelul unui sistem furnizor de îngrijiri de sănătate.

Pentru a îmbunătăți calitatea într-o organizație sunt necesari următorii pași: identificarea problemelor ce pot fi îmbunătățite, selectarea măsurilor adecvate și utilizarea lor în vederea obținerii unei evaluări de bază a practicii medicale, utilizarea măsurilor adoptate pentru monitorizarea efectelor și eforturilor de îmbunătățire a performanței. Rezultatele unui indicator de calitate de bază pot fi utilizate pentru mai bună înțelegere a unei probleme de calitate, furnizează motivația pentru schimbare și stabilesc o bază pentru comparații între organizații sau în timp. Rezultatele de bază permit utilizatorului să prioritizeze ariile ce necesită îmbunătățiri. Rezultatele obținute în urma măsurărilor repetate ale performanțelor clinice pot fi utilizate în programele de îmbunătățire internă a calității și evaluarea îmbunătățirii performanței în urma eforturilor de schimbare.

Indicatorii de calitate pot fi utilizați și în evaluări externe, la nivel național sau regional, pentru stimularea organizațiilor ce furnizează servicii de sănătate de a adopta măsuri interne de creștere a calității. De obicei, beneficiarii unor astfel de evaluări externe sunt chiar organizațiile participante sau instituții finanțatoare. Astfel de evaluări sunt realizate de instituții care colectează date periodic, le verifică validitatea și întocmesc rapoarte privind calitatea serviciilor de sănătate furnizate, în formate ce permit, pe de o parte, comparații directe între furnizori, dar și clasificări ale acestora.

7.5.2. Evaluarea performanțelor

Utilizarea indicatorilor de calitate în scopul evaluării performanțelor include luarea deciziilor de către cumpărător sau consumator, acreditare și evaluare externă a calității. De asemenea, utilizarea indicatorilor pentru evaluarea performanțelor poate fi similară cazului îmbunătățirii externe a calității, aceeași organizație putând să utilizeze măsurarea calității în ambele scopuri, dar, în acest caz, validitatea și recunoașterea generală a indicatorilor trebuie să fie foarte mare. Aceasta permite asigurarea unor comparații corecte și asigură realizarea indicatorilor de performanță predefiniți.

Beneficiarii unor astfel de evaluări ale performanței sunt de obicei, cumpărătorii de servicii de sănătate (finanțatorii sau pacienții). Interesul lor principal este de a folosi astfel de date pentru selectarea furnizorilor sau acordarea de beneficii financiare în vederea recunoașterii performanțelor. Compararea grupurilor de furnizori pe baza datelor de performanță permite clasificarea acestora pe arii clinice, servicii furnizate etc. Unii furnizori de servicii de sănătate obișnuiesc să transmită la intervale regulate astfel de evaluări ale performanțelor pentru beneficiari. În ultimii ani, există numeroase exemple de încercări de plată a furnizorilor de servicii de sănătate pe baza analizelor de calitate.

Uneori, furnizorii de servicii de sănătate pot fi ei înșiși beneficiarii unor astfel de evaluări pentru implementarea unor programe de îmbunătățire internă a calității în vederea acreditării.

7.5.3. Cercetare

Indicatorii de calitate sunt utilizați în cercetare pentru dezvoltarea sau producerea de noi informații privind sistemul de sănătate ce pot fi generalizate la un număr mare de

organizații și determină baza de dezvoltare a politicilor de sănătate. Cercetarea calității este adesea necesară în evaluarea programelor, a impactului schimbărilor generate de diferitele politici de sănătate asupra calității îngrijirilor de sănătate. Utilizarea indicatorilor de calitate în scop de cercetare, în comparație cu utilizarea lor în alte scopuri, necesită obținerea de date pe loturi mari și analize complexe. Totuși, utilizarea indicatorilor de calitate și pentru alte scopuri devine extrem de utilă și pentru cercetare.

8. ACREDITAREA SPITALELOR

Constanța Mihăescu-Pinția

Termenul „acreditare” are la origine cuvântul „credo”, care în latină înseamnă credință, încredere, iar *accredito* – încredințare; acreditarea relevă acordarea de încredere, pe baza unor dovezi, împuternicire.

Accreditarea este cunoscută astăzi ca procedură de evaluare *externă* prin care un *organism de acreditare* recunoscut atestă oficial, în scris, în urma unei analize specifice, solicitate de o organizație, competența acesteia în realizarea unor activități – bunuri sau servicii – în funcție de conformitatea cu un referențial acceptat - standarde, norme (FRPC, 2006). Obținerea acreditării conferă organizației *credibilitate* pe piață în fața celorlalți actori (clienți, organizații partenere sau concurente, finanțatori, organisme guvernamentale, consultanți/evaluatori).

În sănătate, acreditarea răspunde nevoii de evaluare și de informare *obiectivă oficială* în privința calității serviciilor și performanțelor furnizorilor de servicii. În sistemul sanitar, spitalele implică cel mai amplu și minuțios proces de acreditare. Prin acesta se investighează gradul de complexitate a activității spitalului în relație cu nivelul resurselor și dotărilor disponibile, nivelul calității serviciilor și performanțele spitalului în raport cu un set de standarde agreeate – la nivel național sau internațional. Totodată, spitalul dezvoltă activități de autoevaluare, utilizând tehnici și instrumente specifice pe parcursul procesului de acreditare. Însă, dincolo de avantajele evidente, acreditarea are limitări în sensul că:

- nu produce un efect direct asupra procesului de îngrijire, practicii medicale și rezultatelor îngrijirilor (starea de sănătate și calitatea vieții pacienților);
- pentru asigurarea unui caracter obiectiv al evaluării spitalului este necesară și monitorizarea unor indicatori clinici și benchmarking;
- pentru rezultate mai bune sunt necesare măsuri specifice pentru asigurarea îmbunătățirii continue a calității;
- diferențele dintre principiile, seturile de standarde și programele naționale de acreditare a spitalelor fac dificile comparațiile dintre țări.

Dincolo de acreditare, este util ca spitalele să utilizeze instrumente potrivite pentru măsurarea *satisfacției pacienților*, aspect care, în viziunea OMS, reprezintă responsabilitatea managerilor spitalului, nu doar a medicilor curanți.

Spre deosebire de conformitatea cu standardele *ISO* privind asigurarea calității și sistemul managementului calității, care conferă valoare de piață (Olaru, 2004), acreditarea prezintă mai multe avantaje: este mai puțin formală, mai specifică și detaliată, mai flexibilă și chiar mai creativă, orientată spre pacient.

Pentru dezvoltarea propriului sistem de acreditare a spitalelor este foarte utilă trecerea în revistă a programelor naționale de acreditare ale altor țări. Un istoric metodologic și de practică în domeniu relevant îl dețin Statele Unite, prin sistemul de

acreditare format din:

- Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations (**JCAHO**) – Comisia de Acreditare a Organizațiilor de Îngrijiri de Sănătate; Joint Commission International, prin Programul ALPHA (Agenda for Leadership in Programs in Healthcare Accreditation), promovează comparabilitatea internațională a programelor și standardelor de acreditare în sănătate.
- National Committee for Quality Assurance (NCQA) - Comitetul Național pentru Asigurarea Calității;
- American Accreditation Health Care Commission Inc. (AAHCC) – Comisia Americană de Acreditare a Îngrijirilor de Sănătate;
- American Accreditation Program (AAP) – Programul American de Acreditare;
- The Accreditation Association for Ambulatory Health Care (AAAHC) – Asociația de Acreditare a Îngrijirilor de Sănătate Ambulatorii;
- Foundation for Accountability (FACCT).

NCQA definește acreditarea ca proces formal prin care un organism recunoscut (neguvernamental și nonprofit) evaluează și recunoaște că un spital îndeplinește prevederile standardelor selectate și publicate în acest scop. Principiile acreditării:

- proces voluntar, independent, corect și confidențial;
- scopul îl constituie atestarea calității serviciilor spitalicești după principiile îmbunătățirii continue (Continuous Quality Improvement) și siguranța pacienților;
- *evaluarea internă*, pe secții și departamente;
- evaluare comprehensivă la nivelul organizației;
- standarde;
- evaluare externă *la fața locului*;
- evaluare a *egalilor* pe specialități (*peer review*);
- evaluări/revizuri periodice.

Cu o experiență de peste 50 ani în acreditarea spitalelor, JCAHO reprezintă un model pentru numeroase țări în construirea propriilor sisteme de acreditare, fiind implicată și în acreditarea unor spitale internaționale. Standardele utilizate de JCAHO în procesul de acreditare a spitalelor vizează următoarele:

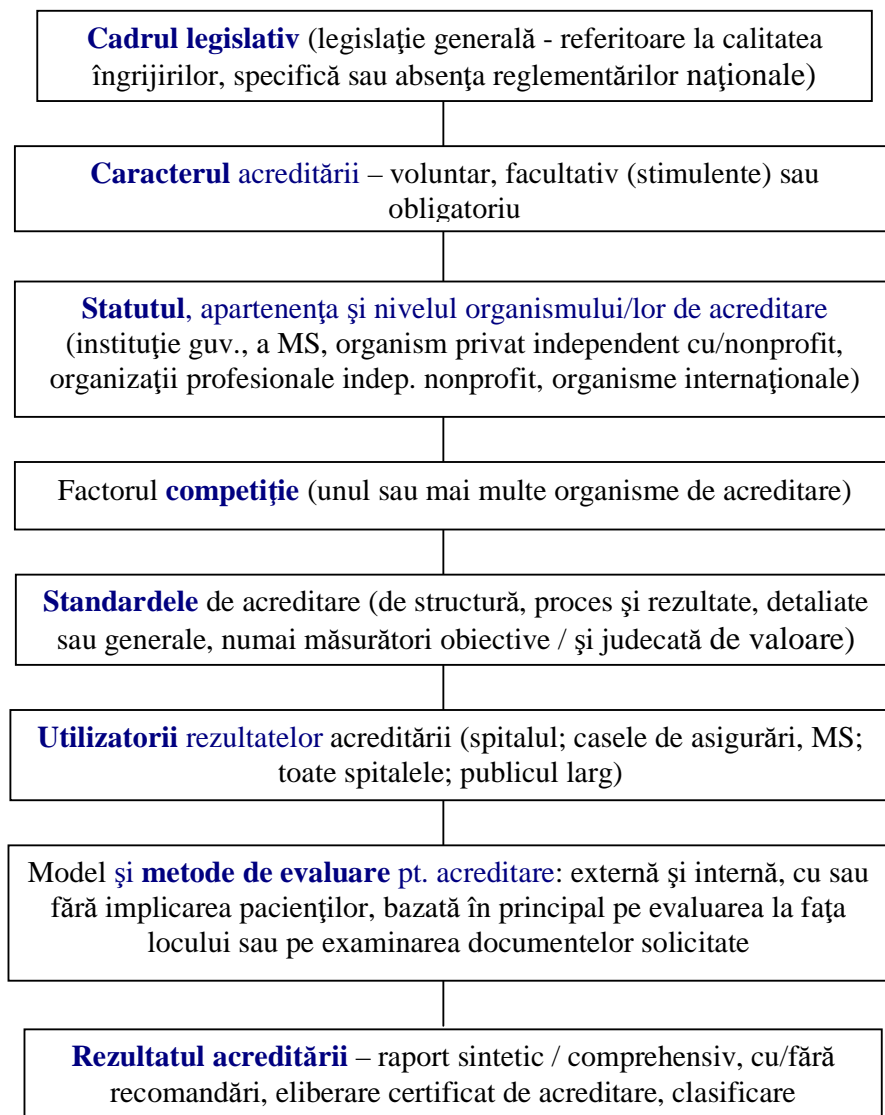
- accesul la îngrijiri și continuitatea îngrijirilor,
- drepturile pacientului și aparținătorilor,
- evaluarea pacienților,
- îngrijirea pacienților,
- educația pentru sănătate a pacientului și familiei,
- îmbunătățirea calității și siguranța pacientului,
- prevenirea și controlul infecțiilor,
- leadership,

- managementul și siguranța unității,
- evaluarea tehnologiei,
- managementul resurselor umane – pregătirea și calificările personalului,
- managementul informațiilor.

Însă, indiferent de modelul și nivelul de standarde ales, setul de standarde pentru acreditare trebuie să acopere toate aspectele calității îngrijirilor spitalicești, după modelul *structură-proces-rezultate* (Donabedian, 2003).

Construirea unui sistem de acreditare presupune definirea clară a unor *coordonate* principale:

Figura VI.4. Componentele sistemului de acreditare



Sursa: după D.Hindle, 2006

În același timp, se vor lua în considerare interesele principalilor actori implicați: spitale, medici de spital, Ministerul Sănătății/guvern, case de asigurări, pacienți, precum și

costurile estimative ale procesului.

La sfârșitul anului 2004, în România funcționau în jur de 450 spitale publice și nouă spitale private, la 100.000 locuitori revenind în medie 1,9 spitale față de 3,1 în Uniunea Europeană (UE) și 6,6 paturi la 100.000 de locuitori față de 6,1 în medie în UE. În România, se observă o utilizare mai intensă a serviciilor spitalicești, de 21,3 internări la 100, față de numai 17,9 în UE și o durată generală medie de spitalizare de 8,1 zile comparativ cu 9,5 în UE (WHO, HFA-db; INCDS 2005).

Este important de menționat că, din anul 2003, toate spitalele din România raportează electronic, în mod standardizat, setul minim de date clinice la nivel de pacient pentru toți pacienții externai, iar codificarea diagnosticelor se face conform Clasificației Internaționale a Maladiilor CIM versiunea 10, iar a procedurilor medicale - conform Listei tabelare a procedurilor CIM 10-AM (australiană). Din 2005, toate spitalele pentru îngrijiri pentru afecțiuni acute, în număr de 276, sunt finanțate pe bază de caz rezolvat (DRG). Acestea reprezintă premize importante pentru activitatea de evaluare clinică în cadrul procesului de acreditare. Ca indicatori globali ai activității clinice spitalicești, în 2005 s-au înregistrat 4.444.475 pacienți externai din secțiile de îngrijiri pentru afecțiuni acute, cu o durată medie de spitalizare aferentă de 7 zile și un indice de complexitate a cazurilor de 0,7578.

Deși în cadrul reformei sistemului și în contextul aderării țării noastre la Uniunea Europeană, necesitatea acreditării spitalelor a fost recunoscută și au fost pregătiți un număr de specialiști, procesul a fost amânat și nu există încă un program de acreditare.

Legea 95/2006 privind Reforma în domeniul sănătății, la titlul VII – Spitalele, prevede ca spitalele să intre *la cerere* în procedura de acreditare, coordonată de Comisia Națională de Acreditare a Spitalelor. Această comisie este responsabilă cu „procedurile, standardele și metodologia de acreditare”. Termenul maxim până la care spitalele pot obține acreditarea este de cinci ani de la obținerea autorizației sanitare de funcționare, urmând ca situația spitalelor acreditate să fie făcută publică. Detaliile tehnice operaționale de acreditare a spitalelor urmează să fie stabilite prin legislația secundară, în cel mai scurt timp.

Dezvoltarea sistemului național de acreditare a spitalelor de-abia începe, fiind necesar un organism de acreditare funcțional, neutru și independent, format din specialiști cu pregătire specifică și experiență de lucru cu spitalele, motivați, care să dezvolte și să testeze metodologia exactă de acreditare, precum și un *instrument* pentru facilitarea activității de evaluare în spital, de tip Ghid de acreditare. Procesul de acreditare ar trebui să vizeze inițial procesul de *evaluare internă* a spitalelor și colaborarea cu specialiștii și echipa managerială pentru îmbunătățirea aspectelor deficitare, pe ariile și dimensiunile definite de standarde.

Amintim că, în cadrul unui proiect PHARE, a fost recent elaborat un material comprehensiv pentru documentarea procesului de acreditare în sănătate în România, ce cuprinde: conceptualizarea și istoricul acreditării în diferite sisteme de sănătate, modele, impactul acreditării în lume, recomandări specifice pentru România privind strategia și etapele necesare, ținând cont de contextul actual al reformei.

Experiența mai multor țări arată că procesul de acreditare trebuie abordat în manieră *consultativă* și nu coercitivă, așa încât echipa de experți să acorde sprijin spitalului pentru cunoașterea standardelor, înțelegerea procesului, definirea propriilor obiective pentru acreditare, efectuarea evaluării interne și stabilirea măsurilor pentru îmbunătățirea deficiențelor. Membrii echipei de acreditare nu vin „în control”, ci răspund unei solicitări a spitalului, în scopul evaluării și îmbunătățirii calității serviciilor și recunoașterii performanțelor spitalului.

În faza construirii sistemului de acreditare a spitalelor, considerăm interesant de analizat experiențele de succes ale altor state. **Polonia** și-a dezvoltat recent propriul program național de acreditare, cu ajutorul expertizei și sprijinului financiar al Statelor Unite (USAID). În 1994, Ministerul Sănătății din această țară înființa Centrul pentru Controlul Calității (CCC), care a dezvoltat protocoale și ghiduri de practică, trasee clinice (engl. *clinical pathways*), criterii și standarde de acreditare.

Pentru realizarea programului național au fost parcurse următoarele faze:

- feedback de la spitale și profesioniști în legătură cu standardele propuse de CCC;
- revizuirea principalelor sisteme și programe naționale de acreditare a spitalelor;
- trecerea în revistă a seturilor de standarde utilizate în principalele sisteme;
- formarea echipei pentru standardele de acreditare;
- recrutarea și instruirea specialiștilor în evaluare la JCAHO, Chicago;
- dezvoltarea și agearea standardelor;
- testare/studii pilot;
- elaborarea Manualului de Acreditare pentru Spitale, în 1998;
- pregătirea procesului de acreditare, definirea documentației spitalului pentru evaluare, înregistrările medicale, standardizarea procedurilor, implementarea și supravegherea.

Funcționând într-un cadru legislativ bine definit, programul de acreditare este voluntar și are la bază 210 standarde ce se înscriu în 15 grupe principale (Kutryba, 2005):

1. leadership,
2. managementul resurselor umane (MRU),
3. managementul informațiilor (MI/MSI),
4. controlul infecțiilor,
5. drepturile pacienților,
6. evaluarea pacienților,
7. îngrijirea pacienților,
8. ATI,
9. utilizarea medicamentelor,
10. nutriția,
11. continuitatea îngrijirilor,
12. asigurarea calității,
13. managementul mediului de îngrijire,
14. camera de primire,
15. laboratoarele clinice

Pentru acreditare, spitalul parcurge efectiv următoarele etape (Kutryba, 2005):

- solicitarea acreditării (completarea unui chestionar și plata taxei de 300 dolari SUA);

- programarea pentru acreditare și înregistrarea;
- evaluarea efectivă pentru acreditare, cu durata de aprox. 6 luni - vizite de lucru ale experților la spital, întâlnirile cu managerii și cu personalul pe departamente, analiza documentelor și a datelor spitalului pe categorii de servicii furnizate, elaborarea raportului inițial, discuții cu echipa spitalului;
- procesul de autoevaluare (completarea chestionarelor specifice de către personalul spitalului);
- elaborarea raportului final de acreditare;
- decizia de acreditare, luată de Consiliul de Acreditare pe baza raportului final;
- în cazul unei decizii pozitive, are loc eliberarea Certificatului de Acreditare a spitalului, ce poate fi *completă* (pe 3 ani) sau *condiționată* (pe 1 an, cu recomandări pentru reglarea deficiențelor).

La sfârșitul anului 2005, programul de acreditare din Polonia înregistra următoarele rezultate (Gralinski, 2005):

- 189 evaluări pentru acreditare în 106 spitale: 129 acreditări complete; 39 acreditări condiționate; 20 refuzuri; o decizie în curs; 60 spitale au obținut certificatul de acreditare (58 spitale pe 3 ani și 2 spitale cu acreditare condiționată)
- 5 decizii în curs de procesare.

Ariile unde s-au înregistrat cele mai multe *deficiențe* pe parcursul procesului de evaluare pentru acreditare a spitalelor, au fost (Kutryba, 2005):

- controlul infecțiilor
- drepturile pacienților
- fluxul informațional în spital/ munca în echipă
- fișele pacienților internați și managementul informațiilor la nivel de pacient
- erori în rezultatele analizelor medicale
- mentenanța, întreținerea aparaturii medicale.

Pentru abordarea adecvată a acestor probleme, au fost recomandate și s-au organizat:

- programe anuale de asigurare și îmbunătățire a calității în spital,
- studii pentru măsurarea satisfacției pacienților,
- analiza mortalității intraspitalicești,
- analiza deceselor intraoperatorii,
- planificarea sistematică a întreținerii și reviziei aparaturii,
- managementul deșeurilor.

Prezentăm în final câteva recomandări pentru dezvoltarea unui sistem funcțional de acreditare a spitalelor în România:

- proces voluntar, cu stimulente pentru spital;
- încurajarea spitalelor să participe la un studiu inițial de pregătire pentru acreditare
- stabilirea legislației *după* faza de pilotare;

- stabilirea procedurii de acreditare a spitalelor și realizarea studiului pilot cu sprijinul unor consultanți externi renumiți și ținând cont de evaluarea etapei pregătitoare;
- crearea unui organism tehnic independent de acreditare, cu responsabilități și termene clare, format din experți și specialiști renumiți cu experiență de lucru cu spitalele relevante, care să fie formați specific și motivați; selecția și instruirea evaluatorilor să se facă transparent; atitudinea profesionistă și deschisă a evaluatorilor, de susținere la adresa spitalelor, va încuraja abordarea cu realism a problemelor și cauzelor identificate, în timp ce un comportament critic sau agresiv poate provoca ascunderea sau negarea problemelor și rezistență la schimbare din partea spitalelor, conducând la eșuarea în atingerea obiectivelor programului național de acreditare;
- utilizarea principiilor și modelelor de acreditare recunoscute;
- accent asupra standardelor de proces și de rezultate, cu luarea în considerare a gradului de satisfacție a pacienților; în metodologie se va ține cont de raportarea unitară, standardizată, a setului minim de date clinice la nivel de pacient (SMDP) pentru toți pacienții externi, de către toate spitalele, în sistem DRG;
- participarea personalului spitalului la completarea formularelor ce vor fi incluse în raportul final, pe secțiuni;
- utilizatorii rezultatelor acreditării vor fi în primul rând spitalele, care învață procesul de autoevaluare, își însușesc principiile și aplicarea instrumentelor pentru îmbunătățirea calității și colaborează cu evaluatorii externi pentru acreditare;
- acreditarea evaluatorilor și perfecționare.

9. DREPTURILE PACIENȚILOR

dr. Ingrid Laura Gheorghe

Cu rădăcini profunde în drepturile omului, drepturile pacienților exprimă dorințele fiecărui individ legate de calitatea îngrijirilor medicale pe care le primește sau le-ar putea primi, oglindind cele două dimensiuni fundamentale ale calității: calitatea tehnică și cea interpersonală, responsabilitatea atât a furnizorilor cât și a pacienților în procesul de cerere și ofertă al serviciilor de sănătate.

În condițiile în care sistemele de sănătate devin tot mai complexe, tehnologia medicală se dezvoltă, birocrăția ia amploare, adeseori, practica medicală tinde să devină mai puțin apropiată de om. Pe de altă parte, pacientul nu mai are același „profil” ca în trecut, în care medicul și indicațiile sale erau „tabu”, fără drept de judecare, verificare sau contestare, în care pacientul primea fără comentarii ceea ce i se oferea, adeseori ca pe o favoare. Pacientul prezentului tinde să-și recunoască, să facă publice drepturile sale și să le solicite atunci când consideră că îi sunt lezate. Din simplu pacient el devine client al sistemului de sănătate, din „figurant”, actor activ în cadrul sistemului.

Cum nu putem vorbi despre calitate în sistemul de sănătate, fără a realiza că aceasta este focalizată pe client, pe pacient, nu putem vorbi despre asigurarea, îmbunătățirea sau menținerea calității, dacă nu respectăm drepturile pacientului.

Există două tipuri mari de drepturi ale pacientului:

- drepturile sociale, care se referă la obligația statului și a sistemului de sănătate de a furniza servicii medicale accesibile și echitabile, ferite de orice tip de discriminare, tuturor pacienților, drepturi aflate sub permanenta influență a sferei politice și economice;
- drepturile individuale, care vin în completarea celor sociale, se referă în special la accesul la îngrijirile de sănătate, la autonomie, răscumpărare și obținere de compensații.

La nivel internațional există câteva documente de bază referitoare la drepturile pacienților, care au fost adoptate în majoritatea țărilor Europei, printre care:

- *Declarația promovării drepturilor pacienților în Europa* (O.M.S., 1994);
- *Carta reformării îngrijirilor de sănătate de la Ljubljana* (O.M.S., 1996);
- *Convenția asupra drepturilor omului și demnității ființei umane în legătură cu aplicarea biologiei și medicinei* (Consiliul Europei, 1997)
- *Carta europeană a drepturilor pacienților* (Active Citizenship Network)

Capitolele majore ale drepturilor pacientului cuprind referiri la următoarele drepturi:

- drepturile fundamentale ale omului, cuprinzând referiri la respectul cu care pacientul, opiniile, convingerile și valorile sale trebuie tratate, autodeterminarea acestuia;
- dreptul la informare, prin care pacientul, sau când este necesar, reprezentanții legali ai acestuia au dreptul de a primi verbal și, când este necesar, scris (ex. la externare) toate informațiile referitoare la afecțiunea sa, complicațiile acesteia, beneficiile și efectele secundare ale tratamentului, exprimate într-o manieră clară;
- consimțământul, prin care pacientului, sau, când este cazul, reprezentanților legali ai acestuia, li se garantează dreptul de a alege orice intervenție medicală, participarea la studii sau cercetări științifice, în mod informat, în așa fel încât să se potrivească cel mai bine nevoilor, scopurilor și stilului de viață al pacientului;
- dreptul la confidențialitate și respectarea intimității, astfel încât pacientul să fie sigur că nici un fel de informații legate de natura afecțiunilor de care suferă nu vor fi făcute cunoscute, câtă vreme nu sunt de natură să afecteze sănătatea publică;
- dreptul la îngrijiri și tratament, cu respectul accesului la îngrijiri, fără a se lovi de obstacole sau prejudecăți, la siguranța acestor îngrijiri, la confort și continuitatea îngrijirilor cât timp este necesar.

În plus, față de capitolele mari ale drepturilor pacienților care sunt aproape integral preluate din Declarația promovării drepturilor pacienților, legea românească a drepturilor pacienților abordează și capitolul drepturilor pacientului în domeniul sănătății reproducerii, care reglementează dreptul de opțiune al femeii de a avea copii, prevalarea dreptului femeii la viață față de sarcină, atunci când sarcina reprezintă un risc major pentru sănătatea și viața femeii, precum și referiri la dreptul pacienților de a obține informații, educație și servicii necesare și lipsite de riscuri în domeniul planificării familiale.

Drepturile pacienților, așa cum sunt legiferate în sistemul de sănătate românesc, pot fi regăsite în anexa VI.8.care cuprinde Legea Nr. 46 din 21 ianuarie 2003.

BIBLIOGRAFIE

1. Active Citizenship Network-European Charter of Patients' Rights
2. Agence Nationale d'Accreditation et d'Evaluation en Sante- Methodes et Outils des demarches qualite pour les etablissements de sante, 2000
3. AHRQ – 2004 National Health Care Quality Report, AHRQ Publications, 2004
4. Council of Europe- Convention for the Protection of Human Rights and Dignity of the Human Being with regard to the Application of Biology and Medicine: Convention on Human Rights and Biomedicine, 1997
5. Donabedian A - An introduction to quality assurance in health care, Oxford Univ. Press, New York 2003
6. Gralinski Jacek, Kutryba Barbara - Suport de curs pentru Programul „Calitatea îngrijirilor de sănătate”, secțiunile Acreditare și Calitatea îngrijirilor, organizat de Georgetown University ECESP și finanțat de USAID. București, 6-10 septembrie 2005
7. Hindle Don - Accreditation in Romania: a background paper, 2006
8. Institutul de Management al Serviciilor de Sănătate - Managementul Calității – Îmbunătățirea continuă a calității serviciilor de sănătate - București, 2000
9. Institutional Support for the Ministry of Labour and Social Solidarity DFID United Kingdom- Suport de curs, modul V, 2002
10. Kelly, Diane - Applying quality management in healthcare: a prospect for improvement, Health Administration Press, Chicago, Illinois, AUPHA Press, Washington D.C., 2003
11. McNamara, Peggy - Quality based payment: six case examples, AHRQ Publications, 2005
12. Meyer, Jack, Silow, Carroll- Sharon, Kutyla, Todd, Stepnick, Larry, Rybowski Lise - Hospital quality: ingredients for success- Overview and lessons learned, 2004
13. Olaru Marieta - Managementul calității. Ed. Economic, 2004, ISBN 590158-7
14. Opincaru C., Gălățescu E.M., Imbri E.- Managementul calității serviciilor în unitățile sanitare. Editura C.N.I.Coresi, 2004
15. Oakland, John – Total quality management. Butterworth-Heinemann Ltd, 1989
16. Shaw, Charles-Toolkits for accreditation programs, ISQUA, 2004
17. Zhan C, MR Miller- Administrative Data Based Patient Safety Research: a critical review, AHRQ Publications, 2004
18. *** Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății, titlul VII Spitalele, art.175-177
19. *** Legea nr.46 din 21 ianuarie 2003- Legea drepturilor pacientului, Monitorul Oficial nr. 51 din 29 ianuarie 2003

20. Ordinul comun al președintelui Casei Naționale de Asigurări de Sănătate, al Ministrului Sănătății și Familiei și al președintelui Colegiului Medicilor din România nr. 604 /1109/487 /februarie 2002.
21. WHO- Implementation of the Performance Assessment Tool for quality improvement in Hospitals, 2004
22. WHO- A declaration on the Promotion of patients' rights in Europe, Amsterdam, 1994
23. WHO- Ljubljana Charter on Reforming Health Care, 1996
24. *** -World Medical Association Declaration with Guidelines for Continuous Quality Improvement in Health Care, 1997
25. WHO, Regional Office for Europe, Health for all database, <http://data.euro.who.int/hfad/>, accesat în mai 2006
26. Fundația Româna pentru Promovarea Calității, www.frpc.ro, accesat în mai 2006
27. www.iso.org accesat în mai 2006
28. www.jointcommission.org/AccreditationPrograms/Spitale/, accesat în mai 2006
29. www.qualityindicators.ahrq.gov, accesat în mai 2006

VII. AUDITUL INTERN

1. AUDITUL PUBLIC INTERN

Elena Badea

1.1. Conceptul de audit intern

Termenul de audit provine din limba latină, de la cuvântul audit-auditare, care are înțelesul de "a asculta". Despre audit se vorbește din timpuri străvechi (ale egiptenilor,

asirienilor), accețiunea termenului fiind însă alta.

O utilizare mai intensă a termenului de audit se constată în perioada crizei economice din 1929, de atunci rolul și necesitatea auditului intern crescând continuu, fapt ce a condus la organizarea și standardizarea activității practice de audit, prin înființarea în anul 1941 în Orlando, Florida, SUA, a Institutului Auditorilor Interni (IIA), căruia, în prezent, îi sunt afiliate peste 120 de țări.

Auditul intern este o profesie care s-a redefinit mereu de-a lungul anilor, din dorința de a răspunde necesităților în continuă schimbare ale întreprinderilor. În timp, a avut loc o deplasare a obiectivelor auditului de la axarea pe problemele financiar-contabile ale întreprinderilor la identificarea riscurilor și evaluarea controlului intern.

Profesia de audit se bazează pe un cadru de referință flexibil, recunoscut în întreaga lume, care se adaptează la particularitățile legislative și de reglementare ale fiecărei țări, cu respectarea regulilor specifice ce guvernează diferite sectoare de activitate și cultura organizației respective.

Cadrul de referință al auditului intern cuprinde (IIA, 2002):

- conceptul de audit intern, care precizează câteva elemente indispensabile:
 - auditul intern efectuează misiuni de asigurare și consiliere;
 - domeniile sale de responsabilitate sunt riscul, controlul intern și administrarea organizației;
 - finalitatea auditului intern este aceea de a adăuga valoare organizațiilor;
- codul deontologic, care furnizează auditorilor interni principiile și valorile ce le permit să-și orienteze practica profesională în funcție de contextul specific;
- normele (standardele) profesionale pentru practica auditului intern, care îi ghidează pe auditori în vederea îndeplinirii misiunilor și în gestionarea activităților;
- modalitățile practice de aplicare, care comentează și explică normele (standardele) și recomandă cele mai bune practici;
- sprijinul pentru dezvoltarea profesională, constituit în principal din lucrări și articole de doctrină, din documente ale colocviilor, conferințelor și seminariilor.

În România, activitatea de audit este de dată relativ recentă și se înscrie în procesul de reformă a managementului public, a cărui cerință este îmbunătățirea performanțelor activității entităților publice, creșterea eficacității și eficienței în utilizarea resurselor alocate.

O primă încercare de înscriere în acest proces s-a făcut prin elaborarea Ordonanței Guvernului nr.119/1999 privind auditul intern și controlul financiar preventiv, termenul de audit intern fiind legat de domeniul controlului financiar, creându-se astfel unele confuzii între conceptul de control intern și audit intern. Dacă în ceea ce privește definirea conceptelor s-a reușit decantarea celor doi termeni, în prezent, există o problemă în înțelegerea sistemului de control intern care, fiind obiect al auditului intern, înglobează toate activitățile de control intern realizate în interiorul entității și riscurile asociate acestora. Auditul intern își va atinge obiectivele, dacă există un sistem de control intern

organizat, formalizat, constând din proceduri, ghiduri procedurale, coduri deontologice.

Din acest punct de vedere activitatea de audit intern oferă siguranța că operațiunile desfășurate, deciziile luate sunt sub control și, în acest fel contribuie la realizarea obiectivelor instituției.

În România, introducerea auditului intern ca activitate a entităților publice, în baza prevederilor Ordonanței Guvernului nr.119/1999 a fost urmată de dezbateri și clarificări, reorganizări ale controlului intern și separarea acestuia de audit.

Conturarea auditului intern a impus definirea și a auditului extern. În prezent, auditul extern, după mai multe restructurări, este realizat de următoarele structuri:

- expertize contabile, efectuate de Corpul Experților Contabili și Contabililor Autorizați din România - CECCAR;
- auditul financiar, oferit de Camera Auditorilor Financiar din România CAFR;
- auditul performanței, realizat de Curtea de Conturi a României, concomitent cu controalele efectuate în sectorul public;
- auditul financiar – fiscal, efectuat de firmele de consultanță românești și internaționale recunoscute în domeniu.

1.2. Definiția auditului intern

Se cunosc mai multe definiții date noțiunii de audit. Din analiza critică a acestora, în literatura de specialitate (M Ghiță, 2004) se apreciază că există trei elemente, necontrovertate și unanim acceptate care definesc implicarea auditului intern în activitatea unei entități :

- consilierea acordată managerului; Noțiunea de asistență acordată managerului distinge auditul intern de orice acțiune de control sau inspecție, evoluând spre o mai mare implicare a auditorilor în organizație de pe poziția unui consilier, a unui specialist care dispune de atuurile pe care managementul nu le are și anume:

- standardele profesionale internaționale;
- buna practică recunoscută în domeniu, care îi dă autoritate;
- tehnici și instrumente care-i garantează eficacitatea;
- independența de spirit, care îi asigură autonomia în conceperea de ipoteze și formularea de recomandări;
- cercetarea și gândirea lui sunt detașate de constrângerile și obligațiile unei activități permanente de gestionare zilnică a unui serviciu.

- ajutorul acordat salariaților fără a-i judeca - trebuie privit prin prisma faptului că misiunea de audit poate să evidențieze ineficiențe în sistem sau posibilități de îmbunătățire a activităților, dar există mai multe motive pentru care managementul nu trebuie să fie pus direct în discuție: obiectivele auditului intern au în vedere analiza, examinarea activităților care să conducă la îmbunătățirea performanței existente și nu la judecarea acestuia; analiza cauzelor unor nereguli evidențiază existența unor puncte slabe care își au originea în insuficiențe asupra cărora responsabilul structurii auditate nu are un bun control, soluțiile de rezolvare trebuind să vină pe cale ierarhică sau chiar de la nivelul organizației; totodată este de subliniat că ajutorul dat salariaților nu înseamnă că recomandările auditului intern nu ar putea avea efecte asupra salariaților, dar este clar că nu trebuie să existe nume de persoane în raportul de audit.

- independența și obiectivitatea totală a auditorilor; standardele profesionale de audit intern definesc principiul independenței sub două aspecte:

- independența compartimentului în cadrul organizației, de aceea el trebuie să fie subordonat celui mai înalt nivel ierarhic;

- independența auditorilor interni, ceea ce le va asigura obiectivitatea .

Pentru respectarea standardului privind independența, se impun unele reguli cum sunt:

- auditul intern nu trebuie să aibă în subordine vreun serviciu operativ;

- auditorul intern trebuie să poată avea acces în orice moment la persoanele de la toate nivelurile ierarhice, la bunuri, la informații, la sistemele electronice de calcul;

- recomandările pe care le formulează trebuie să nu constituie în nici un caz măsuri obligatorii pentru management.

Ultima definiție oficială a auditului intern a fost adoptată de Institutul Auditorilor Internaționali (IIA) în anul 1999 și este următoarea:

Auditul intern este o activitate independentă și obiectivă, care dă unei organizații asigurări în ceea ce privește gradul de control deținut asupra operațiunilor, o îndrumă pentru a-i îmbunătăți operațiunile și contribuie la adăugarea unui plus de valoare.

Auditul intern ajută această organizație să-și atingă obiectivele, evaluând, printr-o abordare sistematică și metodică procesele sale de management al riscurilor, de control și de conducere a întreprinderii și făcând propuneri pentru a le consolida eficacitatea.

Definiția este preluată în textul Legii nr.672/2002 privind auditul intern public în România.

1.3. Caracteristicile auditului intern

Auditul intern, ca funcție în cadrul unei organizații, prezintă următoarele caracteristici:

- este o funcție nouă;

- este o funcție universală;

- este o funcție periodică;

- este o funcție independentă.

Așa cum s-a arătat, activitatea de audit este una relativ recentă în cadrul entităților. În România, funcția de audit a devenit practic operațională din anul 2002, după adoptarea Legii nr. 672/2002 privind auditul public intern în România.

Auditul intern reprezintă o funcție universală, atât pentru că se aplică tuturor tipurilor de entități, indiferent de mărime sau de natura acestora cât și datorită faptului că se aplică tuturor funcțiilor specifice entității. Însăși funcția de audit trebuie să fie supusă auditului.

Auditul intern este o funcție periodică pentru cei auditați, în raport cu ansamblul organizației funcția fiind permanentă, periodicitatea funcției de audit este invers proporțională cu nivelul riscurilor asociate funcțiilor, operațiunilor și activităților auditate.

1.4. Cadrul legal de organizare și funcționarea a auditului public intern în entitățile publice

Cadrul legal de reglementare a activității de audit public intern la entitățile publice cuprinde:

- Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern și Ordonanța Guvernului nr.37/2004 pentru modificarea și completarea reglementărilor privind auditul intern;

- Normele generale privind exercitarea activității de audit public intern (Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 38/2003);

- Ordinul ministrului sănătății nr.840/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice de organizare și exercitare a auditului public intern în cadrul Ministerului Sănătății.

Potrivit legii auditului intern termenul de “ entitate publică”se refera la autorități publice, instituții publice, regii autonome, companii naționale, societăți comerciale la care statul sau o unitate administrativ – teritoriala este acționar majoritar și care are personalitate juridică.

Spitalul public, potrivit prevederilor legii nr. 95/2006 privind reforma în sănătate, Titlul VII- Spitalele, este instituție publică, finanțat integral din venituri proprii și funcționează pe principiul autonomiei financiare. Activitatea de audit public intern a spitalului se organizează și se desfășoară în conformitate cu reglementările generale în domeniu și cele specifice domeniului sanitar.

Reglementările cuprind prevederi referitoare la obiectivele și sfera de activitate a auditului public intern, structurile de organizare și atribuțiile acestora, derularea misiunilor de audit precum și normele și principiile aplicabile compartimentului de audit public intern și auditorului intern.

Auditul intern al entităților economice din domeniul privat este reglementat, prin Legea nr.133/2002 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a guvernului nr.75/1999, republicată, privind activitatea de audit financiar.

1.4.1. Obiectivele și sfera de activitate a auditului public intern

Obiectivele auditului public intern, potrivit prevederilor art. 3 din Legea nr. 672/2002 sunt:

- asigurarea obiectivă și consilierea, destinate să îmbunătățească sistemele și activitățile entității publice;

- sprijinirea îndeplinirii obiectivelor entității publice printr-o abordare sistematică și metodică, prin care se evaluează și se îmbunătățește eficacitatea sistemului de conducere bazat pe gestiunea riscului, a controlului și a proceselor administrării.

Sfera auditului public intern cuprinde:

a) activitățile financiare sau cu implicații financiare desfășurate de entitatea publică din momentul constituirii angajamentelor până la utilizarea fondurilor de către beneficiarii finali, inclusiv a fondurilor provenite din asistență externă;

b) constituirea veniturilor publice, respectiv autorizarea și stabilirea titlurilor de creanță, precum și a facilităților acordate la încasarea acestora;

c) administrarea patrimoniului public, precum și vânzarea, gajarea, concesiunea sau închirierea de bunuri din domeniul privat/public al statului ori al unităților administrativ-teritoriale;

d) sistemele de management financiar și control, inclusiv contabilitatea și sistemele informatice aferente.

1.4.2. Tipurile de audit definite de legea privind auditul public intern

Tipurile de audit definite de lege sunt:

a) auditul de sistem care reprezintă o evaluare de profunzime a sistemelor de conducere și control intern, cu scopul de a stabili dacă acestea funcționează economic, eficiente și eficiente, pentru identificarea deficiențelor și formularea de recomandări pentru corectarea acestora;

b) auditul performanței, care examinează dacă criteriile stabilite pentru implementarea obiectivelor și sarcinilor entității publice sunt corecte pentru evaluarea rezultatelor și apreciază dacă rezultatele sunt conforme cu obiectivele;

c) auditul de regularitate, care reprezintă examinarea acțiunilor asupra efectelor financiare pe seama fondurilor publice sau a patrimoniului public, sub aspectul respectării ansamblului principiilor, regulilor procedurale și metodologice care le sunt aplicabile

1.4.3. Organizarea auditului public intern

Structura de organizare a auditului public intern este formată din:

a) Comitetul pentru Audit Public Intern (CAPI);

b) Unitatea Centrală de Armonizare pentru Auditul Public Intern (UCAAPI);

c) Compartimentele de audit public intern din entitățile publice.

Comitetul pentru Audit Public Intern este un organism cu caracter consultativ, având competențe în definirea strategiei și îmbunătățirea activității de audit intern în sectorul public iar UCAAPI este organizat în cadrul Ministerului Finanțelor Publice (MFP), în subordinea ministrului finanțelor publice, cu atribuții de coordonare, evaluare, sinteză în domeniul activității de audit public intern la nivel național, care efectuează și misiuni de audit intern de interes național cu implicații multisectoriale.

Compartimentele de audit public intern din entitățile publice sunt structuri funcționale de bază în domeniul auditului public, care exercită efectiv funcția de audit public intern.

La spitale, potrivit prevederilor Legii nr. 95/2006 privind reforma în sănătate, Titlul VII – Spitalele, auditul intern se exercită de către structura deconcentrată a Ministerului Sănătății Publice pentru spitalele cu mai puțin de 400 de paturi, iar pentru spitalele cu peste 400 de paturi de către un compartiment funcțional de audit la nivelul spitalului. În cazul spitalelor aparținând ministerelor și instituțiilor cu rețea sanitară proprie se exercită în conformitate cu dispozițiile legale și reglementările specifice ale acestora.

Compartimentul de audit public intern, potrivit prevederilor legale se organizează în subordinea directă a conducerii spitalului și, prin atribuțiile sale, nu trebuie să fie implicat în elaborarea procedurilor de control intern și în desfășurarea activităților supuse auditului public intern.

Conducătorul compartimentului de audit public intern constituit la nivelul spitalului este numit/destituit de către conducătorul acestuia, cu avizul autorității de sănătate publică județene sau al Ministerului Sănătății Publice, după caz, în funcție de subordonarea spitalului.

Conducătorul compartimentului de audit public intern este responsabil pentru organizarea și desfășurarea activităților de audit.

Funcția de auditor intern este incompatibilă cu exercitarea acestei funcții ca activitate profesională orientată spre profit sau recompensă.

Compartimentul de audit public intern din cadrul spitalelor își desfășoară activitatea în conformitate cu Normele privind exercitarea activității de audit public intern specifice Ministerului Sănătății Publice, aprobate prin Ordinul ministrului sănătății nr. 840/2003.

În conformitate cu prevederile art.11 din Legea nr.672/2002 privind auditul public intern, atribuțiile compartimentului de audit sunt următoarele:

- elaborează proiectul planului anual de audit public intern.

Planul de audit public intern se întocmește anual de către compartimentul de audit public intern. Selectarea misiunilor de audit public intern se face în funcție de următoarele elemente de fundamentare:

- evaluarea riscului asociat diferitelor structuri, activități, programe/proiecte sau operațiuni;
- criteriile semnal/sugestiile conducătorului entității publice, respectiv: deficiențe constatate anterior în rapoartele de audit; deficiențe constatate în procesele-verbale încheiate în urma inspecțiilor; deficiențe consemnate în rapoartele Curții de Conturi; alte informații și indicii referitoare la disfuncționalități sau abateri; aprecieri ale unor specialiști, experți etc. cu privire la structura și dinamica unor riscuri interne sau de sistem; analiza unor trenduri pe termen lung privind unele aspecte ale funcționării sistemului; evaluarea impactului unor modificări petrecute în mediul în care evoluează sistemul auditat;
- temele defalcate din planul anual al UCAAPI. Conducătorii entităților publice sunt obligați să ia toate măsurile organizatorice pentru ca tematicile ordonate de UCAAPI să fie introduse în planul anual de audit public intern al entității publice, realizate în bune condiții și raportate în termenul fixat;
- respectarea periodicității în auditare, cel puțin o dată la 3 ani;
- tipurile de audit convenabile pentru fiecare entitate subordonată;
- recomandările Curții de Conturi.

Proiectul planului anual de audit public intern este întocmit până la data de 30 noiembrie a anului precedent anului pentru care se elaborează.

Conducătorul entității publice aprobă proiectul planului anual de audit public intern până la 20 decembrie a anului precedent.

Planul anual de audit public intern reprezintă un document oficial. El este păstrat în arhiva instituției publice împreună cu referatul de justificare în conformitate cu prevederile Legii Arhivelor Naționale.

Proiectul planului anual de audit public intern este însoțit de un referat de justificare a modului în care sunt selectate misiunile de audit cuprinse în plan. Referatul de justificare trebuie să cuprindă pentru fiecare misiune de audit public intern rezultatele analizei riscului asociat (anexă la referatul de justificare), criteriile semnal și alte elemente de fundamentare, care au fost avute în vedere la selectarea misiunii respective.

Planul anual de audit public intern are următoarea structură:

- scopul acțiunii de auditare;
- obiectivele acțiunii de auditare;
- identificarea/descrierea activității/operațiunii supuse auditului public intern;
- identificarea/descrierea entității/entităților sau a structurilor organizatorice la care se va desfășura acțiunea de auditare;
- durata acțiunii de auditare;
- perioada supusă auditării;
- numărul de auditori proprii antrenați în acțiunea de auditare;
- precizarea elementelor ce presupun utilizarea unor cunoștințe de specialitate, precum și a numărului de specialiști cu care urmează să se încheie contracte externe de servicii de expertiză/consultanță (dacă este cazul);
- numărul de auditori care urmează să fie atrași în acțiunile de audit public intern din cadrul structurilor descentralizate.

La spitalele care derulează programe de sănătate se va urmări:

- a) modul în care au fost respectate scopul și obiectivele fiecărui program de sănătate;
- b) cheltuielile efectuate în cadrul fiecărui program de sănătate;
- c) încadrarea în bugetul aprobat;
- d) modul de cunoaștere de către personalul implicat a responsabilităților legate de programul de sănătate respectiv.

Planul anual de audit aprobat poate, în cursul anului, să fie actualizat dacă au loc modificări legislative sau organizatorice, care schimbă gradul de semnificație a auditării anumitor operațiuni, activități sau acțiuni ale sistemului sau la solicitările organului ierarhic superior de a introduce/înlocui/elimina unele misiuni.

Actualizarea planului de audit public intern se realizează prin întocmirea unui Referat de modificare a planului de audit public intern, aprobat de conducătorul entității publice.

- efectuează activități de audit public intern pentru a evalua dacă sistemele de management financiar și control ale spitalului sunt transparente și sunt conforme cu normele de legalitate, regularitate, economicitate, eficiență și eficacitate;

- informează organul ierarhic superior despre recomandările neînsușite de către conducătorul spitalului, precum și despre consecințele acestora;

- raportează periodic, la cererea organului ierarhic superior asupra constatărilor, concluziilor și recomandărilor rezultate din activitățile lor de audit;

- elaborează raportul anual al activității de audit public intern;

Rapoartele se transmit astfel: spitalele ai căror conducători funcționează ca ordonatori terțieri transmit rapoartele organelor ierarhice superioare până la 5 ianuarie; unitățile

deconcentrate cu personalitate juridică ale Ministerului Sănătății Publice ai căror conducători funcționează ca ordonatori secundari de credite transmit rapoartele anuale privind activitatea de audit public intern la structurile teritoriale ale UCAAPI până la 15 ianuarie; compartimentul propriu de audit public intern din cadrul Ministerului Sănătății transmite la UCAAPI raportul anual privind activitatea de audit public intern până la 25 ianuarie.

- în cazul identificării unor iregularități sau posibile prejudicii, raportează imediat conducătorului spitalului și structurii de control intern abilitate.

În situația în care în timpul misiunilor de audit public intern se constată abateri de la regulile procedurale și metodologice, respectiv de la prevederile legale, aplicabile structurii/activității/operațiunii auditate, auditorii interni trebuie să înștiințeze conducătorul entității publice și structura de inspecție sau o altă structură de control intern stabilită de conducătorul entității publice, în termen de 3 zile.

În cazul identificării unor iregularități majore auditorul intern poate continua misiunea sau poate să o suspende cu acordul conducătorului entității care a aprobat-o, dacă din rezultatele preliminare ale verificării se estimează că, prin continuarea acesteia nu se ating obiectivele stabilite (limitarea accesului, informații insuficiente etc.).

Auditul public intern se exercită asupra tuturor activităților desfășurate în spitalele publice, cu privire la formarea și utilizarea fondurilor publice, precum și la administrarea patrimoniului public. Se va urmări de asemenea modul în care au fost respectate scopul și obiectivele fiecărui program de sănătate, cheltuielile efectuate în cadrul fiecărui program de sănătate, încadrarea în bugetul aprobat și modul de cunoaștere de către personalul implicat a responsabilităților legate de programul de sănătate respectiv.

De asemenea, trebuie avut în vedere faptul că, potrivit prevederilor Legii nr. 672/2002 privind auditul public intern compartimentul de audit public intern auditează, cel puțin o dată la 3 ani, fără a se limita la acestea, următoarele:

- a) angajamentele bugetare și legale din care derivă direct sau indirect obligații de plată, inclusiv din fondurile comunitare;
- b) plățile asumate prin angajamente bugetare și legale, inclusiv din fondurile comunitare;
- c) vânzarea, gajarea, concesiunea sau închirierea de bunuri din domeniul privat al statului ori al unităților administrativ-teritoriale;
- c) concesiunea sau închirierea de bunuri din domeniul public al statului ori al unităților administrativ-teritoriale;
- d) constituirea veniturilor publice, respectiv modul de autorizare și stabilire a titlurilor de creanță, precum și a facilităților acordate la încasarea acestora;
- f) alocarea creditelor bugetare;
- g) sistemul contabil și fiabilitatea acestuia;
- h) sistemul de luare a deciziilor;
- i) sistemele de conducere și control, precum și riscurile asociate unor astfel de sisteme;
- j) sistemele informatice.

1.5. Principii aplicabile compartimentului de audit public intern și auditorilor interni

În organizarea și desfășurarea activității de auditare trebuie să se respecte și să se aplice următoarele principii fundamentale:

- independență și obiectivitate. Aceasta înseamnă că activitatea de audit nu trebuie să fie supusă ingerințelor (imixtiunilor) externe, începând de la stabilirea obiectivelor auditabile, realizarea efectivă a lucrărilor și până la comunicarea rezultatelor acesteia. Auditorii interni nu pot fi desemnați să efectueze misiuni de audit la o structură dacă sunt soți, rude sau afini până la gradul al patrulea inclusiv, cu conducătorul acesteia sau cu membrii organului de conducere colectivă. Auditorii interni nu trebuie implicați în vreun fel în îndeplinirea activităților pe care în mod potențial le pot audita și nici în elaborarea și implementarea sistemelor de control intern ale entității publice și nu trebuie să li se încredințeze misiuni de audit intern în sectoarele de activitate în care aceștia au deținut funcții sau au fost implicați în alt mod. Această interdicție se poate ridica după trecerea unei perioade de 3 ani.

- competența și conștiința profesională. Pregătirea și experiența auditorilor interni constituie un element esențial în atingerea eficacității activității de audit. De aceea compartimentul de audit trebuie să dispună de toată competența și experiența necesară în realizarea misiunilor de audit. Acestea trebuie să fie încredințate acelor persoane cu o pregătire corespunzătoare nivelului de complexitate al sarcinii. Compartimentul de audit trebuie să dispună de metodologii, sisteme IT moderne, de metode de analiză, eșantioane statistice și instrumente de control a sistemelor informatice.

De asemenea, potrivit legii, se impune organizarea unor sisteme de pregătire profesională permanentă, de minimum 15 zile pe an.

- programul de asigurare și îmbunătățire a calității. Șeful compartimentului de audit public intern trebuie să elaboreze un program de asigurare și îmbunătățire a calității sub toate aspectele activității de audit public intern. Programul trebuie să asigure că normele și codul etic sunt respectate de auditorii interni și de compartiment. În acest scop, are loc un proces de supraveghere și evaluare a eficacității programului de calitate prin:

- evaluarea internă - presupune atât controale permanente privind buna funcționare a auditului intern cât și periodice efectuate de auditorii înșiși;
- evaluarea externă – este efectuată de către UCAAPI prin - verificarea respectării normelor, instrucțiunilor și a Codului privind conduita etică a auditorului intern, cel puțin o dată la cinci ani, inițiindu-se măsurile corective necesare în colaborare cu conducătorul entității publice în cauză și prin avizarea numirii/ destituirii șefilor compartimentelor de audit public intern din entitățile publice.

2. METODOLOGIA DE DERULARE A MISIUNII DE AUDIT PUBLIC INTERN

Delia Bărbuță

Etapele de derulare a misiunii de audit public intern :

Pregătirea (planificarea) misiunii de audit intern

Intervenția la fața locului

Raportul de audit public intern

Urmărirea recomandărilor

2.1 Pregătirea misiunii de audit intern

2.1.1. Inițierea auditului

În această etapă structura auditată este informată de începerea misiunii de audit și se întocmesc documente care autorizează desfășurarea misiunii și creează premisele de independență a auditorilor față de structura auditată.

Înștiințarea structurii auditate privind declanșarea misiunii de audit intern se efectuează prin transmiterea unei notificări.

Notificare = document prin care structura auditată este informată asupra misiunii și principalelor obiective care urmează a fi auditate, duratei misiunii, intervențiile la fața locului ce vor fi efectuate și prin care se solicită materialele necesare a fi puse la dispoziție.

Notificarea trebuie transmisă cu 15 zile înainte de începerea misiunii prevăzute în planul anual de audit public intern și cu cel puțin 3 zile înainte de începerea misiunii ad-hoc.

Autorizarea misiunii se realizează prin întocmirea ordinului de serviciu.

Ordin de serviciu = mandat de intervenție dat auditorilor care vor desfășura misiunea de către compartimentul de audit intern, reprezentat prin coordonatorul acesteia (care îl întocmește).

Ordinul de serviciu este elaborat pe baza planului anual de audit intern, aprobat de conducătorul unității. De aceea, în cazul misiunilor ad-hoc, ordinul de serviciu trebuie să fie aprobat și de conducătorul unității, misiunea nefiind cuprinsă în Planul anual de audit intern.

Asigurarea independenței față de structura auditată se verifică prin completarea de către auditorii participanți la misiune a declarației de independență.

Declarație de independență = document prin care se verifică incompatibilitățile personale ale auditorilor față de entitatea/structura auditată (ex: funcții deținute în ultimii 3 ani în activitatea entității, interese financiare la entitatea auditată, soț/soție, rudă sau afin până la gradul al patrulea inclusiv cu conducătorul entității sau cu membrii organului de conducere colectivă).

2.1.2. Colectarea și prelucrarea informațiilor

În această etapă, auditorii pregătesc informațiile necesare pentru efectuarea analizei de risc și se familiarizează cu domeniul auditabil prin:

- identificarea și studierea legilor ce reglementează activitatea structurii/entității auditate;
- discuții cu conducerea instituției;
- solicitarea principalelor documente de funcționare a entității : organigramă, regulament de organizare și funcționare, regulament intern, fișe post;
- solicitarea procedurilor, normelor interne, circularelor;
- solicitarea rapoartelor anterioare ale organelor de control și ale auditorilor externi, dacă este cazul;
- solicitarea contractelor ce pot avea un impact semnificativ asupra operațiunilor;
- dosarele de corespondență.

2.1.3. Analiza riscurilor

Realizarea analizei riscurilor presupune parcurgerea următoarelor etape :

- identificarea operațiilor auditabile;
- identificarea amenințărilor și riscurilor asociate operațiilor;
- stabilirea criteriilor de analiză a riscurilor și a nivelurilor de apreciere a acestora;
- stabilirea nivelului riscului pe criterii de apreciere;
- determinarea punctajului total al riscului;
- clasarea operațiilor pe baza analizei riscurilor;
- elaborarea tematicii în detaliu a obiectelor auditabile selectate.

2.1.4. Elaborarea programului de audit

Programul cuprinde planificarea desfășurării celor 4 etape ale misiunii de audit, stabilind timpul necesar efectuării fiecărei activități și repartizarea sarcinilor auditorilor implicați.

Programul celei de-a doua etape, intervenția la fața locului, se elaborează în baza tematicii în detaliu a obiectelor auditabile selectate, realizată în etapa de analiză a riscurilor. Sunt stabilite acțiunile concrete de efectuat pentru atingerea fiecărui obiectiv selectat în tematică și repartizarea acestor activități pe auditori. Se încearcă prezentarea cât mai detaliată a procedurilor de audit, inclusiv tehnicile de sondaj și eșantionare utilizate.

Pe parcursul desfășurării misiunii de audit intern, programul se modifică în funcție de timpul necesar pentru realizarea activităților prevăzute.

O planificare corectă, realizată în aceasta etapă, facilitează pregătirea raportului final.

2.1.5. Ședința de deschidere

Ședința de deschidere a intervenției la fața locului se desfășoară în scopul clarificării scopului și obiectivelor misiunii de audit, prezentării tematicii în detaliu a obiectelor auditabile, a modalității de lucru și stabilirii unui calendar al întâlnirilor. La ședință participă auditorii interni, conducătorul și personalul structurii auditate.

2.2 Intervenția la fața locului

În această etapă auditorii studiază activitatea/sistemul/procesul auditate și procedurile aferente (continuare a etapei de colectare și prelucrare a informațiilor), interviuează personalul structurii auditate, analizează datele și informațiile obținute, evaluează eficiența controalelor interne, verifică înregistrările contabile, efectuează testările necesare pentru formularea constatărilor, concluziilor și recomandărilor, revizuiesc documentele de lucru și elaborează proiectul de raport. Etapa de intervenție la fața locului se finalizează cu ședința de închidere.

2.2.1. Tehnici și instrumente

Tehnicile specifice folosite de auditori sunt:

- Verificarea – asigură validarea, confirmarea, acuratețea înregistrărilor, documentelor, declarațiilor, concordanța cu legile și regulamentele, precum și eficacitatea controalelor interne.

Tehnicile de verificare folosite sunt :

- comparația – confirmă identitatea unei informații după obținerea acesteia din două sau mai multe surse diferite;

Exemplu: în cadrul misiunii de audit „Inventarierea patrimoniului”, obiectivul „Evidența obiectelor de inventar”, se compară datele privind cantitatea și descrierea bunurilor din facturi, note interne de recepție și bonuri de consum.

- examinarea – presupune urmărirea în special a detectării erorilor sau a iregularităților;

- recalcularea – presupune verificarea calculelor matematice;

Exemplu: în cadrul misiunii de audit „Auditul deplasărilor”, se recalculează valoarea deconturilor.

- confirmarea – solicitarea informației din cel puțin două surse independente, în scopul validării acesteia;

Exemplu: compararea soldului contului de trezorerie din contabilitate cu soldul din extrasul de cont de la trezorerie.

- punerea de acord – procesul de potrivire a două categorii diferite de înregistrări;

- garantarea – verificarea realității tranzacțiilor înregistrate prin examinarea documentelor, de la articolul înregistrat spre documentele justificative;

Exemplu: se verifică anumite înregistrări contabile ale aprovizionărilor cu facturile ce au stat la baza lor; se verifică dacă toate activele fixe din listele de inventariere există fizic.

- urmărirea – verificarea procedurilor de la documentele justificative spre articolul înregistrat.

Exemplu: se alege prin eșantionare un număr de 10 facturi aprovizionare și se verifică înregistrările din contabilitate aferente; se verifică dacă toate activele fixe ale unui spital sunt înregistrate.

- Observarea fizică – modul prin care auditorii își formează o părere proprie. Este mijlocul cel mai eficient de verificare a existenței activelor. În cazul misiunii de audit Inventarierea patrimoniului și valorificarea rezultatelor este o tehnică importantă, ce îi poate asigura pe auditori că procedurile de inventariere au fost respectate.

- Interviul – presupune o discuție între cel care aplică interviul, denumit intervint și subiectul interogată, denumit interviuat. Interviurile pot fi libere sau direcționate. Interviurile direcționate sunt axate pe o anumită temă și au un anumit scop, ambele stabilite în cadrul unui program precis elaborat, cu ajutorul unor reguli adaptate domeniului investigat, denumite „chestionare”. Informațiile primite în cadrul interviurilor sunt consemnate în foi de lucru și trebuie confirmate cu documente.

- Analiza – procedurile analitice de audit cuprind, de exemplu:

- compararea informațiilor din perioada în curs cu informațiile similare din perioadele precedente sau cu previziunile;

- studiul raporturilor existente între informațiile financiare și informațiile nefinanciare corespunzătoare (de exemplu, valorile contabilizate din cadrul plății salariilor cu evoluția numărului mediu de salariați);
- compararea informațiilor sectoriale de același fel. (IIA, 2002)

Instrumentele specifice folosite de auditori sunt:

- Chestionarele:
 - chestionare de luare la cunoștință;
 - chestionare de control intern;
 - chestionar listă de verificare.
- Pista de audit – tablou de prezentare a circuitului auditului, care stabilește fluxurile informațiilor, atribuțiilor și responsabilităților, stabilește documentația justificativă și reconstituie operațiunile.
- Formularele de constatare:
 - fișe de identificare și analiză a problemelor (FIAP) – pentru fiecare problemă constatată, este prezentat rezumatul acesteia, cauzele și consecințele, precum și recomandările pentru rezolvare;
 - formulare de constatare și raportare a iregularităților (FCRI) – se întocmesc în cazul constatării unor iregularități.

2.2.1. Elaborarea proiectului de raport de audit public intern

Proiectul de raport de audit public intern prezintă cadrul general, obiectivele, constatările, concluziile și recomandările auditorilor interni. Proiectul se întocmește în baza FIAP elaborate și a celorlalte instrumente de lucru.

Proiectul de raport de audit public intern are următoarea structură:

1. Date de identificare a misiunii de audit – se menționează componența echipei de auditori, ordinul de serviciu și legislația în baza căreia s-a realizat misiunea, durata acțiunii de auditare, perioada supusă auditării și structurile auditate, scopul acțiunii de auditare, obiectivele misiunii, tipul de audit efectuat, metodele și tehnicile utilizate, materialele întocmite în timpul misiunii de audit.

Tot în această secțiune, auditorii fac o scurtă prezentare a structurilor auditate (organizare și funcționare, activități desfășurate) și a documentelor examinate.

2. Constatări – pentru fiecare obiectiv auditabil sunt prezentate problemele identificate, cauzele, consecințele acestora și recomandările pentru rezolvare.

3. Încheiere – se precizează documentația care stă la baza proiectului de raport (lista obiecte auditabile, program de audit și program de intervenție la fața locului, FIAP și FCRI).

Proiectul de raport se transmite la structura auditată, care poate trimite în maxim 15 zile punctele sale de vedere.

2.2.3. Ședința de închidere

Ședința de închidere se organizează în termen de 10 zile de la primirea punctelor de vedere de la structura auditată. În cadrul acestei ședințe se analizează constatările și concluziile din proiectul de raport, în vederea acceptării recomandărilor formulate. Se discută planul de acțiune pentru rezolvarea problemelor constatate, însoțit de un calendar de implementare a recomandărilor.

2.3 Raportul de audit public intern

În această etapă, proiectul raportului de audit intern este prelucrat în vederea redactării finale, fiind incluse modificările discutate și convenite în cadrul ședinței de închidere. Auditorii revăd conținutul raportului, urmărind prezentarea sintetică a constatărilor și elaborarea concluziilor în baza constatărilor. Recomandările trebuie să fie fezabile și economice. Raportul trebuie să contribuie la îmbunătățirea activității structurii auditate și a instituției din care face parte și la creșterea performanței managementului.

Raportul final este transmis spre analiză și avizare conducătorului entității care a aprobat misiunea. Raportul trebuie să fie însoțit de o sinteză a constatărilor și recomandărilor.

Raportul de audit public intern este întocmit în baza dosarelor de audit: dosarul permanent și dosarul documentelor de lucru.

Dosarul permanent conține raportul de audit și anexele acestuia (ordinul de serviciu, declarația de independență, proiectul raportului, fișele de identificare și analiză a problemelor, formularele de constatare a iregularităților, programul de audit), documentația administrativă a misiunii (notificarea, minutele ședințelor, corespondența) și documentația misiunii (strategii și proceduri interne, legislație, informații financiare, regulament de organizare și funcționare, ștat funcții, fișe post).

Dosarul documentelor de lucru conține copii xerox ale documentelor justificative, care confirmă concluziile auditorilor interni.

2.4. Urmărirea recomandărilor

Auditorii trebuie să informeze structurile auditate de responsabilitățile ce le revin:

- elaborarea planului de acțiune, însoțit de calendarul implementării recomandărilor;
- stabilirea responsabililor pentru fiecare recomandare;
- punerea în practică a recomandărilor;
- comunicarea periodică a stadiului progresului acțiunilor;
- evaluarea rezultatelor obținute.

Auditorii verifică implementarea recomandărilor la termenele stabilite, întocmind fișe de urmărire a recomandărilor. Auditorii trebuie să se asigure că, pentru deficiențele constatate, au fost întreprinse acțiuni corective și că acestea și-au atins rezultatele scontate. În caz contrar, trebuie să obțină acceptul conducerii asupra riscului de a nu realiza acțiuni corective cu privire la observațiile din raport. (Institut de l’Audit Interne, Norme profesionale ale auditului intern, 2002)

3. MANAGEMENTUL RISCURILOR

3.1 Noțiuni teoretice

Riscul reprezintă posibilitatea de a se produce un eveniment care ar putea avea un impact asupra îndeplinirii obiectivelor. (IIA, 2002)

În cadrul unei instituții publice apar mai multe categorii de riscuri:

- riscuri de organizare;
- riscuri operaționale;
- riscuri financiare;
- riscuri generate de schimbări legislative, structurale, manageriale.

Analiza riscurilor reprezintă o componentă importantă a procesului de audit public intern, fiind efectuată în perioada de planificare a activității anuale de audit, pentru elaborarea planului de audit și în etapa de pregătire a misiunii de audit public intern, în vederea elaborării programului de audit al misiunii.

Riscul se măsoară în funcție de consecințele generate și probabilitatea de apariție.

Impactul consecințelor reprezintă efectele riscului în cazul producerii sale și se exprimă pe o scară valorică de trei niveluri:

- impact scăzut;
- impact moderat;
- impact ridicat.

Probabilitatea de apariție a riscului se măsoară folosind drept criterii aprecierea vulnerabilității entității și aprecierea controlului intern și se exprimă pe o scară de valori pe trei niveluri:

- probabilitate mică;
- probabilitate medie;
- probabilitate mare.

Pentru a aprecia vulnerabilitatea instituției, auditorii țin seama de toți factorii cu incidență asupra domeniului auditabil (resurse umane, complexitatea prelucrării operațiilor, mijloace tehnice existente). Vulnerabilitatea se exprimă pe trei niveluri:

- vulnerabilitate redusă;
- vulnerabilitate medie;
- vulnerabilitate mare.

Pentru a aprecia controlul intern, auditorii fac o analiză a calității acestuia. Aprecierea asupra controlului intern se exprimă pe trei niveluri:

- control intern cu lipsuri grave;
- control intern insuficient;
- control intern corespunzător.

3.2. Metodologia analizei riscurilor

Analiza riscurilor efectuată în perioada de pregătire a misiunii de audit pentru elaborarea programului misiunii de audit presupune parcurgerea următorilor pași:

- identificarea obiectelor auditabile;
- identificarea amenințărilor, riscurilor asociate obiectelor auditabile;
- stabilirea criteriilor de analiză a riscului, a ponderii acestora și a scărilor de valori asociate fiecărui criteriu;
- stabilirea nivelului riscului pentru fiecare obiect auditabil, pentru criteriile stabilite, prin utilizarea scării de valori;
- stabilirea punctajului total al criteriului utilizat:

$$T = \sum_{i=1}^n P_i * N_i$$

Unde : P_i = ponderea riscului pentru fiecare criteriu;

N_i = nivelul riscului pentru fiecare criteriu utilizat.

- clasarea riscurilor, pe baza punctajelor calculate, în risc mic, mediu, mare;
- ierarhizarea activităților ce urmează a fi auditate;
- elaborarea tematicii în detaliu.

Exemplu practic privind elaborarea analizei riscurilor pentru fundamentarea programului misiunii de audit : Achiziții publice

3.2.1. Identificarea obiectelor auditabile

Obiectul auditabil reprezintă activitatea elementară a domeniului auditat, ale cărei caracteristici pot fi definite teoretic și comparate cu realitatea practică. Auditorii identifică, prin studiul detaliat al activităților desfășurate de structura auditată, obiectele auditabile și elaborează lista centralizatoare a acestora, care stă la baza analizei riscurilor.

În cadrul misiunii de audit „Achiziții publice”, echipa de auditori a identificat următoarele obiecte auditabile :

1. elaborarea Programului anual al achizițiilor publice;
2. întocmirea referatului de necesitate;
3. alegerea și aplicarea procedurilor de achiziție publică;
4. cererea de ofertă:

selecția furnizorilor invitați;

transmiterea invitațiilor de participare;

numirea comisiei de evaluare;

evaluarea și selecția ofertelor;

5. licitație:
întocmirea documentației pentru elaborarea și prezentarea ofertei;
publicarea anunțului de participare;
numirea comisiei de evaluare;
evaluarea și selecția ofertelor;

6. negociere competitivă:
transmiterea invitațiilor de participare;
numirea comisiei de evaluare;
evaluarea documentelor de calificare;
consultarea și negocierea;
evaluarea și selecția ofertelor;

7. încheierea contractului;
8. recepția bunurilor și serviciilor;
9. înregistrările în contabilitate;
10. efectuarea plăților.

3.2.2. Identificarea riscurilor asociate obiectelor auditabile

Auditorii asociază fiecărui obiect auditabil riscuri posibile, a căror apariție poate duce la nerespectarea legislației în vigoare și a procedurilor interne și la nefuncționarea controlului intern.

| Nr. crt. | Obiecte auditabile | Riscuri identificate |
|-----------------|---|---|
| 1. | Elaborarea Programului anual al achizițiilor publice | - achiziții planificate mai mari decât limitele bugetare; - semnăturile să nu fie cele autorizate; |
| 2. | Întocmirea referatului de necesitate | - stabilirea eronată a cantităților de aprovizionat; - neîntocmirea referatului pentru fiecare achiziție; - neavizarea și neaprobarea referatului de persoanele competente; |
| 3. | Alegerea și aplicarea procedurilor de achiziție | - nerespectarea pragurilor valorice neprevăzute de lege; |

- publică
4. **Cererea de ofertă :**
 - selecția furnizorilor invitați;
 - transmiterea invitațiilor de participare;
 - numirea comisiei de evaluare;
 - evaluarea și selecția ofertelor.
 - divizarea achizițiilor în scopul evitării aplicării procedurii legale;
 - inexistența unor informații suficiente (bază date furnizori, cataloage prețuri);
 - achiziții de rutină, de la același furnizor;
 - lipsa informațiilor privind capacitatea financiară, de producție și de calitate a furnizorului;
 - membrii comisiei nu au pregătirea profesională adecvată și experiența în domeniu;
 - incompatibilități între membrii comisiei și ofertanți;
 - nerespectarea termenelor de depunere a ofertelor;
 - stabilirea în mod eronat a ofertei câștigătoare (calcul greșite, neluarea în considerare a tuturor cerințelor prevăzute)
 5. **Licitația :**
 - întocmirea documentației pentru elaborarea și prezentarea ofertei;
 - publicarea anunțului de participare;
 - numirea comisiei de evaluare;
 - evaluarea și selecția ofertelor.
 - documentația nu este în conformitate cu prevederile legale;
 - nepublicarea anunțului de participare;
 - nerespectarea termenelor de transmitere și publicare a anunțului;
 - membrii comisiei nu au pregătirea profesională adecvată și experiența în domeniu;
 - incompatibilități între membrii comisiei și ofertanți;
 - nerespectarea termenelor legale pentru depunerea ofertelor;
 - stabilirea în mod eronat a ofertei câștigătoare (calcul greșite, neluarea în considerare a tuturor cerințelor prevăzute);
 6. **Negocierea competitivă:**
 - transmiterea invitațiilor de participare;
 - numirea comisiei de evaluare;
 - evaluarea documentelor de calificare;
 - consultarea și negocierea;
 - evaluarea și selecția ofertelor.
 - membrii comisiei nu au pregătirea profesională adecvată și experiența în domeniu;
 - incompatibilități între membrii comisiei și ofertanți;
 - nerespectarea termenelor de depunere a documentelor de calificare și a ofertelor;
 - selectarea unor participanți fără respectarea condițiilor impuse;
 - stabilirea în mod eronat a ofertei câștigătoare (calcul greșite, neluarea în considerare a tuturor cerințelor prevăzute);
 7. **Încheierea contractului**
 - neîncheierea contractului cu furnizorul câștigător;
 - încheierea contractului fără avizurile și aprobările necesare;
 - nerespectarea termenelor de încheiere a contractului în perioada de valabilitate a ofertei;
 8. **Recepția bunurilor și**
 - nepreluarea în contract a termenilor de referință;
 - livrările nu au fost efectuate, serviciile nu au fost

| | |
|------------------------------------|---|
| serviciilor | prestate; |
| | - neefectuarea recepțiilor cantitative și calitative; |
| | - stocurile scriptice nu sunt egale cu cele factice; |
| 9. Înregistrările în contabilitate | - nu sunt înregistrate toate bunurile achiziționate și serviciile prestate; |
| | - neînregistrarea cronologică a facturilor; |
| | - înregistrări eronate (valori eronate, conturi greșite); |
| 10. Efectuarea plăților | - neexercitarea CFP; |
| | - efectuarea de plăți duble; |
| | - plăți în numerar prin casierie. |

3.2.3. Stabilirea criteriilor de analiză a riscului și a ponderii acestora

Se stabilesc următoarele criterii de apreciere a riscului:

- aprecierea cantitativă – pentru măsurarea impactului consecințelor. Ponderea acestui criteriu este de 50%. În cazul misiunii de audit „Achiziții publice” se consideră următoarele niveluri :

- impact financiar scăzut < 10.000 lei, pe scara de valori i se atribuie 1;
- impact financiar moderat < 15.000 lei, pe scara de valori i se atribuie 2;
- impact financiar ridicat > 20.000 lei, pe scara de valori i se atribuie 3;

- aprecierea vulnerabilității (sau calitativă) – pentru măsurarea probabilității de apariție a riscului. Ponderea acestui criteriu este de 10%. Se consideră 3 niveluri :

- vulnerabilitate mare, pe scara de valori i se atribuie 1;
- vulnerabilitate medie, pe scara de valori i se atribuie 2;
- vulnerabilitate redusă, pe scara de valori i se atribuie 3;

- aprecierea controlului intern – pentru măsurarea probabilității de apariție a riscului. Ponderea acestui criteriu este de 40%. Se consideră următoarele niveluri :

- control intern cu lipsuri grave – nu există proceduri interne, pe scara de valori i se atribuie 1;
- control intern insuficient – există proceduri, dar nu se aplică, nu acoperă toate activitățile sau nu conțin suficiente elemente de control intern, pe scara de valori i se atribuie 2;
- control intern corespunzător – există proceduri, se aplică și conțin elemente suficiente de control intern, pe scara de valori i se atribuie 3.

3.2.4. Stabilirea nivelului riscului pentru fiecare obiect auditabil și a punctajului total

Auditorii atribuie riscurilor identificate, pentru fiecare criteriu stabilit, un număr de puncte din scara de valori. Calculul punctajului total se face conform formulei menționate mai sus.

Exemplu: pentru riscul ca achizițiile planificate să depășească limitele bugetare, punctajul total va fi :

$$\text{Punctaj total} = 50\% * 2 + 10\% * 2 + 40\% * 2 = 2$$

| Nr. crt. | Riscuri | Aprecierea cantitativă (50%) | Aprecierea vulnerabilității (10%) | Aprecierea controlului intern (40%) | Punctaj total |
|----------|---|------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|---------------|
| 1 | achiziții planificate mai mari decât limitele bugetare; | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | semnăturile să nu fie cele autorizate; | 3 | 2 | 2 | 2,5 |
| | stabilirea eronată a cantităților de aprovizionat; | 2 | 1 | 1 | 1,5 |
| 2 | neîntocmirea referatului pentru fiecare achiziție; | 2 | 3 | 3 | 2,5 |
| | nevizarea și neaprobarea referatului de persoanele competente; | 3 | 2 | 2 | 2,5 |
| 3 | nerespectarea pragurilor valorice neprevăzute de lege; | 3 | 2 | 2 | 2,5 |
| | divizarea achizițiilor în scopul evitării aplicării procedurii legale; | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | inexistența unor informații suficiente (bază date furnizori, cataloage prețuri); | 2 | 1 | 1 | 1,5 |
| | achiziții de rutină, de la același furnizor; | 2 | 1 | 1 | 1,5 |
| | lipsa informațiilor privind capacitatea financiară, de producție și de calitate a furnizorului; | 3 | 3 | 2 | 2,6 |
| | membrii comisiei nu au pregătirea profesională adecvată și experiența în domeniu; | 3 | 2 | 2 | 2,5 |
| | incompatibilități între membrii comisiei și ofertanți; | 2 | 2 | 3 | 2,4 |
| | nerespectarea termenelor de depunere a ofertelor; | 1 | 1 | 2 | 1,4 |
| | stabilirea în mod eronat a ofertei câștigătoare (calcul greșite, neluarea în considerare a tuturor cerințelor prevăzute) | 3 | 2 | 3 | 2,9 |
| 5 | documentația nu este în conformitate cu prevederile legale; | 3 | 2 | 3 | 2,9 |
| | nepublicarea anunțului de participare; | 2 | 2 | 3 | 2 |
| | nerespectarea termenelor de transmitere și publicare a anunțului; | 2 | 2 | 3 | 2 |
| | membrii comisiei nu au pregătirea profesională adecvată și experiența în domeniu; | 3 | 2 | 2 | 2,5 |
| | incompatibilități între membrii comisiei și ofertanți; | 2 | 2 | 3 | 2 |
| | nerespectarea termenelor legale pentru depunerea ofertelor; | 1 | 1 | 2 | 1,4 |
| | stabilirea în mod eronat a ofertei câștigătoare (calcul greșite, neluarea în considerare a tuturor cerințelor prevăzute); | 3 | 2 | 3 | 2,9 |
| 6 | membrii comisiei nu au pregătirea profesională adecvată și experiența în domeniu; | 3 | 2 | 2 | 2,5 |

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|-----|
| | incompatibilități între membrii comisiei și ofertanți; | 2 | 2 | 3 | 2,4 |
| | nerespectarea termenelor de depunere a documentelor de calificare și a ofertelor; | 2 | 1 | 2 | 1,9 |
| | selectarea unor participanți fără respectarea condițiilor impuse; | 2 | 1 | 3 | 2,3 |
| | stabilirea în mod eronat a ofertei câștigătoare (calcul greșite, neluarea în considerare a tuturor cerințelor prevăzute); | 3 | 2 | 3 | 2,9 |
| 7 | neîncheierea contractului cu furnizorul câștigător; | 1 | 1 | 2 | 1,4 |
| | încheierea contractului fără avizele și aprobările necesare; | 3 | 2 | 3 | 2,9 |
| | nerespectarea termenelor de încheiere a contractului în perioada de valabilitate a ofertei; | 2 | 1 | 2 | 1,9 |
| | nepreluarea în contract a termenilor de referință; | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 8 | livrările nu au fost efectuate, serviciile nu au fost prestate; | 3 | 2 | 3 | 2,9 |
| | neefectuarea recepțiilor cantitative și calitative; | 2 | 1 | 2 | 1,9 |
| | stocurile scriptice nu sunt egale cu cele factice; | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 9 | nu sunt înregistrate toate bunurile achiziționate și serviciile prestate; | 3 | 2 | 3 | 2,9 |
| | neînregistrarea cronologică a facturilor; | 3 | 2 | 3 | 2,9 |
| | înregistrări eronate (valori eronate, conturi greșite); | 2 | 1 | 2 | 1,9 |
| | neexercitarea CFP; | 3 | 2 | 3 | 2,9 |
| 10 | efectuarea de plăți duble; | 2 | 1 | 2 | 1,9 |
| | plăți în numerar prin casierie. | 2 | 3 | 3 | 2,5 |

3.2.5. Clasarea riscurilor, pe baza punctajelor calculate, în risc mic, mediu, mare și ierarhizarea activităților ce urmează a fi auditate

Pe baza punctajelor totale obținute se realizează clasarea riscurilor identificate în riscuri mici, medii și mari și se ierarhizează activitățile ce vor fi auditate.

Spre exemplificare, în cazul prezentat mai sus, riscurile pentru care s-au obținut punctaje între 2 și 3 vor fi considerate riscuri mari, cele pentru care s-au obținut punctaje între 1,5 și 2 riscuri medii iar pentru punctaje mai mici de 1,5, riscuri mici.

În baza acestei analize se va elabora tematica în detaliu a misiunii de audit și programul de audit.

4. CONTROLUL INTERN

Elena Badea

4.1. Conceptul de control intern

Expresia “control intern” provine din traducerea expresiei englezești ”internal control”, care are accepțiunea “de a deține controlul/a ține sub control” și abia în subsidiar a verifica. În accepțiunea sa largă, controlul intern este răspunsul la întrebarea “ce se poate

face pentru a deține un control cât mai bun asupra activităților”.

În practică, se întâlnesc mai multe definiții ale controlului intern formulate de diverse instituții (Institutul American al Contabililor Publici Certificați, 1978, Ordinul Experților Contabili din Franța, 1977, Comitetul Consultativ de Contabilitate din Marea Britanie, 1978, Institutul Canadian al Contabililor Autorizați, 1995, Carta Alba a reformei manageriale în cadrul serviciilor Comisiei Europene).

Din definițiile date se evidențiază faptul că prin controlul intern se înțelege ansamblul elementelor implementate de către responsabilii de la toate nivelurile pentru a deține controlul asupra funcționării activităților organizației, în raport cu obiectivele fixate.

În România, controlul intern este definit astfel: ”ansamblul formelor de control exercitate la nivelul entității publice, inclusiv auditul intern, stabilite de conducere în concordanță cu obiectivele acesteia și cu reglementările legale în vederea asigurării administrării fondurilor în mod economic, eficient și eficace: acesta include, de asemenea, structurile organizatorice, metodele și procedurile” (Ordonanța Guvernului nr. 119/1999, republicată în 2003).

Din definiția de mai sus se desprind obiectivele generale ale controlului intern ale oricărei organizații, care pot fi grupate în trei categorii:

- eficacitatea și eficiența funcționării; cuprinde obiectivele legate de misiunea entității și de utilizarea, în condiții de economicitate, eficiență și eficacitate, a resurselor; de asemenea, tot aici se includ și obiectivele privind protejarea resurselor entității de utilizare inadecvata sau de pierderi, ca și identificarea și gestionarea pasivelor;
- fiabilitatea informațiilor interne și externe; include obiectivele legate de ținerea unei contabilități adecvate, ca și de fiabilitatea informațiilor utilizate în cadrul entității sau difuzate către terți;
- conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne; privește obiective legate de asigurarea că activitățile entității se desfășoară în conformitate cu obligațiile impuse de legi și de regulamente, precum și cu respectarea politicilor interne.

Aceste obiective generale reprezintă țintele spre care își va orienta activitatea fiecare persoană, din vârful până la baza piramidei ierarhice. Construirea unui bun sistem de control intern este un proces de durată, ce reclamă importante eforturi colective și individuale.

Desfășurarea acestui proces se poate finaliza cu realizarea scopului propus, dacă sunt respectate următoarele principii generale ale controlului intern:

- a) adaptat dimensiunii, complexității și mediului specific entității publice;
- b) vizează toate nivelurile de conducere și toate activitățile/operațiunile;
- c) este construit cu același “instrumentar” în oricare entitate publică;
- d) finalitatea sa constă în asigurarea rezonabilă că obiectivele vor fi atinse;
- e) costurile aplicării controlului intern nu trebuie să depășească beneficiile rezultate din acesta;
- f) este guvernat de regulile minimale de management, cuprinse în standardele de control intern.

Concluziile formulate în „Strategia dezvoltării controlului financiar public intern” care a stat la baza negocierilor, cu Comisia Europeană a Capitolului 28 “Control financiar” impun ca, în vederea pregătirii pentru aderare să se acorde atenție, în mod special întăririi responsabilității manageriale și capacității administrative de a implementa sisteme de management/control, în concordanță cu principiile de bună practică, acceptate pe plan internațional.

Acționând pentru punerea în practică a acestor cerințe, în cadrul Ministerului Finanțelor Publice a fost înființată Unitatea Centrală de Armonizare a Sistemelor de Management Financiar și Control ale cărei atribuții sunt direcționate în principal către formularea de propuneri privind perfecționarea cadrului normativ, procedural și organizațional cu privire la controlul financiar.

Ca urmare a recomandărilor Comisiei Europene, a fost elaborat și aprobat Codul controlului intern, cuprinzând standarde de management/control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial (Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 946/2006). Acesta prevede:

- obligația pentru conducătorii entităților publice de a lua măsurile necesare pentru elaborarea și/sau dezvoltarea sistemelor de control managerial, inclusiv a procedurilor, formalizate pe activități;
- elaborarea de programe de dezvoltare a sistemelor de control care să conțină obiectivele, acțiunile, responsabilitățile, termenele și alte componente ale măsurilor respective;
- cuprinderea în programe, în mod distinct, a acțiunilor de perfecționare profesionale;
- constituirea, prin act de decizie internă, de structuri cu atribuții de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică privind sistemele proprii de control intern.

De asemenea, a fost elaborat manualul “Îndrumar metodologic pentru dezvoltarea controlului intern la instituțiile publice” care definește instrumentarul cu care operează sistemul de control intern și metodologia cadru de proiectare și implementare a sistemului de control intern în entitățile publice.(www.mfinante.ro)

4.2. Instrumentarul cu care operează sistemele de control intern

Disfuncțiile, punctele slabe sau erorile întâlnite în activitatea unei instituții își găsesc cauza în defectul unuia din instrumentele de control intern implementate de conducere sau în neimplementarea altuia Prin urmare este necesar ca responsabilii care au sarcina construirii sistemului de control intern să creeze sau să dezvolte, după caz, acele instrumente care permit și asigură un bun control asupra funcționării instituției, în ansamblul ei și a fiecărei activități în parte.

Potrivit îndrumarului metodologic, instrumentarul de control intern poate fi grupat în 6 grupe omogene, după cum urmează:

- 1) obiectivele
- 2) mijlocele
- 3) sistem informațional

- 4) organizarea
- 5) procedurile
- 6) controlul.

În continuare prezentăm succint fiecare dintre cele 6 grupe în care se califică, din punctul de vedere al naturii și rolului, instrumentele de control cuprinse în Manualul "Îndrumar metodologic pentru dezvoltarea controlului intern în entitățile publice".

1) Obiectivele

Sunt definite ca efectele pozitive pe care conducerea încearcă să le realizeze sau efecte negative pe care conducerea încearcă să le evite.

Având în vedere obiectivele generale ale controlului intern, conducătorul entității publice va stabili obiectivul general, iar fiecare persoană cu funcție de conducere stabilește obiectivele derivate, specifice activităților din compartimentul pe care îl conduce, asigurând ca obiectivele stabilite:

- să fie realiste și în deplină concordanță cu misiunea și atribuțiile compartimentului;
- să fie repartizate în interiorul compartimentului pe sub-obiective individuale, încredințate personalului de execuție;
- să fie măsurabile, adică exprimate în indicatori cantitativi sau, după caz, calitativi;
- să poată fi monitorizate prin sistemul de informare existent/necesar a fi creat la dispoziția managementului și care trebuie să fie construit în funcție de natura indicatorilor proprii obiectivelor/sub-obiectivelor încredințate fiecăruia;
- să aibă prevăzut un termen calendaristic realist de realizare.

2) Mijloacele

Prin mijloace se înțelege, de regulă, ansamblul resurselor umane, financiare și materiale, privite în corelație cu realizarea obiectivelor. În consecință, conducătorul entității publice, precum și fiecare dintre persoanele care ocupă o funcție de conducere, trebuie să își pună următoarea întrebare: mijloacele efectiv disponibile permit realizarea obiectivelor fixate?

2.1. Mijloacele umane

În acest caz, instrumentele de control intern vizează recrutarea și selecția, și perfecționarea pregătirii profesionale a personalului.

Recrutarea și selecția impun: identificarea necesităților de recrutare, introducerea unor criterii specifice nediscriminatorii în recrutare și selecție, elaborarea unui plan/grafic anual de realizare, realizarea și utilizarea unui ghid pentru interviuri, stabilirea unei liste de verificare (*check-list*) pentru controlul respectării procedurilor legale de recrutare și selecție, aplicabile în entitatea publică, comunicarea, în deplină transparență, a politicii și procedurilor de recrutare și selecție.

Perfecționarea pregătirii profesionale poate conduce la compensarea eventualelor deficiențe ale recrutării, dar, mai ales, la dezvoltarea cunoștințelor personalului, potrivit cerințelor specifice ale posturilor și promovării interne, dacă acest proces este precedat sau, după caz, urmat de:

- realizarea unui chestionar pentru identificarea nevoilor de instruire a personalului;
- analiza nevoilor de instruire, din perspectiva entității publice, la nivelul compartimentelor și la nivelul angajaților;
- prioritizarea nevoilor de instruire identificate;
- elaborarea politicii de instruire și comunicarea acesteia într-o declarație clară, care să definească ce intenționează conducerea entității publice în domeniul perfecționării pregătirii profesionale a personalului propriu;
- stabilirea listei de verificare (*check-list*) pentru controlul planificării și desfășurării etapelor de instruire a personalului;
- stabilirea procedurii de inițiere profesională a noilor angajați;
- instituirea practicii “conducător la nevoie”, ca o condiție de bază pentru dezvoltarea abilităților manageriale, la toate nivelele de conducere;
- elaborarea chestionarelor pentru evaluarea anuală a dezvoltării cunoștințelor profesionale.

2.2. Mijloacele financiare

Realizarea permanentei adecvări între obiectivele entității publice și mijloacele sale financiare reclamă recurgerea la o multitudine de instrumente de control intern specifice etapelor de elaborare, aprobare (în cazul anumitor entități publice) și execuție a bugetului.

De exemplu, în cazul spitalelor, pentru sumele contractate cu casele de asigurări de sănătate, primite de la bugetul de stat și bugetele locale principalele instrumente de control intern destinate acestui scop privesc: elaborarea documentelor de fundamentare a sumelor solicitate pe programe, acțiuni de sănătate și investiții și pe categorii de cheltuieli și transmiterea acestora organului ierarhic, în vederea cuprinderii în propunerile proiectului de buget; analiza documentelor de fundamentare și a bugetelor în cadrul secțiilor și a celorlalte compartimente; elaborarea documentelor de fundamentare pe total spital și pe secții a indicatorilor prevăzuți în normele de aplicare a contractului-cadru în vederea contractării cu casele de asigurări de sănătate iar, în execuție concordanța necesară între obiectivele programelor, proiectelor, acțiunilor și mijloacele financiare (creditele bugetare aferente, în principal cheltuielile curente și de capital, dimensionate și structurate potrivit clasificăției bugetare) poate fi realizată prin: organizarea evidenței și monitorizării programelor, inclusiv a realizării indicatorilor aferenți acestora, precum și organizarea contabilității costurilor aferente programelor aprobate ca anexe la bugetul ordonatorului principal de credite; efectuarea periodică a operațiunilor de actualizare a programului anual de achiziții publice, care vizează atât expresia sa valorică, cât și structura sa, în forma naturală (produse, servicii și lucrări), aceasta din urmă modificându-se în funcție de prioritățile stabilite de autoritatea contractantă cu privire la achizițiile necesare de realizat; ținerea unei riguroase evidențe a angajamentelor bugetare și legale; efectuarea, în condițiile legii, a virărilor de credite bugetare pentru care există o temeinică fundamentare a necesității și oportunității; solicitarea deschiderii de credite bugetare, în limita creditelor aprobate, pe capitole, subcapitole, titluri de cheltuieli sau alte subdiviziuni ale clasificăției bugetare, după caz, în raport cu gradul de folosire a fondurilor puse la dispoziție anterior, temeinica fundamentare a obligațiilor de plată scadente în perioada respectivă, precum și în condițiile respectării dispozițiilor legale care reglementează efectuarea cheltuielilor în cauză.

2.3. *Mijloacele materiale*

Prin mijloace materiale înțelegem întreaga diversitate de produse, servicii și lucrări necesare funcționării entității publice și realizării obiectivelor sale.

Ca principale instrumente de control intern pot fi utilizate:

- analiza riguroasă a gradului de acoperire a nevoilor reale, la nivelul entității publice și la nivelul fiecărui compartiment, cu mijloacele materiale existente;
- identificarea și stabilirea precisă a naturii, volumului, structurii și caracteristicilor mijloacelor materiale, necesar a fi procurate în limita fondurilor disponibile;
- elaborarea și aprobarea unui program anual detaliat al achizițiilor publice, cuprinzând, cel puțin: valoarea estimată, fără TVA, exprimată în euro și în lei, a fiecărui viitor contract de furnizare produse, prestare de servicii sau execuție de lucrări; procedura de atribuire ce urmează a fi aplicată în cazul fiecărui viitor contract în parte, precum și durata legală maximă a acesteia în zile; calendarul de realizare a programului de achiziții publice, stabilit în funcție de priorități și duratele legale ale procedurilor de atribuire;
- aplicarea riguroasă a listei de verificare (*check-list*), pentru controlul respectării procedurilor de atribuire a contractelor de achiziție publică.

3) *Sistemul informațional*

Constituie cea de-a treia grupă de instrumente de control intern. Acestea se regăsesc la nivelul fiecărei activități din cadrul entității publice, ansamblul lor reprezentând un subsistem fundamental al sistemului de management intern.

Vizând toate activitățile din entitatea publică, sistemul informațional și, în particular, sistemul informatic pentru conducere, trebuie să fie astfel construite, încât să permită un bun control asupra acestora, în vederea atingerii obiectivelor prestabilite.

4) *Organizarea*

Sub această denumire generică se grupează instrumentele de control intern prin care se poate realiza, în mod practic, o funcție esențială a managementului oricărei entități publice: organizarea internă.

Organizarea, ca funcție managerială, constituie un ansamblu de măsuri, metode, tehnici, mijloace și operațiuni, prin care conducerea stabilește - în conformitate cu anumite principii, reguli, norme și criterii - componentele procesuale și structurale ale entității publice, în vederea realizării obiectivelor propuse.

În organizarea unei instituții se recomandă respectarea următoarelor principii:

- adaptarea - organizarea trebuie să fie “adaptată” mărimii, naturii activității, obiectivelor, cadrului legal aplicabil, modulului de finanțare. Organizarea trebuie să fie subordonată exigențelor obiective, interne și externe entității.
- obiectivitatea - componentele procesuale și structurale ale unei organizări obiective nu pot fi construite în funcție de anumite interese personale sau private de grup; organizarea trebuie să fie subordonată exigențelor obiective, interne și externe entității. Asigurarea practică a coerenței de sistem devine obiectiv necesară, între organizare și celelalte funcții manageriale: previziune, coordonare, antrenare și evaluare-control.
- separarea atribuțiilor - aplicarea acestui principiu decurge din cerința elementară ca nici o persoană sau verigă organizatorică din entitatea publică să nu dețină controlul

exclusiv asupra tuturor etapelor importante ale unei tranzacții, activități sau operațiuni.

În administrația publică s-a instituit prin lege că “Execuția bugetară se bazează pe principiul separării atribuțiilor persoanelor care au calitatea de ordonator de credite de atribuțiile persoanelor care au calitatea de contabil”, iar în cadrul oricărei entități publice “persoana care exercită controlul financiar preventiv propriu nu trebuie să fie implicată, prin sarcinile de serviciu, în efectuarea operațiunii supuse controlului financiar preventiv propriu”.

Trei funcții fundamentale sunt incompatibile în cadrul entității publice;

- funcția de autorizare (sau de decizie), care aparține managerului general/ordonatorului de credite, având la dispoziție un buget și competența de a angaja entitatea publică, în limitele care i-au fost atribuite sau cele prevăzute de lege, în condițiile asumării responsabilității pentru actele sale;

- funcția de înregistrare contabilă, prin care orice operațiune economico-financiară, consemnată, în momentul efectuării ei, într-un document, se înregistrează cronologic și sistematic în conturile corespunzătoare, potrivit normelor contabile; această funcție de înregistrare nu poate fi exercitată decât de către contabili;

- funcția financiară constă, în esență, în actul de plată sau de încasare, prin care are loc stingerea obligației debitorului și, în mod corelativ, încetarea creanței creditorului, materializată în variate forme: semnarea sau încasarea de cecuri, plățirea sau încasarea de numerar, ordine de virament etc.;

Pe lângă aceste trei funcții permanente și incompatibile, există alte două, pe care le întâlnim în mod sistematic:

- funcția de control, aici cuvântul “control” având înțelesul exclusiv de verificare, ca activitate exercitată în temeiul normelor legale de către persoane sau structuri specializate;

- funcția de deținere, specifică persoanelor care dețin în gestiune bunuri fizice sau alte valori, cum ar fi: magazionerii, gestionarii de stocuri sau casierii, în cazul acestora din urmă aproape nemaexistând incompatibilitate între deținerea de valori și funcția financiară.

În cadrul entităților publice mici și mijlocii, unde personalul nu este prea numeros, stabilirea unei separări a sarcinilor poate pune, uneori, probleme dificil de soluționat. În astfel de împrejurări, se recomandă utilizarea a două metode: rotirea sarcinilor și rotirea persoanelor.

- analiza și restructurarea componentelor procesuale și structurale ale organizării entității publice

Pentru a proiecta o organizare eficientă, este necesară, mai întâi, o bună cunoaștere a elementelor sale componente, care, în majoritatea lor, constituie, în același timp, și instrumente de control intern cu care operează această funcție managerială.

Orice sistem de organizare are două forme de concretizare: o forma procesuală, care constă în delimitarea funcțiilor entității publice și în stabilirea ,separarea și gruparea activităților, atribuțiilor și sarcinilor și o forma structurală ,care transpune rezultatele organizării procesuale în structuri organizatorice – departamente, direcții, compartimente, servicii, stabilind totodată și posturile în cadrul acestora.

În realizarea acestui proces este necesară parcurgerea, într-o succesiune logică și cronologică, a următoarelor etape:

- analiza obiectivelor entității publice;

- definirea activităților necesare și stabilirea conținutului acestora;
- crearea compartimentelor;
- stabilirea propriu-zisă a structurii organizatorice și evaluarea funcționalității acesteia

Principalele documente în care se reflectă organizarea formală a entității publice sunt organigramele, regulamentul de organizare și funcționare și fișele posturilor.

5) *Procedurile*

Procedura este definită ca totalitatea pașilor ce trebuie urmați, metodelor de lucru stabilite și regulilor de aplicat, în vederea executării activității, atribuției sau sarcinii.

Procedurile de control intern pot fi grupate, în funcție de obiectivul lor, în trei categorii:

- operaționale, care privesc aspectul procesual;
- decizionale, care se referă la exercitarea competenței;
- jurisdicționale, care vizează angajarea răspunderii. În cazul primelor două categorii, procedurile pot fi formalizate sau nu, în funcție de complexitatea obiectului lor și a gradului nevoii de reglementare.

6) *Controlul*

Constituie cea de-a șasea și ultima grupă a instrumentelor de control intern, aplicabile în cadrul unei entități publice.

Controlul este *feedback*-ul procesului managerial și constă în compararea rezultatelor cu obiectivele, depistarea cauzelor care determină abaterile (pozitive sau negative) constatate și luarea măsurilor cu caracter corectiv sau preventiv necesare.

4.3. Metodologia - cadru de proiectare și implementare a sistemului de control intern în entitatea publică

Metoda propusă de proiectare și implementare a sistemului de control intern propusă este, în esență, o abordare în funcție de riscuri, care seamănă cu metodologia de management al riscului, dar nu se identifică cu aceasta.

Aplicarea metodologiei-cadru de proiectare/reproiectare și implementare a sistemului de control intern în entitatea publică presupune parcurgerea următoarelor etape:

- evaluarea instrumentelor generale de control intern;
- evaluarea instrumentelor specifice de control intern, la nivelul fiecărei activități;
- analiza raportului între costurile suplimentare și efectele așteptate, generate de implementarea noului sistem de control intern;
- elaborarea și aprobarea programului de implementare a noului sistem de control intern al entității publice.

Procesul de proiectare și implementare a sistemului de control intern al oricărei entități publice trebuie să aibă la bază, potrivit prevederilor legale în vigoare (Ordinul ministrului finanțelor publice nr.964/2006), standardele de management/control intern, definit ca ansamblu integrat al instrumentelor concrete de control intern, implementate la un moment dat în entitatea publică, în scopul realizării obiectivelor stabilite.

Constituind un ansamblu de reguli minimale de management, pe care toate entitățile publice trebuie să le urmeze, standardele reprezintă atât un model general de

control managerial, cât și tot atâtea criterii în raport cu care se evaluează calitatea sistemelor de control intern ale entităților publice.

De asemenea, trebuie avut în vedere legătura strânsă existentă între cele trei mari grupe de obiective generale ale controlului intern, menționate la începutul acestui capitol și cele cinci elemente-cheie, componente ale controlului intern, în cadrul cărora sunt grupate standardele de management/control intern, și anume:

- mediul de control (în care sunt grupate standarde privind: etica, integritatea; atribuții, funcții, sarcini; competența, performanța; funcțiile sensibile; delegarea; structura organizatorică);
- performanțe și managementul riscului (cuprinzând standarde referitoare la: obiective; planificare; coordonare; monitorizarea performanțelor; managementul riscului; ipoteze, reevaluări);
- informarea și comunicarea (conținând următoarele standarde: informarea, comunicarea; corespondența; semnalarea neregularităților);
- activități de control (reunind standardele: proceduri; separarea atribuțiilor; supravegherea; gestionarea abaterilor; continuitatea activității; strategii de control; accesul la resurse);
- auditarea și evaluarea (din care fac parte standardele: verificarea și evaluarea).

Realizarea primei etape a metodologiei-cadru, evaluarea instrumentelor generale de control intern constă în parcurgerea următoarelor faze de execuție:

- elaborarea chestionarelor de control intern;
- formularea răspunsurilor la chestionarele de control intern;
- identificarea riscurilor și estimarea nivelului de risc;
- evaluarea propriu-zisă a instrumentelor generale de control intern;
- întocmirea fișelor analitice și sintetice, conținând rezultatele fazelor anterioare.

Etapă a doua a metodologiei constă în evaluarea instrumentelor specifice de control intern la nivelul fiecărei activități .

În realizarea integrală a acestei etape, potrivit metodei propuse, este necesară parcurgerea următoarelor faze de lucru:

Faze premergătoare evaluării, constând în delimitarea și definirea activităților entității și stabilirea misiunii, identificarea resurselor necesare și precizarea regulilor/normelor ce trebuie respectate.

Faze de evaluare la nivelul unei activități, constă în divizarea activității în sarcini elementare și în identificarea și evaluarea riscului/riscurilor proprii fiecărei sarcini elementare;

Evaluarea instrumentelor specifice de control intern, corespunzătoare riscului/riscurilor proprii sarcinilor elementare;

- Întocmirea fișei sintetice a evaluării aferente unei activități.

Finalizarea fazelor premergătoare creează premisele necesare pentru a se trece la următoarele faze care constau în: analiza raportului între costurile suplimentare și efectele așteptate, generate de implementarea noului sistem de control intern, elaborarea și aprobarea programului de implementare a noului sistem de control intern și, ultima etapă, monitorizarea execuției programului de implementare a noului sistem de control intern.

BIBLIOGRAFIE :

- 1) Ghiță, Marcel - Auditul intern, Editura Economică, București, 2004
- 2) Auditul intern in sistemul public, Tribuna Economică, 2006
- 3) Ghiță, Marcel, Mareș, Valerică - Auditul performanței finanțelor publice, Editura CECCAR, București, 2002
- 4) Renard, Jacques - Teoria și practica auditului intern, Ministerul Finanțelor Publice, 2002
- 5) Boulescu, Mircea - Audit și control financiar, Editura FRM, București, 2005
- 6) Boulescu, Mircea, Bârnea, Corneliu - Control financiar intern și audit intern la entitățile publice, Editura Economică, București, 2004
- 7) Chițu-Gisberto Alberta, Ioanăș Corina - Auditul în instituțiile publice, Editura CECCAR, București, 2005
- 8) Norme profesionale ale auditului intern elaborate de Institutul Audit Intern, Ministerul Finanțelor Publice, 2002
- 9) Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, M.Of. nr. 953/2002
- 10) Ordonanța Guvernului nr. 37/2004 pentru modificarea și completarea reglementărilor privind auditul intern, M. Of. nr. 91/2004
- 11) OMFP nr. 38/2003 pentru aprobarea Normelor generale privind exercitarea activității de audit public intern, M. Of. nr. 130bis/2003
- 12) OMFP nr 423/2004 pentru modificarea și completarea Normelor generale privind exercitarea activității de audit public intern, aprobate prin OMFP nr. 38/2003
- 13) OMS nr. 840/2003 pentru aprobarea Normelor metodologice de organizare și exercitare a auditului public intern în cadrul Ministerului Sănătății
- 14) OMFP nr. 252/2004 pentru aprobarea Codului privind conduita etică a auditorului intern, M. Of. nr. 128/2004
- 15) Manual „Îndrumar metodologic pentru dezvoltarea controlului intern în entitățile publice – 2005”, www.mfinante.ro
- 16) Ghid practic – misiunea de audit intern pentru activitatea de achiziții publice, www.mfinante.ro
- 17) Standarde de audit intern elaborate de Institutul de Audit Intern, ediția 2004, www.cafir.ro

**Coordonator:
Prof. Dr. Cristian Vlădescu**

**SĂNĂTATE PUBLICĂ
ȘI
MANAGEMENT SANITAR**

 **Cartea™
Universitară**
București 2004

Autori:

Prof. Dr. Cristian Vlădescu
Sef de lucrari Dr. Sorin Ursoniu
Sef de lucrari Dr. Virgil Ciobanu
Dr. Adina Bucur
Dr. Radu Ion
Dr.Aurora Dragomiristeanu
Dr.Dana Farcasanu
Dr. Emanuil Stoicescu
Dr.Daniela Valceanu
Dr. Paul Radu
Dr. Mona Moldovan
Dr. Cassandra Butu
Ec. Constanta Mihaescu-Pintia
Dr. Silviu Radulescu
Dr. Victor Olszavsky
Dr. Mihai Vasile

Editura Cartea Universitară

Str. Prof. Ion Bogdan, nr.11 A, sector 1, București

Tel: 021-211 01 54, Fax: 021-211 58 47

Email:cartea.universitara@pcnet.ro

www.carteuniversitara.ro

Editură acreditată de Ministerul Educației și Cercetării prin Consiliul Național al Cercetării Științifice din Învățământul Superior

Descriere CIP a Bibliotecii Naționale a României

VLĂDESCU, CRISTIAN

Sănătate publică și management sanitar /

Cristian Vlădescu. – București : Cartea Universitară, 2004

Bibliogr.

ISBN 973-731-073-X

614

65.012.:614

ISBN

CUPRINS

| | |
|---------------------|---|
| Cuvânt Înainte..... | 7 |
|---------------------|---|

PARTEA I NOȚIUNI FUNDAMENTALE DE SĂNĂTATE PUBLICĂ

CAPITOLUL I

RELAȚIA DINTRE SĂNĂTATE-BOALĂ ȘI

| | |
|--|----|
| ÎNGRIJIRILE DE SĂNĂTATE..... | 11 |
| Performanța sistemelor de îngrijiri de sănătate..... | 16 |

CAPITOLUL II

METODE EPIDEMIOLOGICE ÎN SĂNĂTATEA PUBLICĂ.....

| | |
|---|----|
| I. Principiile generale ale cercetărilor clinice..... | 19 |
| A. Tipuri de studii..... | 19 |
| B. Scop..... | 19 |
| C. Principiile de proiectare a unui studiu..... | 19 |
| D. Principii folosite în evaluarea datelor studiului..... | 21 |
| II. Proiectarea unor studii..... | 21 |
| 1. Studii observaționale..... | 21 |
| 2. Studii experimentale..... | 30 |

Strategii privind alegerea: când și ce metodologie se utilizează..... 34

Meta-analiza..... 34

Erori potențiale în studiile epidemiologice..... 35

III. Screeningul..... 37

CAPITOLUL III

ANCHETA MEDICO-SOCIALĂ.....

| | |
|---|----|
| I. Problematika socială și medico-socială în sănătatea publică..... | 45 |
| II. Tipuri de abordare..... | 45 |
| III Etapele realizării unei anchete sociale..... | 46 |
| IV. Metode de administrare a chestionarului..... | 46 |
| V. Etapele realizării unui chestionar..... | 47 |
| VI. Alte metode de culegere a datelor..... | 49 |
| VII. Formele de anchetă medico-socială..... | 51 |
| VIII. Asistență socială..... | 52 |

CAPITOLUL IV

NOTIUNI DE DEMOGRAFIE.....

| | |
|----------------------------------|----|
| 1. Istoric și definiție..... | 54 |
| 2. Teorii asupra populației..... | 55 |
| 3. Tranziția demografică..... | 60 |
| 4. Statica populației..... | 60 |
| 5. Dinamica populației..... | 66 |
| 6. Durata medie de viață..... | 78 |

MORBIDITATEA..... 78

DEZVOLTAREA FIZICĂ..... 82

CAPITOLUL V

PROMOVAREA SĂNĂTĂȚII ȘI EDUCAȚIA PENTRU SĂNĂTATE.....

| | |
|------------------------------|----|
| 1. Promovarea sănătății..... | 84 |
|------------------------------|----|

| | |
|---|-----|
| 2. Educația pentru sănătate | 86 |
| APENDIX NR.1 | |
| GLOSAR DE TERMENI FOLOSIȚI ÎN PROMOVAREA SĂNĂTĂȚII..... | 100 |
| APENDIX NR.2 | |
| PROIECTAREA UNUI PROGRAM DE PROMOVARE A SĂNĂTĂȚII..... | 101 |
| CAPITOLUL VI | |
| ETICĂ MEDICALĂ ȘI DREPTURILE PACIENȚILOR..... | 103 |
| I. Context general..... | 103 |
| II. Etica medicală: teorii, principii, reguli și judecăți..... | 105 |
| III. Analia etică..... | 109 |
| IV. Utilizarea resurselor limitate și triajul medical..... | 110 |
| V. Cercetarea medicală și învățământul medical..... | 112 |
| CAPITOLUL VII | |
| MEDICINA BAZATA PE DOVEZI SI GHIDURILE DE PRACTICA..... | 124 |
| I. Introducere..... | 124 |
| II. Ce înțelegem prin Medicină Bazată pe Dovezi ?..... | 124 |
| III. De ce avem nevoie și de simț clinic și de dovezi științifice?..... | 125 |
| IV. Necesitatea apariției MBD..... | 127 |
| V. Etapele practicării MBD..... | 130 |
| VI. Moduri de practică a MBD..... | 146 |
| VII. Aspecte etice ale Medicinii Bazate pe Dovezi..... | 146 |
| CAPITOLUL VIII | |
| STAREA DE SĂNĂTATE IN ROMANIA..... | 148 |
| I. Morbiditate..... | 151 |
| II. Determinanții stării de sănătate..... | 152 |
| CAPITOLUL IX | |
| SĂNĂTATEA PUBLICĂ SI INTEGRAREA EUROPEANĂ..... | 154 |
| I. Libera circulație a specialiștilor în Uniunea Europeană..... | 157 |
| II. Cadrul legal..... | 158 |
| III. Medicii generaliști..... | 159 |
| IV. Specialiștii..... | 160 |
| V. Măsuri de protecție..... | 160 |
| VI. Directivele în vigoare..... | 160 |
| VII. Implicațiile pentru asistența medicală..... | 161 |
| VIII. Aquisul comunitar..... | 162 |

PARTEA A II-A
POLITICI ȘI SISTEME DE SĂNĂTATE

| | |
|---|-----|
| CAPITOLUL X | |
| POLITICA DE SANATATE VERSUS POLITICA INGRIJIRILOR DE SANATATE..... | 169 |
| CAPITOLUL XI | |
| POLITICA ȘI PLANIFICAREA SANITARĂ: DEFINIȚIE, PROCES SI ACTORI..... | 175 |
| CAPITOLUL XII | |
| TENDINȚE IDEOLOGICE ȘI GRUPURI DE INTERESE ÎN POLITICILE SANITARE..... | 206 |
| I. Raționalizarea serviciilor de sănătate..... | 212 |

| | |
|--|-----|
| CAPITOLUL XIII | |
| STATUL ȘI SECTORUL SANITAR..... | 221 |
| CAPITOLUL XIV | |
| DESCENTRALIZAREA LA NIVELUL SISTEMELOR SANITARE: FORME ȘI MECANISME DE IMPLEMENTARE..... | 229 |
| 1. Deconcentrarea..... | 232 |
| 2. Devoluția..... | 233 |
| 3. Delegarea..... | 234 |
| 4. Privatizarea..... | 235 |
| CAPITOLUL XV | |
| TIPOLOGII ȘI CARACTERISTICI ALE SISTEMELOR DE SĂNĂTATE..... | 239 |
| 1. Modelul cu plată voluntară – "Din buzunar"..... | 239 |
| 2. Modelul de asigurare obligatorie cu integrare între furnizare și asigurare..... | 244 |
| CAPITOLUL XVI | |
| FINANȚAREA SERVICIILOR DE SĂNĂTATE..... | 254 |
| Opțiunea 1 – Finanțarea de la bugetul de stat..... | 255 |
| Opțiunea 2 – Asigurări private de sănătate..... | 258 |
| Opțiunea 3 – Asigurări sociale de sănătate..... | 261 |
| Opțiunea 4: Plata directă de către consumator..... | 263 |
| Alte modalități de colectare a fondurilor pentru finanțarea serviciilor de sănătate..... | 268 |
| 1. Managed care..... | 268 |
| 2. Concurența dirijată ("managed competition")..... | 269 |
| 3. Depozite bancare de economii pentru sănătate..... | 270 |
| 4. Mecanisme de alocare a resurselor: rambursare și remunerare..... | 270 |
| Structura sistemelor de plată..... | 272 |
| Alocarea resurselor orientată către populație..... | 273 |
| Mecanisme de plata..... | 277 |
| Plata per serviciu..... | 277 |
| Plata bazată pe diagnostic..... | 280 |
| Capitația..... | 283 |
| Bugetul global..... | 283 |
| Salariul..... | 283 |
| Plata după timpul lucrat..... | 284 |
| Principalele consecințe ale diferitelor mecanisme de plată..... | 284 |
| Principii de realizare a sistemelor de plată..... | 285 |
| CAPITOLUL XVII | |
| COMPONENTE DE BAZA IN POLITICA MEDICAMENTULUI..... | 289 |

**PARTEA A III-A
MANAGEMENT SANITAR**

| | |
|-------------------------------------|-----|
| CAPITOLUL XVIII | |
| MANAGEMENT GENERAL..... | 301 |
| I. Introducere în management..... | 301 |
| II. Managementul ca un sistem..... | 301 |
| III. Funcțiile managementului..... | 302 |
| IV. Rolurile manageriale..... | 303 |
| V. Managementul organizațional..... | 314 |

| | |
|---|------------|
| VI. Managementul echipei –componentă a managementului culturii..... | 323 |
| VII. Managementul flexibilității..... | 324 |
| VIII. Managementul timpului de lucru..... | 325 |
| IX. Managementul schimbării..... | 326 |
| X. Managementul proiectelor..... | 334 |
| XI. Evaluarea – concepte și metode..... | 340 |
| XII. Evaluarea interrelațiilor dintre componentele unui program de sănătate..... | 346 |
| CAPITOLUL XIX | |
| MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE..... | 353 |
| I. Locul managementului de resurse umane în cadrul organizației..... | 353 |
| II. Procesul de planificare a resurselor umane..... | 358 |
| III. Recrutarea și selectarea resurselor umane..... | 361 |
| IV. Angajarea..... | 366 |
| V. Integrarea profesională..... | 367 |
| VI. Pregătirea profesională..... | 367 |
| VII. Dezvoltarea resurselor umane..... | 371 |
| VIII. Remunerarea..... | 384 |
| IX. Lucrul în echipă într-o organizație..... | 388 |
| CAPITOLUL XX | |
| COMUNICAREA MANAGERIALĂ..... | 390 |
| I.Introducere..... | 390 |
| II. Conceptul de comunicare și aplicabilitatea sa la nivelul unei organizații din sectorul sanitar..... | 390 |
| III. Concluzii..... | 406 |
| CAPITOLUL XXI | |
| NEGOCIEREA ȘI MANAGEMENTUL CONFLICTELOR..... | 408 |
| I. Tipurile fundamentale de negociere..... | 409 |
| II. Stilurile de negociere..... | 412 |
| III. Atitudinea față de conflict în procesul de negociere..... | 413 |
| IV. Argumentarea pozițiilor de negociere..... | 414 |
| VII. Managementul conflictelor..... | 418 |
| CAPITOLUL XXII | |
| MANAGEMENTUL CALITĂȚII..... | 420 |
| I. Conceptul de calitate..... | 420 |
| II. Ipostazele calității..... | 420 |
| III. Definirea calității îngrijirii..... | 421 |
| IV. Managementul calității serviciilor medicale..... | 421 |
| CAPITOLUL XXIII | |
| PRINCIPII DE ECONOMIE SANITARA PENTRU MANAGERI | 444 |
| I. Introducere în economia sanitară..... | 444 |
| II. Sistemul pieței libere..... | 444 |
| III. Piața îngrijirilor de sănătate..... | 448 |
| IV. Cumpărarea și contractarea serviciilor..... | 451 |
| V.Evaluarea economică a îngrijirilor de sănătate..... | 454 |
| Bibliografie..... | 460 |

Cuvânt Înainte

Sănătatea publică este un concept a cărui semnificație a evoluat de-a lungul timpului de la preocuparea strictă asupra controlului bolilor infecțioase, sănătății mediului, ocrotirii sănătății grupelor defavorizate și educației pentru sănătate la o abordare comprehensivă a stării de sănătate a populației.

Prezentul manual ia în considerare conceptul cunoscut sub denumirea de “noua sănătate publică” care se referă, conform definiției lui Frenk (1993) la “identificarea nevoilor de sănătate și organizarea de servicii de sănătate comprehensive la nivel populațional, incluzând astfel procesul de informare în vederea caracterizării stării de sănătate a populației și mobilizarea resurselor necesare pentru a interveni asupra acestei stări. Deoarece esența sănătății publice este starea de sănătate a populației, aceasta include organizarea personalului și a unităților medicale în vederea furnizării tuturor serviciilor de sănătate necesare pentru promovarea sănătății, prevenirea bolilor, diagnosticarea și tratamentul bolilor și reabilitarea fizică, socială și profesională”.

Pe parcursul manualului sunt trecute în revista atât notiunile fundamentale clasice ale sănătății publice, i.e. epidemiologie, demografie, promovarea sănătății și educația pentru sănătate, determinanții stării de sănătate, cât și aspecte legate de concepte care au început să fie considerate parte a noii sănătăți publice din ultima parte a secolului trecut, precum managementul serviciilor de sănătate, medicina bazată pe dovezi sau politicile sanitare. Un capitol separat este dedicat explicării implicațiilor aderării României la Uniunea Europeană, din punctul de vedere al sănătății publice; având în vedere faptul că acesta este, după știința noastră, prima încercare de acest fel în cadrul învățământului medical românesc, capitolul respectiv se dorește mai mult o introducere în tematica vastă a implicațiilor apartenenței la UE, cei interesați urmând a putea intra în mai multe detalii (și) pe baza referințelor bibliografice. În fine, cum scopul învățământului medical în general și al celui legat de disciplina de sănătate publică în particular, este de a fi înțeles și apoi aplicat într-un anumit context specific, un capitol separat este alocat prezentării principalilor indicatori ai stării de sănătate din România.

Prezentul manual se dorește a fi util atât studenților din învățământul universitar medical general, cât și celor care urmează diferite forme de învățământ postuniversitar, în care sănătatea publică este obiect de studiu, de la cursurile de educație medicală continuă și masterate până la doctorate.

Prof. Dr. Cristian Vlădescu,
Medic Primar în Sănătate Publică și Management
Șeful Disciplinei de Sănătate Publică, U.M.F. Victor Babes, Timișoara



PARTEA I

NOTIUNI FUNDAMENTALE DE SĂNĂTATE PUBLICĂ



CAPITOLUL I

RELAȚIA DINTRE SĂNĂTATE-BOALĂ ȘI ÎNGRIJIRILE DE SĂNĂTATE

Analiza sistemelor și politicilor de sănătate publică are la bază înțelegerea noțiunilor de sănătate și boală, precum și a relației acestora cu îngrijirile de sănătate și alți factori care le influențează. Motivația acestui exercițiu este dată atât de interesul pe care starea de sănătate sau boală le prezintă pentru individ, colectivitate sau societate în ansamblu cât și de volumul ridicat al resurselor pe care societățile moderne le alocă producerii de îngrijiri de sănătate, percepute ca având o influență mare asupra sănătății.

Organizația Mondială a Sănătății definea în urmă cu peste 50 de ani sănătatea ca "bunăstare completă fizică, psihică și socială, și nu doar absența bolii sau handicapului". Abordarea OMS are meritul de a surprinde caracterul pozitiv și parțial subiectiv al conceptului de sănătate. Această abordare reflectă percepția conform căreia sănătatea reprezintă mai mult decât simpla înșiruire a unor negații – absența unor stări nedorite, definite în mod obiectiv ca boli de către experți. Principalul dezavantaj al definiției OMS este lipsa de specificitate – pe de o parte se șterge limita dintre intervenții și politici în domeniul sănătății și ansamblul politicilor bunăstării, pe de altă parte se amestecă atribute individuale, fizice și psihologice, ale sănătății, cu condiții sociale, care sunt mai curând factori determinanți ai sănătății. De asemenea, este surprins numai un pol al unui continuum de înțelesuri ale noțiunii de sănătate, care se întinde de la definiția atotcuprinzătoare a OMS până la simpla absență a unor stări biologice indezirabile – boală, durere, incapacitate, moarte. În fine, definiția OMS pune probleme din punct de vedere al aplicării practice – chiar dacă au devenit disponibile în ultimele trei decenii unele instrumente de măsurare ale dimensiunilor pozitive ale sănătății, există posibilități mult mai mari și mai puțin costisitoare de a valorifica informații de morbiditate și mortalitate pentru fundamentarea politicilor de sănătate. Chiar și în cele mai bogate societăți, aspectele negative ale sănătății vor mai rămâne încă pentru mult timp principalul obiect al intervențiilor din domeniul sănătății. În același timp însă, crește importanța definirii, măsurării și influențării sănătății din perspectiva percepției subiective a indivizilor și a capacității funcționale, influențate atât de elemente biologice obiective cât și de percepții.

Oricare ar fi nivelul de definire al sănătății, este important să se diferențieze această discuție de problema factorilor determinanți ai sănătății. Tendința de a restrânge definiția sănătății la dimensiunile negative, de absență a bolii, asociată cu succesele înregistrate începând cu mijlocul secolului XIX de demersul "științific" de investigare aplicat în medicină, au conferit serviciilor medicale un rol primordial în aplicarea practică a metodelor bazate pe noile descoperiri.

Impactul major asupra combaterii bolii, avut de introducerea antisepsiei, vaccinurilor, terapiei antibiotice și chimioterapiei a susținut generalizarea concepției că îngrijirile medicale reprezintă principalul instrument de îmbunătățire a stării de sănătate. Succesul medicinei științifice în reducerea frecvenței și consecințelor multor boli sau chiar eliminarea unora dintre ele, în special din categoria bolilor transmisibile, a servit ca bază pentru influența enormă, intelectuală și instituțională, pe care furnizorii de servicii de sănătate au reușit să o exercite asupra restului societății, în țările dezvoltate economic, în special după al doilea război mondial. În acea perioadă lumea medicală domina dezbaterile în legătură cu ceea ce se înțelege prin sănătate și modul în care poate fi îmbunătățită aceasta. Influența viziunii medicalizate asupra sănătății a legitimat alocarea unei proporții în creștere din avuția societăților către serviciile de sănătate. Rolul societății în ansamblu, al instituțiilor statului în special, rămânea în acest context doar acela de a pune la dispoziția medicinei științifice triumfătoare suficiente resurse materiale pentru a aduce întreaga societate la starea de sănătate ideală. Acest triumf este exprimat între altele prin creșterea proporției din produsul intern brut alocate serviciilor de sănătate – în majoritatea țărilor OECD de la 3-5% la începutul anilor 60 la 6-10% la începutul anilor 80.

În mod paradoxal însă, succesul extraordinar al medicinei științifice atât în privința îmbunătățirii stării de sănătate cât și pe plan economic, a provocat o reexaminare critică, mai atentă a influenței serviciilor medicale asupra sănătății. Evenimentele cele mai importante care au provocat tranziția la ceea ce unii autori (APC, 94) denumesc etapa “medicinei contestate” au fost următoarele:

- Incapacitatea serviciilor medicale curative de a stăvili singure decese și incapacitatea datorată “epidemiilor” bolilor netransmisibile, cronice, în special bolile cardiovasculare și cancerul. Aceste boli au trecut în ultima jumătate de secol în prim-planul tabloului morbidității și mortalității în țările cu o economie dezvoltată, în care stăpânirea bolilor transmisibile, cauzatoare de decese la vârste tinere, precum și îmbunătățirea condițiilor de viață în general au dus la o prelungire semnificativă a duratei vieții. Creșterea frecvenței și impactului acestor boli a devenit foarte evidentă, contrar așteptărilor factorilor de decizie și ale populației, aproximativ în aceeași perioadă (în special anii 60) în care în țările cu o economie dezvoltată a crescut cel mai rapid volumul resurselor financiare, umane și materiale pentru servicii medicale, care se presupunea că vor “învinge” bolile și decesele premature.
- Constrângerile macroeconomice provocate de șocurile petroliere de al începutul anilor '70 – aceste șocuri au stopat sau au încetinit expansiunea economică înregistrată până atunci de economiile din OECD și CAER, expansiune pe fondul căreia fusese posibilă până atunci și creșterea relativ rapidă a proporției din resursele societății alocate sănătății.
- Evoluția demersului științific, prin apariția rezultatelor unor studii care demonstrează existența unor factori diverși (de mediu, comportamentali, genetici, sociali) în legătură cauzală cu declanșarea unor boli. Exemplele cele mai notabile sunt legate de rolul fumatului în apariția cancerului bronhopulmonar și afecțiunilor cardiace ischemice sau de intervenția hipercolesterolemiei și hiperglicemiei (determinate de comportamentul alimentar sau de factori genetici), consumului de sare, exercițiului fizic în etiopatogenia afecțiunilor cardiovasculare.
- Acumularea rezultatelor unor studii asupra eficacității, eficienței și variabilității serviciilor medicale. Aceste studii au arătat că uneori tratamente utilizate în practică nu obțin rezultatele pe care se presupune că ar trebui să le obțină, că rezultate similare în privința îmbunătățirii stării de sănătate pot avea costuri foarte diferite și că frecvența multor intervenții diagnostice sau terapeutice diferă sensibil între diferite regiuni. Diferențele observate sunt mult mai mari decât cele care ar putea fi explicate de diferențe de structură sau morbiditate a populației și reflectă cel mai probabil incertitudinea existentă în numeroase situații asupra practicii medicale optime (Wennberg). Unul dintre întemeietorii curentului “medicinei bazate pe dovezi” (evidence based medicine) aprecia că la nivelul mijlocului anilor '80 numai aproximativ 15% dintre procedurile diagnostice și terapeutice curente aveau la bază evaluări științifice robuste metodologic. Aceasta nu înseamnă că restul procedurilor nu dau rezultate, sunt dăunătoare sau risipesc resurse, ci numai că nu există suficiente date care să susțină sau dimpotrivă să respingă aceste posibilități.

Toate acestea au dus la reconsiderarea relației dintre serviciile medicale și sănătate, precum și la elaborarea unor noi modele pentru înțelegerea relațiilor diferitelor categorii de factori cu starea de sănătate.

Primul exemplu de fundamentare a unei strategii de sănătate pe un model care să recunoască influența majoră asupra sănătății a altor factori în afară de serviciile medicale, a apărut în 1974, în documentul “O nouă perspectivă asupra sănătății canadienilor”, mai bine cunoscut ca Raportul Lalonde (după numele ministrului canadian al sănătății de la acea vreme). Modelul conceptual susținut de acest raport de referință a propus clasificarea determinanților sănătății în patru categorii: comportamente, mediu, biologia umană și îngrijiri de sănătate (fig.1.1)

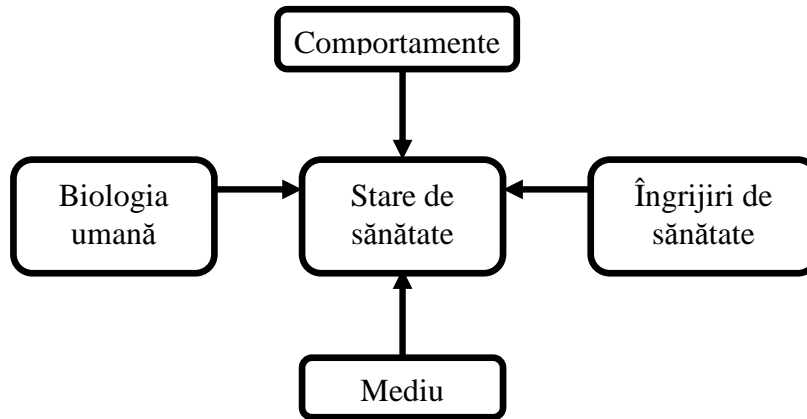


Figura 1.1 Modelul celor patru categorii de determinanți ai stării de sănătate

Acest model impune o diferențiere între sistemul de sănătate și sistemul îngrijirilor de sănătate. Dacă prin sistem de sănătate se înțelege ansamblul elementelor și relațiilor care influențează starea de sănătate a indivizilor și populațiilor (fig.1.2), sistemul îngrijirilor de sănătate reprezintă doar un subsistem al acestuia, cuprinzând ansamblul resurselor umane, materiale, financiare, informaționale și simbolice utilizate în combinații variabile pentru a produce îngrijiri și servicii care au ca scop îmbunătățirea sau menținerea stării de sănătate. Diferența dintre starea de sănătate prezentă și cea ideală, dezirabilă, reprezintă o nevoie de intervenție.

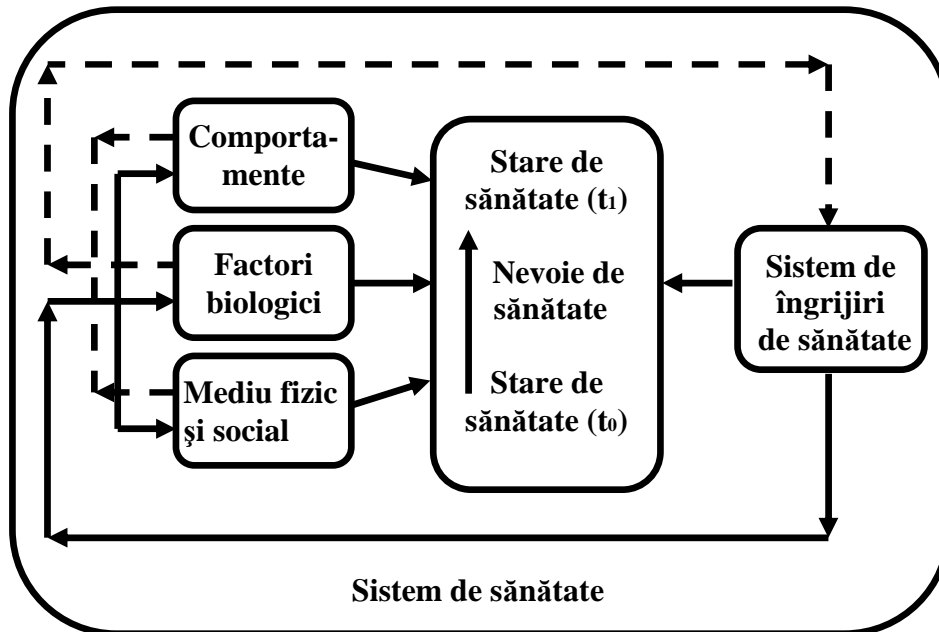


Figura 1.2 Distincția sistem de sănătate – sistem de îngrijiri de sănătate

Modelul celor patru categorii de factori a reprezentat un evident progres în înțelegerea relațiilor care influențează sănătatea și în fundamentarea unor noi tipuri de intervenții, medicale și nemedicale. Argumente epidemiologice cantitative, care atribuie cea mai mare influență potențială în îmbunătățirea stării de sănătate modificării factorilor comportamentali, urmați de cei biologici, de mediu și abia apoi de organizarea îngrijirilor medicale (Dever 1975), au motivat intervenții care au permis încetinirea creșterii sau chiar reducerea frecvenței unor boli sau a consecințelor acestora. Succese în reducerea numărului de decese premature și incapacității au fost înregistrate de exemplu în ultimii 20-30 de ani pentru bolile cardiovasculare, unele forme de cancer sau accidente în multe țări dezvoltate economic și pot fi explicate într-o mai mică măsură de progresele intervențiilor medicale curative, rolul modificării comportamentelor fiind cel mai important.

Totuși, acest model atribuie în continuare un rol dominant sistemului de îngrijiri de sănătate, care rămâne instrumentul principal pentru tratarea unor “boli” definite într-un sens mai larg: comportamente nesănătoase (fumat, consum excesiv de grăsimi de origine animală) sau factori biologici (nivel ridicat al colesterolului). O asemenea focalizare excesivă asupra unor factori individuali, care justifică intervenții ale unor servicii de sănătate mai sofisticate adresate individului, susținute eventual și de campanii de educație întreprinse de instituții din domeniul sănătății publice, tinde însă să abată atenția și eforturile de la influența pe care o au activitățile marilor corporații sau programele economice și sociale ale guvernelor asupra stării de sănătate. Încercarea de a încadra strict în patru categorii cauzele mortalității, morbidității sau utilizării serviciilor de sănătate este simplistă și a fost criticată (Gunning-Schepers 1987).

Un model actual al sistemului de sănătate, care reflectă mai bine înțelegerea prezentă a determinanților sănătății, bazată pe rezultatele studiilor celor mai recente este prezentat în Figura 1.3.

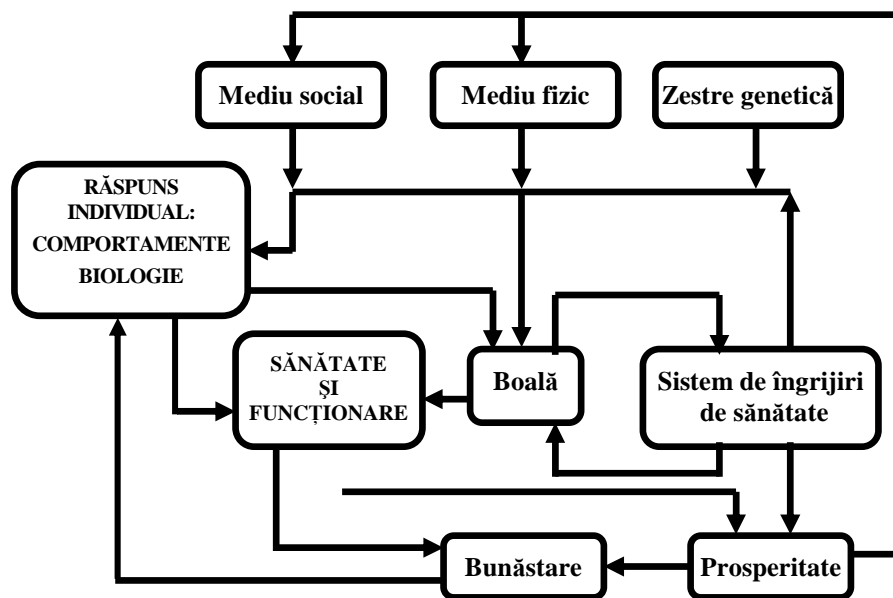


Figura 1.3 Modelul actual al sistemului de sănătate

Acest model face în primul rând diferența între boală (recunoscută și tratată de sistemul îngrijirilor de sănătate) și sănătatea și funcționarea adecvată (resimțite de individ). Această distincție permite încadrarea în model a situațiilor în care suferința percepută de indivizi (și de familii sau grupuri cărora aceștia le aparțin) nu corespunde întrutotul bolii, așa cum este ea recunoscută de furnizorii de îngrijiri. Bolnavi foarte asemănători din punct de vedere al profesionistului – care judecă mai ales din punct de vedere al parametrilor biologici, prognosticului sau tratamentului – pot diferi foarte mult în privința modului și intensității cu care resimt simptomele, sunt afectați de boală sau le este limitată capacitatea de a funcționa în diferite roluri sociale. Nici una dintre interpretări nu poate fi redusă la cealaltă, nici una nu este mai corectă, ele servind scopuri diferite. Clinicianul urmărește în ultimă instanță fundamentarea unei intervenții, pacientul este interesat în cele din urmă de impactul bolii asupra vieții sale, impact care depinde numai parțial de intervenția medicală.

O a doua diferență față de modelul precedent este recunoașterea faptului că o bună stare de sănătate nu reprezintă singurul scop dezirabil al existenței, ci doar o componentă a bunăstării în sens general. Diferențierea stării de sănătate – resimțită de pacient ca lipsa bolii, a incapacității, handicapului sau a unor simptome îngrijorătoare, precum și existența unei capacități depline de a funcționa – de noțiunea de bunăstare în general, depășește limitarea definiției OMS, care este atât de cuprinzătoare încât poate fi propusă drept țel pentru orice activitate umană, nu doar pentru politicile de sănătate. Această diferențiere permite încadrarea situațiilor în care tratarea bolii sau îmbunătățirea sănătății intră în competiție cu alte intervenții care cresc bunăstarea, recunoscând că alocarea de resurse tot mai multe pentru servicii de sănătate poate să aibă dincolo de un anumit punct influențe nefavorabile asupra bunăstării în ansamblu. Modelul surprinde și competiția pentru resurse între servicii de sănătate și intervenții asupra altor factori cu efect favorabil asupra sănătății, cum ar fi programele de asistență socială (venit minim garantat) sau de îmbunătățire a calității mediului fizic.

Modelul actual grupează diferit determinanții sănătății. Se adaugă conceptul esențial de răspuns individual (al gazdei), care include înțelesul epidemiologic clasic, dar reprezintă mai mult decât acesta. Comportamentul nu mai este văzut în acest model ca un factor independent, care ar ține doar de libera alegere a individului, caz în care individul ar putea fi blamat și făcut responsabil pentru alegerea unor comportamente nesănătoase. Comportamentul este considerat un răspuns individual la factori de mediu, în special de natură socio-economică. Presiunea grupului social din care face parte individul sau mijloacele economice de acesta care dispune, pot condiționa în mare măsură “alegerile individuale” în privința comportamentelor. De asemenea, modelul propune o reinterpretare a categoriei “factori biologici” ca răspuns biologic individual la factori de mediu social și fizic pe un anumit fond de receptivitate determinată genetic. Este demonstrată influența evenimentelor din mediul social, procesate de sistemul nervos, asupra funcționării sistemului imun sau endocrin, care la rândul lor fac individul mai vulnerabil sau mai rezistent la agenții declanșatori ai multor boli.

Acest model sugerează și mecanismele care ar putea explica creșterea spectaculoasă a speranței de viață în unele societăți contemporane, chiar dacă ele cheltuiesc relativ puțin pentru servicii de sănătate (Iglehart, 1988). În cazul Japoniei de exemplu, există un înalt nivel de autoapreciere și încredere la nivel individual și colectiv, bazate pe o creștere economică susținută, însoțită de o creștere a veniturilor individuale, distribuite relativ echitabil mării majorități a membrilor societății, care au astfel posibilitatea unei existențe aducătoare de tot mai multe satisfacții. Validitatea modelului este susținută și de situația opusă, înregistrată în țările Europei Centrale și de Est, care au rămas tot mai mult în urma Europei de Vest în privința speranței de viață după 1970. Insatisfacția și pesimismul generalizat, determinate de contraperformanțele economice și limitarea libertăților individuale ar putea explica în acest model deteriorarea stării de sănătate din aceste țări,

mai mare decât cea atribuibilă diferențelor legate de factori comportamentali sau de mediu mai nefavorabili (Hertzman, 1992, 1990).

Modelul actual al sistemului de sănătate poate constitui o bază pentru dezvoltarea unor politici de sănătate care să aibă în vedere complexitatea relațiilor între factorii care influențează sănătatea, multitudinea intervențiilor posibile și echilibrul care trebuie găsit în privința resurselor alocate acestor intervenții. Un demers strategic bazat consecvent pe acest model ar reprezenta însă o desprindere semnificativă de la practica politicilor de sănătate din prezent, care sunt în cea mai mare parte politici ale serviciilor de sănătate, concentrate aproape exclusiv pe relația “îngrijiri de sănătate – boală” și care susțin în cel mai bun caz unele intervenții asupra principalilor factori de risc pentru afecțiunile majore.

Performanța sistemelor de îngrijiri de sănătate

Diferitele tipuri de valori reprezintă fundamentul pentru definirea dimensiunilor diferite folosite pentru evaluarea performanței sistemelor de îngrijiri de sănătate.

Eficiența tehnică: Aceasta consideră că indiferent ce producem, trebuie s-o facem cu costuri minime. Aceasta implică folosirea unor resurse (medici, asistente, medicamente și echipamente) într-o combinație eficientă, având în vedere ce avem de plătit pentru ele. *Toți* consecvențialiștii sunt în favoarea acestui lucru, de vreme ce este necesar să obținem cel mai mare impact pentru dolarul cheltuit, indiferent cum măsurăm acest impact.

Cost-eficacitate: Aceasta consideră că ar trebui să combinăm aceste servicii produse eficient de o manieră care să mărească la maxim un anumit indice al stării de sănătate a populației. Acesta este în mod clar un criteriu utilitarian obiectiv.

Eficiența alocativă: Aceasta este de fapt o alternativă la cost-eficacitate provenită din domeniul științelor economice. Este un criteriu utilitarian subiectiv. El spune că ar trebui să folosim resursele pentru a produce acele bunuri care vor satisface în cea mai mare măsură dorințele individului, bazate pe propriile lui gusturi și preferințe.

Echitatea sectorului de sănătate: Acesta este un criteriu care derivă din liberalismul egalitarian. Acesta susține că efectele (starea de sănătate) sau produsele (utilizarea îngrijirilor de sănătate) sau oportunitățile (de cele mai multe ori numite acces) ar trebui să fie corect distribuite. Cărui aspect i se acordă atenția, și cât de egală (sau inegală) este o distribuție pentru a fi percepută ca fiind satisfăcătoare, depinde de punctul de vedere etic specific fiecărei persoane.

Cost/sustenabilitate economică: Acesta este de asemenea un criteriu consecvențialist, dar unul care introduce în discuție atât rezultatele din afara sferei sănătății cât și cele de sănătate. Acest criteriu susține că trebuie să avem în vedere posibilitatea că și un sistem cost-eficace și eficient poate fi prea costisitor și de aceea să nu poată fi susținut economic. Aceasta poate fi o problemă legată de ceea ce va susține sistemul politic sau economic, dar este și o problemă de ceea ce are sens, date fiind costurile de oportunitate ale operării sectorului de sănătate la un nivel dat.

Echitate economică: Se referă la distribuția poverii finanțării sectorului de sănătate. Observați că teorii diferite duc la diferite păreri legate de ceea ce este echitabil. Utilitarienii susțin finanțarea sectorului într-un mod care minimizează impactul total asupra bunăstării. Liberalii spun să ne asigurăm că finanțarea este dreaptă. Comunitarienii vor să fie respectate normele comunității. Atâta vreme cât parte a finanțării este suportată de către indivizi din propriile buzunare, echitatea include și protejarea oamenilor de riscul pierderilor mari prin partajarea riscului îmbolnăvirilor grave.

Calitatea: Calitatea constă de fapt în două probleme distincte. Una ar fi calitatea tehnică. Cât de bine funcționează sistemul din punctul de vedere al luării de decizii și al deprinderilor legate de oferirea îngrijirilor? Al doilea aspect al calității este calitatea serviciului – incluzând accesibilitatea la servicii, nivelul facilităților, comoditatea și felul în care pacienții sunt tratați. Observați că, în ambele sensuri, calitatea nu este gratuită. Mai multă calitate nu înseamnă întotdeauna mai bine. Problema este ce își poate permite o

societate? E de reținut faptul că utilitarienii obiectivi sunt mult mai concentrați asupra calității tehnice, în vreme cu utilitarienii subiectivi se preocupă mai mult de oferirea serviciilor pe care oamenii le doresc.

Eficiența în sistemele de îngrijiri de sănătate

O alocare eficientă a resurselor îndeplinește simultan următoarele trei cerințe (Pauly, 1970; Culyer, 1985):

- 1) nu risipește resursele
- 2) produce fiecare rezultat cu un cost cât mai redus
- 3) produce tipurile și cantitatea de rezultate pe care oamenii le valorizează cel mai mult.

Primele două cerințe se referă numai la producție; cel de al treilea introduce consumul, în acest fel aducând la un loc **cererea și oferta** ca părți ale schimbului de rezultate. (Conceptele de cerere și ofertă sunt explicate în detaliu în capitolul de economie a sănătății).

Înainte de a discuta mai în detaliu înțelesurile noțiunii de eficiență, merită să ne oprim pentru a reflecta asupra dimensiunilor problemei alocării resurselor pe care o au în față societățile atunci când se iau în considerare implicațiile resurselor limitate, competiției utilizatorilor pentru resurse și nevoile și dorințele aflate în conflict. Acestea sunt ilustrate în figura 1.1 cu o referire specială la rolul îngrijirilor de sănătate și al sănătății.

Figura 1.4 arată felul în care resursele pot fi folosite în moduri alternative pentru a “produce” servicii de îngrijire a sănătății, sănătate și bunăstare generală. Conceptul de eficiență și înțelesurile sale discutate mai jos pot fi aplicate fiecăruia dintre acestea (Lavis și Stoddart, 1994). Pentru că eficiența este un concept instrumental, este întotdeauna necesar să specificăm clar rezultatul dorit sau ceea ce se produce.

În Figura 1.4 resursele pot fi folosite pentru o varietate de scopuri, împărțite aici în trei grupuri intitulate “servicii de îngrijire a sănătății”, “alți determinanți ai sănătății” și “alți determinanți ai bunăstării”. Serviciile de îngrijiri de sănătate contribuie la bunăstarea generală prin intermediul efectului lor asupra sănătății, la fel cum fac și alți determinanți ai sănătății cum ar fi educația, programele de securitate a veniturilor și locurilor de muncă fără risc. Acești alți determinanți ai sănătății pot avea de asemenea un efect direct asupra bunăstării generale. Cea de a treia categorie, alți determinanți ai bunăstării, are în general numai efecte directe asupra bunăstării, deși pot fi unele produse de consum – mâncarea, de exemplu – care pot afecta bunăstarea indirect printr-un efect și asupra sănătății.

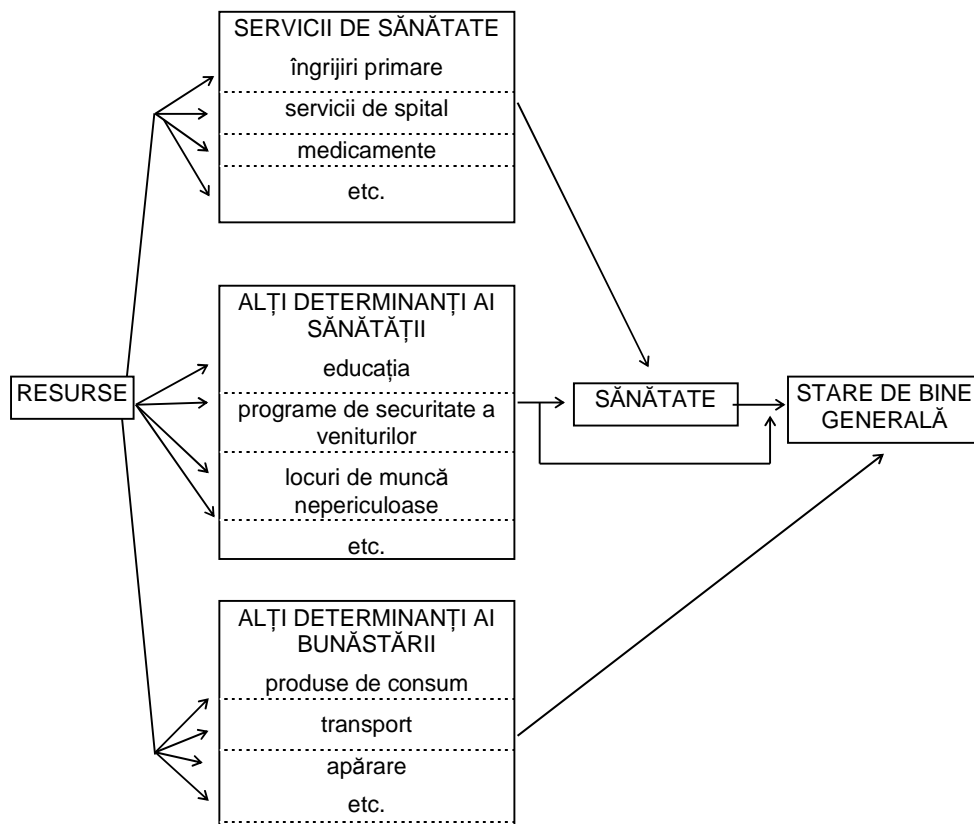


Figura 1.4 Dimensiunile problemei alocării resurselor unei societăți

I. Principiile generale ale cercetărilor clinice

- A. Tipuri de studii.** Studiile clinice sunt de obicei de două tipuri:
1. **Studiile observaționale** folosesc fenomene existente în încercarea de a înțelege aspecte ale sănătății sau bolii. În aceste studii investigatorul nu controlează nici populația, nici factorii la care aceasta este expusă.
 2. **Studiile experimentale** testează efectul unor intervenții asupra unui anumit aspect al sănătății sau bolii. În aceste studii, investigatorul controlează atât populația cât și factorii la care aceasta este expusă.
- B. Scop.** Scopul de bază al cercetărilor clinice este de a asigura progresul cunoștințelor referitoare la sănătate și boală. Prin natura lor, aceste studii necesită participarea oamenilor sau cel puțin analiza istoricului bolii. Obiectivele specifice ale studiilor medicale pot fi:
1. **Evaluarea stării de sănătate sau a caracteristicilor clinice** ale unei populații bine definite sau unui grup de subiecți. Exemple:
 - a. Stabilirea stării de imunizare a copiilor dintr-o comunitate.
 - b. Stabilirea incidenței rabiei la nivelul unui județ.
 2. **Cercetarea istoriei naturale a bolilor.** Exemple:
 - a. Evoluția clinică a retinopatiei diabetice în decursul unei perioade de urmărire de 10 ani.
 - b. Urmărirea prognosticului la pacienții cu un nodul pulmonar solitar calcificat.
 3. **Analiza proceselor de luare a deciziei clinice.** Exemple:
 - a. Stabilirea celor mai bune teste pentru screeningul și diagnosticul unui pacient cu un nodul pulmonar solitar și a ordinii folosirii acestora.
 - b. Stabilirea celui mai bun test screening pentru glaucom în populația generală care să poată fi folosit de medicul de familie.
 4. **Determinarea și evaluarea rezultatelor tratamentului.** Exemple:
 - a. Evoluția tumorii laringiene la pacienții cu neoplasm după radioterapie.
 - b. Beneficiul tratamentului medical față de bypass-ul coronarian în tratamentul anginei pectorale.
 5. **Identificarea și evaluarea factorilor de risc.** Exemple:
 - a. Incidența cancerului pulmonar la fumători comparativ cu nefumători.
 - b. Probabilitatea cancerului colorectal la pacienții cu polipoză intestinală.
- C. Principiile de proiectare a unui studiu.**
1. **Caracteristicile studiului** care sunt determinate de informațiile clinice ar trebui să includă:
 - a. Stabilirea **tipului de studiu** care va fi folosit.
 - b. Stabilirea **manierei în care studiul va fi condus**, inclusiv criteriile care vor fi folosite pentru selecția subiecților și pentru tratament, precum și modul în care vor fi colectate și analizate datele.
 2. **Punctele forte și limitele** unui studiu clinic sunt definite cu ajutorul metodologiei de studiu, care la rândul ei influențează validitatea și posibilitatea generalizării rezultatelor și a concluziilor.
 - a. Fiecare studiu are anumite puncte forte și anumite slăbiciuni bine definite și recunoscute.
 - b. Metodele folosite în cadrul unui studiu pentru selecția și tratamentul subiecților, colectarea datelor și analiza acestora pot să varieze foarte mult, mărinđ sau micșorând punctele forte.
 3. **Considerațiile metodologice majore** sunt importante în conducerea unui studiu, în special cele legate de selecția subiecților, strângerea datelor și analiza statistică.
 - a. **Selecția subiecților**

-
- (1) Este important să se ia în considerare dacă subiecții reprezintă sau nu populația țintă.
 - (2) Modul în care se face selecția subiecților este de asemenea important.
 - (a) De exemplu, dacă selecția se face aleator, este important să se determine dacă toți subiecții eligibili au avut șanse egale de a fi incluși în studiu, cine a fost exclus, și cum cei care au fost excluși pot să difere de cei care au participat.
 - (b) Dacă subiecții nu au fost selectați aleator, au fost criteriile de selecție suficient de obiective pentru a elimina o eroare sistematică?
 - (3) A existat un grup de control cu care să se compare rezultatele?
- b. Colectarea datelor**
- (1) **Colectarea prospectivă a datelor** implică strângerea datelor după ce obiectivele și planul studiului au fost definite.
 - (2) **Colectarea retrospectivă a datelor** implică strângerea datelor din surse care au existat înainte ca obiectivele și planul studiului să fi fost definite. De obicei datele au fost strânse în cursul îngrijirilor medicale sau în alte studii statistice și acum sunt revizuite.
 - (3) **Metode de colectare a datelor**
 - (a) Datele pot fi colectate **direct** prin examinarea pacienților sau **indirect** prin revizuire și sintetizare din evidențele primare (foi de observație).
 - (b) Tratamentele pot fi standardizate pentru eliminarea influențelor posibile a erorii sistematice (bias).
 - (c) Observațiile și rezultatele pot fi standardizate pentru a preveni eroarea sistematică.
 - (d) Tratamentele și alte intervenții pot fi alocate aleator, adică pacienții să aibă șanse egale să aparțină oricărui grup de indivizi tratați.
 - (e) Observatorii sau subiecții pot fi “mascați” sau “orbiți”, pentru a fi siguri că observațiile și tratamentele sunt administrate fără a introduce o eroare sistematică.
 - (f) Poate exista sau nu un lot de control cu care să se compare rezultatele.
- c. Analiza statistică**
- (1) **Numărul subiecților ar trebui să fie suficient de mare** pentru a genera suficientă putere statistică pentru a determina o diferență adevărată care ar fi putut să existe între grupurile care se compară. În caz contrar apare o **eroare de tip II (β)**, care reprezintă o greșeală de detectare a unei diferențe adevărate atunci când ea există, datorită faptului că eșantionul este prea mic.
 - (2) Ar trebui folosite **teste sau metode statistice potrivite**, bazate pe caracteristicile datelor colectate, inclusiv dacă distribuția variabilelor este normală (gaussiană) sau continuă sau discretă.
 - (3) Probabilitatea ca diferențele observate între două sau mai multe grupuri să fie întâmplătoare (adică să nu existe o diferență adevărată) ar trebui determinată. Detectarea unei diferențe atunci când ea nu există se numește **eroare de tip I (α)**.
- 4. Alte considerații** în evaluarea metodologiilor de studiu cuprind:
- a. **Limitele studiului** – toate studiile au limite; este important să se determine dacă aceste limite afectează validitatea cercetării și posibilitatea generalizării rezultatelor.
 - b. **Resursele** care sunt disponibile.
 - c. **Constrângerile etice** impuse.
 - d. **Populația** care în limite rezonabile se așteaptă să participe la studiu.
 - e. **Costurile și riscurile** care trebuie luate în considerare.
-

D. Principii folosite în evaluarea datelor studiului

1. **Eficacitatea** descrie efectul real al tratamentului sau intervenției în condiții ideale.
2. **Eficiența** descrie efectul real al tratamentului sau intervenției în condiții clinice sau în practica de rutină.
3. **Încrederea (siguranța)** descrie reproductibilitatea rezultatelor unui test.
4. **Validitatea** ne arată în ce măsură un test măsoară ceea ce trebuie să măsoare.
5. **Cauzalitatea** ne arată efectul direct. Necesită criterii cum sunt plauzibilitatea (admisibilitatea) biologică, reproductibilitatea, consistența, asociația temporală. Rareori pot fi definite cauza și efectul după un singur studiu.
6. **Eroarea sistematică (bias)** este o eroare făcută în mod sistematic și neintenționat. În studiile referitoare la efectele îngrijirilor de sănătate bias-ul poate să apară în urma unor diferențe sistematice între grupurile care se compară (selection bias), în legătură cu îngrijirea care este furnizată sau expunerea la alți factori decât cei interesați (performance bias), retragerea sau excluderea unor persoane care au făcut parte din studiu (attrition=uzură bias) sau datorită evaluării rezultatelor (detection bias). Mai există și un bias legat de publicare (publication bias) care rezultă din faptul că studiile cu rezultate pozitive au o probabilitate mai mare de a fi publicate.
7. **Sensibilitatea** unui test identifică corect pe cei pozitivi (cei cu adevărat bolnavi).
8. **Specificitatea** unui test identifică corect pe cei negativi (cei care sunt sănătoși).

| Tipuri de studii | Denumire alternativă | Unitatea de studiu |
|--|---|---|
| <i>Studii observaționale</i> Studii descriptive Studii analitice: Ecologice Transversale Caz-control Cohortă | Corelaționale De prevalență Caz-martor De urmărire | Populații Indivizi Indivizi Indivizi |
| <i>Studii experimentale</i> Trialuri controlate randomizate Trialuri în teren Trialuri comunitare | <i>Studii de intervenție</i> Trialuri clinice Studii de intervenție comunitare | Pacienți Oameni sănătoși Comunități |

Tabel 2.1: Principalele tipuri de studii epidemiologice

II. Proiectarea unor studii

1. Studii observaționale:

a. Studii descriptive

- se limitează la descrierea apariției unei boli în rândul unei populații și reprezintă adesea primul pas în cadrul unei cercetări epidemiologice;
- descrierea stării de sănătate a unei comunități, bazată pe date care sunt disponibile în mod obișnuit sau pe date care se obțin în cadrul unei anchete speciale;

-
- nu încearcă să analizeze legăturile dintre expunere și efect;

În cadrul epidemiologiei descriptive toate datele se strâng și sunt descrise în funcție de timp, spațiu și caracteristici individuale.

Criteriul timp: an, sezon, luni, zile etc., ne oferă posibilitatea cunoașterii variațiilor patologiei în timp. Astfel, trendul reflectă schimbări ale modelelor distribuției bolilor (deceselor) în evoluția lor (frecvență în creștere, scădere, prăbușiri sau vârfuri în evoluție). Trendul se folosește și pentru a face predicții în legătură cu evoluția viitoare a frecvenței unor boli sau decese. Mai putem avea variații ciclice (evoluții sinusoidale), mai ales în cazul bolilor infecțioase, precum și evoluții neașteptate.

Criteriul spațiu: zone geografice, țări, regiuni etc., ne oferă posibilitatea cunoașterii patologiei geografice. Prezintă interes pentru că este posibil să se identifice zone cu o frecvență neașteptată a bolilor sau diferențe între regiuni. Descrierea distribuției bolilor (deceselor) se poate face în funcție de frontierele naturale (râuri, munți, mări etc.) sau frontierele administrative.

Criteriul caracteristicilor individuale: vârstă, sex, profesie etc., ne ajută să grupăm datele în funcție de aceste variabile. Măsurarea distribuției bolilor (deceselor) în funcție de vârstă se face în optică transversală. Rezultatul este însă influențat de efectul unor factori care acționează asupra unor generații care, de fapt, compun populația investigată transversal. Prin efect de cohortă se înțelege efectul pe care-l poate exercita o generație asupra distribuției transversale pe grupe de vârstă al unei anumite caracteristici. De exemplu, dacă am măsura nivelul de cunoștințe în optică transversală, am observa că nivelul intelectual scade o dată cu vârsta. Dacă am compara nivelul intelectual al persoanelor de 50-55 de ani de astăzi, cu cel al persoanelor de aceeași vârstă în urmă cu 10 ani și cu cel din urmă cu 20 de ani, am constata că de fapt nivelul intelectual crește. Același raționament se aplică și bolilor care sunt influențate într-o proporție importantă de factori ai mediului fizic și social, cum este cazul tuberculozei. Deosebirea dintre sexe în ceea ce privește distribuția bolilor sau deceselor se măsoară prin calcularea unor proporții simple, indici de frecvență sau de structură, indice de masculinitate etc. Caracteristicile sociale personale sunt reprezentate de: locul nașterii, categorie socială, nivel de instruire, stare civilă, obiceiuri etc.

Prezentarea de caz – reprezintă un raport concis, obiectiv a caracteristicilor clinice sau a rezultatelor provenind de la un singur subiect sau eveniment. O astfel de prezentare poate să ridice aproape orice întrebare sau subiect clinic. Este folosită de obicei pentru a raporta evenimente neobișnuite sau neașteptate sau afecțiuni sau caracteristici necunoscute ale acestora. (De exemplu, raportarea unui caz de focomelie la un nou născut a cărui mamă a luat thalidomidă în timpul sarcinii, ceea ce a dus ulterior la alte investigații).

În acest scop, prima dată trebuie identificat evenimentul. Colectarea datelor este în general retrospectivă. Nu se fac analize statistice și nu se folosesc grupuri de comparare. Deși pot fi trase puține concluzii, prezentarea de caz asigură un prim raport a unor descoperiri neașteptate, precum și lansarea unor ipoteze care vor fi testate în studii ulterioare.

Seriile de cazuri – reprezintă un raport obiectiv al caracteristicilor clinice sau al rezultatelor aparținând unui grup de subiecți. Poate fi abordat orice subiect clinic, inclusiv rezultatele unui test screening sau ale unui tratament sau probleme legate de istoria naturală a unei boli. Totuși, cel mai adesea este folosită pentru a descrie caracteristici clinice cum sunt semne și simptome ale bolii sau evoluția acesteia. (De exemplu, Gottlieb și colaboratorii au descris în 1981 cazurile a patru bărbați care prezentau semnele unei forme rare de pneumonie, deschizând calea unor studii ulterioare care au dus la descoperirea SIDA).

Subiecții trebuie identificați în legătură cu evenimentele clinice sau caracteristicile în cauză. Colectarea datelor poate fi retrospectivă sau prospectivă, dar nu se face comparația cu un grup de control. Rezultatele obținute se compară de multe ori, în mod incorect, cu cele obținute de alte studii similare. Datorită modului de selecție și absenței grupului de control rezultatele nu pot fi generalizate, chiar dacă numărul de subiecți este mare.

Rezultatele devin mai valoroase atunci când se folosesc serii consecutive de cazuri (toți subiecții eligibili) într-o anumită perioadă de timp.

b. Studii analitice:

- *studiile ecologice* sau corelaționale compară frecvența unor evenimente care apar la grupuri diferite.

Se compară date și se examinează corelațiile în vederea emiterii unor ipoteze de asociere. (De exemplu, asocierea între un aport alimentar sporit în grăsimi și creșterea apariției cancerului mamar este o ipoteză importantă care a apărut în urma unui studiu ecologic). Deoarece studiile ecologice compară grupuri și nu indivizi, este necesară precauția atunci când se trag concluziile și se identifică asocierile.

Apariția hazardului în interpretarea acestor studii se mai numește și “eroarea ecologică”. Aceasta este o eroare care apare atunci când se consideră că o asociație observată între variabilele existente într-un grup trebuie să existe și la nivel individual. (De exemplu, o astfel de eroare a apărut în unele studii care au arătat existența unei corelații între calitatea apei potabile și mortalitatea prin boli cardiovasculare).

Pe de altă parte, studiile ecologice sunt rapide, sunt ușor de efectuat, folosesc date disponibile și generează sau susțin ipoteze noi.

- *Studiile transversale* – evaluează simultan expunerea și efectele la nivelul unei populații. Măsoară prevalența bolii și sunt denumite adesea studii de prevalență.

Această abordare reprezintă un pas important pentru evidențierea dovezilor în cazul asociațiilor cauzale. (De exemplu, cazul în care unor femei li s-a făcut un examen citologic în cadrul aceleiași examinări când s-a făcut o cultură pentru virusul herpetic. Dacă a existat o asociere semnificativă d.p.d.v. statistic între celulele cervicale premaligne și evidențierea virusului herpetic în culturi, această descoperire ar putea fi importantă în ceea ce privește o asociere cauzală. Totuși, studiul transversal nu ne permite să decidem dacă virusul a fost prezent înainte ca celulele să devină premaligne sau dacă celulele premaligne sunt susceptibile la infecție.) Întrebarea principală este deci dacă expunerea precede sau urmează efectul.

Studiile transversale sunt relativ ușor de efectuat și nu implică cheltuieli importante. Ele ne ajută să determinăm gradul de extindere a unei epidemii în rândul populației, precum și susceptibilitatea celor din populația expusă la risc. Această abordare nu este potrivită pentru studierea evenimentelor rare, a celor cu durată scurtă sau a evenimentelor legate de expuneri rare. Mai mult, studiile transversale nu sunt potrivite pentru stabilirea relației temporale între expunere și efecte.

În unele țări se efectuează în mod regulat anchete de tip transversal pe eșantioane reprezentative de populație, concentrate asupra caracteristicilor personale și demografice, a obiceiurilor legate de boală și de sănătate. Datele obținute contribuie la evaluarea nevoilor de sănătate ale populațiilor.

Anchetele transversale pot avea și un caracter descriptiv atunci când se studiază numai prevalența fără a se analiza asocierea bolii cu anumiți factori de risc.

- *Studiile de tip caz-control* – includ persoane care prezintă o boală (sau o altă variabilă) care ne interesează și un grup de control (grup de referință sau de comparație) format din persoane care nu sunt afectate de boala respectivă (sau o altă variabilă pe care o studiem).

Se compară apariția cauzei posibile la cele două grupuri. Ele sunt studii longitudinale (se referă la un interval de timp) și retrospective deoarece cercetătorul privește înapoi, de la boală spre o cauză posibilă a acesteia. Se studiază în special bolile cu o perioadă lungă de latență (de ex. cancerul), cu o incubajie de durată sau care sunt rare. Încă din faza de proiectare a studiului se enunță ipoteza anchetei.

O componentă importantă a acestei investigații este selecția grupului de control sau grupului de comparație (lot martor). Grupul de control ne permite efectuarea unor comparații cu grupul la care a apărut efectul pentru a identifica diferențele cuantificabile între cele două grupuri care ar trebui să explice de ce a apărut efectul.

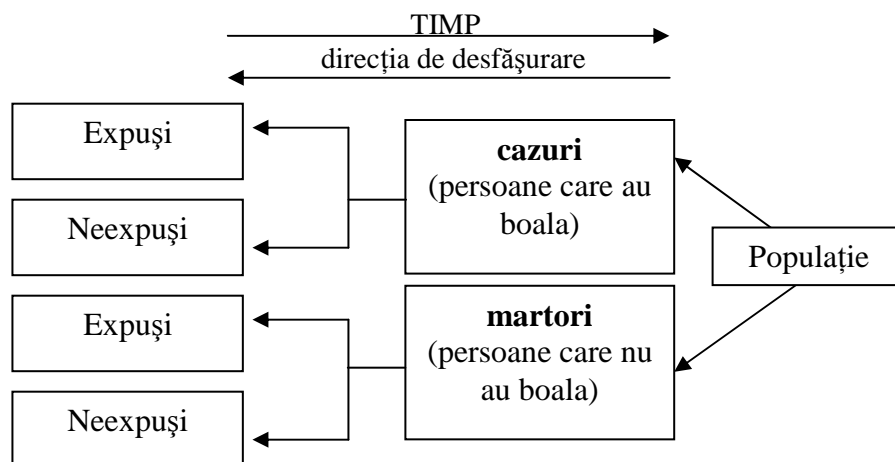


Figura 2.1 Schema unui studiu de tip caz-control

Alegerea lotului test (lotul cazurilor)

Cea mai importantă operațiune înainte de alegerea cazurilor este formularea unor criterii de diagnostic. Pentru anumite boli există criterii unanim acceptate, pentru altele ele trebuie formulate de investigator în așa fel încât să nu fie interpretabile. Elementele incluse pot fi histologice, clinice sau pot fi rezultatul unei codificări (ICD-10).

De asemenea este necesară delimitarea în spațiu și timp.

Sursa cazurilor trebuie și ea definită. Lotul cazurilor poate fi format din:

- bolnavi spitalizați;
- populație țintă (bolnavi selectați din populația generală); în acest caz crește reprezentativitatea, dar selecția este mai costisitoare și mai dificilă;
- categorii speciale, de exemplu anumite boli profesionale.

Dacă pentru unele afecțiuni selectarea se limitează la anumite servicii de sănătate, atunci cazurile alese nu vor fi reprezentative pentru toate cazurile din populație.

De obicei se selecționează cazurile noi de boală (cazuri incidente) și nu cele vechi, deoarece pot să apară factori de distorsiune. În cazul în care boala este rară se iau în studiu atât cazuri noi cât și cazuri vechi (cazuri prevalente). Dacă se introduc cazuri prevalente în studiu acest lucru trebuie avut în vedere și specificat deoarece unii factori identificați de studiu pot să nu fie direct asociați cu afecțiunea în sine.

Alegerea lotului de comparare (de control)

Lotul test trebuie să fie similar cu lotul cazurilor, cu excepția bolii respective. Dacă cazurile provin dintr-un eșantion al tuturor cazurilor dintr-o populație, atunci ca lot martor vom alege un eșantion din populația generală din care provin cazurile. Este important să eliminăm factorii de risc care e posibil să se regăsească și în cazul martorilor. Aceștia nu vor trebui să aibă afecțiuni legate de expunerile care ne interesează. De exemplu, dacă ipoteza studiului verifică relația de asociere dintre o afecțiune și alcool, nu se vor selecta martori care să aibă afecțiuni care sunt de asemenea asociate cu consumul de băuturi alcoolice. În plus, pot să apară erori de selecție datorită cunoașterii incomplete a etiologiei mării majorității a afecțiunilor.

Asemănarea dintre cele două grupuri se asigură cel mai adesea prin metoda perechilor, după stabilirea unor criterii de similitudine cum sunt vârsta, sexul, categoria socială etc. Împerecherea constituie o metodă de creștere a eficienței studiului. Pentru a ne asigura că avem un număr similar de cazuri și martori, vom împerechea pentru fiecare caz câte un martor de același sex și vârstă. Dacă se folosesc prea multe criterii, împerecherea devine

dificilă. Trebuie subliniat faptul că nu va fi studiată asocierea dintre boala și variabila pentru care s-a făcut împerecherea.

Lotul martor poate fi format din:

- bolnavi internați în spital cu alt diagnostic
- un eșantion din populația generală.

În general este bine să se utilizeze două loturi martor: unul din bolnavii internați cu alte afecțiuni și unul din populația generală. Alegerea mai multor grupuri martor ne ajută să verificăm mai mult de o ipoteză. De exemplu, putem alege un lot de martori sănătoși și un al doilea lot de pacienți cu ciroză atunci când avem un lot de cazuri cu cancer hepatic. Acest lucru îl putem face dacă am dori să vedem dacă factorii de risc acționează prin etapa intermediară (ciroza) sau acționează independent de acest stadiu al afectării ficatului. Pe de altă parte, dacă alegem două grupuri de martori, iar rezultatele vor fi în final contradictorii, va fi greu de stabilit care a fost varianta corectă de grup martor.

Dacă avem mai mulți martori pentru un caz, puterea studiului va crește. Numărul cazurilor este de obicei limitat (boala este rară de cele mai multe ori), dar martorii ar putea fi oricâți. Creșterea puterii statistice a studiului nu mai este la fel de spectaculoasă atunci când se depășește un număr de patru martori la un caz. Cel mai frecvent cercetătorii se opresc la doi martori pe caz.

Estimarea expunerii se face prin una din următoarele metode:

- utilizarea de chestionare;
- cercetarea foilor de observație, a registrelor de consultație;
- recoltarea de probe biologice;
- interviuarea rudelor sau a altor persoane.

Cel mai important lucru în această etapă este să se minimizeze erorile sistematice (bias). În cazul bolnavilor aceștia pot prezenta erori de memorie. Dacă operatorul de interviu cunoaște cine este caz și cine este martor atunci pot apărea erori de observație. Deci, culegerea de date și informații trebuie să fie făcută cât mai riguros posibil. În plus, boala în sine poate afecta datele legate de expunere. Aceasta este una din limitele studiilor de tip caz-control, atunci când măsurarea expunerii se face practic după ce afecțiunea s-a instalat. Unica situație în care acest lucru nu se produce este atunci când expunerea este reprezentată de o componentă genetică, aceasta nemodificându-se în timp.

Datele obținute în urma anchetei se introduc într-un tabel de contingență "2x2":

| | Cazuri | Martori | Total |
|----------|--------|---------|---------|
| Expuși | a | b | a+b |
| Neexpuși | c | d | c+d |
| Total | a+c | b+d | a+b+c+d |

Tabel 2.2.

Frecvența factorului de risc în lotul cazurilor este:

$$f_1 = a/a+c$$

Frecvența factorului de risc în lotul de control este:

$$f_0 = b/b+d$$

Forța asociației se măsoară cu riscul relativ (raportul dintre riscul bolii la cei expuși și riscul bolii la cei neexpuși). În ancheta cazuri-control riscul relativ nu se poate calcula direct pentru că nu se poate măsura riscul bolii la expuși și la neexpuși.

În această situație dovada forței de asociație se face pe baza riscului relativ estimat (odds ratio) care reprezintă raportul între două șanse:

$$OR = a/c : b/d = ad/bc$$

Riscul atribuibil (arată cu cât este mai mare riscul la expuși față de neexpuși):

$$RA\% = \frac{(OR - 1)}{OR} \times 100$$

Impactul acțiunii factorului de risc în populație se măsoară cu riscul atribuit populației.

$$RAP = \frac{P_0(OR - 1)}{P(OR - 1) + 1}$$

În care: P_0 = prevalența expunerii la martori

P = prevalența expunerii în populația generală

Chiar dacă prevalența expunerii în populația generală nu este cunoscută, riscul atribuit se poate măsura deoarece deosebirea dintre P_0 și P nu este prea mare ($P_0 \approx P$).

- *Studiile de cohortă* – sunt studii de natură prospectivă în care o populație expusă unui presupus factor de risc este urmărită pentru a observa efectele. Se mai numesc și studii de urmărire sau de incidență.

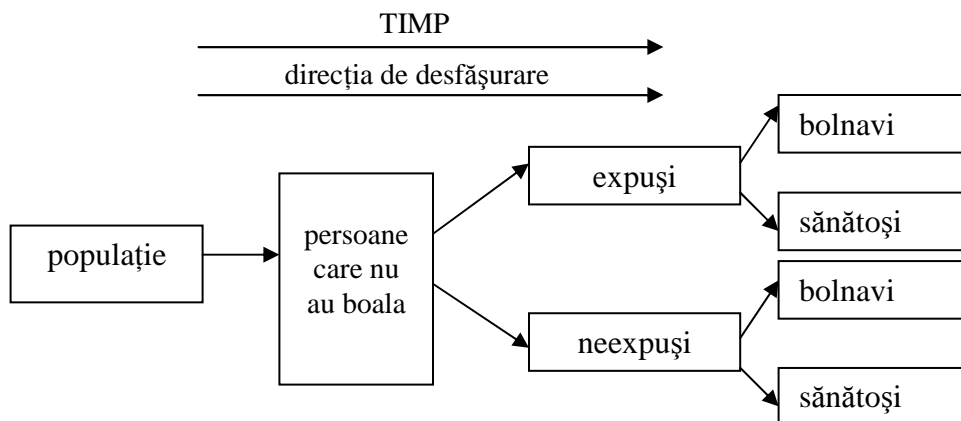


Fig 2.2 Schema unui studiu de cohortă

Ele pornesc prin a lua în studiu indivizi pe care îi clasifică încă de la început în expuși și neexpuși la factorul care va fi studiat. Acesta poate fi fumatul, expunerea la un poluant industrial (clorura de vinil), un agent infecțios (virusul hepatitei B), un factor biologic sau social etc. Gradul de expunere poate fi "total" sau "deloc", dar mai pot fi definite și diferite niveluri de expunere. De exemplu, fumătorii pot fi clasificați în funcție de numărul de pachete de țigări fumate pe an.

Se constituie un eșantion reprezentativ pentru populația țintă care se împarte în două loturi: unul expus la factorul de risc, celălalt neexpus. Se urmăresc în continuare persoanele expuse și neexpuse, așteptându-se apariția bolii.

Acest model se utilizează când factorul de risc este relativ frecvent în populație.

Atunci când frecvența factorului de risc este mică se aleg două eșantioane - unul cuprinzând persoanele expuse riscului, celălalt pe cei neexpuși, fiecare eșantion fiind reprezentativ pentru cohorta respectivă. Cele două loturi se urmăresc apoi așteptându-se apariția bolii. De exemplu, expunerea la clorura de vinil este ceva rar la nivel populațional. Dacă cineva ar dori să demonstreze că expunerea la acest factor chimic ar produce o boală, un studiu la nivel populațional ar avea o putere statistică foarte mică pentru a demonstra acest efect. Cu toate acestea, dacă se alege un grup de muncitori care lucrează în mediu cu clorură de vinil, în final există posibilitatea de a explora mai multe efecte ale aceleiași expuneri. Impactul la nivelul sănătății publice privind această expunere va fi evident mic, dar asocierea factorului cu boala (sau bolile) ne va oferi o înțelegere mai bună a

mecanismelor biologice ale bolii sau posibilă explicație în ceea ce privește istoria naturală a bolii. De asemenea, expunerile la niveluri crescute ale unui grup de indivizi ne pot ajuta să găsim explicații privind expunerile la nivel mic din rândul populației generale. De exemplu, multe dintre presupunerile noastre privind impactul expunerii la niveluri scăzute de radiații în populația generală se bazează de fapt pe studii făcute pe persoane expuse la niveluri foarte ridicate ale acestui factor (radiologi).

Un aspect esențial privind definirea expunerii se referă la faptul dacă studiul este efectuat în prezent sau este un studiu istoric de cohortă. Confuzia este mare atunci când se utilizează termenii de *retrospectiv* și *prospectiv*. Terminologia poate fi folosită atât în sens filozofic cât și temporal. În sens filozofic, studiile de tip cazuri-control sunt întotdeauna retrospective, ele plecând de la boală la expunere, pe când studiile de cohortă sunt din acest punct de vedere prospective. Pe de altă parte, în termeni temporali, studiile de tip cazuri-control pot fi denumite prospective, în cazul în care cazurile sunt strânse într-un lot pe măsură ce apar (cazuri incidente). Pe de altă parte, studiile de cohortă pot fi retrospective atunci când utilizează expunerea. În general, este bine să se descrie metodologia folosită, astfel încât proiectarea studiului să fie clar definită.

Studiile istorice de cohortă se bazează pe înscrierea în fișe a expunerii în trecut a indivizilor. Din această cauză pot să apară erori în ceea ce privește măsurarea expunerii. Marele avantaj este în acest caz este scurtcircuitarea studierii duratei de instalare a bolii (multe neoplasme pot să apară abia după decenii de expunere la un carcinogenetic).

În cazul studiilor de cohortă "contemporane", prospective, acestea beneficiază de o acuratețe crescută, dar necesită un timp mai lung.

Mai există o situație când studiile de cohortă sunt ambispective (istoric-prospective), în care expunerea și rezultatul expunerii au apărut în trecut, dar se urmărește în continuare apariția altor rezultate datorate aceleiași expuneri (studiul efectelor iradierii de la Hiroshima).

Loturile selecționate trebuie examinate inițial pentru a elimina per-soanele bolnave și pentru a evidenția factorul de risc și alte variabile care pot influența rezultatul.

Alegerea lotului test se poate face:

- în funcție de susceptibilitatea de a face boala, mai greu de realizat în cazul bolilor cronice
- în urma unui examen medical de masă
- utilizarea unei "cohorțe tip" ca în cazul studiului de la Framingham. Acest studiu privind bolile cardiovasculare a început în anul 1949 și a constat în măsurarea mai multor factori (valorile tensiunii arteriale, ale colesterolului sanguin etc.) la un număr de 5200 de locuitori ai acestei comunități din statul Massachusetts. Participanții la acest studiu au fost urmăriți la fiecare doi ani timp de mai mult de 40 de ani.
- grupuri profesionale expuse la un anumit risc profesional
- populații "captive" (școlari, militari)

Alegerea lotului martor

Acesta este format din persoane neexpuse la factorul de risc. El poate fi:

- grup intern care s-a autoformat din cadrul aceleiași eșantion (indivizi care lucrează în aceeași fabrică, dar în locuri neexpuse)
- grup extern care provine din altă populație
- grup mixt, cuprinde mai multe loturi de comparare

Urmărirea subiecților trebuie să se facă prin aceleași procedee, atât pentru cei expuși cât și pentru cei neexpuși.

Durata urmăririi depinde de frecvența așteptată a bolii în populație, până la atingerea numărului de cazuri necesare din punct de vedere statistic, dacă prevalența bolii este mică.

Informațiile legate de expunere se pot obține:

- direct prin:
 - observare

- examen clinic, paraclinic
- interviu
- indirect prin:
 - culegerea de date individuale din diverse formulare (foi de observație, fișe de consultație etc.)
 - culegerea de date din formulare colective care se referă la expunerea în comun a unei populații la un anumit factor de risc.

Informațiile legate de rezultat (boală sau deces) pot fi culese prin:

- studierea certificatelor constatatoare de deces
- studierea foilor de observație, fișelor de consultație, concediilor medicale sau registrelor speciale (cancer, malformații)
- examinarea periodică a cohortelor urmărite.

În timpul perioadei de urmărire pot să apară pierderi prin neparticipare sau deces.

Datele obținute în urma anchetei se introduc într-un tabel de contingență "2x2":

| | Cazuri | Martori | Total |
|----------|---------------|----------------|--------------|
| Expuși | a | b | a+b |
| Neexpuși | c | d | c+d |
| Total | a+c | b+d | a+b+c+d |

Tabel 2.3.

a=persoane care fac boala dintre cei expuși
c=persoane care fac boala dintre cei neexpuși
a+b=totalul celor expuși
a+c=totalul celor bolnavi

b=persoane care nu fac boala dintre cei expuși
d=persoane care nu fac boala dintre cei neexpuși
c+d=totalul celor neexpuși
b+d=totalul celor sănătoși

Riscul bolii la cei expuși e dat de raportul:

$$R_1 = a / a + b$$

Riscul bolii la cei neexpuși e dat de raportul:

$$R_0 = c / c + d$$

Riscul relativ ne arată de câte ori este mai mare riscul bolii la expuși față de neexpuși. Se calculează cu formula:

$$RR = R_1 / R_0$$

Riscul atribuibil (diferența de riscuri): Ne arată cu cât este mai mare riscul la cei expuși față de cei neexpuși. Același lucru se poate exprima și printr-o fracție care ne indică cât la sută din riscul expușilor se datorează factorului de risc.

$$RA = R_1 - R_0$$

$$RA\% = \frac{R_1 - R_0}{R_1} \times 100$$

Riscul absolut procentual se utilizează atunci când se presupune o asociere cauzală, iar rezultatul se interpretează ca fiind proporția cazurilor din rândul expușilor, care se datorează expunerii la factorul în cauză. Este considerat ca probabilitate, deoarece nu se ia în considerare frecvența expunerii la nivel populațional.

Interpretare:

| Risc relativ | Risc atribuibil | Concluzie |
|--------------|-----------------|---------------------|
| RR>1 | RA>0 | Factor de risc |
| RR=1 | RA=0 | Factor indiferent |
| RR<1 | RA<0 | Factor de protecție |

Tabel 2.4.

Riscul atribuibil în populație estimează impactul așteptat în urma modificării distribuției factorilor de risc la nivelul unei populații. Este specifică populației studiate, iar generalizarea nu se poate face decât pentru populații cu exact aceeași distribuție a factorilor de risc.

$$RAP=R - R_0$$

unde: R este riscul (rata) în populație, care este dependent de prevalența factorului de risc în populație; R_0 este riscul (rata) la cei neexpuși.

Fracția riscului atribuibil în populație este proporția de cazuri din populație, care pe baza presupunerii unei asociații cauzale se datorește expunerii:

$$FRAP=RAP/R \text{ sau } FRAP= \frac{R - R_0}{R}$$

Dacă însă se cunoaște numai un raport al riscurilor și proporția celor expuși în rândul populației, atunci se poate rescrie relația:

$$FRAP=p(RR - 1)/[p(RR - 1) + 1]$$

Estimarea fracției atribuibile populației îi poate ajuta pe cei care fac politica sanitară să planifice intervențiile în domeniul sănătății publice.

În anul 1953, Levin a propus pentru prima oară conceptul de fracție atribuibilă populației. De atunci termenii: "risc atribuibil populației", "proporția riscului atribuibil populației", "fracția de exces", "fracția etiologică" au fost folosiți pentru a desemna proporția riscului de boală într-o populație care poate fi atribuită efectelor cauzale ale unuia sau mai multor factori de risc.

Fracția riscului atribuibil în populație (FRAP) este cel mai adesea definită ca fiind reducerea proporțională a riscului mediu de boală într-un anumit interval de timp, care ar putea fi realizată prin eliminarea expunerii (sau expunerilor) din populație, în timp ce distribuția celorlalți factori de risc în populație rămâne neschimbată. Cu alte cuvinte, este vorba despre proporția cazurilor de boală care ar putea fi prevenite într-o anumită perioadă de timp în urma eliminării expunerilor, presupunând că expunerile sunt cauzale.

Cel mai important aspect al estimării fracției atribuibile populației este interpretarea corectă a acesteia. Unii epidemiologi însumează în mod greșit FRAP-uri aparținând câte unui factor de risc în încercarea de a obține FRAP totală, atribuibilă tuturor factorilor. În acest fel se poate ajunge la o sumă >1. Un FRAP de 0,25 înseamnă că 25% din riscul unei populații de a face o anumită boală ar fi eliminat dacă factorul de risc incriminat ar dispărea din populație. Altfel spus, 25% din cazurile de boală ar putea fi prevenite în urma eliminării factorului de risc.

Din punctul de vedere al sănătății publice, estimarea FRAP este cu adevărat folositoare atunci când factorul incriminat este cauzal și când există consens că se poate interveni asupra expunerii. Trebuie luați în considerare numai factorii de risc modificabili, iar nivelul de ne-expunere trebuie să fie realizabil de către categoria expusă. În caz contrar,

FRAP poate avea doar valoare teoretică, fără să realizeze nici un beneficiu pentru sănătatea publică.

2. Studii experimentale:

Intervenția sau experimentarea implică încercarea de a schimba o variabilă la un grup sau la mai multe grupuri de persoane. De exemplu, aceasta ar putea fi reprezentată de eliminarea unui factor din dieta alimentară despre care se crede că provoacă alergii, testarea unui nou tratament asupra unui grup selecționat de pacienți, testarea eficacității unor vaccinuri noi, demonstrarea valorii unor conduite terapeutice noi.

Este cea mai complexă dintre anchetele epidemiologice. Ea este singura metodă capabilă să demonstreze relația cauzală sau eficacitatea unei decizii terapeutice.

Aceste anchete sunt consumatoare de timp și costisitoare, de aceea se folosesc în general în cazul unor afecțiuni cu răspândire largă, având un impact social și economic important.

În epidemiologia experimentală factorul de risc este controlat de către investigator. Acesta formează un lot martor și un lot test asemănătoare. În acest caz factorul de risc este modificat în mod activ sau manipulat în cadrul lotului test și este lăsat nemodificat sau se folosește terapia standard în cadrul lotului martor.

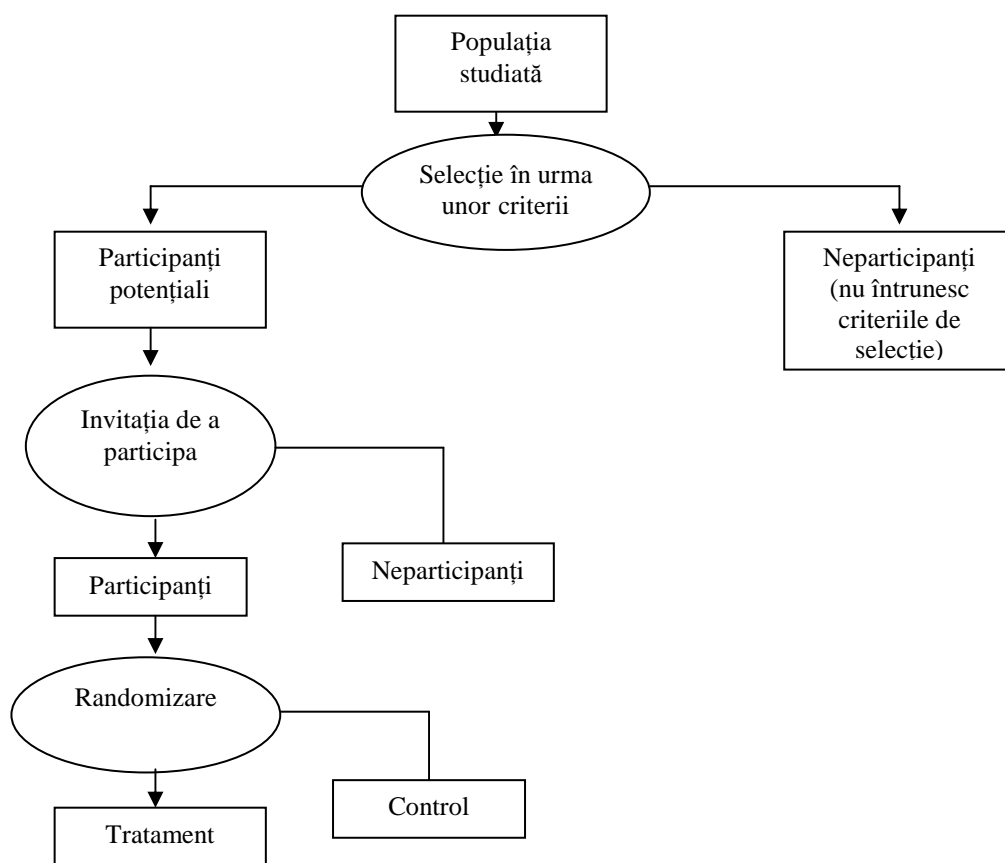


Fig 2.3 Schema unui randomizat controlat trial

Efectele unei intervenții se măsoară prin compararea rezultatelor obținute în grupul experimental cu cele obținute în grupul de control. Deoarece intervențiile sunt determinate strict prin protocol, considerațiile etice sunt de o importanță capitală când se proiectează astfel de studii. De exemplu, nici unui pacient nu i se va refuza un tratament corespunzător ca urmare a participării sale la un experiment, iar tratamentul care este testat trebuie să fie acceptabil în lumina cunoștințelor curente.

Anchetele experimentale pot avea trei forme:

- trialul controlat randomizat (sau trial clinic randomizat)
- trialul în teren
- trialul în comunitate.
- *Trialurile controlate randomizate* – sunt experimente epidemiologice concepute pentru studiul unor regimuri de tratamente preventive sau curative.

În acest caz, persoane din populație sunt alocate în mod randomizat unor grupuri, denumite de obicei grupuri de tratament și grupuri martor, iar rezultatele sunt evaluate prin compararea evenimentelor din cele două (sau mai multe grupuri). Rezultatele care ne interesează pot să varieze și pot consta din apariția unei noi boli sau restabilirea după boală. Alcătuirea lotului martor și a lotului test este mai ușoară în cazul metodei experimentale. Având posibilitatea să controlăm factorul de risc putem stabili de la început două loturi identice. Pentru a ne asigura că grupurile care se compară sunt echivalente, pacienții sunt alocați celor două grupuri în mod aleator (randomizat). În limitele șansei, randomizarea asigură o posibilitate de comparare a celor două grupuri la începutul investigației. În aceste fel, orice diferențe care apar între grupuri sunt rezultatul întâmplării, nefiind determinate de eroarea conștientă sau inconștientă a cercetătorilor.

Există mai multe tipuri de trialuri clinice.

Faza I. Sunt primele studii făcute pe oameni atunci când este vorba de un medicament nou sau un tratament nou. Sunt de obicei trialuri de mici dimensiuni care cuprind până la 30 de pacienți. Ele se fac după ce eficacitatea și siguranța au fost testate pe animale. Această fază se concentrează asupra siguranței noului produs. Se folosesc pentru a stabili cantitatea care poate fi administrată fără a produce efecte adverse serioase și pentru a studia metabolizarea medicamentului de către organismul uman. Trialurile se fac pe voluntari sănătoși, dar pot participa și persoane cu boli incurabile, ca de exemplu SIDA sau anumite tipuri de cancer. Aceste trialuri sunt adesea nerandomizate și nici măcar nu există un grup de control. De cele mai multe ori este vorba de serii de cazuri în care participanților li se administrează doze crescânde de medicament în timp ce sunt monitorizați cu atenție de investigatori.

Faza II. După ce siguranța unui produs nou a fost testată se poate trece la faza următoare în care administrarea se face la grupuri mici de pacienți cu o anumită afecțiune. Circa 70 din 100 de tratamente noi testate în faza I ajung în cea de-a doua fază. Numărul participanților este ceva mai mare în această fază, putând merge până la 50 de pacienți. Scopul este stabilirea eficacității diferitelor doze și frecvența administrării. Și în această fază de multe ori nu se folosește randomizarea, mai ales când efectele terapeutice pot fi măsurate în mod obiectiv. De exemplu, dacă un medicament nou a fost creat pentru tratamentul unui anumit tip de cancer care are o mortalitate ridicată, pacienții vor fi monitorizați pentru a vedea răspunsul tumorii, rata mortalității și efectele adverse. Dacă medicamentul este considerat inefficient sau prea toxic, nu se vor face alte trialuri. Dacă răspunsul este favorabil se trece la faza următoare. Când efectele noului medicament sunt evaluate folosind semne subiective (reducerea durerii în cazul unui nou analgezic), investigatorii pot folosi randomizarea, comparând efectele noului produs cu unul placebo pentru a fi siguri că efectele observate la un grup mic de pacienți pot fi atribuite noului medicament și nu altor factori (efectul placebo).

Faza III. În această fază se testează eficiența noului medicament prin compararea lui cu un medicament cunoscut sau cu o intervenție care se știe că este eficientă. Majoritatea

trialurilor în această fază sunt randomizate. Câteodată ele cuprind mii de pacienți în spitale diferite și chiar în mai multe țări (trialuri multicentrice).

Faza IV. În acest caz vorbim de studii de mari dimensiuni care au ca scop monitorizarea efectelor adverse ale noului medicament după ce acesta a fost aprobat și lansat pe piață. Se mai numesc și studii de supraveghere post-marketing. În majoritatea cazurilor ele sunt anchete care rareori compară diferite intervenții.

Pentru eliminarea distorsiunilor experimentul trebuie să se facă prin metoda “simplu orb”, “dublu orb”, “triplu orb” sau “cvadruplu orb”.

În metoda “simplu orb” se lucrează cu două loturi identice, cărora li se administrează produsul activ și respectiv produsul placebo. Cel care administrează produsele știe care dintre ele este activ și care placebo, dar persoanele din cele două loturi nu știu acest lucru.

Datorită acestui fapt pot apărea două grupe de erori:

- atenția celui care administrează produsele este mai mare față de lotul test, fapt care poate fi sesizat de persoanele din cele două loturi și care poate determina neobservarea anumitor aspecte care apar la lotul martor;
- modul de redactare și comunicare a rezultatelor obținute este influențat de faptul că cel care administrează produsele știe la ce efecte trebuie să se aștepte.

Din aceste motive se preferă experimentul “dublu orb”. În acest caz nici loturile nici experimentatorul nu știu care este produsul activ și care este produsul placebo. Experimentatorul primește produsele în ambalaje identice, dar care au numere de serie diferite.

În momentul comunicării rezultatelor el indică și numărul de serie al produsului administrat. Numai conducătorul experimentului este în măsură să separe fișele cazurilor care au primit produsul activ de cele ale cazurilor cărora li s-a administrat produsul inactiv.

În cazul studiului “triplu orb” trei grupuri de indivizi implicați în trial nu cunosc intervenția care se aplică fiecărui pacient. Aceste grupuri pot include participanții, investigatorii care administrează intervenția și cei care evaluează rezultatele (dacă ultimele două grupuri sunt diferite). O altă variantă poate cuprinde participanții, investigatorii care evaluează rezultatele și cei care analizează datele.

Dacă la grupurile menționate anterior se mai adaugă unul trialul devine “cvadruplu orb”. Acest lucru se poate realiza relativ ușor dacă cercetătorii care redactează rezultatele trialului nu cunosc intervenția care se aplică până în momentul când finalizează manuscrisul.

Marea majoritate a trialurilor se opresc la stadiul de “dublu orb”

Este important să ne asigurăm că toți cei care au fost selectați pentru trial sunt urmăriți până la formularea concluziilor. Analiza participanților la sfârșitul trialului, în grupurile în care au fost distribuiți prin randomizare, chiar dacă nu li s-a administrat intervenția intenționată se numește **analiza intenției de tratament**.

Se consemnează apoi rezultatele obținute și se calculează la fel ca în cazul metodei analitice riscul în cazul celor expuși, riscul la cei neexpuși, riscul relativ și riscul atribuibil. Se face analiza și interpretarea acestor valori. Se face apoi testarea statistică a deosebirilor constatate prin testul “t”, “ χ^2 ” etc.

Rata evenimentului reprezintă proporția de pacienți dintr-un grup în care evenimentul este observat. De exemplu, dacă din 100 de pacienți, evenimentul este observat la 27, rata evenimentului este de 0,27. **Rata evenimentului la grupul de control** (control event rate - CER) și **rata evenimentului la grupul experimental** (experimental event rate - EER) sunt folosite pentru a arăta rata evenimentului în cele două grupuri.

Rata așteptată a evenimentului la pacienți (patient expected event rate - PEER) se referă la rata evenimentelor pe care o așteptăm la un pacient care nu a fost tratat sau la care s-a administrat terapia convențională.

Riscul relativ (risk ratio - RR) este dată de raportul dintre riscul la grupul experimental (EER) și riscul la grupul de control (CER).

$$RR = EER / CER$$

I. Atunci când tratamentul experimental reduce probabilitatea unui rezultat nefavorabil (în răutățirea condiției) avem:

Reducerea riscului relativ (relative risk reduction - RRR) = reducerea proporțională a rezultatelor nefavorabile între lotul experimental și lotul de control calculată ca $EER - CER / CER$ și însoțită de un interval de încredere (CI) de 95%. (Diferența se calculează în modul - este întotdeauna pozitivă).

Exprimă oare aceasta efectul tratamentului din punct de vedere al semnificației clinice? Nu, fiindcă RRR nu face diferența între efectele absolute ale tratamentului și efectele neînsemnate (valoarea sa rămâne aceeași).

$$\text{Ex: } RRR = 9,6\% - 2,8\% / 9,6\% = 96\% - 28\% / 96\% = \\ = 0,0096\% - 0,0028\% / 0,0096\% = 71\%$$

RRR nu poate deci să diferențieze riscurile și beneficiile enorme de cele neînsemnate.

Reducerea riscului absolut (absolute risk reduction - ARR) = diferența aritmetică absolută între ratele rezultatelor nefavorabile ale lotului experimental și lotului de control, calculată ca $EER - CER$ și însoțită de un interval de încredere de 95%.

ARR realizează delimitări clare ale valorilor extreme, ca de exemplu:

$$ARR = 9,6\% - 2,8\% = 6,8\%$$

$$ARR = 96\% - 28\% = 68\%$$

$$ARR = 0,0096\% - 0,0028\% = 0,0068\%$$

Numărul pacienților care necesită tratament (number needed to treat - NNT) = numărul pacienților care trebuie tratați pentru a obține un rezultat favorabil, calculat ca $1/ARR$ și însoțit de un interval de încredere (CI) de 95%.

$$\text{Exemplu: } NNT = 1/ARR = 1/6,8\% = 14,7 \approx 15$$

Rezultă, în acest caz, că la 15 pacienți tratați, apariția complicației va fi prevenită la un pacient.

II. Atunci când tratamentul experimental crește probabilitatea unui rezultat favorabil (de ex. creșterea nivelului de hemoglobină) avem:

Creșterea beneficiului relativ (relative benefit increase - RBI) = creșterea proporțională a rezultatelor favorabile între lotul experimental și lotul de control calculată ca $EER - CER / CER$ și însoțită de un interval de încredere (CI) de 95%. (Diferența se calculează în modul - este întotdeauna pozitivă).

Creșterea beneficiului absolut (absolute benefit increase - ABI) = diferența aritmetică absolută între ratele rezultatelor favorabile ale lotului experimental și lotului de control calculată ca $EER - CER$ și însoțită de un interval de încredere (CI) de 95%.

Numărul pacienților care necesită tratament (Number needed to treat - NNT) = numărul pacienților care trebuie tratați pentru a obține în plus un rezultat favorabil, calculat ca $1/ARR$ și însoțit de un interval de încredere (CI) de 95%.

III. Atunci când tratamentul experimental crește probabilitatea unui rezultat nefavorabil (de ex. apariției unor episoade de hipoglicemie) avem:

Creșterea riscului relativ (relative risk increase - RRI) = creșterea proporțională a rezultatelor nefavorabile între lotul experimental și lotul de control calculată ca $EER - CER / CER$ și însoțită de un interval de încredere (CI) de 95%. (Diferența se calculează în modul - este întotdeauna pozitivă). Creșterea riscului relativ este folosită și pentru a evalua impactul factorilor de risc asupra bolii.

Creșterea riscului absolut (absolute risk increase - ARI) = diferența aritmetică absolută între ratele rezultatelor nefavorabile ale lotului experimental și lotului de control calculată ca $EER - CER$ și însoțită de un interval de încredere (CI) de 95%. Creșterea riscului absolut este folosită și pentru a evalua impactul factorilor de risc asupra bolii.

Numărul de pacienți necesari pentru efecte adverse (Number needed to harm - NNH)= numărul pacienților care, dacă au primit tratamentul experimental, ar duce la obținerea în plus a unor efecte adverse la un pacient, comparativ cu pacienții care au primit tratamentul de control, calculat ca $1/ARI$ și însoțit de un interval de încredere (CI) de 95%.

- *Trialurile în teren* – spre deosebire de trialurile clinice, implică persoane care nu prezintă semne de boală, dar despre care se presupune că sunt expuse la riscuri.

În acest caz, colectarea de date are loc “în teren”, de obicei de la persoane din populația generală care nu sunt instituționalizate. Fiindcă aceste persoane nu sunt bolnave, iar scopul studiului este de a preveni apariția unor boli care pot avea o frecvență redusă, trialurile în teren constituie uneori o sarcină dificilă din punct de vedere logistic și financiar. Unul dintre cele mai cunoscute exemple de trialuri în teren este cel prin care s-a testat vaccinul Salk pentru prevenirea poliomielitei, în care au fost incluși peste un milion de copii. În acest caz s-a folosit randomizarea pentru a aloca participanții la diferite grupuri de tratament.

Trialurile în teren pot fi folosite pentru evaluarea intervențiilor privind reducerea expunerii, fără ca prin aceasta să se măsoare în mod obligatoriu și apariția unor efecte în ceea ce privește starea de sănătate. În acest fel au fost testate diferite metode de protecție împotriva efectului pesticidelor, iar măsurarea plumbemiei la copii a demonstrat că eliminarea vopselelor care conțin plumb folosite în scop casnic oferă protecție.

- *Trialurile comunitare* – în acest tip de experiment, grupurile la care se efectuează tratamente sunt constituite din comunități și nu din persoane.

Această abordare a problemelor este foarte bine adaptată pentru studiul acelor boli care își au originea în condițiile sociale (ale comunității), și care, la rândul lor, pot fi influențate mai ușor de intervențiile îndreptate asupra comportamentului de grup, precum și asupra comportamentului individual. Un exemplu îl reprezintă bolile cardiovasculare, care se pretează bine la trialurile de tip comunitar. Una din limite este aceea că ele nu pot include decât un număr mic de comunități și că nu se poate aplica randomizarea comunităților, fiind necesare alte metode pentru verificarea dacă diferențele constatate la terminarea studiului pot fi atribuite intervenției sau diferențelor inerente între comunități. Pe de altă parte, este dificil să se izoleze comunitățile în care are loc intervenția de schimbări care pot să afecteze întreaga societate.

Strategii privind alegerea: când și ce metodologie se utilizează

Timpul și natura expunerii și efectului sunt parametrii care determină modul de alegere a anchetei.

În ceea ce privește timpul, putem măsura expunerea și efectul simultan (anchete de prevalență sau studii transversale, studii ecologice), mai întâi expunerea și apoi efectul (studiile de cohortă), efectul determinat mai întâi și apoi estimarea expunerii (anchete caz-control) sau putem face un studiu experimental, măsurând efectul în urma expunerii și non-expunerii.

Referitor la natura expunerii și a efectului, primul aspect luat în considerare este frecvența. Dacă expunerea luată în studiu este rară în populația generală (de exemplu la clorura de vinil), probabil design-ul cel mai fezabil este acela al utilizării unei cohorte ocupaționale. Când efectul/boala este rar(ă) cea mai bună soluție este cea a unui studiu caz-control. Pentru studiile care urmăresc efecte multiple, ca și pentru studiul relației temporale dintre expunere și efect, alegerea obișnuită este cea a unei anchete de cohortă. Dacă datele individuale legate de expunere și efect nu sunt disponibile, sau imposibil de colectat, atunci se poate opta pentru un studiu ecologic.

Meta-analiza

Este o formă relativ nouă de cercetare, care începe însă să fie folosită tot mai frecvent. Ea încearcă să combine rezultatele câtorva studii clinice referitoare la același subiect pentru a obține concluzii definitive în urma analizei unor rezultate variate, uneori contradictorii.

Termenul de meta-analiză a fost introdus de Glass în anul 1976. Scopul primar al meta-analizei este de a crește puterea statistică prin adunarea rezultatelor (pooling) unor studii controlate randomizate de dimensiuni mici, când niciunul din acestea nu are un număr suficient de cazuri pentru a avea o semnificație statistică. Principalii pași care trebuie urmați sunt:

1. definirea problemei;
2. stabilirea criteriilor pentru includerea unor studii în meta-analiză;
3. identificarea acestor studii;
4. clasificarea și codificarea fiecărui studiu în funcție de caracteristici relevante pentru meta-analiză;
5. adunarea rezultatelor acestor studii;
6. asocierea rezultatelor adunate cu caracteristicile meta-analizei;
7. raportarea rezultatelor meta-analizei.

Cu toate că este un instrument nou important pentru studiile epidemiologice, meta-analiza prezintă unele limite. Una dintre ele, eroare de publicație (publication bias) rezultă din tendința autorilor și editorilor de a publica studii care prezintă rezultate favorabile și nu pe cele care nu evidențiază prezența niciunei asocieri. Pe de altă parte, autorii au tendința de a selecta studii care confirmă propriul lor punct de vedere, susținându-și astfel propriile idei.

Folosirea meticuloasă a metodelor și procedeele pentru fiecare meta-analiză este astfel esențială. Dacă există incertitudini privind comparabilitatea studiilor, cercetătorii care le-au efectuat pot fi contactați pentru a oferi date suplimentare care nu au fost publicate. Datele adunate sunt apoi analizate aplicând metode statistice potrivite pentru evaluarea asociației investigate.

Erori potențiale în studiile epidemiologice

Unul din scopurile studiilor epidemiologice este acela de a măsura cu acuratețe apariția bolilor sau a altor evenimente. Cu toate acestea sunt posibile numeroase erori. Ele nu pot fi niciodată complet eliminate, motiv pentru care se încearcă evaluarea importanței lor. Erorile pot fi de două feluri: întâmplătoare sau sistematice.

Erorile întâmplătoare reprezintă neconcordanțele dintre o observație făcută pe un eșantion și valoarea reală de la nivelul populației care se datorează exclusiv întâmplării. Ca o consecință apare o lipsă de precizie în măsurarea unei asocieri. Există trei surse importante de erori întâmplătoare. Acestea sunt: variația biologică individuală, eroarea de eșantionare (mărimea eșantionului) și eroare de măsurare.

Erorile sistematice apar atunci când există tendința de a se obține rezultate care sunt diferite în mod sistematic de valorile reale. Un studiu cu o eroare sistematică mică este un studiu cu acuratețe mare. Acuratețea nu este afectată de dimensiunea eșantionului.

Erorile sistematice reprezintă un risc special deoarece cercetătorii nu au, în mod obișnuit, un control asupra participanților, spre deosebire de situația care se întâlnește în experimentele de laborator. În plus, este adesea dificil să se obțină eșantioane reprezentative ale populației de origine. Unele variabile, ca de exemplu tipul de personalitate, consumul de alcool, expunerea în trecut la anumiți factori de risc sunt dificil de măsurat, putând duce la apariția erorilor sistematice.

Principalele tipuri de erori sistematice sunt: eroarea de selecție și eroarea de măsurare.

Eroarea de selecție apare atunci când există o diferență sistematică între caracteristicile persoanelor selecționate pentru studiu și caracteristicile celor care nu au fost selecționați. Una din sursele erorii de selecție este reprezentată de autoselecția participanților la studiu, fie fiindcă nu se simt sănătoși, fie fiindcă sunt foarte preocupați de riscul de expunere. Dacă persoanele care participă la un studiu prezintă asocieri diferite față de persoanele care nu se angajează în studiu, va apare o eroare în estimarea asocierii între expunere și rezultatul acesteia.

O eroare de selecție poate să apară și atunci când boala sau un alt factor studiat determină persoanele să nu fie disponibile pentru studiu (de exemplu angajații expuși la o

noxă profesională și care sunt cei mai afectați vor renunța la locul de muncă, putând astfel modifica rezultatele prin neparticipare).

În cazul studiilor de epidemiologie profesională apare prin definiție o eroare de selecție foarte importantă, denumită "efectul muncitorului sănătos". Grupurile cele mai expuse sunt relativ sănătoase, cel puțin atunci când încep să muncească, ceea ce a dat naștere termenului menționat anterior, care indică faptul că populația care muncește are o morbiditate și o mortalitate mai redusă decât populația în ansamblul ei.

Eroarea de măsurare apare atunci când măsurătorile individuale sau clasificările bolilor sau expunerilor sunt inexacte. De exemplu, măsurătorile biochimice sau fiziologice nu sunt niciodată absolut exacte și laboratoarele diferite dau rezultate diferite când este vorba de aceeași probă care trebuie analizată.

O formă de eroare de măsurare foarte importantă în studiile de tip caz-control este cunoscută sub numele de eroare de evocare. Aceasta apare când există moduri diferite de evocare a informației pentru cazurile studiate și pentru martori. De exemplu, cazurile vor evoca cu mai mare probabilitate expunerile anterioare, mai ales dacă se știe că acestea sunt asociate cu boala studiată. Eroarea de evocare poate fie să determine o exagerare a gradului de efect asociat cu expunerea, fie să subestimeze efectul, prin negarea unor expuneri anterioare.

Dacă eroarea de măsurare apare în mod egal în cele două grupuri care se compară (eroare nediferențiată), aceasta va avea aproape întotdeauna un efect de subestimare a adevăratei puteri de asociere.

Confuzia, care determină estimări greșite ale efectelor, nu este rezultatul unei erori sistematice a modelului de cercetare. Ea apare deoarece distribuția non-randomizată a factorilor de risc în populația de origine apare și în populația care este studiată.

În cazul studiului asocierii dintre expunerea la un factor de risc și apariția bolii, confuzia poate să apară dacă mai există și o altă expunere la populația studiată și dacă este asociată atât cu boala cât și cu expunerea cercetată. Confuzia apare atunci când efectele a două expuneri (sau factori de risc) nu au fost separate și se trage concluzia incorectă, că efectul este datorat mai curând uneia decât celeilalte variabile. De exemplu, dacă se studiază asocierea dintre fumat și cancerul pulmonar, vârsta poate fi un factor de confuzie atunci când vârstele medii ale grupurilor de fumători și de nefumători din populația studiată sunt foarte diferite, fiindcă incidența cancerului pulmonar crește o dată cu vârsta.

Confuzia poate merge până la schimbarea direcției unei asocieri, o variabilă cu rol protector, ajungând să fie considerată, după ce s-a eliminat factorul de confuzie, ca fiind un element vătămător. Grija cea mai mare legată de confuzie este că poate să creeze aparența unei relații de tip cauză-efect, care nu există în realitate. Pentru ca o variabilă să poată genera confuzie trebuie ca ea să fie, în sine, un determinant al apariției bolii (factor de risc). De exemplu, în cazul unui studiu privind influența radonului în determinarea cancerului pulmonar, fumatul nu este un factor de confuzie dacă acest obicei este identic la grupul expus la radon și la martori.

Vârsta și categoria socială sunt adesea factori de confuzie în cadrul studiilor epidemiologice.

Există câteva metode care permit controlul confuziei. Metodele folosite de obicei pentru a controla confuzia atunci când se concepe studiul epidemiologic sunt următoarele:

- randomizarea
- restricția
- potrivirea.

În stadiul de analiză a rezultatelor, confuzia poate fi controlată prin:

- stratificare
- statistică.

Randomizarea este aplicabilă numai în cadrul studiilor experimentale. Ea face ca variabilele confuzionante să fie distribuite în mod egal între grupurile comparate.

Restricția poate fi folosită pentru a limita studiul la acele persoane care au anumite caracteristici. De exemplu, în cazul unui studiu privind efectele consumului de cafea asupra

bolii coronariene, participarea la studiu poate fi limitată doar la acele persoane care nu sunt fumătoare, înlăturând astfel efectul de confuzie potențial pe care l-ar introduce fumatul.

În cazul *potrivirii*, participanții la studiu sunt astfel aleși încât variabilele potențial confuzionante să fie distribuite în mod uniform în cadrul celor două grupuri care sunt comparate (metoda perechilor din studiile de tip caz-control). Metoda potrivirii poate duce la probleme legate de selecționarea maritorilor în cazul în care criteriile de potrivire sunt prea stricte sau prea numeroase, fapt cunoscut și sub numele de “over-matching” (“suprapotrivire”).

În studiile de mari dimensiuni, este preferabil să se controleze confuzia în faza de analiză, mai degrabă decât în cea în care este planificat studiul. În acest caz, confuzia poate fi controlată prin *stratificare*, ceea ce implică măsurarea intensității asocierilor în cadrul unor categorii bine definite și omogene ale variabilei (straturi) ce prezintă riscul de a crea confuzii. Astfel, dacă vârsta este o asemenea variabilă, asocierea poate fi măsurată pe grupe de vârstă de câte 5 ani. Dacă sexul este variabila în cauză, asocierea se măsoară în mod separat la bărbați și femei.

Cu toate că stratificarea este simplă din punct de vedere conceptual și relativ ușor de realizat, ea este adesea limitată de dimensiunea studiului și nu poate contribui la controlul mai multor factori în același timp. În astfel de situații se folosește *modelarea matematică* (analiză multivariată), pentru a estima intensitatea asocierilor, fiind efectuat în același timp și controlul unui număr de variabile confuzionante.

Aspecte de etică

Etica studiilor clinice se ocupă cu stabilirea unui echilibru între riscurile și beneficiile la care este expus un individ în timpul cercetării. În societatea contemporană se presupune că oamenii se oferă în mod voluntar să fie subiecți de cercetare.

Declarația de la Helsinki intitulată “Ethics and Epidemiology: International Guidelines”, publicată de Consiliul pentru Organizațiile Internaționale de Științe Medicale, conține îndrumări cu privire la atitudinea generală care trebuie adoptată în domeniul cercetării biomedicale. Persoanele care au fost expuse la riscuri ce le pot afecta sănătatea trebuie să înțeleagă că este posibil ca studiile epidemiologice la care participă să nu le amelioreze situația lor personală, dar pot contribui la protejarea sănătății a multe mii de persoane.

Participanții la studiile epidemiologice trebuie să fie informați cu privire la scopul studiului și trebuie să-și dea consimțământul în mod liber și voluntar. Totodată, ei trebuie să se poată retrage din studiu în orice moment în care doresc acest lucru. Uneori este complicat să se ceară acordul oficial atunci când se consultă documente medicale de rutină. Epidemiologii trebuie însă să respecte permanent caracterul confidențial al acestora și viața privată a celor studiați. Ei au obligația să explice comunității ce anume fac și din ce motiv și de asemenea să transmită rezultatul studiilor, cu explicația privind semnificația lor, comunităților implicate. Toate propunerile privind studiile epidemiologice trebuie prezentate comitetelor de etică constituite conform normelor legale, înainte de începerea studiului.

III. Screeningul

Screeningul este examinarea de masă care constă în aplicarea unui ansamblu de procedee și tehnici de investigație unei populații în scopul identificării prezumtive a unei boli, anomalii sau a unor factori de risc.

Dezideratul major al acțiunii de screening este descoperirea precoce a bolilor, evidențierea lor într-un stadiu incipient, ceea ce face ca eficacitatea și eficiența intervențiilor să fie mai mare. Totodată, tratamentele efectuate în stadiile precoce ale bolii sunt mai ieftine și mai eficace.

Screeningul pleacă de la ipoteza că într-o populație există boli și bolnavi necunoscuți datorită unor nevoi neresimțite, neexprimate sau nesatisfăcute. El nu are ca scop fixarea

unui diagnostic, persoanele ale căror teste sunt pozitive urmează să fie supuse unor examinări medicale complete în vederea stabilirii unui diagnostic pozitiv.

În funcție de mărimea colectivității căreia i se adresează sau de mijloacele de investigare utilizate, screeningul, sau depistarea, poate fi în masă, selectiv sau ținut și multiplu.

Screeningul în masă constă în folosirea unor mijloace de mare anvergură care se adresează unor grupuri mari de populație. A fost mult practicat în trecut, dar s-a dovedit neeconomic și parțial ineficient, motive pentru care în prezent a fost abandonat.

Screeningul selectiv sau *ținut* se adresează grupurilor de populație expuse unor factori de risc, fiind considerat astăzi cel mai eficace și eficient mijloc de depistare atât din punct de vedere medical cât și din punct de vedere economic.

Menționăm importanța screeningului selectiv pe grupe de vârstă pentru descoperirea unor afecțiuni precum: cardiopatia ischemică, diabetul zaharat, bolile pulmonare cronice nespecifice etc.

O altă formă de screening selectiv este cel efectuat în mediul profesional. El pune în evidență pe cei expuși noxelor specifice profesiei lor.

Screeningul multiplu constă în aplicarea simultană a două sau mai multe teste unei colectivități restrânse. De exemplu, se efectuează concomitent glicemia, colesterolemia, se măsoară greutatea, valorile tensiunii arteriale etc. Necesită un personal mai numeros și o dotare tehnică superioară.

Scopurile screeningului:

- menținerea sănătății și prevenirea bolii în cazul în care screeningul a avut ca scop depistarea factorilor de risc

- depistarea precoce a bolilor

- determinarea prevalenței unor boli sau factori de risc

- diagnosticul stării de sănătate a unei colectivități

- evaluarea unor acțiuni, a unor programe

- determinarea prezenței unor asociații.

Screeningul este urmat de două faze:

- faza de diagnostic în care cei probabil bolnavi sunt supuși unui test diagnostic pentru confirmarea bolii suspectate

- faza terapeutică și de supraveghere medicală.

Criteriile de alegere a bolilor care să facă obiectul unui screening:

- boala să constituie o problemă de sănătate

- boala să fie decelabilă în etapa de latență sau de debut asimptomatic

- să existe probe capabile să evidențieze afecțiunea

- testul screening să fie acceptat de populație

- boala să fie bine cunoscută și înțeleasă

- să existe servicii disponibile pentru cei care sunt depistați că ar avea boala

- tratamentul să fie acceptat de bolnavi

- costul acțiunii să nu fie prea mare

- înțelegerea de către medici a faptului că un examen de sănătate reprezintă începutul unui lung proces de supraveghere a celor bolnavi

- boala și strategia de tratament și supraveghere să fie agreate de administrația sanitară.

Principiile screeningului:

- să fie întotdeauna însoțită de diagnostic, tratament și dispensarizare

- orice test să fie verificat înainte de utilizare prin experimentarea sa pe un lot a cărui stare de sănătate este cunoscută sau pe un lot pilot

- să nu fie folosită prea des în aceeași colectivitate

- rezultatele ei să fie comunicate cât mai repede persoanelor investigate

- periodic să se facă o evaluare a acțiunii de depistare prin aprecierea efectelor asupra morbidității și mortalității populației examinate.

Pentru ca testele folosite în acțiunea de screening să fie eficiente, ele trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- să nu facă rău
- să poată fi aplicate rapid
- să aibă cost redus
- să fie simple
- să fie acceptate de populație
- să aibă o valabilitate corespunzătoare
- să fie fiabile
- să aibă randament mare
- să aibă o valoare predictivă bună

Valabilitatea (validitatea) reprezintă capacitatea unui test de a identifica corect ceea ce este pus să identifice. Cu alte cuvinte, ea reprezintă frecvența cu care rezultatele probei sunt confirmate prin procedee diagnostice mai riguroase. Se exprimă și se măsoară prin sensibilitate și specificitate.

Sensibilitatea reprezintă capacitatea unui test de a-i identifica în mod real pe cei care au boala. Ea exprimă proporția rezultatelor pozitive din rândul celor bolnavi. Este o probabilitate condiționată – probabilitatea de a fi pozitiv cu condiția de a fi bolnav.

Specificitatea ne arată capacitatea unui test de a-i identifica corect pe cei care nu au boala. Ea exprimă proporția rezultatelor negative din rândul celor sănătoși. Este o probabilitate condiționată – probabilitatea de a fi negativ cu condiția de a fi sănătos.

Dacă o metodă de examinare este prea puțin sensibilă, vor scăpa evidenței prea multe cazuri de boală. În schimb, dacă metoda de examinare este prea puțin specifică, numărul fals-pozitivelor este prea ridicat, ceea ce înseamnă că persoane sănătoase sunt considerate ca fiind bolnave și îndrumate apoi în mod inutil la examinări diagnostice.

Pe când în studiile epidemiologice se urmărește specificitatea unui test, în schimb în cazul examinărilor în masă se pune accentul mai mult pe sensibilitate, deoarece dorim să ne scape cât mai puțin bolnavi.

Alegerea testului și determinarea validității sale se fac înainte de declanșarea depistării. Validitatea se determină prin aplicarea testului pe un eșantion mic (100-200 de persoane), cunoscându-se care sunt pacienții care au boala care urmează să fie depistată.

Rezultatele obținute se introduc într-un tabel de contingență "2x2":

| | | Boala vizată | | Total |
|--------------------------------|---------|--------------|---------|---------|
| | | Prezentă | Absentă | |
| Rezultatul testului diagnostic | Pozitiv | a | b | a+b |
| | Negativ | c | d | c+d |
| Total | | a+c | b+d | a+b+c+d |

Tabel 2.5 Exemplu de tabel de contingență

în care:

- a**=real-pozitivi (bolnavi la care rezultatele au fost pozitive)
- b**=fals-pozitivi (persoane sănătoase la care rezultatele au fost pozitive)
- a+b**=pozitivi (persoane la care rezultatele au fost pozitive)
- c**=fals-negativi (bolnavi la care rezultatele au fost negative)
- d**=real-negativi (persoane sănătoase la care rezultatele au fost negative)
- c+d**=negativi (persoane la care rezultatele au fost negative)
- a+c**=bolnavi
- b+d**=sănătoși
- a+b+c+d**=efectivul eșantionului

$$\text{Sensibilitatea} = \frac{a}{a + c} \times 100$$

$$\text{Specificitatea} = \frac{d}{b+d} \times 100$$

Indicele Youden = sensibilitate + specificitate – 1. Acest indice trebuie să aibă o valoare mai mare decât zero.

Sensibilitatea nu este complementară cu specificitatea. Când sensibilitatea crește, specificitatea scade, dar nu în aceeași măsură. Sensibilitatea este complementară cu proporția fals-negativilor, iar specificitatea este complementară cu proporția fals-positivilor.

Ratele probabilităților (LR)

LR reprezintă o modalitate de a uni **sensibilitatea și specificitatea** unui test într-o singură unitate de măsură. Ele sunt independente de prevalența unei boli în cadrul populației.

LR+ (a unui test pozitiv) ne arată performanța acestuia prin compararea situației când boala este prezentă cu situația când boala este absentă. Cel mai bun test pentru a confirma o boală este cel cu valoarea cea mai mare a LR+.

LR- (a unui test negativ) ne arată performanța acestuia prin compararea situației când boala este absentă cu situația când boala este prezentă. Cel mai bun test pentru a exclude o boală este cel cu valoarea cea mai mică a LR-.

Raportul de probabilitate (rată) pentru un rezultat pozitiv al testului (likelihood ratio) este:

$$\text{LR+} = \text{sensibilitate} / (1 - \text{specificitate})$$

Raportul de probabilitate (rată) pentru un rezultat negativ al testului (likelihood ratio) este:

$$\text{LR-} = (1 - \text{sensibilitate}) / \text{specificitate}$$

Valoarea predictivă este importantă pentru medicul interesat să adopte un test care să aibă șansa cea mai mare să identifice corect boala.

Valoarea predictivă pozitivă (valoarea predictivă a unui rezultat pozitiv) exprimă proporția real-positivilor în masa celor pozitivi. Ne arată probabilitatea de a fi bolnav cu condiția de a fi pozitiv.

$$\text{Valoarea predictivă pozitivă} = \frac{a}{a+b} \times 100$$

Valoarea predictivă negativă (valoarea predictivă a unui rezultat negativ) exprimă proporția real-negativilor în masa celor negativi. Ne arată probabilitatea de a nu fi bolnav cu condiția de a fi negativ.

$$\text{Valoarea predictivă negativă} = \frac{d}{c+d} \times 100$$

$$\text{Probabilitatea pre-test (prevalența)} = (a+c)/(a+b+c+d)$$

$$\text{Șansa pre-test} = \text{prevalența} / (100 - \text{prevalența})$$

$$\text{Șansa post-test} = \text{probabilitatea pre-test} \times \text{LR+ (sau LR-)}$$

$$\text{Probabilitatea post-test} = \text{șansa post-test} / (\text{șansa post-test} + 1)$$

Când un test are o sensibilitate foarte mare, un rezultat negativ exclude diagnosticul; formula SnNout.

Exemplu: dispariția pulsației venei retiniene în hipertensiunea intracraniană, un rezultat negativ (prezența pulsației) exclude diagnosticul de hipertensiune intracraniană

În mod similar, când un simptom are o specificitate ridicată, un rezultat pozitiv decide efectiv diagnosticul; formula SpPin

Exemplu: semnul valului în ascită- un rezultat pozitiv decide efectiv diagnosticul de ascită

Dacă într-o cursă de cai aleargă 10 cai, iar dumneavoastră pariți pe un cal, șansele de câștig (Odds) sunt **1:9** (calul d-voastră față de ceilalți). Probabilitatea câștigului este **1:10** (calul d-voastră față de toți cail din concurs).

Cât de mult schimbă LR-urile probabilitatea bolii?

Valori ale LR >10 sau <0,1 produc mari modificări

Valori ale LR 5-10 sau 0,1-0,2 produc modificări moderate

Valori ale LR 2-5 sau 0,2-0,5 produc modificări mici

Valori ale LR <2 sau >0,5 produc modificări foarte mici

Valori ale LR=1 nu produc nici o modificare

Exemplu:

- Diagnosticarea pancreatitei acute plecând de la nivelul seric al lipazei pancreatice.

- Pe baza simptomatologiei clinice cu care se prezintă un pacient considerați în urma experienței clinice pe care o aveți că probabilitatea pre-test ca acesta să aibă pancreatită acută este de 20%.

- Făcând o evaluare a literaturii de specialitate constatați că nivelul lipazei serice are o sensibilitate de 94% și o specificitate de 96%.

- Calculați:

LR+ = sensib/(1 - specific)=0,94/(1 - 0,96)=23,5

LR- = (1 - sensib)/specific=(1 - 0,94)/0,96=0,0625

Șansa pre-test = 0,2/1-0,2=0,25

Când testul este pozitiv:

Șansa post-test = 0,25x23,5=5,875

Probabilitatea post-test = 5,875/(5,875+1)=0,85

Când testul este negativ:

Șansa post-test = 0,25x0,0625=0,015

Probabilitatea post-test = 0,015/(0,015+1)=0,015

Dacă rezultatul testului este pozitiv, pacientul are o probabilitate post-test de 85% de a avea pancreatită acută.

Dacă rezultatul testului este negativ, pacientul are o probabilitate post-test de a avea pancreatită acută de 1,5%.

Plecând de la o probabilitate pre-test de 20% vă simțiți mai în siguranță acum când știți că puteți trata pacientul pentru pancreatită cu o probabilitate de 85%; totodată știți că probabilitatea ca pacientul să aibă pancreatită este de numai 1,5% dacă testul este negativ.

Reproductibilitatea sau fiabilitatea unui test reprezintă gradul de stabilitate al acestuia, adică capacitatea lui de a da rezultate asemănătoare atunci când este aplicat în condiții similare, în aceeași populație, de către persoane diferite.

Reproductibilitatea testului nu trebuie confundată cu acuratețea sau exactitatea.

Acuratețea ne arată gradul în care determinarea reprezintă valoarea reală a caracteristicii măsurate.

Acuratețea = a+d/a+b+c+d

Pentru medicul practician este foarte importantă acuratețea testului, iar pentru epidemiolog reproductibilitatea probei.

Pentru ca un test să fie cât mai reproductibil este necesar ca:

- testul să fie standardizat
- personalul să fie antrenat
- să se asigure controlul

Măsurarea reproductibilității unui test necesită prezentarea datelor obținute de observatori diferiți într-un tabel de contingență "2x2":

| | | Rezultate observator I | | Total |
|-------------------------|---|------------------------|-----|---------|
| | | + | - | |
| Rezultate observator II | + | a | b | a+b |
| | - | c | d | c+d |
| Total | | a+c | b+d | a+b+c+d |

Tabel 2.6. Datele obținute de doi observatori diferiți

Există mai multe modalități de măsurare a reproductibilității:
 Coeficientul simplu de reproductibilitate observată sau procentul de concordanță este raportul dintre suma rezultatelor concordante și numărul total de persoane examinate.
 Coeficientul de corelație intraclasă sau coeficientul de concordanță K:

$$K = P_0 - P_c / 1 - P_c$$

în care P_0 = proporția observată a concordanței

P_c = proporția așteptată

$$P_0 = \frac{a + d}{a + b + c + d}$$

$$P_c = \frac{(a + b)(a + c)}{a + b + c + d} + \frac{(c + d)(b + d)}{a + b + c + d}$$

K poate avea valori cuprinse între -1 și +1

Interpretarea valorilor:

Dacă K înregistrează valoarea de +1 concordanța este perfectă. O valoare de zero indică concordanță întâmplătoare, iar valorile negative arată lipsa concordanței.

K = -1 înseamnă lipsa totală a unei reproductibilități (discordanță totală)

0-0,20 concordanță slabă

0,21-0,40 concordanță acceptabilă

0,41-0,60 concordanță moderată

0,61-0,80 concordanță bună

0,81-1,00 concordanță foarte bună

În prezent s-au stabilit noi criterii care să-i ajute pe cei care se ocupă de politica sanitară să decidă dacă efectuarea unui screening merită să fie făcută, iar pe indivizi să-i determine să decidă dacă să participe sau nu.

Aceste criterii sunt:

1. Există dovezi în urma unor trialuri controlate randomizate (RCT) că intervenții anterioare au dat rezultate?

Cu excepția situațiilor când beneficiile sunt foarte mari (de exemplu screeningul pentru fenilcetonurie), RCT-urile sunt necesare pentru a evalua dacă detectarea timpurie și tratamentul sunt mai bune decât tratamentul aplicat mai târziu (când boala devine simptomatică). În acest scop se pot folosi 2 design-uri:

- trialul evaluează întregul proces de screening (detectarea timpurie și intervenția timpurie), așa cum se întâmplă în cazul screeningului cu ajutorul mamografiei
- trialul evaluează numai efectul tratamentului la cei la care rezultatul screeningului a fost pozitiv. Așa stau lucrurile în cazul screeningurilor pentru hipertensiune arterială și hipercolesterolemie.

RCT-urile sunt necesare deoarece studiile observaționale pot fi afectate de erori, ca de exemplu cea legată de momentul detectării sau de durata bolii, fapt care poate face ca detectarea timpurie și intervenția să pară benefice chiar dacă nu sunt. Astfel, dacă supraviețuirea este măsurată de la data diagnosticării, boala care este detectată mai devreme

poate să pară că are o supraviețuire mai bună, când de fapt depistarea timpurie înseamnă doar că pacienții trăiesc mai mult timp cu acest diagnostic. De asemenea, bolile cu o evoluție lentă pot fi și ele detectate cu ajutorul screeningului cu o probabilitate mai mare decât bolile cu evoluție rapidă. Mai mult chiar, se știe că persoanele care se oferă în mod voluntar să participe la screening sunt mai sănătoase și au o perspectivă de supraviețuire mai bună decât cele care nu se oferă să participe.

2. Au fost datele identificate, selectate și combinate într-o manieră care nu a generat erori?

Datele aparținând mai multor trialuri ar trebui să fie combinate sub forma unor revizii sistematice.

3. Care sunt beneficiile?

În mod ideal ar trebui să se facă o estimare a beneficiilor. Acestea ar trebui exprimate ca o reducere a riscului absolut, precum și ca o reducere a riscului relativ, deoarece ultima pare să fie întotdeauna mai impresionantă și poate duce la concluzii eronate.

4. Care sunt prejudiciile?

Prejudiciile pot fi de natură fizică (risc de sângerare, perforație intestinală sau deces în urma colonoscopiei) sau psihologice (anxietate asociată unei mamografii patologice).

Beneficiile și prejudiciile se prezintă împreună ca în exemplul de mai jos.

| | |
|---|--------|
| Nr. de depistări | 50.000 |
| Nr. de evaluări suplimentare (alte teste) | 2820 |
| Nr. biopsii | 300 |
| Nr. cancerelor invazive | 129 |
| Nr. carcinoamelor „in situ” | 28 |
| Nr. de decese prevenite după 13 ani | 8,8 |

Tabel 2.7. Rezultatele anticipate după zece ani de screening mamografic efectuat o dată la 2 ani la 10.000 de femei australiene cu vârsta mai mare de 40 de ani.

Datele prezentate mai sus indică faptul că deși multe dintre femeile care au făcut mamografie au fost „pozitive” (adică au fost rechemate pentru teste suplimentare), doar un număr redus dintre ele aveau cancer. Numai 4,6% dintre femeile investigate suplimentar datorite unei mamograme patologice au avut cancer invaziv.

Prejudiciile pot fi și mai mari dacă numeroase persoane sunt descoperite ca având o boală fără importanță (boală asimptomatică până la deces).

5. Cum se compară beneficiile și prejudiciile la persoane diferite și în cazul unor strategii de screening diferite?

Beneficiile screeningului vor fi mai mari la cei care au un risc de boală mai mare. De exemplu, persoanele care au boli cardiace vor beneficia mai mult în urma screeningului pentru colesterol decât cei cu un risc scăzut de boli cardiace. De asemenea, persoanele aparținând grupei de vârstă 60-69 de ani vor beneficia mai mult în urma screeningului pentru cancerul colorectal decât cei cu vârsta 40-49 de ani.

Beneficiile și prejudiciile vor varia și în funcție de testele disponibile și de valorile-limită folosite.

6. Care este impactul valorilor și preferințelor pacientului?

S-ar putea să existe un echilibru între beneficii și prejudicii, astfel încât dacă există sau nu un beneficiu net să depindă de felul în care individul va evalua posibilele consecințe ale screeningului.

Să considerăm, de exemplu, mai multe cupluri care trebuie să se decidă asupra screeningului antenatal pentru sindromul Down. Pacientele care vor fi depistate ca fiind

„pozitive” vor necesita amniocenteză pentru a avea un rezultat definitiv și există un risc de circa 1% de pierdere a sarcinei ca urmare a amniocentezei. Vor exista persoane care vor dori să participe la screening și care vor recurge la avort dacă copilul este afectat. Altele vor prefera să fie avertizate înainte că vor avea un copil cu sindromul Down, chiar dacă nu vor face avort. Altele vor refuza screeningul deoarece nu doresc să știe dinainte și nu ar recurge la avort chiar dacă copilul ar fi afectat. Vor exista și persoane care nu vor dori să recurgă la screening datorită temerii ca o eventuală amniocenteză ar putea să ducă la pierderea sarcinei.

Îată deci că valoarea pe care oamenii o acordă gravidității, unui copil afectat sau neafectat poate influența decizia pe care o vor lua în privința beneficiului screeningului.

7. Care este impactul incertitudinii?

Există multă incertitudine atunci când vorbim de screening. Estimările beneficiului prezintă intervale de încredere largi deoarece există trialuri puține, în cazul în care ele există. Date precise privind frecvența și severitatea prejudiciilor (în special a celor de natură psihologică) sunt dificil de găsit. Este important să se sublinieze incertitudinea estimărilor atunci când se dau informații unor potențiali utilizatori ai serviciilor de screening.

8. Care este raportul cost-eficacitate?

Depistarea în masă este costisitoare datorită numărului mare de persoane implicate și costurilor care pot să crească rapid. Chiar dacă testul screening inițial este ieftin, investigațiile de urmărire a celor pozitivi sunt în majoritatea cazurilor scumpe. Pentru a se obține aceleași beneficii ca în RTC-uri, programele de screening trebuie să dispună de servicii și facilități similare care se pot dovedi costisitoare, atât în ceea ce privește înființarea, cât și întreținerea lor.

Unele programe de screening pot avea un raport cost-eficacitate favorabil, ca de exemplu testarea tinerelor femei pentru infecția chlamidiană.

Întotdeauna când se ia o decizie referitoare la un program de screening trebuie să se analizeze raportul cost-eficacitate al programului comparativ cu alte intervenții care ar putea fi oferite în schimb.

CAPITOLUL III

ANCHETA MEDICO-SOCIALĂ

I. Problematika socială și medico-socială în sănătatea publică

Evoluția stării de sănătate a populației și modul de organizare a ocrotirii sănătății sunt strâns legate de problematica medico-socială a populației. Această problematică poate fi grupată astfel:

- corelații între dezvoltarea social-economică și evoluția problematicii de sănătate publică și a organizării sanitare (probleme de macrosociologie);
- factorii sociali (și social-economici) în calitatea lor de factori de risc de îmbolnăvire și factori de protecție a sănătății;
- climatul din cadrul colectivităților de lucru;
- problematica familiei;
- sociologia internă a unităților sanitare;
- nivelul de cultură sanitară și comportamentul sanitar al populației.

Ancheta medico-socială este o metodă de culegere a informațiilor necesare pentru descrierea cunoștințelor, opiniilor, atitudinilor și comportamentelor oamenilor.

Caracteristici principale:

1. Obținerea de informații cantitative sau numerice despre diverse aspecte ale unei populații
2. Colectarea datelor se face prin întrebări, iar datele sunt reprezentate de răspunsurile obținute
3. Datele se colectează dintr-un eșantion și nu de la întreaga populație.

Metodele folosite de anchetele medico-sociale sunt de două mari tipuri:

- cantitative – datele sunt prelucrate statistic, iar rezultatele sunt exprimate numeric;
- calitative – datele sunt analizate și interpretate de către investigator; prin anumite procedee complexe pot și ele să fie prelucrate în același fel ca datele obținute din anchetele cantitative (înregistrare, sortare, clasificare, codificare etc.).

Cele două tipuri de anchete sunt considerate ca fiind complementare. Alegerea unui tip sau a altuia este determinată de subiectul cercetat. Anchetele calitative le preced de obicei pe cele cantitative. Acest lucru duce la o mai bună înțelegere a temei studiate și la cunoașterea populației luată în studiu. Metodele calitative ajută la interpretarea rezultatelor obținute prin metodele cantitative.

II. Tipuri de abordare

1. *Analiza documentelor preexistente*

- cercetarea foilor de observație
- poate fi calitativă sau cantitativă
- exemplu: utilizarea serviciilor medicale
- avantaje: discretă, non-reactivă, retrospectivă
- dezavantaje: calitatea datelor (scopul înregistrării datelor e posibil să fi fost diferit), rezultatele nu se pot generaliza.

2. *Prin întrebări*

- chestionare, interviuri
- în special cantitative, dar și calitative
- exemplu: cercetarea nevoilor de sănătate ale populației
- avantaje: întrebări directe, se poate cerceta o mare varietate de aspecte, se fac măsurători standardizate
- dezavantaje: calitatea eșantionării, realizarea chestionarului, metoda folosită în anchetă.

3. *Prin observație*

- folosită mai ales pentru studii de caz și studii în teren

-
- în special calitative, dar și cantitative
 - exemplu: observarea sistematică a relației medic- pacient
 - avantaje: generarea de ipoteze, studii calitative aprofundate a situațiilor existente în viața reală
 - dezavantaje: rezultatele nu se pot generaliza, reactivitatea subiecților față de observator, subiectivitate în interpretare

4. Controlul unor variabile

- anchete controlate, cvasi-experimente
- în special cantitative, dar și calitative
- exemplu: măsurarea eficacității unui tratament
- avantaje: concluzii asupra relației cauză-efect, control asupra variabilei studiate
- dezavantaje: pune probleme de etică, rezultatele nu se pot generaliza.

III Etapele realizării unei anchete sociale

1. Definirea obiectivelor
2. Stabilirea metodei de cercetare
3. Evaluarea resurselor necesare (toate tipurile de costuri, inclusiv timpul necesar)
4. Stabilirea metodei de eșantionaj și alegerea eșantionului
5. Realizarea unor instrumente valide, fiabile, ușor de administrat, scurte, corespunzătoare populației de interes, pentru culegerea datelor
6. Efectuarea unei anchete pilot
7. Culegerea datelor
8. Analiza și interpretarea datelor
9. Realizarea raportului final

IV. Metode de administrare a chestionarului

a) Interviu direct

Avantaje:

- se obține o rată mare de răspuns
- se obțin informații privind caracteristicile nonrepondenților și a motivelor nonrăspunsurilor
- permite flexibilitate în realizarea chestionarului în ce privește lungimea acestuia, formularea întrebărilor
- reduce rata nonrăspunsurilor la întrebări

Dezavantaje:

- se pot obține răspunsuri distorsionate datorită influenței operatorului de interviu asupra celui interviuat
- recrutarea și pregătirea operatorilor este costisitoare și ia timp.

b) Interviu prin telefon

Avantaje:

- rată ridicată a răspunsurilor
- se obțin informații privind caracteristicile nonrepondenților și a motivelor nonrăspunsurilor
- reduce rata nonrăspunsurilor la întrebări
- operatorii sunt ușor de selectat și pregătit
- este mai ieftin și mai rapid decât interviul direct sau trimiterea chestionarului prin poștă

Dezavantaje:

- este dificil de confirmat că se discută cu repondentul selectat
- nu se pot pune întrebări complexe

-
- repondentul se poate consulta cu alții
- c) Chestionar prin poștă
- Avantaje:
- dă posibilitatea alegerii unui eșantion mai reprezentativ
 - costurile administrative sunt mici
 - nu apar distorsiuni datorate prezenței operatorului de interviu

Dezavantaje:

- nu este posibil să se determine caracteristicile nonrepondenților sau motivele nonrăspunsurilor
- sunt indicate numai chestionare scurte, cu întrebări simple și în general cu răspunsuri preformulate
- nu se poate controla secvența de răspuns la întrebări
- repondenții pot omite citirea sau răspunsul la unele întrebări

V. Etapele realizării unui chestionar

1. Se stabilește dacă chestionarul este cea mai bună metodă de culegere a datelor pentru studiul în cauză.
2. Se formulează o introducere adresată repondentului în care se prezintă studiul, utilitatea sa, se dau asigurări privind confidențialitatea și informarea repondentului despre rezultatele studiului, se mulțumește și eventual se oferă stimulente (de ex. acordarea unor premii prin tragere la sorți).
3. Se face o listă a ariilor majore care se doresc a fi acoperite.
4. Se formulează întrebările, analizând conținutul și modul de exprimare al acestora ca de exemplu:
 - Este necesară întrebarea?
 - Este potrivită pentru populația țintă?
 - Sunt necesare mai multe întrebări pentru a obține date despre un anumit subiect?
 - Repondenții au toate informațiile necesare pentru a răspunde la întrebări?
 - Este un subiect cunoscut de către aceștia?
 - S-ar putea să apară erori de interpretare, observare sau memorare?
 - Sunt necesare întrebări alternative pentru a putea adapta chestionarul la diverse tipuri de repondenți?
 - Este necesară reformularea mai precisă a întrebării?
 - Ar putea întrebarea să inducă un anume răspuns?
 - Întrebarea se referă la o problemă privată, jenantă sau va determina rezistență, răspunsuri incorecte, sustrageri? (La problemele în care sinceritatea răspunsurilor trebuie pusă sub semnul întrebării, se recomandă utilizarea unor întrebări de control)
 - Este întrebarea clară, inteligibilă, neambiguă?
 - Prezintă întrebarea o încărcătură emoțională?
 - Este întrebarea prea lungă sau există două întrebări în una singură?
5. Se stabilește secvența întrebărilor (trebuie să fie logică, să motiveze repondentul, răspunsul la o întrebare să nu fie influențat de întrebarea precedentă etc.).
6. Se determină forma răspunsurilor:

1. Deschise

Avantaje:

- stimulează gândirea, memoria
- sunt utile în studiile exploratorii

Dezavantaje:

- pot apare dificultăți de exprimare
- uneori răspunsurile sunt incomplete, incorecte

-
- sunt nerecomandate pentru chestionarele trimise prin poștă
 - scrisul ilizibil poate îngreuna interpretarea

Închise

- a. cu răspunsuri ordonate

Avantaje:

- pot fi ușor prelucrate din punct de vedere statistic
- sunt utile pentru determinarea intensității sentimentelor, gradului de implicare, frecvenței participării

Dezavantaje:

- limitează răspunsul la unul specific, existând pericolul omiterii unor aspecte importante

- b. cu răspunsuri neordonate

Avantaje:

- se pot lua în considerare mai multe aspecte
- sunt utile pentru selectarea priorităților

Dezavantaje:

- sunt mai dificile decât cele cu răspunsuri ordonate, apar mai multe idei în același timp.

2. Parțial închise

Avantaje:

- se pot obține informații suplimentare
- se evită o listă foarte lungă de variante de răspuns

Dezavantaje:

- uneori nu se ia în seamă partea deschisă

Dichotomice/cu răspunsuri multiple

Se pot suprapune intervalele și se pot alege un număr insuficient de categorii

Listă de răspunsuri

Poate fi incompletă, cu greșeli de succesiune.

7. Se face măsurarea psihometrică, cu evaluarea fiabilității și validității.

Înainte de aplicarea unui instrument (chestionarul) trebuie să studiem proprietățile acestuia. În primul rând el trebuie să dea aceleași rezultate la măsurători repetate ale aceluiași fenomen sau la aceleași populații, adică să fie *fiabil*. Avem următoarele tipuri de fiabilitate:

- test-retest – măsoară stabilitatea în timp; este evaluată prin aplicarea repetată a chestionarului la diferite intervale de timp, ideal 10-14 zile. Intervalul trebuie să fie suficient de mare pentru ca repondenții să nu își amintească răspunsurile de la prima testare, dar nici prea mare ca să nu apară modificări reale. Se măsoară cu ajutorul coeficientului de fiabilitate care poate avea valori între -1 și +1, în funcție de corelația scorurilor obținute la cele două administrări.
- fiabilitatea formelor echivalente/alternante – este evaluată prin administrarea a două teste echivalente în același timp sau la perioade foarte scurte de timp.
- consistența internă estimează omogenitatea testului. Ea reprezintă măsura în care întrebările specifice unei anumite dimensiuni (probleme) se corelează între ele. Se poate realiza prin metoda înjumătățirii. În acest caz testul (dimensiunea) se împarte în două jumătăți (întrebările pare și impare). Scorurile obținute la întrebările cu număr par se corelează cu cele obținute la întrebările cu număr impar. Din aceeași categorie face parte și coeficientul alfa a lui Cronbach care arată concordanța diferitelor părți ale testului. Poate avea valori cuprinse între 0 și 1. În general o valoare mai mare de 0,7 se consideră acceptabilă.
- fiabilitatea între evaluatori – reprezintă consistența între rezultatele obținute de doi sau mai mulți operatori de interviu la aplicarea aceluiași chestionar, în aceeași populație, în aceleași condiții.

Fiabilitatea nu este însă suficientă. *Validitatea* este o a doua proprietate importantă care constă în capacitatea instrumentului de a măsura exact ceea ce trebuie să măsoare. Avem următoarele tipuri de validitate:

- de conținut – se referă la măsura în care întrebările care compun chestionarul ating toate aspectele relevante ale atributelor pe care acesta trebuie să le măsoare. În acest caz nu există unități de măsură. Aprecierile se fac pe baza literaturii de specialitate sau cu ajutorul unui grup de experți în domeniul studiat. Se aplică în primele faze ale realizării unui chestionar.
În literatura de specialitate este întâlnită sub două forme:
 - validitate de suprafață – măsura în care testul pare valid la prima vedere
 - validitate logică – măsura în care atributele măsurate sunt reprezentative pentru dimensiunea studiată.
- de criteriu – arată măsura în care rezultatele obținute corespund unui criteriu de referință, ales în afara testului.
 - predictivă – măsoară puterea predictivă a testului, față de un criteriu care se va măsura în viitor, de ex. predicția unei boli.
 - simultană – se referă la corespondența rezultatelor obținute cu rezultatele date de un test superior aplicat simultan, de ex. obiceiul fumatului/nicotinemia.
- de construcție – implică validarea simultană a testului și a ipotezelor generate de cunoștințele teoretice pe care se bazează realizarea testului.
 - convergentă – arată corelația dintre rezultatele testului și rezultatele altor teste care sunt folosite pentru măsurarea aceluiași atribut.
 - discriminatorie – arată lipsa corelației între rezultatele testului și rezultatele altor teste care măsoară alte atribute.
 - diferențierea grupurilor – testul ar trebui să facă diferențierea între grupuri care diferă prin caracteristica studiată (copii/vârstnici)
- intervenții experimentale – scorurile obținute înainte și după efectuarea unei intervenții asupra variabilei studiate trebuie să difere
 - analiza factorială – metodă statistică aplicată unui set de variabile pentru a descoperi care variabile formează subseturi coerente, independente unele de altele, obținându-se astfel o simplificare a numărului de variabile și legături stabilite, testându-se teorii despre natura proceselor fundamentale.

Fiabilitatea este o condiție necesară, dar nu suficientă pentru o validitate ridicată. Validitatea unui test este limitată de fiabilitatea sa.

Senzitivitatea este capacitatea unui instrument de a depista schimbarea.

8. Modificarea chestionarului dacă este necesar.

VI. Alte metode de culegere a datelor

În afară de interviul individual structurat (cu ajutorul chestionarului), putem avea și interviul nestructurat individual sau de grup. În acest caz informațiile sunt mai detaliate, dar este mai dificil și mai costisitor. Etapele care se parcurg în cadrul interviului de grup sunt următoarele:

- a. selecția și convocarea grupului
- b. contactul inițial cu:
 - prezentarea tuturor celor de față
 - recunoașterea sacrificiului făcut de participanți
 - mulțumire pentru participare
 - descrierea cercetării (scop, utilități, obiective)
 - sublinierea importanței opiniei participanților
 - asigurarea participanților în privința confidențialității
 - descrierea metodei de lucru cu stabilirea unor reguli

-
- c. interviul propriu-zis
 - întrebări nespecifice
 - întrebări specifice
 - observații
 - d. discuții între membrii echipelor în vederea perfecționării metodologiei
 - e. prelucrarea datelor
 - f. redactarea raportului.

Ancheta folosește prin definiție chestionarul. Interviu se poate desfășura pe baza unui ghid de interviu sau chiar fără un instrument de lucru.

Ancheta urmărește să satisfacă cerința de reprezentativitate a eșantionului în raport cu o populație. Tipurile de indivizi din eșantionul anchetat trebuie să acopere tipurile ce apar în populație. Cei intervievați posedă trăsături care de obicei îi particularizează față de masa mare a celorlalți (lideri formali sau informali, cu o anumită poziție etc.). Individul anchetat este mediu, obișnuit; cel interviuat este deosebit, atipic.

Ancheta se desfășoară pe eșantioane mari, pe când interviul se face pe un număr redus de persoane (câteva zeci). Dacă ancheta colectează informații relativ simple, interviul încearcă sondarea în profunzime, descoperirea motivațiilor, descrierea unor comportamente relevante.

Ancheta presupune o evaluare statistică a rezultatelor, fapt care nu se întâmplă în cazul interviului. Dacă interviul folosește prin excelență tehnici orale, ancheta poate fi orală sau în scris. Ancheta se aplică doar individual; interviul poate fi și de grup.

Operatorii de anchetă este bine să fie persoane fără nici un interes științific sau de altă natură, pe când în cazul interviului acesta trebuie realizat de cunoscători ai temei și obiectivelor cercetării.

Ancheta este o metodă cantitativă, iar interviul o metodă calitativă.

Sondajul de opinie este o formă populară de anchetă centrată pe o problemă de interes general, pe aspectul opțional, cu caracter descriptiv, fără a da explicații, într-un timp foarte scurt, la comanda unui beneficiar, prezentată acestuia sau publicului larg într-o formă simplă (sub formă de procente sau grafice).

Observația ca metodă științifică de culegere a informațiilor din lume înconjurătoare, constă în urmărirea atentă, prin toate simțurile, conform unui plan și înregistrarea sistematică a caracteristicilor și transformărilor unui obiect (persoană, lucru, fenomen) ori a diferitelor manifestări de comportament ale unui individ sau ale unui grup de persoane, împreună cu contextul în care au loc.

Observația științifică, spre deosebire de cea empirică (care este întâmplătoare, insuficient controlată) presupune:

- existența unui scop,
- întocmirea unui plan, înainte de începerea cercetării,
- notarea sistematică a aspectelor urmărite,
- posibilitatea de repetare a sa, eventual în condiții schimbate, în alt moment, cu alți subiecți ori cu mai mulți observatori plasați simultan în fața aceluiași fapt.

Observația este percepția unui eveniment, a unei conduite, a unui document. Dar ea nu se reduce la simpla "lectură" a faptului brut, la înregistrarea de date, ci se prelungește într-un act de clasificare, de încadrare a informației în anumite concepte și de anticipare a unei relații cauzale. Pe baza unei documentări prealabile se schițează o grilă de observare (o listă de rubrici care să ofere cadrul de clasificare a datelor brute), iar apoi pentru interpretare se utilizează tabele de analiză a comportamentului.

Observația simplă este o metodă calitativă care se bazează pe notițe, înregistrări audio-video etc.

În cazul observației participative cercetătorul ia rolul personajelor studiate. Prezintă avantajul că se pot descoperi lucruri pe care oamenii le fac zi de zi, la care nici nu se gândesc atunci când sunt întrebați sau când sunt puși să discute despre activitatea lor. Pe de altă parte, există diferențe între ceea ce spun și ceea ce fac oamenii. Există tentația unora de a afirma ceea ce cred că este acceptat din punct de vedere social, de a minți, de a exagera,

de a uita, de a nu observa ceea ce li se întâmplă, de a-și interpreta greșit comportamentul lor sau al altora. Un alt avantaj este cunoașterea limbajului folosit de un grup de oameni în diverse situații. Printre dezavantaje se numără costul ridicat, consumul de timp, faptul că nu se pot observa decât un număr limitat de evenimente, influența observatorului asupra comportamentului grupului etc.

VII. Formele de anchetă medico-socială

1. *Ancheta colectivă*

Ancheta colectivă se realizează prin investigarea socială simultană a unui colectiv de persoane. Această metodă se aplică mai ales în școli, pentru a studia nivelul de cultură sanitară a elevilor (în special cunoștințe privind regulile de igienă, de prim-ajutor în caz de accident etc.) sau pentru a obține date cu privire la alte probleme, ca de exemplu atitudinea elevului față de problemele familiale.

Avantajele metodei sunt:

- posibilitatea efectuării anchetelor în timp scurt și cu cheltuieli mici;
- certitudinea înțelegerii din partea întregului colectiv a sensului întrebărilor și premisa obținerii de răspunsuri complete și corecte, datorită prezenței anchetatorului și a explicațiilor furnizate de acesta.

Dezavantajele și riscurile metodei sunt:

- imposibilitatea investigării unor aspecte adâncite, intime;
- riscul "răspunsului colectiv", adică mai mulți elevi răspund în același fel consultându-se între ei.

2. *Ancheta prin corespondență*

Ancheta prin corespondență se realizează prin trimiterea la domiciliul celor anchetați a formularelor de anchetă, însoțite de un plic timbrat pe care este înscrisă adresa anchetatorilor. O variantă a acestei metode este aceea în care formularele sunt înmânate direct de anchetatori, iar rezultatele sunt ridicate tot de ei. Prin această metodă se pot studia, de exemplu, unele probleme ale familiei (bugetul de timp al familiei, preocupări de ordin cultural-distractiv, măsuri care se iau în familie pentru sănătatea membrilor ei etc.), precum și opinia familiei despre asistența medicală, volumul și structura consumului medical al familiei etc.

Avantajele metodei sunt:

- metoda este relativ economică, deoarece nu necesită intervenția unui corp de anchetatori, ci doar cheltuieli poștale;
- răspunsurile au mari șanse să fie corecte, deoarece cel anchetat dispune de timp suficient pentru a reflecta asupra fiecărei întrebări.

Dezavantajele metodei sunt:

- riscul mare ca o parte din formulare să nu fie returnate;
- furnizarea de non-răspunsuri sau de răspunsuri greșite, datorită absenței anchetatorului în timpul completării formularului.

Trebuie precizat că ancheta prin corespondență cere un nivel ridicat de cultură generală a celor anchetați, premisă care nu este îndeplinită în toate situațiile.

3. *Ancheta în instituțiile sanitare*

În acest caz ancheta se realizează în unități ambulatorii, în spitale sau sanatorii etc. Prin această metodă pot fi studiați factorii de risc și de protecție în diferite boli, opinia populației (a bolnavilor) despre asistența medicală, nivelul de cultură sanitară a bolnavilor etc. Ancheta se efectuează mai ales de cadre medii sanitare.

Avantajele metodei sunt:

- se realizează ușor, deoarece personalul de anchetă nu trebuie să se deplaseze la domiciliul sau locul de muncă al anchetaților, pe care îi are la îndemână;
- anchetații răspund cu plăcere cadrelor medico-sanitare, deoarece au și timpul necesar;

- răspunsurile sunt în bună parte sincere, ținând seama de ascendentul moral pe care îl au cadrele sanitare asupra bolnavilor.

Dezavantajele metodei sunt:

- bolnavii internați în spital sau cei care se adresează instituțiilor de asistență ambulatorie nu alcătuiesc un lot reprezentativ al populației, ci doar al unor categorii de bolnavi;

- răspunsurile pot fi deformatate prin “contagiune”.

4. Ancheta în familie

Se realizează prin deplasarea anchetatorului în familiile vizate pentru anchetă și consemnarea răspunsurilor date de membrii familiei aflați la domiciliu, la problemele studiate.

Avantajele metodei sunt:

- în majoritatea cazurilor, în familie există condiții pentru a se purta discuții liniștite și a se obține răspunsuri complete;

- investigațiile făcute în familie pot fi adâncite, se poate asigura reprezentativitatea anchetei în cadrul populației, alegându-se familii din cele mai diferite categorii;

- anchetatorul poate observa, paralel cu interviul propriu-zis, concordanța sau neconcordanța unor răspunsuri față de situația reală (de exemplu, venitul declarat de familie și starea materială a locuinței).

Dezavantajul metodei: este o metodă scumpă.

5. Ancheta la locul de muncă

Este reprezentată de interviuri efectuate într-un colectiv de muncă. Astfel, pot fi studiate, de exemplu, probleme legate de necesitățile angajaților din creșe, grădinițe, cantine, regimul de muncă și odihnă, relațiile interpersonale etc.

Avantajele metodei: se obțin, de o manieră concentrată, opiniile personalului angajat dintr-un loc de muncă, ceea ce permite aplicarea operativă a măsurilor de satisfacere a cerințelor.

Dezavantajele metodei: în timpul procesului de producție nu este permisă sustragerea angajaților de la muncă, iar în pauze sau după program aceștia nu prea sunt dispuși să se supună anchetelor.

6. Ancheta în jurul cazului

Se utilizează în studiul unor probleme sociale (copil abandonat, bătrân neîngrijit, delincvență juvenilă etc.) sau medico-sociale (alcoolism, infirm în familie, bolnav cronic care necesită acțiuni speciale de asistență socială).

7. Ancheta repetată

Se aplică în studiile longitudinale ale familiei. De exemplu, dacă se urmărește cunoașterea evoluției în timp a opiniei și a condițiilor familiei de la căsătorie până la o anumită dată, se efectuează o anchetă socială imediat după căsătorie și apoi se repetă ancheta cu o anumită periodicitate (de exemplu, o dată la trei ani), în aceleași familii.

8. Ancheta socială combinată cu examinarea medicală

Se folosește în cazurile în care anchetele sociale trebuie completate cu examinări medicale.

VIII. Asistență socială

Studiul problemelor sociale și medico-sociale nu poate constitui un scop în sine. El urmărește rezolvarea problemelor și își propune să obțină această rezolvare înainte ca ele să prejudicieze grav viața și sănătatea persoanelor respective și a familiilor lor.

Rezolvarea problemelor medico-sociale se realizează prin două căi principale.

Prima cale este cea a măsurilor cu caracter general. Astfel, de exemplu, dacă într-un oraș cu predominanța industriei ușoare se simte lipsa locurilor de creșă și grădiniță, se propune Consiliului Județean construirea de noi unități preșcolare.

A doua cale de rezolvare a problemelor sociale și medico-sociale este cea a măsurilor individualizate care începe cu depistarea și luarea în evidență a cazurilor. Depistarea oricărei probleme se poate face în două feluri: pasiv și activ.

Indiferent de calea depistării, este necesară existența unei evidențe clare a cazurilor (familiilor) investigate. Astfel, se utilizează fișe pentru problemele medico-sociale ale familiilor. Aceste fișe (completate) se păstrează fie într-un sertar separat (la nivelul cabinetului medicului de familie), fie împreună cu fișa de consultație a capului familiei.

Rezolvarea problemelor medico-sociale poate îmbrăca diferite forme, dintre care sunt de reținut, în principal, următoarele:

- *discuția individuală cu sfaturi*. În numeroase cazuri, discuția calmă, umană, însoțită de sfaturi, este deosebit de utilă. Această discuție poate să o poarte, în raport cu specificul cazului, atât medicul cât și cadrul mediu sanitar (instruit în acest scop);

- *consultația juridică*. În lipsa unui serviciu de consultații juridice special creat, de exemplu la nivelul policlinicii, personalul serviciilor medicale de bază (după un instructaj corespunzător făcut de juriști) poate lămurii pe cetățenii interesați cu privire la drepturile lor și la modul de a le obține (cum se face o cerere, cui se înaintează, ce acte trebuie anexate etc.);

- *ajutorul social la domiciliu*. Unele persoane, cum sunt bolnavii cu afecțiuni cronice, bătrânii, infirmii și invalizii etc., adeseori nu reușesc să facă față unor activități elementare din propria locuință. În aceste cazuri este deosebit de util un ajutor din partea unor persoane bine intenționate, care vin din când în când în casă.

- *acordarea asistenței medicale diferențiate*. În cazurile care prezintă probleme medico-sociale, intervenția serviciilor medicale poate îmbrăca forme variate. Astfel, familiile cu mulți copii și cu un mediu de viață carentat trebuie vizitate mai des de asistenta de ocrotire și trebuie să concentreze asupra lor în mai mare măsură atenția medicului decât alte familii fără asemenea probleme. Alte forme de asistență medicală diferențiată sunt reprezentate de asigurarea tratamentelor la domiciliu în familiile cu probleme medico-sociale, internarea în spital a unor bolnavi care, dacă ar fi avut condiții de viață și de locuință bune, ar fi putut să se trateze la domiciliu, externarea bolnavilor din spital în raport cu posibilitățile de îngrijire ale familiei etc.;

- *intervenția serviciilor sanitare pe lângă diferite organe și instituții nemedicale*. În cele mai multe cazuri, rezolvarea problemelor sociale nu este de competența serviciilor sanitare, ci a altor servicii sau organe. Datoria serviciilor sanitare este să sesizeze organele în cauză sau să le recomande anumite măsuri. Astfel, pentru copiii proveniți din familii-problemă și nesupravegheați, apare necesitatea intervenției serviciilor sanitare pentru încadrarea acestora în creșă, grădiniță, internat de școală etc.

Dacă formele de asistență socială anterior citate nu dau rezultatele scontate, este necesară intervenția personalului medico-sanitar pentru rezolvarea cazurilor prin instituționalizarea lor. Asemenea instituții pentru copii sunt: leagănul de copii, casa de copii, căminul-spital pentru neuropsihici nerecuperabili, căminul-școală pentru deficienți motori și pentru debili mintal parțial recuperabili, grădinițele de orbi și de surdo-muți, hipoacuzici, ambliopi și școala ajutoare pentru retardați mintal. Instituțiile de ocrotire pentru bătrâni sunt: căminul-spital pentru bolnavii cronici, căminul de bătrâni și căminul de pensionari. Dintre instituțiile de ocrotire socială pentru adulți se pot aminti: casa orbilor, școlile profesionale speciale și școlile tehnice speciale pentru surdo-muți, orbi, deficienți locomotori, oligofreni, căminele atelier, coloniile de reeducare, cooperativele de invalizi etc.

Este de reținut că asistența medicală este strâns legată de asistența socială și că rezolvarea problemelor medicale, fără rezolvarea concomitentă a componentelor lor sociale, nu este decât o rezolvare incompletă. De aceea, datoria serviciilor sanitare, și mai ales a rețelei de îngrijiri primare (medicii de familie), este de a avea o preocupare permanentă pentru cunoașterea și rezolvarea problemelor de asistență socială pe care le implică diferitele cazuri medicale.

1. Istoric și definiție.

Demografia este o ramură a statisticii social-economice. Ea este considerată ca o știință socială, denumirea ei derivând de la grecescul *demos* = populație, *popor* și *graphos* = a descrie. În mod simplist demografia poate fi definită ca știință a populației sau știința modificărilor cantitative și calitative ale populației supusă unor cauze multiple.

După definiția Dicționarului statistico-economic (1962) “demografia studiază numărul, structura și repartizarea teritorială a populației, precum și procesele demografice care determină schimbările acesteia (mișcarea naturală și mișcarea migratorie). Ea analizează legile după care se produc fenomenele demografice, condițiile, cauzele și efectele lor sociale și economice, privindu-le ca procese determinate de factorii social-economici.”

Iar pentru noi: “demografia este știința care studiază populația și schimbările acesteia, în condițiile istorice concrete ale dezvoltării sale sociale.”

Rezultă deci că în studiul populației va trebui să ținem seama de faptul că fenomenele demografice sunt fenomene sociale. În același timp însă, este de menționat, că fenomenele demografice trebuie considerate ca fenomene sociale cu largi implicații biologice. Astfel, de exemplu, în analiza și interpretarea mortalității trebuie să ținem seama pe lângă aspectele social-economice ce determină acest fenomen demografic și de particularitățile de sex, grupe de vârstă ale populației, în producerea și evoluția cauzelor de deces.

Demografia nu este o știință nouă. Dimpotrivă se poate afirma că este veche, pierzându-se în negura vremii și purtând pecetea orânduiri sociale în care a apărut și evoluat. La început a avut un caracter net descriptiv, mărginindu-se la o simplă urmărire a persoanelor tribului, mai târziu a orașelor, cetăților sau a statelor antice, pentru încasări de impozite.

Perioada dintre cele două importante revoluții burgheze ale Europei apusene, cea engleză din 1642 și cea franceză din 1789, cu profundele lor transformări social-economice, la care trebuie adăugată dezvoltarea însemnată a științelor naturii, este considerată ca epoca în care ia naștere și demografia.

Din această epocă trebuie menționat englezul John Graunt, care, prin lucrarea sa apărută în 1662: “Natural and political observations upon the biletts of mortality” (Observații naturale și politice pe baza buletinelor de deces), aplică pentru prima dată la calculul unor fenomene demografice, ca nașterea și decesul, tehnica matematică, stabilește legități și elemente de prognoză în manifestarea fenomenelor de natalitate și mortalitate.

Tot în Anglia, în 1683, apare lucrarea lui Sir William Petty “Five essays in Political Arithmetic” (Cinci eseuri de politică aritmetică), în care analizează sporul populației Londrei pe lungi perioade de timp și în perspectivă. Meritul lui Petty constă în utilizarea economiei politice la interpretarea fenomenelor demografice, punând astfel bazele aritmeticii politice.

În Germania, influențat de Graunt și Petty, pastorul protestant J.P. Süssmilch, la Berlin, în 1741, publică: “Die göttliche Ordnung in den Veränderungen des menschlichen Geschlechts, aus der Geburt, dem Tod und der Fortpflanzung desselben erwiesen”, (Modificările neamului omenesc, rezultate din nașterea, moartea și reproducerea acestuia), considerată de unii ca primul tratat de demografie. Deși dominată de influențe idealiste și mistice, publicația trebuie considerată ca o contribuție importantă la dezvoltarea demografiei, al cărui scop, pentru Süssmilch, îl constituie cercetarea legilor după care se produce mortalitatea, fertilitatea și perpetuarea speciei, pentru a căror descoperire face apel la statistică.

O dată importantă în demografie o reprezintă lucrarea francezului Jean Moheau: “Recherches et considerations sur la population de la France”, (Cercetări și considerații asupra populației Franței), apărută în 1778, în care, pe baza datelor furnizate de recensăminte, autorul caută să fixeze proporțiile natalității, căsătoriilor și deceselor,

insistând asupra necesității sporirii populației, o populație numeroasă, constituind un indice al prosperității unei națiuni.

Încetul cu încetul noua știință încearcă să își definească conținutul și să își fixeze metodologia. Totuși ea rămâne încă tributară unor discipline, mai mult sau mai puțin înrudite ca: statistica, sociologia sau istoria.

Este meritul statisticianului belgian Adolf Quetelet de a fi impulsivat, prin lucrările sale, dar mai ales prin prestigiul său, cercetările demografice și de a fi contribuit în mod hotărâtor la apariția demografiei ca știință independentă.

Francezul Achille Guillard în publicația sa: “Elements de statistique humaine ou de démographie comparée” (Elemente de statistică umană sau de demografie comparată), apărută în 1855, folosește pentru prima dată termenul de demografie, pe care după propria sa concepție o consideră că: “descrie masele cu ajutorul cifrelor și după locul pe care-l ocupă; ea este o știință a faptelor, care nu se împacă cu raționamentele abstracte. Ea ca și toate științele născute din observații pozitive, are propriile sale principii, care se sprijină exclusiv pe legea numerelor mari sau pe calculul probabilităților”.

Cu toate acestea, nici acum autonomia demografiei nu este încă pe deplin câștigată, iar identificarea ei cu statistica este frecventă. De aceea în secolul al XIX-lea se vorbește adeseori de școli de demografie ca: școala germană, franceză, engleză, cărora pe parcurs li se adaugă mereu altele noi: italiană, rusă, japoneză, etc.

Pe parcurs însă demografia se dezvoltă mereu, încât azi, se poate vorbi de o știință independentă care are un obiect propriu: populația sub toate aspectele ei și o metodologie complexă, care face apel la numeroase discipline de graniță, în vederea studierii fenomenelor, proceselor și legitimității lor în domeniul numărului, structurii, repartizării teritoriale și dinamicii populației.

Pentru întreg sectorul sanitar, dar mai ales pentru medici, cunoașterea și interpretarea datelor demografice se impune ca ceva absolut necesar în cunoașterea stării de sănătate. Nici o activitate sistematică și planificată în domeniul ocrotirii sănătății nu este posibilă fără utilizarea indicatorilor demografici referitori la populația respectivului teritoriu.

În cunoașterea situației demografice a unei colectivități se folosesc două metode: metoda statică și metoda dinamică sau cinematică.

Rezultă deci că demografia poate fi împărțită în două mari capitole: primul, acela de studiere a populației, privind volumul acesteia și distribuția pe sexe, grupe de vârstă, medii (urban și rural), profesii, știință de carte, etc. Reflectând aspecte, la un moment dat, puse în evidență cu ocazia recensămintelor, populația ne apare într-o secțiune transversală, constituind, pentru unii demografi, așa numita demografie orizontală.

Al doilea capitol, cel de mișcare a populației, ne arată evoluția în timp a fenomenelor demografice de-a lungul anilor, cuprinzând natalitatea, mortalitatea și mobilitatea. Populația de data aceasta ne apare ca într-o secțiune sagitală, așa numita demografie verticală.

În afara acestor două aspecte, de structură și mișcare a populației, înainte de a discuta indicatorii demografici care le evidențiază, pentru o corectă interpretare a fenomenelor demografice, trebuie discutate teoriile privind evoluția populației, teorii care permit nu numai aprofundarea și înțelegerea fenomenelor demografice, ci și formarea și însușirea unei gândiri, a unei concepții demografice necesare, nu numai medicului, dar și oricărui intelectual.

De altfel, omul fiind obiectul tuturor științelor umane, este normal, așa cum afirmă prof. Șt. Pascu în prefața lucrării sale: “Populația și Societate”, că: “demografia se află la încrucișarea celor mai diverse discipline; ea este un punct de joncțiune a numeroase științe: istorie și geografie, sociologie și psihologie, dreptul și economia, igiena și medicina.”

2. Teorii asupra populației.

De-a lungul timpului, dar mai ales în ultimele trei secole, numeroși cercetători s-au ocupat de felul în care se produc și evoluează fenomenele demografice. Abundența de idei și de păreri în această problemă își găsește explicația și în faptul că nici o gândire aplicată dezvoltării societății și nici o acțiune politică importantă nu a putut face abstracție de

factorul demografic și îndeosebi de raportul dintre acesta și mijloacele de trai, raport care întotdeauna s-a impus ca o problemă fundamentală în viața și evoluția colectivităților umane.

Pe de altă parte demografia, ca orice știință, are ca sarcină descoperirea legităților în virtutea cărora evoluează procesele populației. De la început trebuie să menționăm că în legitățile demografice se reflectă numeroase legi cu caracter biologic, social, cultural, etc., în complexul cărora rolul determinant aparține factorului economic.

Clasificarea doctrinelor demografice și a teoriilor privind populația, cuprinde două grupe:

- Teoriile biologice,
- Teoriile eclectice (după Smulevici) sau culturale după Coonts și

În cele ce urmează vom căuta să punem în evidență trăsăturile fundamentale ale acestora, insistând, în cazul primelor două, asupra principalelor teorii:

2.1. Teoriile biologice.

Esența oricărei teorii biologice despre populație constă în extinderea legilor care reglează creșterea plantelor și animalelor la creșterea colectivității umane. Această idee se obține prin suprabilogizarea fenomenelor demografice, accentuând ceea ce este comun întregii materii vii cum sunt procesele și legitățile biologice, de la embriogeneza la ereditate și minimalizând nu numai deosebirile biologice esențiale dintre animal și om, dar mai ales ceea ce este specific și propriu ființei umane, ca rezultat al dezvoltării sale prin muncă, sub influența unui complex de factori sociali.

Tendența de a asemăna societatea umană cu un organism biologic este veche, ideea întâlnindu-se deja în antichitate și fiind apoi reluată de Ibn Kahldoun și Machiavelli în secolele al XIV-lea și respectiv al XV-lea. Tot la această asemănare se referă în publicațiile lor Bacon, Hobbs, Locke, Rousseau, Condorcet și alții.

Ceea ce însă a dat un impuls hotărâtor unor astfel de teorii au fost marile descoperiri ale secolelor al XVIII-lea și al XIX-lea. Astfel, descoperirea celulei animale și vegetale, legea conservării și transformării materiei, teoria darwinistă despre originea și dezvoltarea speciilor, pe lângă covârșitoarea lor importanță teoretică și practică, au contribuit ca unii cercetători ai fenomenelor sociale să extindă și să folosească, în domeniile proprii de cercetare, unele aspecte specifice fenomenelor biologice.

Pe de altă parte la sfârșitul secolului al XVII-lea mortalitatea, datorită progreselor medicinei, scăderii frecvenței epidemiilor, dar mai ales progresului economic, diminuează simțitor, în timp ce natalitatea își păstrează valorile crescute. Din aceste motive se înregistrează o adevărată expansiune demografică, care face ca în secolul al XIX-lea să asistăm în Europa la o sporire a populației la mai mult decât dublu: de la 187 milioane la 481 milioane de locuitori.

Acesta este motivul pentru care evoluția demografică atrage tot mai mult atenția filozofilor, oamenilor politici, economiștilor, sociologilor și istoricilor.

Semnalul de alarmă este tras de doi oameni politici și filozofi germani: Justus Moser și Johann Brucker. Primul consideră că o creștere prea rapidă a populației prejudiciază moralitatea publică și prosperitatea statului, ducând la viciu, mizerie și criminalitate. După J. Brucker în lucrarea sa: "Theorie des tierischen Systems" (Teoria sistemului animal), oamenii ca și animalele nu se înmulțesc decât în măsura în care o permit condițiile naturale și artificiale. De aceea când raportul normal față de posibilitățile de alimentație este depășit, populația descrește și pier. Ca atare nu este indicată încurajarea creșterii populației, ci dimpotrivă această creștere trebuie limitată, iar unele calamități ca războaiele, foametea sau epidemiile, contribuie în bună măsură la limitarea creșterii populației.

Asemenea concepții neștiințifice și inumane găsesc numeroși adepți și constituie embrionul numeroaselor teorii biologice, ce au luat naștere, de-a lungul timpului, până în zilele noastre.

Dintre acestea amintim:

2.1.1. *Teoria lui Malthus sau malthusianismul*, denumită astfel după numele întemeietorului ei, călugărul englez Thomas Robert Malthus, care în lucrarea sa: "Essay on

the principle of population”, (Eseu cu privire la principiul populației) publicată în 1798, susține că în timp ce populația crește într-o progresie geometrică, dublându-se la fiecare sfert de secol, mijloacele de trai nu cresc decât într-o progresie aritmetică. Rezultă deci că în evoluția unei populații se va ajunge la un moment, când cantitatea mijloacelor de trai ce revin pe cap de locuitor, va deveni insuficientă, iar mizeria populației nu s-ar datora condițiilor social-economice ci legilor naturii.

Dându-și seama de caracterul artificial al teoriei sale, (admițând bunăoară teoria sa, s-ar ajunge ca într-un interval de numai două secole, raportul dintre populație și mijloacele de trai să fie de 256 la 9), Malthus își corectează afirmațiile și invocă apariția unor obstacole în limitarea creșterii demografice. Aceste obstacole sunt de două feluri: obstacole distructive și obstacole preventive sau de constrângere morală și care determină, în mod normal, restabilirea echilibrului.

Obstacolele distructive, care duc la împiedicarea creșterii populației, sunt marile calamități ca războaiele, foametea, epidemiile sau profesiunile nocive, munca grea, insalubritatea marilor orașe, sărăcia, etc., iar cele preventive: restrângerea voluntară a nașterilor prin căsătorii la vârste înaintate sau prin abținerea și căsătorii caste.

Față de asemenea situații, pentru Malthus, sunt posibile două soluții: ori creșterea mijloacelor de trai, ori limitarea sporirii populației. Deoarece prima nu este realizabilă, singurul remediu îl constituie limitarea populației prin: interzicerea căsătoriilor celor ce nu pot asigura existența copiilor, sterilizarea părinților săraci, exterminarea unor noi născuți, practicarea avortului, etc.

Conform acestei teorii, suprapopularea și mizeria constituie pentru malthusianiști, consecințele, nu a relațiilor social-economice, ci ale unor legi abstracte ale naturii.

Maltusianismul a fost combătut cu argumente puternice deja de la apariția acestuia și până azi de către numeroși gânditori cu idei progresiste. De altfel maltusianismul are o dublă eroare inițială: una de fond, de conținut și alta de metodologie. De fond, fiindcă încearcă să explice procesele demografice pornind de la legile biologiei și de formă, fiindcă, în expunerea teoriei sale, Malthus a studiat creșterea populației în SUA, creștere bazată aproape exclusiv pe imigrări și creșterea mijloacelor de trai în Anglia. Bazându-se pe evoluția acestora, într-o perioadă relativ scurtă, de numai 25 de ani, el trage concluzii pe care le consideră general valabile.

Pe lângă caracterul profund inuman, maltusianismul nu are nici o bază științifică, deoarece nu ține seama nici de progresele științei și nici de evoluția societății umane.

Din maltusianism au luat naștere două subteorii:

2.1.1.1. Teoria darwinismului social constă în transpunerea teoriei darwiniste la societate. În baza acestei teorii, învinge cel mai dotat, fapt care ar asigura conservarea și perfecțiunea speciei.

Dar în societatea capitalistă nu învinge întotdeauna cel mai bun, cel mai dotat, existând mii și mii de cazuri când oamenii talentați s-au pierdut fiind victime ale sărăciei și mizeriei. În fond darwinismul social este lupta unuia contra tuturor și a tuturor împotriva unuia, cu un cuvânt, legea junglei aplicată la societate.

2.1.1.2. Neomaltusianismul, reprezentat mai ales prin Knowlton, autorul lucrării “Fructs of Philosophy”, constă în utilizarea pe scară largă a anticoncepționalelor, în vederea scăderii natalității.

2.1.2. Teoria principiului densității este tot o teorie biologică, elaborată de M.T. Sadler în lucrarea sa “The law of population” (Legea populației), în 1830, conform căreia legea principală a populației constă în relația de inversă proporționalitate dintre natalitate și densitatea populației. Susținătorii acestei teorii consideră că un anumit teritoriu nu poate hrăni decât un număr limitat de locuitori, neținând seama de posibilitățile pe care omul le are, datorită științei și tehnicii de a crește producția în teritoriul respectiv.

2.1.3. Teoria principiului alimentației, a lui Thomas A. Doubleday care, prin lucrarea sa din 1841, intitulată “The true law of population” (Adevărata lege a populației), extrapolând unele observații din lumea animală la populație, susține că o creștere a acesteia

este dependentă de alimentație, între ele existând un raport invers proporțional, abundența alimentației scade natalitatea, în timp ce subalimentația stimulează reproducerea.

2.1.4. Teoria organică compară societatea cu un organism, de unde îi vine și numele. Încă din secolul al- XII- lea, Salisbury caută să compare clerul cu sufletul, prințul cu capul și țărani cu picioarele organismului social. La începutul acestui secol s-a încercat găsirea unor argumente de natură medicală în favoarea acestei teorii. Astfel, H. Maray aseamănă crizele economice cu bolile, militarismul cu cancerul, capitalul cu un antitoxic.

Între cele două războaie mondiale, americanii R. Pearl și L.J. Read, și italianul C. Ginni compară societatea cu un organism viu, care se naște, are o copilărie, o adolescență, apoi îmbătrânește și moare. Datorită acestui fapt, în tinerețe populațiile au o natalitate crescută, pentru ca pe măsură ce îmbătrânesc, aceasta să scadă. Autorii acestei teorii s-au bazat pe experiențe efectuate pe microbi și pe muscușii de oțet (*Drosophyla melanogaster*). Aceasta introdusă într-un recipient, deci într-un spațiu limitat și cu o alimentație suficientă, la început se înmulțește mai încet, apoi mai accentuat, iar după o vreme dispare. Acestei teorii i s-a dat și o interpretare matematică, prin așa numita curbă logistică a creșterii populației.

Ginni consideră că o populație care își păstrează spațiul vital, dar își modifică stadiul socio-economic poate urma una sau mai multe curbe logistice. El presupune că așa s-a întâmplat cu populațiile, începând de la comuna primitivă până la societatea modernă.

În aparență, teoria organică este opusă maltusianismului, dar în realitate este un maltusianism mascat, deoarece din cauza înmulțirii populației ar apărea o “presiune demografică”, care ar duce la mizerie și în consecință ar justifica inegalitatea socială și necesitatea războaielor, epidemiilor, foametei, etc.

Teoria este un exemplu tipic de suprabiologizare a fenomenelor demografice, având tendința de a le prezenta ca fiind determinate de legi abstracte ale naturii, nefiind cu nimic supuse acțiunii condițiilor social-economice.

Referitor la teoriile expuse se poate afirma, ca o concluzie, că negarea caracterelor specifice evoluției unei populații și reducerea dezvoltării acesteia la simple legi biologice este neștiințifică.

2.2. Teorii eclecticice sau culturale

Aceste teorii pornesc de la o concepție largă a noțiunii de cultură, ca un ansamblu de bunuri materiale și spirituale, axându-se pe noțiuni de civilizație și considerând greșit că diferiți parametri, care determină și condiționează fenomenele demografice au valoare egală.

În felul acesta se ajunge la crearea unor teorii valabile pentru un fenomen particular, ca de exemplu urbanizarea, mentalitatea, știința de carte, etc., autorii refuzând să admită primordialitatea factorilor social-economici în studiul fenomenelor demografice.

Dacă teoriile biologice reflectă analogiile greșite dintre dezvoltarea societății și natură, teoriile eclecticice sunt caracterizate prin interpretarea fenomenelor demografice rupte aproape complet de suportul lor material, de viața economică a societății.

Dintre teoriile eclecticice menționăm:

2.2.1. Teoria capilarității sociale a lui A. Dumont, care în: “Depopulation et civilisation” (depopulare și civilizație) din 1890, pornind de la ideea că în societatea epocii sale domină “principiul toxic al idealizării individualismului”, consideră că omul în tendința de a se ridica pe scara socială o face în dauna procreației. În felul acesta “capilaritatea socială” este o aspirație spre poziții superioare și este invers proporțională cu natalitatea.

Pentru adepții teoriei, energia de care dispune o populație este egală cu suma energiei indivizilor din care se compune aceasta. Energia, individul o cheltuiește, pe de o parte, pentru dezvoltarea sa personală și pentru atingerea unui nivel material cât mai ridicat, iar pe de altă parte, pentru procrearea de urmași. De aici “organiciștii” trag concluzia că scăderea natalității constituie rezultatul cheltuielii unei părți din ce în ce mai mari a energiei populației pentru crearea de bunuri materiale și culturale, constituind astfel un semn de belșug. De aici concluzia că orice progres duce la denatalitate și că aceasta ar însemna

bunăstare. Faptul că pe baza acestei teorii, progresul devine posibil numai prin scăderea natalității, confirmă deducția malthusianistă a avantajelor denatalității.

Adepții teoriei capilarității își argumentează ideile prin exemple, arătând că în societate cu cât indivizii aparțin unei pături sociale mai înstărite și mai calificate, cu atât natalitatea este mai scăzută și invers, trăgând de aici concluzia falsă că scăderea natalității e un semn și o urmare inevitabilă a belșugului.

Dimpotrivă faptele arată că denatalitatea unei societăți își are sursa în scăderea natalității la cei mai mulți și săraci supuși mizeriei, foametei și sărăciei, deci datorită cauzelor sociale-economice. Totul constă în înlocuirea concepției statice a problemei cu una dinamică. În concepția statică aparent și pentru moment clasele avute prezintă o natalitate mică, privită însă dinamic, în timp, denatalitatea este produsă de către cei mai mulți și săraci. În felul acesta denatalitatea nu constituie rezultatul creșterii belșugului, ci a sărăcirii.

2.2.2. *Teoria optimului de populație.* Ideea își are originea din antichitate, pornindu-se de la o deducție simplă: dacă populația poate fi prea mare sau prea mică în raport cu mijloacele de trai, atunci există pentru un anumit teritoriu, o cifră optimă de locuitori.

Concepția modernă a optimului de populație a fost elaborată de economistul englez E. Cannan și dezvoltată apoi de demografii francezi Landry și Sauvy, care definesc optimul de populație, ca cifra de locuitori care asigură la un anumit nivel al tehnicii și al științei, cel mai mare venit pe cap de locuitor.

Teoria a luat naștere ca o consecință a încetinirii creșterii populației într-o serie de țări din apus și care încep să fie amenințate de depopulare. Datorită acestui fapt, teoria optimului de populație încearcă să explice scăderea populației, considerând că pentru fiecare țară există o cifră optimă de locuitori, care ar duce maximum de bunăstare și fericire. Această cifră optimă este condiționată de standardul de viață. Ridicând acest standard putem crește și numărul optim de locuitori. În felul acesta orice situație socială necorespunzătoare poate fi oricând explicată prin depășirea acestui număr optim.

Dar viciul cel mai mare al acestei teorii îl constituie faptul că venitul individului este considerat ca o cifră medie, egală pentru toți membrii societății împărțite în clase antagoniste. Practic nici unul dintre adepții acestei teorii, cu toate încercările și formulele preconizate, nu au putut calcula cifra optimă a populației.

Au existat și există demografi care caută să dea soluții, fie pentru evitarea diminuării cifrei populației, fie pentru creșterea acesteia. Ei pot fi grupați în două categorii: nataliștii și vitaliștii. Nataliștii consideră că totul poate fi rezolvat printr-o simplă creștere a natalității, iar vitaliștii printr-o scădere a mortalității și morbidității, generând implicit o urcare a duratei medii de viață. Indiscutabil că soluțiile sunt bune, dar faptul că ele sunt privite numai prin aspectul lor pur biologic, fără a fi corelate, dar mai ales fundamentate pe parametri social-economici, le fac insuficiente și inoperante, nereușind să rezolve problema.

De altfel modul subiectiv și unilateral al teoriilor eclecticice de a trata problemele demografice, reiese din lucrarea lui W. Sombart, care în: "L'apogée du capitalism" (Apogeul capitalismului), din 1932, afirmă greșit că mișcarea populației este rezultanta interacțiunii "egale" a trei serii de cauze:

- cauze biologice și tehnologice, care cuprind însușirile naturale ale populației și mijloacele de protecție ale societății;
- cauzele psihologice care includ relațiile spirituale ale omului, poziția față de societate, profesie, familie, etc.;
- cauzele sociale, care cuprind relațiile economice.

Sombart insistă chiar asupra faptului că factorii economici nu trebuie considerați hotărâtori.

Teoriile eclecticice, a căror aport în analiza unor aspecte ale explicării fenomenelor demografice nu trebuie neglijat, prin faptul că au pus accentul fără discernământ pe factorii culturali și psihologici, înlăturând total uneori și minimalizând altele rolul fundamental al

factorului economic, nu au putut dezvolta o gândire și o tratare științifică a dezvoltării populației.

3. Tranziția demografică

Tranziția demografică apare atunci când are loc o schimbare esențială în structura pe grupe de vârstă a populației. Sporul natural al populației este influențat în primul rând de natalitate și mortalitate, dar sunt și alți factori cum ar fi migrarea, războaiele, haosul politic, foametea sau calamitățile naturale care pot afecta structura populației. Schimbarea profilului populațional însoțește și influențează dezvoltarea economică, proces cunoscut sub denumirea de tranziție demografică. Acesta se caracterizează, după Tulchinsky și Varavikova, prin 5 stadii.

1. Stadiul tradițional: natalitate și mortalitate înaltă stabilă;
2. Stadiul de tranziție: scăderea mortalității și menținerea nivelului natalității;
3. Stadiul de menținere la nivel jos al mortalității și natalității;
4. Îmbătrânirea populației: creșterea proporției de vârstnici urmare a scăderii mortalității și natalității și creșterii longevității vieții;
5. Regresarea: migrarea sau creșterea mortalității în rândul tinerilor, în urma traumatismelor, SIDA, bolilor cardiovasculare sau războaielor se soldează cu un declin stabil al longevității vieții (regresare demografică).

Natalitatea, mortalitatea, profilul morbidității și migrația sunt principalii factori ce influențează tranziția demografică.

O altă stadializare privind evoluția, în timp, a fenomenelor demografice în tranziție este făcută în anul 1840, de F. Notenstein și cuprinde trei etape:

- prima etapă este caracterizată prin mortalitate și natalitate crescute, ceea ce se traduce printr-o stare de relativ echilibru;
- a doua etapă se caracterizează printr-o creștere rapidă a numărului populației de pe glob, ca urmare a îmbunătățirii condițiilor de viață și ameliorării asistenței medicale. În această etapă, mortalitatea este mai scăzută, în timp ce natalitatea rămâne crescută;
- a treia etapă în care mortalitatea rămâne constantă, în timp ce natalitatea scade și ca urmare a promovării planificării familiale.

La sfârșitul secolului al XX-lea, pe glob natalitatea a continuat să crească cu o rată de 3%.

4. Statica populației

Studiul stării de sănătate implică studiul fenomenelor demografice. În cele ce urmează vom expune doar capitolele care au o tangență mai mare în analiza stării de sănătate a populației. În acest sens aspectele demografice pot fi grupate astfel:

Statica populației

- numărul și densitatea populației
- structura populației

Dinamica populației

- mișcarea naturală
- mișcarea mecanică

4.1. Numărul și densitatea populației

4.1.1. Numărul populației

Din punct de vedere al stării de sănătate orice studiu populațional începe cu cunoașterea masei de locuitori, a densității și a diverselor structuri ale populației.

Numărul populației este un element demografic ce trebuie cunoscut fiind necesar politicii sanitare de normare a cadrelor și instituțiilor sanitare pe de o parte, iar pe de altă parte la calcularea diversilor indicatori demografici, prin care se apreciază starea de sănătate a populației dintr-un teritoriu.

Aprecierea numărului de locuitori se face cu ocazia recensământului la un interval de circa 10 ani. Între recensăminte, calculul numărului de locuitori, acolo unde nu există organizate servicii de stare civilă și nu există nici migrații interne sau externe, se face prin inter-sau extrapolare. Dacă anul pentru care vrem să aflăm cifra populației este plasat între

două recensăminte se utilizează interpolarea. Dacă cifra populației anului căutat se găsește înaintea primului recensământ sau după al doilea recensământ se utilizează extrapolarea.

Ritmul de creștere al populației diferă de la o țară la alta, fiind mai mare în țările în curs de dezvoltare decât în țările dezvoltate.

Perioada de dublare a populației în diferite zone ale globului a fost diferită. În timp ce în Europa populația s-a dublat în 80-90 de ani, iar în America de Nord în 50 de ani (în mare măsură și datorită imigrărilor), în regiunile în curs de dezvoltare din Africa și America Latină dublarea s-a produs în mai puțin de 40 de ani.

4.1.2. Densitatea populației

Se înțelege prin densitatea populației numărul de locuitori pe km². În raport cu natura kilometrului patrat la care facem raportarea populației deosebim:

4.1.2.1. Densitatea geografică sau densitatea specifică a populației, ce reprezintă numărul de locuitori pe km², indiferent de relief. Formula de calcul este următoarea:

$$d = \frac{L}{S}$$

d - densitatea;

L - numărul de locuitori;

S - suprafața teritoriului.

Țara noastră, cu 97,7 locuitori pe km² se încadrează în rândul țărilor cu densitate mijlocie, găsinde-se sub media țărilor Europene. Diferențele de densitate între diferitele zone se datorează atât mișcării naturale a populației, cât și migrației interne.

Densitatea geografică este importantă din punctul de vedere al politicii sanitare fiind utilă la normarea cadrelor și instituțiilor sanitare.

4.1.2.2. Densitatea fiziologică este dată de numărul de locuitori pe km² de suprafață locuită. Exprimă mult mai real densitatea, deoarece se elimină zonele nelocuite.

4.1.2.3. Densitatea agrară (densitatea populației care trăiește din agricultură) raportează populația la km² de suprafață cultivată.

4.1.2.4. Densitatea economică constă în raportarea populației la resursele materiale ale aceluși teritoriu. Această raportare permite o interpretare mult mai reală a fenomenelor social-economice și implicit a celor demografice, dintr-o anumită colectivitate.

4.2. Structura populației

Cunoașterea structurii populației are o deosebită importanță pentru analiza și interpretarea stării de sănătate a unei colectivități, dar și din punct de vedere socio-economic și cultural.

În cele ce urmează vom prezenta acele aspecte ale structurii populației, care au un raport direct cu cunoașterea stării de sănătate.

4.2.1. Structura populației pe medii

În prezent, în toate țările din lume se poate vorbi de un mediu rural și altul urban. Diferențele din punct de vedere al condițiilor de viață, cultură, accesibilitate la serviciile medicale etc., între cele două medii, sunt mai mari sau mai mici, de la o țară la alta. Aceste diferențe creează disparități accentuate în cadrul fenomenelor demografice și de morbiditate.

La noi în țară trebuie să mai semnalăm un fenomen, și anume transformarea unor localități rurale în orașe, fără să se schimbe radical condițiile de viață și relațiile interumane la nivelul acestora.

De asemenea trebuie să remarcăm exodul populației din mediul rural, în mediul urban odată cu industrializarea, cu o serie de consecințe: locuințe insuficiente sau improprii, probleme de adaptare, supraaglomerare, poluare, etc., cu repercusiuni asupra stării de sănătate.

Aprecierea structurii populației pe medii se face cu ajutorul indicelui de urbanizare:

$$I_u = \frac{L_u}{L} \cdot 100$$

I_u – indice de urbanizare;

L_u – nr. populației din urban;

L – numărul populației la 01.07.a.c.

În România, la nivelul anului 1992 erau 54,3% locuitori în mediul urban și 45,7% în mediul rural.

4.2.2. Structura populației pe sexe

În general, în mai toate țările, populația de sex feminin depășește procentual pe cea de sex masculin, deși la naștere se înregistrează mai mulți băieți decât fete, respectiv 51-52%. Până la vârsta de 40 de ani se constată o supramortalitate la sexul masculin, datorată unui determinism genetic, la care se adaugă condiții de muncă mai grele, vicii, astfel că la această vârstă se produce o egalizare procentuală între cele două sexe. Supramortalitatea masculină se constată și în continuare, astfel că la vârste înaintate raportul dintre femei și bărbați este în favoarea primelor.

În România, la nivelul anului 1992 erau 49,3% bărbați și 50,7% femei.

Raportul dintre cele două sexe se exprimă prin indicele (rata) de masculinitate, respectiv de feminitate, care se calculează conform formulelor:

$$I_{m\%} = \frac{L_m}{L_f} \cdot 100$$

$$I_{f\%} = \frac{L_f}{L_m} \cdot 100$$

$I_{m\%}$ - indice de masculinitate;

L_m - nr. pop. de sex masculin;

$I_{f\%}$ - indice de feminitate;

L_f - nr. pop. de sex feminin

În ultimele decenii există o tendință de scădere a indicelui de masculinitate.

Există în lume regiuni în care indicele de masculinitate este supraunitar, ceea ce înseamnă că există o supramortalitate la sexul feminin. Acest fenomen se observă în țări subdezvoltate, unde femeile trăiesc și muncesc în condiții deosebit de grele și în care asistența medicală este ca și inexistentă.

4.2.3. Structura populației pe grupe de vârstă

Vârsta reprezintă o caracteristică importantă nu numai din punct de vedere demografic, dar și al sănătății. De aceea, orice studiu trebuie să analizeze fenomenele și din acest punct de vedere, pentru a elimina erorile de apreciere.

| Grupa de vârstă ani | Tip de populație | | |
|------------------------|------------------|-----------|------------|
| | Tânăr | Staționar | Îmbătrânit |
| 0-14 | 30-40% | 25% | 10-20% |
| 15-49 | 50% | 50% | 50% |
| 50 și peste | 10-20% | 25% | 30-40% |

Tabel 4.1.

Pentru a interpreta structura populației pe grupe de vârstă trebuie să luăm în considerare trei grupe mari de vârstă: 0-14, 15-49 și 50 de ani și peste. În funcție de

raportul dintre acestea, așa cum se vede în tabelul de mai sus, există trei tipuri de populație: tânără, staționară și îmbătrânită.

Dacă am dori să reprezentăm grafic aceste tipuri de populație, ele ar arăta în felul următor: populația de tip tânăr ar avea formă de triunghi, cu baza largă și vârful ascuțit, populația de tip staționar, formă de clopot, iar populația de tip îmbătrânit, formă de urnă.

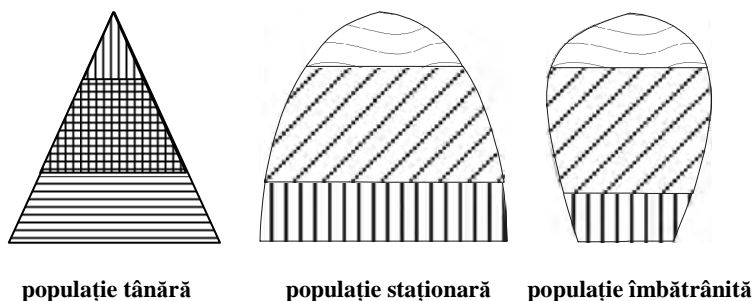


Figura 4.1.

O altă modalitate de reprezentare grafică o reprezintă piramida vârstelor, în care sunt prezentate atât vârsta cât și cele două sexe.

Structura populației pe grupe de vârstă are implicații demografice, medicale și socio-economice.

Din punct de vedere demografic, structura pe sexe și vârste influențează reproducerea. O populație de tip tânăr are o natalitate crescută, în timp ce una îmbătrânită are o natalitate scăzută.

Din punct de vedere medical, structura populației determină un anumit tip de morbiditate. Astfel, populația de tip tânăr este dominată de o patologie predominant acută, pe când cea de tip îmbătrânit de una cronică, degenerativă. În primul caz este nevoie de o rețea de pediatrie, bine pusă la punct, de o bună supraveghere sanitaro-antiepideemică. În cea de a doua situație este nevoie de policlinici, de spitale de specialitate, de o rețea ambulatorie bine pusă la punct, toate în ideea prevenirii, diagnosticării și dispensarizării bolnavilor, pe cât posibil în faza funcțională a bolii.

Din punct de vedere socio-economic, o populație tânără înseamnă forță de muncă, care permite o bună dezvoltare a societății, în timp ce o populație îmbătrânită înseamnă un procent crescut de persoane neproductive, ce necesită protecție socială și implicit cheltuieli ridicate.

Pentru o mai ușoară interpretare a structurii pe grupe de vârstă se folosește indicele populației de peste 60 sau 65 ani, raportat la populația 0-14 ani, formula de calcul fiind:

$$I_{60(65)} = \frac{L_{60(65)}}{L_{(0-14)}} \cdot 100$$

$I_{60(65)}$ - indicele populației de peste 60/65 de ani;

$L_{60(65)}$ - numărul populației de peste 60/65 de ani;

$L_{(0-14)}$ - numărul populației de 0-14 ani

Cu cât acest indice este mai ridicat, cu atât structura populației este mai îmbătrânită.

4.2.4. Populația activă și pasivă

După locul pe care-l ocupă în procesul economic, populația se împarte în activă și pasivă. Se înțelege prin populația activă, populația producătoare, adică persoanele care se întrețin din câștigul ocupației lor. Prin populație pasivă se înțelege acea parte a populației care este întreținută de alții, stat, etc., deci este doar consumatoare (pensionari, casnice, șomeri, copii, etc.).

Într-o colectivitate are loc permanent un proces de trecere a acestor două categorii de populație dintr-una în alta, deși la naștere toți sunt consumatori.

Populația activă este cunoscută și ca populație economic activă, iar procentul acesteia față de totalul populației se poate calcula cu ajutorul ratei de înlocuire, conform următoarei relații:

$$R_i = \frac{I - E}{L} \cdot 100$$

R_i - rata de înlocuire;

I - persoane intrate în categoria activă;

E - persoane ieșite din categoria activă;

L - populația la 01.07.a.c.

Acest indice diferă de la o regiune la alta, indiferent dacă este apreciat la nivel național sau internațional, fiind mai ridicat în regiunile dezvoltate economic.

De asemenea există mari variații ale acestui indice în funcție de grupa de vârstă și sex, o influență în acest sens având-o și legislația în domeniul forței de muncă, școlarizarea, etc.

Pentru o apreciere mai bună a raportului dintre populația activă și pasivă se folosește indicele populației pasive, care se calculează conform relației:

$$I_p = \frac{P_p}{P_a} \cdot 100$$

I_p - indicele populației pasive;

P_p - populație pasivă;

P_a - populație activă

Acest indice arată volumul sarcinii sociale, pe care o implică populația consumatoare asupra celei producătoare.

În ceea ce privește populația pasivă sau inactivă este foarte importantă structura acesteia. Dacă ponderea o au copiii, problemele nu sunt majore, pentru că aceștia în timp și în mod eșalonat devin producători, dar dacă ponderea foarte mare o au pensionarii și șomerii, acest lucru pune mari probleme societății.

4.2.5. *Populația aptă de muncă* este considerată populația cuprinsă între 16 și 60 sau 64 de ani (în funcție de legislația țării respective), indiferent dacă este încadrată sau nu în vreun sector de activitate.

Rezultă deci că noțiunile de populație economic activă și populație aptă de muncă trebuie bine distinse, în sensul că populația economic activă cuprinde numai o parte a populației apte de muncă, pe aceea care este efectiv încadrată în vreunul din sectoarele social-economice de activitate.

Raportul dintre populația aptă de muncă și economic activă depinde de factori numeroși și variați. În primul rând acest raport depinde de gradul dezvoltării economice al unei țări. Cu cât acest grad este mai ridicat, cu atât procentele celor două noțiuni se apropie. Depinde apoi de proporția încadrării femeilor în activitatea social-economică a țării, de intensitatea și extinderea gradului de școlarizare la toate nivelele, de existența și proporția șomajului.

Tot aici trebuie menționat un indice important și anume raportul de dependență, care ne arată numărul de tineri și vârstnici din populație, sub limita aptă de muncă, ce revin la 1000 de persoane apte de muncă.

$$I_d = \frac{L_{(0-15)} + L_{(60)}}{L_{(16-59)}} \cdot 1000$$

I_d - indice de dependență;

$L_{(0-15)}$ - numărul populației de 0-15 ani;

$L_{(60)}$ - numărul populației de peste 60 de ani;

$L_{(16-59)}$ - numărul populației de 16-59 ani

4.2.6. *Structura populației economice active pe sectoare de activitate.* După Collin Clark ocupațiile se împart în trei categorii de activitate:

- sectorul primar cuprinzând agricultura cu ramurile conexe și silvicultura;
- sectorul secundar format din industrie și construcții;
- sectorul terțiar sau de prestații de servicii alcătuit din comerț, administrație, ocrotirea sănătății, învățământ, cercetare științifică etc.

Azi se consideră că o țară este cu atât mai dezvoltată cu cât populația ocupată în sectorul terțiar și secundar este mai mare. Din acest motiv în cadrul populației economice active este util a fi cunoscută și structura acesteia pe cele trei sectoare de activitate.

4.2.7. *Structura populației pe profesii* constă din repartizarea populației economice active pe profesii. Profesiunea sau meseria unei persoane, conform Dicționarului economic (1962), este “un complex de cunoștințe teoretice și practice obținute în școli, cursuri de calificare sau în timpul practicii în producție, care permit celui ce le profesează anumite operații de transformare și prelucrare a materiilor și materialelor sau să presteze anumite servicii”.

Prin loc de muncă se înțelege întreprinderea, instituția sau orice altă unitate în care o persoană își desfășoară în mod obișnuit activitatea, spre deosebire de ocupație, care cuprinde activitatea socială utilă desfășurată de o persoană într-una din ramurile social-economice și care constituie sursa de venit a respectivei persoane.

Pentru sectorul sanitar cunoașterea structurii pe ramuri economice și profesii este necesară pentru analiza și interpretarea morbidității generale și profesionale, pentru rolul pe care l-ar putea avea asupra mișcării populației și pentru desfășurarea unei adecvate și eficiente politici sanitare de cadre și unități.

Atunci când apare necesitatea aprofundării unor probleme de sănătate publică, distribuția populației numai pe ramuri economice sau chiar pe profesii este insuficientă, fiind necesare studii în care trebuie să se țină seama de structura populației pe loc de muncă.

4.2.8. *Structura populației pe stare civilă.*

Acest indice prezintă fără îndoială importanță asupra stării de sănătate a populației având repercusiuni atât asupra fenomenelor demografice (natalitate, mortalitate generală și infantilă), cât și asupra celor de morbiditate.

Starea civilă se apreciază cu ocazia recensămintelor, când populația se clasifică în căsătoriți, necăsătoriți, divorțați și văduvi, sau cu ocazia înregistrării născuților vii la oficiul de stare civilă a copiilor și care poate fi: legitimă, nelegitimă, găsită sau necunoscută.

4.2.9. *Structura populației după știința de carte.*

Structura după știința de carte a populației, prin implicațiile multilaterale și complexe, atât social-economice, cât și medico-sanitare, constituie un alt aspect extrem de important al structurii populației.

Din punct de vedere al ocrotirii sănătății, nivelul cultural-sanitar are repercusiuni serioase în atacarea și rezolvarea a numeroase probleme de sănătate publică. Participarea activă a populației, în ocrotirea propriei ei sănătăți, devine cu atât mai posibilă și eficientă cu cât nivelul de pregătire al individului și implicit al colectivității este mai ridicat.

De aceea și noțiunea de știință de carte, la ora actuală a devenit mult mai complexă nemaifiind limitată la câteva elemente de citit și de scris, ea trebuie înțeleasă ca un bagaj de cunoștințe sociale, culturale și politice, însoțită de completarea permanentă a acestora prin citirea de cărți, reviste și ziare. Este și motivul pentru care știința de carte se transformă într-o noțiune nouă, aceea de grad sau nivel de instrucție al populației.

Tot din acest motiv, al sensului mai complet al noțiunii de știință de carte, aprecierea se face prin exprimarea negativă a fenomenului, deci a neștiutorilor de carte, adică a analfabeților, și se raportează la 100 de locuitori trecuți de 15 ani.

Un indice folosit pentru a caracteriza nivelul instructiv-educativ al populației este indicele general de școlarizare, ce exprimă în procente, față de populația 6-24 ani, numărul de elevi și studenți.

$$I_{sc} = \frac{(\text{elevi} + \text{studenți})}{L_{(6-24)}} \cdot 100$$

I_{sc} - indice de școlarizare;

$L_{(6-24)}$ - numărul populației de 6-24 de ani

5. Dinamica populației

5.1. Dinamica populației descrie mișcarea populației și are două componente:

- naturală;

- mecanică

Mișcarea naturală

Mișcarea naturală a populației sau reproducerea populației reprezintă domeniul central al demografiei, fiind de mare importanță pentru sănătatea publică.

Reproducerea populației, în sens larg este un fenomen de “regenerare” a populației, prin intrarea și ieșirea în fiecare an a unei generații. Ținând seamă de acest fapt putem spune că are două componente:

- forța de reproducere;

- forța de mortalitate.

5.1.1. *Forța de reproducere* se poate aprecia printr-o serie de indicatori demografici, dintre care îi vom prezenta pe cei mai importanți.

Înainte de a face acest lucru considerăm că este utilă definirea unor evenimente demografice și ale unor noțiuni utilizate în aprecierea forței de reproducere.

Produsul de concepție este rezultatul fecundării unui ovul de către un spermatozoid, care a parcurs perioada de gestație și care se finalizează prin naștere sau avort.

Nou născutul viu se definește ca fiind orice produs de concepție, expulzat sau extras complet din corpul mamei, indiferent de durata de gestație, care prezintă semne vitale: respirație, bătăi cardiace, pulsația cordonului ombilical sau contracția unui mușchi striat, fie că a fost secționat sau nu cordonul ombilical și că placentă a rămas sau nu atașată.

Născutul mort reprezintă rezultatul sarcinii de minim 180 de zile, atunci când produsul de concepție nu a prezentat nici un semn vital.

Avortul este produsul de concepție care provine dintr-o sarcină cu durată mai mică de 28 de săptămâni și care după extragerea completă din corpul mamei nu prezintă nici un semn vital. Avortul poate fi spontan sau provocat.

Nașterea este rezultatul expulzării unui produs de concepție după o perioadă de gestație mai mare de 28 de săptămâni.

Rangul nașterii exprimă a câta naștere a mamei este cea în cauză.

Rangul născutului arată al câtelea născut viu sau mort este respectivul născut în suita celor pe care i-a născut mama.

Intervalul protogenezie este durata medie dintre căsătorie și nașterea primului copil.

Intervalele intergenezice sunt duratele medii care separă într-o populație nașterile de rang succesiv.

5.1.1.1. Natalitatea. Unul din aspectele demografice cele mai importante pentru o societate îl constituie natalitatea, care este și un criteriu de apreciere al gradului de dezvoltare al respectivei societăți.

Natalitatea exprimă numărul născuților vii la 1000 de locuitori și se calculează conform formulei:

$$N = \frac{nv}{L} \cdot 1000$$

N - natalitatea;

nv - nou născuți vii;

L - numărul populației la 01.07.a.c.

Sursa principală a datelor pentru calculul natalității este certificatul constatator al nașterii.

Există o mare variabilitate a indicelui de natalitate între țările dezvoltate, cu indici mai scăzuți și țările în curs de dezvoltare, cu indici de 3-5 ori mai mari.

Chiar și în interiorul aceleiași țări există diferențe importante, regionale sau pe medii, urban sau rural.

În țara noastră există o natalitate mare în partea de est (Moldova), o natalitate scăzută în zona de vest (în special județele Arad, Timiș și Caraș-Severin) și o natalitate cu valori între cele două zone menționate, în Muntenia și Transilvania. De asemenea se înregistrează valori mai mari ale natalității în mediul rural față de mediul urban.

Aceste variații se datorează faptului că natalitatea, care este un fenomen extrem de complex este influențată de o mare diversitate de factori. În cele ce urmează vom insista în prezentarea celor mai importanți, care au contribuit la scăderea natalității, determinând apariția noțiunii de denatalitate:

a. Factori biologici. Perioada de procreație a femeii se consideră a fi în general de 30-35 de ani, începând de la vârsta de 15 ani și terminându-se la 45-50 ani. Dezvoltarea morfofiziologică a femeii are un rol important în reproducere, perioada maximă a fertilității plasându-se între 20-25 ani, după care se produce o diminuare lentă, dar sigură.

Există un anumit procent de femei, variabil ca frecvență, la care apare fenomenul opus fertilității și anume sterilitatea. Aceasta nu poate fi fie congenitală, fie dobândită sau secundară, apărută în timpul vieții, datorită anumitor stări patologice, ca boli ginecologice, boli venerice, intervenții chirurgicale pe aparatul genital, provocarea de avorturi repetate etc.

Tot odată se observă că procentul sterilității este influențat de numărul nașterilor. De menționat că în afara sterilității feminine un rol în procreare îl are și sterilitatea masculină.

Asupra rolului avorturilor în scăderea natalității este greu de stabilit o concepție unitară. După unii demografi, avortul nu trebuie considerat ca o cauză în sine a denatalității, ci ca un mijloc prin care femeia sau cuplul evită procrearea. Cifre exacte asupra numărului de avorturi sunt dificil de obținut și cu atât mai mult asupra raportului dintre avorturi spontane și provocate.

b. Factori social-economici. Sunt elemente care trebuie neapărat luate în seamă când discutăm nivelul și tendința natalității și fără care aceasta nu poate fi interpretată sau influențată. Astfel, pentru marea majoritate a țărilor dezvoltate este valabil faptul că, odată cu creșterea nivelului de trai material și cultural, cu industrializarea și urbanizarea masivă, care duce pe de o parte la ștergerea diferenței dintre rural și urban și pe de altă parte la o intensă mobilitate socială, natalitatea tinde să scadă.

Faptul se explică prin elementele noi pe care factorii sociali-economici îi aduc în viața omului modern, elemente care trebuie cunoscute și care nu pot fi deloc neglijate. Acestea sunt:

- prelungirea duratei de școlarizare și deci căsătoria la vârste mai avansate, cu întârzierea procreării;
- implicarea femeii din ce în ce mai mult în viața social-economică a societății;
- dorința tinerelor cupluri de a trăi mai bine, de a duce o viață mai comodă;
- câștigul insuficient, criza de locuințe, etc.

Studii și cercetări efectuate în diferite țări, dar și la noi în țară arată că aspectele pur economice (venitul, spațiul locativ, etc.) nu au un rol predominant în influențarea nivelului natalității.

c. Factorii culturali-psihologici. Ridicarea nivelului cultural și de instruire al populației aduce un element nou, specific lumii moderne, țărilor evolute și anume că procrearea devine un act conștient, voluntar și volitiv al familiei, dar în special al femeii.

Din analiza celor trei categorii de factori prezentați rezultă că natalitatea trebuie considerată un fenomen social care are o individualitate proprie.

d. Comportamentul demografic este atitudinea conștientă a cuplului familial față de numărul de copii pe care dorește să-i aibă. De-a lungul timpului s-au descris mai multe tipuri de comportamente demografice:

- comportamentul demografic pozitiv constă în procrearea de copii fără nici o intervenție restrictivă din partea familiei. Acest tip de comportament a caracterizat populația secolului al XIX-lea, dar se mai întâlnește și astăzi în unele zone ale globului și chiar și în unele regiuni din țara noastră. Conform acestui tip de comportament dacă nu ar exista decese materne și decese ale copiilor sub 1 an s-ar produce o suprapopulare, ceea ce ar însemna un dezastru, ținând cont că unei astfel de populații nu i s-ar putea asigura resursele necesare supraviețuirii. Pe de altă parte, însă acest tip de comportament a permis perpetuarea speciei umane.

- comportamentul demografic negativ constă în tendința cuplurilor de a-și limita numărul de copii. Acest tip de comportament a apărut o dată cu evoluția societății umane, cu creșterea standardului de viață și îmbunătățirea calității asistenței medicale, fiind pe de altă parte o frână în dezvoltarea armonioasă a unei societăți.

- comportamentul demografic optimal a apărut ca o necesitate de echilibrare a două tendințe opuse, pe de o parte nevoia societății de forță de muncă și pe de altă parte tendința cuplurilor de limitare a numărului de nașteri. Conform acestui tip de comportament pentru o dezvoltare armonioasă a societății trebuie ca în fiecare familie să existe 2 până la 4 copii sau 1-2 fetițe.

e. Planificarea familială este reflectarea comportamentului demografic optimal în conștiința cuplului. O planificare familială corect aplicată, înțeleasă și acceptată de populație are drept consecințe:

- procrearea unui număr optim de copii doriți;
- scăderea numărului de avorturi;
- reducerea mortalității materne la valori reziduale;

f. Factori legislativi. Există o serie de reglementări legislative, precum Codul Familiei, Codul Muncii, sistemul de alocații pentru copii, programe pentru protecție a mamei și copilului, etc., care influențează indicatorul de natalitate. Un exemplu în acest sens este acel "celebru" Decret 770/1966 prin care s-a interzis avortul chirurgical. Urmare a acestor măsuri coercitive, în anul 1967 s-a înregistrat o creștere bruscă a natalității de la 14,3 la mie la 27,4 la mie. În anii următori însă natalitatea a început să scadă și în același timp să crească numărul de avorturi septice și de decese consecutive acestora.

Pentru evitarea fenomenului de denatalitate cercetări și politici demografice consideră că sunt necesare o serie de măsuri cum ar fi:

- stimulare directă (alocațiile pentru copii, diverse ajutoare bănești, etc.);
- stimulare indirectă (concedii, creșe, grădinițe, etc.);
- educație, în general și pentru sănătate, în special;

În afară de indicatorul de natalitate, dar legat de acesta se descriu 2 indici indirecti ai reproducerii populației și anume: indicele de nupțialitate și indicele de divorțialitate

5.1.1.1.1. Indicele de căsătorie sau nupțialitate arată numărul de căsătorii într-un interval de timp, raportat la populație și se calculează conform formulei:

$$I_c = \frac{N_c}{L} \cdot 1000$$

I_c - indice de căsătorie;

N_c - număr de căsătorii;

L - numărul populației la 01.07.a.c.

Indicele de nupțialitate este considerat un indice pozitiv, pentru că se presupune că realizarea căsătoriei se face în scopul procreării. S-a constatat că nu există o corelație directă între nupțialitate și natalitate. Acest indice este influențat de structura pe grupe de vârstă a populației, pe de o parte și de vârsta la care are loc căsătoria, ca o consecință a mentalității și legislației în vigoare, pe de altă parte.

5.1.1.1.2. Indicele de divorțuri sau divorțialitatea arată numărul de divorțuri raportat fie la cifra populației, fie la numărul de căsătorii, conform următoarelor formule:

$$I_d = \frac{N_d}{L} \cdot 1000$$

$$I_d = \frac{N_d}{N_c} \cdot 100$$

I_d - indice de divorțuri;

N_d - număr de divorțuri;

N_c - număr de căsătorii;

L - numărul populației la 01.07.a.c.

Divorțialitatea este considerat un indice negativ, constatându-se că există o corelație inversă cu indicele de natalitate, deci cu cât crește numărul de divorțuri cu atât mai mult scade numărul de nașteri.

Cercetările arată că numărul de divorțuri este mai mare în mediul urban decât în mediul rural.

5.1.1.2. Fertilitatea. Se înțelege prin fertilitate numărul de născuți vii la o mie de femei aflate în perioada fertilă, deci între 15-49 ani și se calculează după formula:

$$I_d = \frac{nv}{F_{(15-49)}} \cdot 1000$$

I_{fert} - indice de fertilitate;

nv - nou născuți vii;

$F_{(15-49)}$ - număr femei între 15-49 de ani

Indicele de fertilitate reproduce mai fidel, decât cel de natalitate, fenomenul nașterii, pentru că raportează născuții vii numai la acea categorie de populație care naște și nu la toată populația.

5.1.1.2.1. Fertilitatea specifică pe grupe de vârstă. Fertilitatea generală ia în considerare numărul total de femei între 15-49 de ani fără să țină seama de structura pe grupe de vârstă sau de vârsta acestora, deși reproducerea nu este la fel la toate vârstele. Atunci când se compară două țări sau regiuni cu o structură pe grupe de vârstă diferită, se poate calcula pe grupe de vârstă conform formulei:

$$F_{grv} = \frac{nv_{"x"}}{F_{"x"}} \cdot 1000$$

F_{grv} - fertilitatea specifică pe grupe de vârstă;

$nv_{"x"}$ - nou născuți vii de mame de vârstă "x";

$F_{"x"}$ - populația feminină de vârstă "x"

5.1.1.2.2. Rata totală a fertilității este un indicator ce corespunde numărului mediu de copii născuți de o femeie în întreaga ei perioadă fertilă 15-49 ani. Acest indice permite o comparare mai corectă între țări sau regiuni.

5.1.1.2.3. Indicele brut de reproducere este un alt indicator al intensității nașterilor, dar mai ales al reînnoirii generațiilor unei populații. Se poate defini ca fiind numărul născuților vii de sex feminin, ai femeilor în decursul întregii perioade fertile 15-49 ani. Formula de calcul este:

$$R_b = 0,488 \cdot D_{49}$$

R_b - indice brut de reproducere;

D_{49} - descendența finală (numărul de fete pe care îl naște o femeie până la 49 ani);

0,488 - rata de feminitate, indice ponderal al fetelor din totalul născuților vii.

5.1.1.2.4. Indicele net de reproducere. În calcularea indicelui de fertilitate și a celui de reproducere brută există o eroare, în sensul că nu se ține seama de pierderile (decesele) care au loc pe parcursul vieții femeilor între 15-49 ani. În aceste calcule se pleacă de la ipoteza

că cele 1000 de femei de 15-49 ani rămân tot 1000 la grupa de vârstă 45-49 ani. Ținând seama de aceste pierderi, trebuie să admitem că și numărul nou născuților va fi mai mic. Pentru a evita această eroare trebuie calculată fertilitatea specifică numai la supraviețuitoarele fiecărei grupe de vârstă. Pentru aceasta, se recurge la tabelul de supraviețuire ce va fi prezentat la capitolul mortalității.

Formula indicelui net de reproducere este:

$$R_n = 0,488 \cdot (F_{15} \cdot S_{15} + F_{16} \cdot S_{16} \dots + F_{49} \cdot S_{49})$$

R_n - indice net de reproducere;

$F_{(15, 16, \dots, 49)}$ - fertilitate specifică pe ani de vârstă;

$S_{(15, 16, \dots, 49)}$ - numărul supraviețuitoarelor la vârsta respectivă;

Dacă indicele net de reproducere este mai mic de 1 înseamnă că nu se asigură nici reproducerea simplă a populației, iar dacă are valori peste 1 vorbim de o reproducere lărgită a populației.

5.1.1.2.5. Indicele de fertilitate conjugală (legitimă). Dacă luăm în considerare că nu toată populația feminină în vârstă de 15-49 ani este căsătorită, rezultă o eroare și în cazul indicelui de fertilitate, eroare ce ar trebui corectată, având în vedere nașterile din afara căsătoriei. Această corecție e greu de realizat, deoarece situația exactă se cunoaște cu ocazia recensămintelor. Indicele de fertilitate conjugală se calculează după formula:

$$F_{leg} = \frac{nv_1}{F_{c(15-49)}} \cdot 1000$$

F_{leg} - indicele de fertilitate conjugală;

nv_1 - nou născuți vii legitimi;

$F_{c(15-49)}$ - număr femei căsătorite cu vârsta 15-49 ani

Acest indice reflectă comportamentul demografic al tinerelor cupluri, dorința lor de a avea un număr de copii.

5.1.1.3. Fecunditatea. Indicele de fertilitate generală arată capacitatea biologică a femeilor între 15-49 ani de a procrea și reprezintă numărul sarcinilor trecute de 2 luni, la 1000 de femei aflate în perioada fertilă. Se calculează conform formulei:

$$I_{fec} = \frac{S}{F_{(15-49)}} \cdot 1000$$

I_{fec} - indice de fecunditate;

S - număr sarcini;

$F_{(15-49)}$ - număr de femei cu vârsta 15-49 ani

Fecunditatea se poate calcula pe categorii: subgrupe de vârstă, mediu, grad de instruire, profesie etc.

Dacă indicele de fertilitate se poate calcula ușor, pentru că numărul născuților vii se cunoaște, calcularea fecundității este mai dificilă. De aceea acest indice se calculează pentru colectivități restrânse, prin anchete special organizate.

Analiza în paralel a fertilității și fecundității este deosebit de importantă în aprecierea fenomenului reproducerii. Astfel, dacă într-o populație indicele de fecunditate are valori mari, iar indicele de fertilitate este scăzut putem să ne gândim că terminarea unui număr mare de sarcini se face prin avort. Dacă indicele de fecunditate este scăzut și implicit și cel de fertilitate putem să ne gândim că acest lucru se datorează unor factori biologici (sterilitate), sau utilizării pe acară largă a metodelor contraceptive.

5.1.2. Mortalitatea.

Mortalitatea reprezintă componenta negativă a mișcării naturale fiind fenomenul demografic al deceselor dintr-o populație dată, într-o perioadă de timp de obicei (1 an).

Evenimentul demografic al acestui fenomen este decesul.

Studiul mortalității prezintă importanță în sănătatea publică pentru că:

- mortalitatea este unul din indicatorii demografici utilizați în măsurarea stării de sănătate a populației;

- permite aprecierea gradului de dezvoltare socio-economică al unei țări;

- permite identificarea problemelor de sănătate și stabilirea priorităților de acțiune;
- permite planificarea sanitară a resurselor;
- permite stabilirea și ierarhizarea obiectivelor în cadrul programelor de sănătate;
- permite evaluarea activității sistemului de servicii sanitare;

Pentru aprecierea fenomenului demografic de mortalitate se utilizează mai mulți indici.

5.1.2.1. Mortalitatea generală este a doua componentă principală, după natalitate, ce influențează structura populației în special pe grupe de vârstă.

Rata mortalității sau indicele brut sau general al mortalității este rata de deces, survenind într-un an calendaristic la o populație expusă riscului de moarte, dintr-un anumit teritoriu, în aceeași perioadă și se calculează conform formulei:

$$M_{\text{gen}} = \frac{D}{L} \cdot 1000$$

M_{gen} - mortalitatea generală;

D - număr decese;

L - numărul populației la 01.07. a. c.

Sursele de informații pentru măsurarea mortalității sunt:

- înregistrarea deceselor la serviciul de stare civilă din cadrul primăriilor;

- date privind numărul și structura populației (vârstă, sex, mediu, etc.), de la serviciile de statistică.

Analiza mortalității se poate face transversal, adică într-un an calendaristic sau o anumită perioadă de timp, sau longitudinal, prospectiv sau retrospectiv, când se analizează o cohortă sau o generație. Deși este mai puțin exactă, analiza transversală a mortalității este cel mai des utilizată, fiind mai simplă.

Mortalitatea generală este un indicator sensibil la dezvoltarea socio-economică a unei societăți. În acest sens s-a constatat că în țările în curs de dezvoltare, o dată cu progresul înregistrat, mortalitatea generală a scăzut. De asemenea în țările dezvoltate s-a constatat o îmbătrânire a populației, datorită creșterii duratei medii de viață, ca o consecință a standardului de viață crescut și a creșterii calității asistenței medicale.

Putem spune că există o corelație directă între venitul național brut pe cap de locuitor și durata medie de viață, precum și între procentul alocat pentru sănătate din venitul național și speranța de viață la naștere. În consecință, dacă produsul național brut crește, iar procentul alocat pentru sănătate rămâne constant, fondul pentru sănătate crește în valoare absolută deci, crește și calitatea vieții și calitatea asistenței sanitare.

5.1.2.2. Mortalitatea specifică pe sexe. În ceea ce privește mortalitatea pe sexe există diferențe, în sensul că în mai toate țările din lume este o supramortalitate masculină. Astfel, deși se nasc mai mulți copii de sex masculin (51-52%) din cauza supramortalității masculine proporția între cele 2 sexe se egalează în jurul vârstei de 40 ani. Supramortalitatea masculină se continuă și după această perioadă, încât la vârste înaintate proporția între cele 2 sexe se schimbă. Există și situații în care există o supramortalitate a sexului feminin, în zone în care se acordă o atenție mai redusă femeii, aceasta având o alimentație precară și fiind supusă unor munci, în condiții grele.

Indicele de mortalitate specifică pe sexe se calculează conform formulei:

$$M_{(m,f)} = \frac{D_{(m,f)}}{L_{(m,f)}} \cdot 1000$$

$M_{(m,f)}$ - indice mortalitate specifică pe sexe (masculin sau feminin);

$D_{(m,f)}$ - nr. decese de sex masculin sau feminin;

$L_{(m,f)}$ - populația medie de sex masculin sau feminin;

5.1.2.3. Mortalitatea specifică pe grupe de vârstă. Acest indice se calculează raportând decesele de o anumită vârstă (sau grupă de vârstă) la populația de aceeași vârstă, conform formulei:

$$M_x = \frac{D_x}{L_x} \cdot 100$$

M_x - mortalitatea specifică a vârstei x ;

D_x - decese ale vârstei x ;

L_x - populația de vârstă x ;

Există diferențe între nivelele mortalității specifice a diferitelor vârste de la o țară la alta și chiar de la o regiune la alta. În general, există unele caracteristici comune: mortalitate mai mare la copii, în special la cei sub 1 an, care apoi scade la valori mai mici, între 5-14 ani, cu o creștere ușoară până pe la 50 ani, după care creșterea este mai accentuată. Dacă reprezentăm grafic mortalitatea specifică pe grupe de vârstă, observăm existența a trei tipuri de curbe: una în forma literei J răsturnate sau L, una în forma literei U și alta în forma literei J.

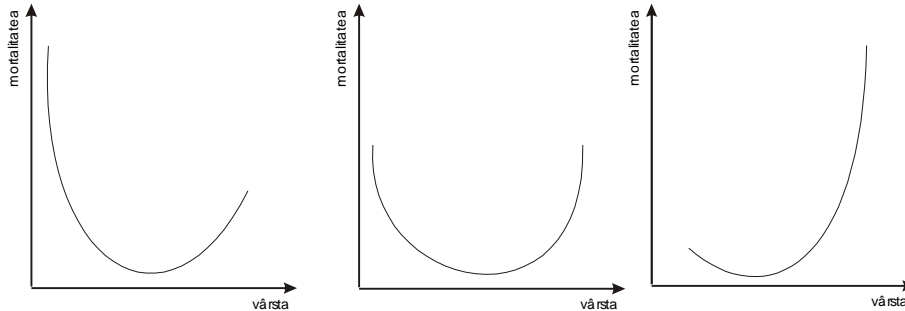


Figura 4.2.

a. Curba în forma literei L indică valori foarte mari ale mortalității infantile, urmată de o diminuare vizibilă, cu valorile cele mai mici între 10-14 ani, după care tinde să crească treptat la vârste înaintate, fără să atingă valorile mortalității infantile. Acest tip de mortalitate se întâlnește în țările slab dezvoltate, cu condiții precare de viață și asistență medicală de proastă calitate. În aceste țări predomină bolile transmisibile, bolile carentiale și în general, afecțiunile acute, care afectează vârstele tinere.

b. A doua reprezentare grafică, în forma literei U, arată un număr de decese mai scăzut sub vârsta de 1 an și o creștere a numărului de decese la vârste înaintate, aproximativ la același nivel cu cel al copiilor. Acest tip de mortalitate se întâlnește în țări în curs de dezvoltare, în care standardul economic este mai ridicat și asistența medicală mai bună. Patologia este dominată de boli cronice, bolile acute fiind într-o oarecare măsură stăpânite, cu posibilități de scădere sau de eradicare a unora dintre ele.

c. Curba în forma literei J arată un nivel scăzut al mortalității infantile și valori foarte mari ale mortalității la vârste înaintate. Este un model ce caracterizează țările dezvoltate, cu o situație socio-economică foarte bună și o asistență medicală de calitate. În aceste țări se acordă o atenție deosebită mamei și copilului, iar durata medie de viață este crescută. Patologia este dominantă de boli cronice degenerative.

5.1.2.4. Mortalitate specifică pe cauze de boală. Unul din aspectele cele mai importante ale mortalității generale îl constituie cunoașterea acestora pe cauze.

Principalele cauze de deces diferă de la o țară la alta și chiar de la o regiune la alta. Se poate vorbi și de o schimbare a ierarhiei acestor cauze în timp, în funcție de evoluția socio-economică și nivelul asistenței sanitare. Dacă la începutul secolului XX, decesele erau cauzate, în special, de boli transmisibile, boli ale aparatului respirator, în ultimele 3 decenii se constată o creștere importantă a deceselor prin tumori, prin accidente și boli cardiovasculare la adultul tânăr și vârstnic.

Mortalitatea specifică printr-o boală exprimă numărul de decese printr-o boală, la sută de mii de locuitori și se calculează astfel:

$$M_{cd} = \frac{D_{cd}}{L} \cdot 100.000$$

M_{cd} - mortalitatea specifică printr-o boală;

D_{cd} - decesele printr-o boală;

L - populația medie;

5.1.2.5. Letalitatea (mortalitatea proporțională) este un indicator care ne arată numărul deceselor printr-o boală din totalul deceselor și se calculează conform formulei:

$$M_{prop} = \frac{D_{cd}}{D} \cdot 100$$

M_{prop} - letalitatea;

D_{cd} - decesele printr-o boală;

D - total decese;

Letalitatea se poate calcula și pe sexe sau grupe de vârstă, putând scoate în evidență decesele cu ponderea cea mai mare la diferite categorii de grupe de vârstă și sex.

Letalitatea este un indicator care ne arată vârfurile de mortalitate, deci din ce cauză se moare cel mai mult din totalul deceselor. Acest lucru este util în sănătatea publică la stabilirea priorităților de acțiune în funcție de necesități, dar și de posibilități. În același timp, letalitatea reflectă eficiența și calitatea activității sectorului sanitar.

5.1.2.6. Indicele de fatalitate evidențiază proporția deceselor de o anumită boală față de totalul cauzelor de îmbolnăvire de aceeași boală și se calculează conform formulei:

$$I_{fat} = \frac{D_{cd}}{C} \cdot 100$$

I_{fat} - indice de fatalitate;

D_{cd} - decese de o anumită boală;

C - număr de cazuri de aceeași boală;

5.1.2.7. Rata standardizată a mortalității. Atunci când se studiază acest fenomen, comparativ pentru zone diferite, intervine o eroare în calcul, datorită neomogenității populației din punct de vedere al structurii sale pe grupe de vârste. Standardizarea mortalității reprezintă modalitatea de eliminare a influenței pe care o exercită structura diferită pe grupe de vârstă a populației asupra mortalității. Există 2 procedee:

a. Metoda directă (metoda populației standard). Pentru aplicarea acestei metode se alege o populație de referință, ca populație standard, cu o anumită structură pe grupe de vârstă. Acestei populații i se aplică mortalitățile specifice pe grupe de vârstă reale, din fiecare zonă pe care o comparăm, obținându-se astfel ratele standardizate ale mortalității pentru zonele respective, rate ce exprimă frecvența așteptată a deceselor în ipoteza că fiecare zonă ar avea aceeași structură pe grupe de vârstă, respectiv structura populației standard. Se calculează conform formulei:

$$RMs = \sum p_s \cdot m_x$$

RMs - rata standardizată a mortalității;

p_s - populația standard;

m_x - mortalitate specifică grupei de vârstă;

b. Metoda indirectă (metoda mortalității standard). În această situație se alege un model de mortalitate specifică pe grupe de vârstă, drept model de referință standard. Acest model se aplică la structura pe grupe de vârstă reală, a fiecărei zone pe care o comparăm, obținându-se astfel frecvența așteptată a deceselor, în ipoteza unui model standard de mortalitate specifică. Această metodă se recomandă să fie utilizată atunci când se compară mortalitatea în populații cu efective mici. Se calculează conform formulei:

$$RMs = \sum p_x \cdot m_s$$

RMs - rata standardizată a mortalității;

p_x - populația;

m_s - mortalitate standard;

5.1.2.8. Raportul standardizat al mortalității reprezintă raportul dintre numărul de decese observate și numărul de decese așteptate. Acesta măsoară excesul de mortalitate înregistrat într-o populație față de un model standard de mortalitate specifică și se calculează conform formulei:

$$RSM = \frac{D_o}{D_a} \cdot 100$$

RSM - raportul standardizat al mortalității;

D_o - decese observate;

D_a - decese așteptate;

5.1.2.9. Tabela de mortalitate reprezintă o metodă de măsurare, analiză și comparare a mortalității. Aceasta permite calcularea următorilor indicatori numiți și funcții biometrice:

- l_x sau S_x – număr de supraviețuitori;

- d_x – număr de decese (reprezintă numărul de decese înregistrate în generația fictivă de 100000, dacă această generație ar fi fost supusă riscurilor de deces, din modelul de mortalitate înregistrat în anul de calcul);

- q_x – probabilitatea de deces;

- p_x – probabilitatea de supraviețuire;

- e_x – speranța de viață la diferite vârste;

Capul tabelului de mortalitate cuprinde următoarele rubrici:

| Grupa de vârstă | Populația reală | Nr. decese | Mortalitate | Fracțiune trăită | Probabilitate deces | Supraviețuitori | Decese în interval | Ani trăiți | Ani de trăit | Speranța de viață |
|-----------------|-----------------|------------|-------------|------------------|---------------------|-----------------|--------------------|------------|--------------|-------------------|
| Ani | p_x | D_x | m_x | a_x | q_x | l_x | d_x | L_x | T_x | e_x |

Tabel 4.2.

5.1.2.10. Mortalitatea infantilă. Dintre indicii demografici, în general, și cei ai mortalității, în special, mortalitatea infantilă rămâne cel mai sensibil indicator al stării de sănătate. El este folosit atât la aprecierea calității asistenței medicale, cât și la aprecierea nivelului de dezvoltare socio-economică.

Calculul mortalității infantile se face conform formulei:

$$M_{(0)} = \frac{d_{(0)}}{nv} \cdot 1000$$

$M_{(0)}$ - indice de mortalitate infantilă;

$d_{(0)}$ - număr decese sub 1 an;

nv - nou născuți vii;

În cazul mortalității infantile, se studiază separat: mortalitatea în prima săptămână de viață – numită mortalitate neonatală precoce; mortalitatea primei luni de viață – numită mortalitate neonatală; și mortalitatea după prima lună de viață, până la 1 an – numită mortalitate postneonatală. Acestea se calculează conform următoarelor formule:

$$M_{(0-6)} = \frac{d_{(0-6)}}{nv} \cdot 1000$$

$M_{(0-6)}$ - indice de mortalitate neonatală precoce;

$d_{(0-6)}$ - număr decese în prima săptămână de viață;

nv - nou născuți vii;

$$M_{(0-27)} = \frac{d_{(0-27)}}{nv} \cdot 1000$$

$M_{(0-27)}$ - indice de mortalitate neonatală;
 $d_{(0-27)}$ - număr decese din prima lună de viață;
nv - nou născuți vii;

$$M_{(28z-11luni)} = \frac{d_{(28z-11luni)}}{nv} \cdot 1000$$

$M_{(28z-11luni)}$ - indice de mortalitate postneonatală;
 $d_{(28z-11luni)}$ - număr decese din lunile 1-11;
nv - nou născuți vii;

Mortalitatea infantilă este influențată de o serie de factori, cum ar fi:

a. Mediul. În majoritatea țărilor și la noi se constată valori mai crescute ale mortalității infantile în mediul rural decât în mediul urban și aceste diferențe sunt cu atât mai accentuate, cu cât starea socio-economică este precară și cu cât calitatea asistenței medicale este mai scăzută. În mediul rural accesibilitatea și adresabilitatea la serviciile medicale este mai scăzută decât în mediul urban.

b. Sexul. În ceea ce privește aprecierea mortalității infantile pe sexe se constată că până la vârsta de 1 an există o supramortalitate la sexul masculin, atribuită în principal unor factori genetici mai puțini cunoscuți, care acționează chiar și înainte de naștere.

c. Starea civilă a nou-născutului. La nou-născuții legitimi mortalitatea infantilă prezintă valori mai scăzute decât la cei nelegitimi. Un copil dorit, într-o familie organizată este mai bine îngrijit.

d. Anotimpul. Se cunoaște că în anotimpul rece predomină afecțiunile acute ale aparatului respirator, iar în sezonul cald cele ale aparatului digestiv. Dacă în cele 2 sezoane există vârfuri mari de mortalitate înseamnă că sunt deficiențe în ceea ce privește asistența medicală, în special în sectorul medicinei preventive (imunizări deficitare, nesupravegherea potențialelor focare epidemiologice, etc.).

e. Vârsta. Vârsta copilului sub 1 an se împarte în subgrupe, ținând seama de dezvoltarea psiho-somatică a acestuia și de complexitatea măsurilor de ocrotire a sănătății lui. Aceste subgrupe de vârstă sunt: sub 1 zi; 1-6 zile; 7-28 zile; 1-5 luni; 6-11 luni. Primele 3 subgrupe alcătuiesc perioada neonatală, iar celelalte perioada postneonatală. Diferite cercetări statistice efectuate în țările dezvoltate arată că cele mai dificile momente sunt în perioada neonatală precoce (sub 7 zile), când se produc aproape 60% din decesele sub 1 an. Valorile crescute ale mortalității infantile din prima lună de viață se datorează în mare parte faptului că în această perioadă "zestrea" imunitară a nou-născutului este doar cea moștenită de la mamă.

În țările subdezvoltate mortalitatea postneonatală înscrie valori mai mari, datorită alimentației deficitare, condițiilor socio-economice precare, nestăpânirii problemelor de asistență medicală și de ocrotire a mamei și copilului.

f. Cauze exogene și endogene. Cauzele exogene sunt cele pe care copilul le întâlnește în mediul care trăiește, incluzând afecțiuni respiratorii, digestive, infecto-contagioase. Această categorie de cauze sunt controlabile și evitabile.

A doua categorie sunt cauzele endogene care cuprind prematuritatea, malformațiile congenitale și traumatismele obstetricale. Această grupă de cauze este mai greu de controlat. Cauzele endogene le mai putem clasifica după momentul apariției, astfel:

- există chiar din timpul concepției (boli ereditare);
- dobândite în timpul gravidității (malformații congenitale);
- apar în momentul nașterii (traumatisme obstetricale);

5.1.2.11. Mortinatalitatea este un fenomen demografic care raportează născuții morți la 1000 de nașteri și se calculează conform formulei:

$$M_n = \frac{nm}{nm + nv} \cdot 1000$$

M_n - indicele de mortinatalitate;
nm - născuți morți;
nv - născuții vii;

Această formulă de calcul a început să se utilizeze de la 01.01.1979, până la acea dată la numitor fiind trecuți numai născuții vii (deoarece în unele țări născuții morți nu se declară). Cauzele mortinatalității sunt numeroase și complexe, ceea ce dă acestui fenomen un vast conținut medico-social. Mortinatalitatea urmează, în general, evoluția mortalității infantile, dar mai ales a celei neonatale.

5.1.2.12. Mortalitatea feto-infantilă. Pentru o interpretare corectă a măsurilor de ocrotire a mamei și copilului se utilizează acest indice care exprimă raportul dintre decesele sub 1 an, la care se adaugă născuții morți la 1000 de nașteri și se calculează conform formulei:

$$M_{fi} = \frac{nm + d_{(0)}}{nm + nv} \cdot 1000$$

M_{fi} - indice de mortalitate feto-infantilă
 $d_{(0)}$ - număr decese sub 1 an;
nm - născuți morți;
nv - născuții vii;

Se poate observa că, practic, mortalitatea feto-infantilă se obține însumând valorile mortalității infantile cu cele ale mortinatalității.

5.1.2.13. Mortalitatea perinatală este un indicator important, care ne furnizează informații privind îngrijirea pre-, intra- și postnatală. Se calculează conform formulei:

$$M_p = \frac{nm + d_{(0-6)}}{nm + nv} \cdot 1000$$

M_p - indice de mortalitate perinatală;
 $d_{(0-6)}$ - decese din primele 6 zile;
nm - născuți morți;
nv - născuții vii;

Mortalitatea perinatală, de fapt, însumează decesele fetale tardive (născuții morți) și decesele din prima săptămână de viață (decese neonatale precoc). Această noțiune are un suport științific, deoarece cauzele de deces sunt aceleași și pot fi grupate, în mare parte, pe grupe nosologice identice. Cauzele mortalității perinatale sunt: cauze materne, cauze fetale și ale nou-născutului, cauze obstetricale, cauze ovulare.

5.1.2.14. Mortalitatea maternă. În conformitate cu definiția OMS, adoptată la Geneva, în mai 1976, mortalitatea maternă a fost definită astfel: "decesul unei femei în cursul sarcinii sau într-o perioadă de 42 zile de la terminarea sa, oricare ar fi durata sau localizarea sarcinii, prin orice cauză determinată sau agravată de sarcină sau de îngrijirile pe care le-a solicitat, dar nici accidentală, nici întâmplătoare". Altfel spus, prin mortalitatea maternă se înțelege decesul mamei, fie din cauza nașterii, fie din cauza complicațiilor sarcinii, nașterii și lăuziei. Se calculează conform formulei:

$$M_m = \frac{d_m}{nv} \cdot 100.000$$

M_m - indice de mortalitate maternă;
 d_m - număr decese mame prin complicațiile sarcinii, nașterii, lăuziei;
nv - născuți vii;

Cauzele principale ale mortalității materne sunt: febra puerperală, avortul septic și accidentele din timpul nașterii. Din punct de vedere medico-social, acest fenomen trebuie să fie bine cunoscut și interpretat, deoarece are efecte sociale asupra familiei, reprezentând

pierderea unor femei tinere. Experiența țărilor dezvoltate arată că acest fenomen poate fi controlat.

5.2. Mișcarea mecanică se referă la mișcarea generată de factori economici, sociali, politici și migrație. În acest sens mobilitatea poate fi:

5.2.1. *Profesională*, când mișcarea se face în grupe profesionale, prin schimbarea profesiei unei persoane, în timpul vieții sau schimbarea între generații (între părinți și copii).

5.2.2. *Socială*, când o persoană sau un grup de persoane trec dintr-o categorie socială în alta. Acest tip de mobilitate poate fi însoțită de ascensiune sau regresie socială.

5.2.3. *Spațială sau geografică*, cunoscută sub numele de mișcare migratorie sau migrație și constă din deplasări de persoane sau grupe de populație dintr-o zonă în alta. În raport cu localitatea de origine, există migrație internă și migrație externă. Prin migrație internă se înțelege deplasarea dintr-o localitate în alta, pe teritoriul aceleiași țări, iar prin migrație externă deplasarea dintr-o țară în alta.

Persoanele sau grupele de persoane ce vin într-o localitate sau într-o țară imigrează, iar cele ce pleacă, emigrează. Indiferent de natura deplasării, internă sau externă, dar în funcție de durata acesteia, migrația poate fi:

- definitivă, când schimbarea domiciliului se face pentru totdeauna;
- flotantă, când deplasarea are loc într-un timp limitat, fără ca persoana respectivă să-și schimbe domiciliul stabil;
- sezonieră, constă în deplasări în anumite perioade ale anului, de obicei pentru anumite munci;
- pendulară, când deplasarea are loc zilnic, din localitatea cu domiciliul stabil în localitatea unde persoana își are locul de muncă;

Creșterea sau scăderea numărului populației dintr-un teritoriu poate avea la bază imigrarea și emigrarea. Această modificare a cifrei populației pe baza migrației poartă numele de *mișcare mecanică* a populației. Aceasta nu este singura și cea mai importantă modalitate de creștere sau scădere a numărului de locuitori, o pondere esențială având-o natalitatea și mortalitatea. Jocul dintre natalitate și mortalitate constituie *mișcarea naturală* a populației. Aceste două componente – mișcarea mecanică și naturală – formează **mișcarea reală** a unei populații. În mod obișnuit, mișcarea unei populații a unei colectivități are loc pe seama mișcării reale.

6. Sporul natural

Sporul natural reprezintă numărul locuitorilor cu care se modifică populația unei colectivități, datorită diferenței dintre nașcuții vii și decese și se calculează conform următoarelor formule:

$$S_n = \frac{nv - D}{L} \cdot 1000$$

S_n - indicele sporului natural al populației;

nv - număr nașcuți vii;

D - număr decese;

L - populația la 01.07 a.c.;

$$S_n = N - M_{gen}$$

S_n - indicele sporului natural al populației;

N - indicele de natalitate;

M_{gen} - indicele de mortalitate generală;

În cazul în care numărul nașcuților vii este mai mare decât al deceselor, deci natalitatea este mai mare decât mortalitatea generală, avem un excedent natural al populației. Dacă natalitatea este mai mică decât mortalitatea generală, avem un minus de populație, care poartă denumirea de deficit natural sau după exprimarea unor autori, spor natural negativ. Dacă cei doi indicatori evoluează paralel, valorile sporului natural rămân neschimbate.

7. Durata medie de viață

Durata medie de viață este un indicator sintetic important, cunoscut și ca indicele speranței de viață la naștere și care reflectă atât nivelul de trai al populației, cât și starea de sănătate a acesteia.

Această noțiune se definește ca fiind numărul mediu al anilor, stabilit pe baza tabelului de mortalitate, pe care îl are de trăit o cohortă născută în anul pentru care se calculează acest indicator, dacă ar trăi toată viața în condițiile care determină mortalitatea specifică pe vârste din anul respectiv.

Probabilitatea de supraviețuire pentru fiecare an de vârstă și speranța de viață la naștere a unei populații se calculează pe baza tabelului de mortalitate (vezi tabelul de mortalitate 5.1.2.9). Aceste tabele se calculează cu ocazia recensămintelor populației, dar se pot calcula și între recensăminte, în cazul în care se cunoaște an de an mișcarea naturală și mecanică a populației pe sexe și grupe de vârstă.

Tabela de mortalitate descrie modul în care, o dată cu înaintarea în vârstă, are loc dispariția prin deces a unei populații, în condițiile regimului de mortalitate din anii pentru care se face calculul.

Speranța de viață la naștere nu trebuie confundată cu vârsta medie, vârsta modală sau longevitatea.

Vârsta medie este o medie a vârstelor persoanelor dintr-o colectivitate, iar vârsta modală la deces corespunde cu vârsta la care se înregistrează frecvența maximă a deceselor, în repartitia lor în tabelul de mortalitate.

Longevitatea este o caracteristică de persoană și corespunde vârstei maxime până la care poate trăi omul, în cadrul unei populații.

MORBIDITATEA

Morbiditatea constituie un criteriu important de apreciere al stării de sănătate a unei colectivități.

Prin morbiditate se înțelege totalitatea îmbolnăvirilor, cunoscute la un moment dat sau într-o anumită perioadă de timp, în cadrul unei populații, într-un teritoriu bine delimitat, fie că acestea au fost depistate în perioada respectivă, la data îmbolnăvirii sau ulterior, sau depistarea a fost efectuată într-o perioadă anterioară, dar boala există și în perioada prezentă, fie că îmbolnăvirea s-a rezolvat sau nu în perioada la care ne referim.

Morbiditatea este un indicator mai greu de calculat decât mortalitatea, având un caracter orientativ pentru unele afecțiuni. Nivelul morbidității este influențat de diverși factori, cum ar fi: adresabilitatea populației, accesibilitatea acesteia la asistența medicală, calitatea asistenței medicale și nivelul de cultură sanitară al populației.

Desigur că, în teritoriile în care adresabilitatea populației la serviciile medicale este scăzută, morbiditatea are valori mari.

Acolo unde accesibilitatea este scăzută, chiar dacă există adresabilitate mare, morbiditatea prezintă valori mai mari. Această situație se întâlnește la noi în mediul rural, unde acoperirea cu cadre medicale și unități sanitare este deficitară. Putem vorbi despre o accesibilitate scăzută și în mediul urban, pentru anumite categorii de populație, care nu-și pot permite unele servicii sanitare, în pofida faptului că există un sistem de asigurări sociale de sănătate.

O calitate scăzută a asistenței medicale duce la scăderea adresabilității populației către serviciile sanitare respective și, implicit la o creștere a morbidității.

Nivelul scăzut de cultură sanitară al populației face ca adresabilitatea către serviciile de sănătate să fie scăzută sau tardivă, ceea ce atrage după sine o creștere a nivelului de morbiditate.

Morbiditatea se apreciază printr-o serie de indici:

1. Morbiditatea generală pune în evidență intensitatea îmbolnăvirilor, adică raportul dintre numărul cazurilor de îmbolnăvire și populație. Se calculează conform formulei:

$$M_g = \frac{bn}{L} \cdot 1000$$

M_g - indice de morbiditate generală;

bn - cazuri noi de îmbolnăvire;

L - populația la 01.07. a. c.

Prin "caz nou" se înțelege orice îmbolnăvire din momentul depistării bolii până în momentul vindecării sau decesului. Cazul nou nu trebuie confundat cu consultația, deoarece pentru un caz nou pot exista mai multe consultații. De asemenea, cazul nou nu trebuie confundat cu persoana, pentru că în decursul unui an, aceeași persoană poate prezenta mai multe îmbolnăviri noi.

Morbiditatea generală se poate calcula conform formulei de mai sus pe categorii de populație (vârstă, sex, mediu, profesie, etc.) sau pe cauze de îmbolnăvire.

2. Incidența. Prin incidența morbidității se înțelege frecvența cazurilor noi, înregistrate într-un anumit teritoriu și o anumită perioadă de timp și se calculează conform formulei:

$$I = \frac{bn}{L} \cdot 100.000$$

I - indice de incidență;

bn - cazuri noi de boală;

L - populația la 01.07. a. c.

Acest indice se utilizează, în special, pentru afecțiunile acute și se raportează la 100000, deoarece există un număr mai redus de cazuri noi, iar dacă s-ar raporta la 1000 de locuitori, valorile calculate ar fi mai mici decât unitatea, cu numeroase zecimale, ce ar face mai dificilă interpretarea acestuia.

Folosind formula de mai sus, se pot calcula și indici de incidență specifică ai morbidității (pe sexe, grupe de vârstă, etc.), mai ales în bolile care afectează cu precădere anumite grupe de vârstă.

Incidența servește ca instrument de lucru pentru medicul care pune diagnosticul și instituie tratamentul respectiv, acordă concedii medicale, etc.

Pentru conducerea sanitară a unui teritoriu este o metodă importantă în cunoașterea stării de sănătate și a eficienței activității sanitare. Este vorba, în special, de incidența bolilor acute, transmisibile și netransmisibile, care în teritoriile bine asigurate, cu toate specialitățile necesare și cu o bună adresabilitate poate evidenția o parte importantă din morbiditate.

3. Prevalența. Nu întotdeauna cazurile noi de îmbolnăvire permit aprecierea situației reale a morbidității dintr-o boală, pentru că există și boli cronice, care sunt boli de lungă durată și înregistrarea numai a cazurilor noi ar însemna să cunoaștem numai o parte a morbidității respective.

Prevalența morbidității cuprinde totalitatea bolilor care există la un anumit moment "critic" sau într-o anumită perioadă de timp. Este un indice care se aplică în cazul bolilor cronice, de lungă durată și se calculează conform formulei:

$$P = \frac{bn + bv}{L} \cdot 100$$

P - indice de prevalență;

bn - cazuri noi de o boală;

bv - cazuri vechi de o boală;

L - populația la 01.07. a. c.

În cazul prevalenței, calculul se poate și trebuie făcut și pe grupe vârstă, deoarece bolile cronice apar, în general, la adulți și se accentuează la vârstnici.

Indicele de prevalență, cunoscut și sub numele de indice de evidență sau de extensibilitate, ne dă posibilitatea să apreciem potențialul morbid al unei boli, spre deosebire de indicele de morbiditate specifică, care ne arată gravitatea bolii într-o colectivitate.

4. Morbiditatea longitudinală sau succesivă constă în a examina și a urmări morbiditatea generală și starea de morbiditate la același grup de persoane, considerat ca eșantion, timp de mai mulți ani.

“Studiul longitudinal” al morbidității permite găsirea legăturilor de cauzalitate în apariția, agravarea complicațiilor, asocierea și concomitența mai frecventă a bolilor. De asemenea, permite cunoașterea acelor categorii de persoane care rămân sănătoase an de an, fără să se îmbolnăvească.

Morbiditatea succesivă permite, de asemenea, cunoașterea eficienței activității rețelei sanitare în ceea ce privește prevenirea cronicizării, agravării bolilor, în asanarea surselor de contagiune, etc. În acest sens, un rol important îl are cunoașterea proporției de populație neprezentată la consult, acest fapt fiind considerat o deficiență.

5. Morbiditatea pe contingente. Indicele de morbiditate pe contingente se referă la persoanele bolnave și nu la cazurile noi de boală. De aceea, există o diferență între numărul cazurilor de boală și al bolnavilor, aceeași persoană putând contracta una sau mai multe afecțiuni noi.

Acest indice se calculează după formula:

$$M_c = \frac{pb}{L} \cdot 100$$

M_c - indice de morbiditate pe contingente;

pb - număr de persoane bolnave;

L - populația la 01.07. a. c.;

Această morbiditate se calculează și se interpretează atât pe populația globală, cât și pe medii, sexe și grupe de vârstă.

În mediu urban, morbiditatea pe contingente este mai mare decât cea din mediul rural și mai mare la sexul feminin, comparativ cu sexul masculin.

6. Morbiditatea cu incapacitate temporară de muncă (ITM) completează studiul morbidității cu unele aspecte esențiale, cum ar fi gravitatea unor boli care determină incapacitatea temporară de muncă la personalul muncitor.

Calcularea acestui indicator se bazează pe prelucrarea certificatelor de concediu medical, ce se acordă salariaților bolnavi. În cadrul acestei morbidități, unitatea statistică este cazul de îmbolnăvire cu incapacitate temporară de muncă.

Prin caz nou de incapacitate temporară de muncă se înțelege orice caz de îmbolnăvire cu incapacitate temporară de muncă, din ziua constatării acesteia, până în ziua reluării lucrului. Cazul nu coincide nici cu bolnavul, nici cu îmbolnăvirea, ci se consideră ca atare ori de câte ori salariatul bolnav este incapabil de muncă, chiar dacă este vorba de aceeași boală.

Morbiditatea cu incapacitate temporară de muncă se exprimă prin două categorii de indici: de structură și de dinamică.

6.1. Indicii de structură exprimă fie numărul de cazuri de îmbolnăvire, fie numărul de zile de incapacitate temporară de muncă printr-o boală, la 100 de cazuri de îmbolnăvire, respectiv 100 de zile de incapacitate.

Structura pe cauze se calculează astfel:

$$I_{sc} = \frac{bn}{T_{bn}} \cdot 100$$

I_{sc} - indice de structură pe cauze;

bn - număr cazuri noi cu ITM de o anumită cauză;

T_{bn} - total cazuri noi cu ITM de toate cauzele.

Cu ajutorul acestui indice se pot stabili într-o întreprindere bolile de care angajații se îmbolnăvesc mai frecvent. Cunoscând vârfulurile de morbiditate, se pot cunoaște locurile de muncă cu noxe și se pot lua măsuri de neutralizare sau eliminare ale acestora.

Structura pe zile de incapacitate se calculează conform formulei:

$$I_{szi} = \frac{Z_{ib}}{Z_i} \cdot 100$$

I_{szi} - indice de structură pe zile de incapacitate;

Z_{ib} - număr de zile de ITM printr-o boală;

Z_i - total zile de incapacitate.

Nu întotdeauna bolile cu incidență crescută dau și multe zile de incapacitate. De exemplu gripa poate fi un vârf de morbiditate, dar să înregistreze un număr redus de zile de incapacitate. De asemenea, o afecțiune cum este tuberculoza, fără a fi un vârf de morbiditate, poate determina un număr mare de zile de incapacitate.

De aceea utilizarea acestui indice ne atrage atenția asupra gravității unor afecțiuni sau asupra deficiențelor privind examenele medicale la angajare sau a celor periodice.

6.2. Indicii de dinamică pun în evidență frecvența și gravitatea îmbolnăvirilor și sunt în număr de trei.

Indicele de frecvență arată intensitatea îmbolnăvirilor personalului angajat într-o întreprindere și se calculează conform formulei:

$$F_{itm} = \frac{C_i}{P_s} \cdot 100$$

F_{itm} - indicele de frecvență cu ITM;

C_i - număr certificate de concediu medical inițiale;

P_s - număr mediu angajați cu drept de asigurare socială.

Acest indice apreciază intensitatea morbidității, reflectând într-o mare măsură raportul adresabilitate-accesibilitate, calitatea și eficiența asistenței medicale precum și condițiile de muncă ale angajaților.

Indicele de gravitate este dat de numărul zilelor de ITM, dintr-o anumită perioadă de timp, raportat la 100 de angajați și se calculează după următoarea formulă:

$$Gr = \frac{Z_{(i+c)}}{P_s} \cdot 100$$

Gr - indice de gravitate a ITM;

$Z_{(i+c)}$ - numărul de zile de concediu medical (inițial + continuare);

P_s - număr mediu angajați cu drept de asigurare socială.

Acest indice pune în evidență gravitatea îmbolnăvirilor, gravitate care depinde de promptitudinea cu care salariatul se adresează medicului, de precocitatea depistării bolii, de precizia diagnosticului, de promptitudinea tratamentului, dar și de eficiența măsurilor de protecția muncii.

Indicele de durată medie reprezintă raportul dintre numărul zilelor de incapacitate temporară de muncă și numărul cazurilor de noi de îmbolnăvire, sau altfel spus raportul dintre indicele de gravitate și indicele de frecvență. Acest indice se poate calcula cu ajutorul următoarelor formule:

$$I_d = \frac{Z_{(i+c)}}{C_i}$$

I_d - indicele de durată medie;

$Z_{(i+c)}$ - numărul de zile de concediu medical (inițial + continuare);

C_i - număr certificate de concediu medical inițiale.

$$I_d = \frac{Gr}{F_{itm}}$$

I_d - indicele de durată medie;

Gr - indice de gravitate a ITM;

F_{itm} - indicele de frecvență cu ITM.

Indicele de durată medie ne arată câte zile de incapacitate durează în medie un caz de îmbolnăvire, punând în evidență calitatea și eficiența asistenței medicale.

Pentru un studiu corect al morbidității cu ITM, indicii mai sus prezentați trebuie calculați pe sexe și pe grupe de vârstă, având în vedere că aceștia se pot schimba semnificativ, dacă se schimbă structura demografică a personalului angajat. Se cunoaște că morbiditatea, cu sau fără incapacitate temporară de muncă este mai mare la vârstele mai mari și la sexul feminin.

În aprecierea indicilor de morbiditate cu ITM, nu există criterii sau valori fixe. De aceea interpretarea rezultatelor se face prin comparare cu întreprinderi similare și cu valorile indicilor din anii precedenți.

7. Morbiditatea spitalizată.

Există țări în care nu se poate studia morbiditatea generală și atunci se ia ca bază morbiditatea din spitale și din alte unități cu paturi.

Morbiditatea spitalizată nu poate caracteriza morbiditatea reală a populației, deoarece depinde de o serie de factori ca: accesibilitatea la unitățile spitalicești, adresabilitatea populației, sistemul de asigurare a sănătății populației. De asemenea trebuie avut în vedere faptul că nu toate îmbolnăvirile se internează în spital.

Indicatorul prin care se calculează morbiditatea din spitale este frecvența spitalizării și are următoarea formulă:

$$F_s = \frac{b_{(a+i)}}{L} \cdot 100$$

F_s - indice de frecvență a spitalizării;

$b_{(a+i)}$ - număr bolnavi aflați în spital la începutul perioadei de referință + bolnavi nou spitalizați în perioada respectivă;

L - număr populație la 01.07. a. c.

DEZVOLTAREA FIZICĂ

Deoarece sănătatea este o “bunăstare fizică, psihică și socială” este normal ca în aprecierea ei să utilizăm și indicii de dezvoltare fizică. Aceștia sunt indicatori pozitivi, care caracterizează în mod direct starea de sănătate și pun în evidență aspectele pozitive ale acesteia, față de alții ca morbiditatea sau mortalitatea care apreciază indirect starea de sănătate reflectând aspectele ei negative.

Indicii dezvoltării fizice fac parte din categoria indicilor globali, atotcuprinzători, a căror nivele și tendințe evidențiază acțiunea complexă și multilaterală a factorilor biologici, socio-economici, culturali și geografici asupra individului.

Având în vedere că dezvoltarea fizică a copiilor și tinerilor reflectă în mare măsură gradul de dezvoltare a întregii populații și că la această categorie de populație creșterea are loc mai intens, iar adaptarea la influențele mediului este maximă s-a considerat că cercetarea dezvoltării fizice este semnificativă și reprezentativă pentru întreaga populație, chiar dacă este efectuată pe grupele de vârstă 0-18 ani.

După elementele care stau la baza aprecierii creșterii și dezvoltării, indicii dezvoltării fizice se împart în trei grupe: indici somatoscopici, indici somatometrici și indici fiziometrici.

Indicii somatoscopici sunt indicii care dau informații de ordin general, privind organismul ca unitate morfofuncțională, pe baza unor aprecieri senzoriale. La baza acestor indici stau criterii calitative ce nu pot fi exprimate valoric.

Copilul se examinează dezbrăcat, examinarea fiind vizuală sau/și palpatorie, în acest fel apreciindu-se: dezvoltarea scheletului, dezvoltarea musculaturii, depunerile adipoase, starea pielii și a mucoaselor, deformările coloanei vertebrale, deformările membrilor inferioare și postura. Eventualele modificări constatate, pun în evidență existența, în

trecutul copilului sau în momentul examinării, a unor afecțiuni, a unor carențe alimentare, a unor poziții vicioase, care pot fi tratate, compensate sau corectate.

Acești indici deși au o tentă calitativ subiectivă permit o caracterizare de ansamblu a organismului.

Indicii somatometrici sunt mai obiectivi, fiind obținuți pe baza unor măsurători comparate, ce permit o exprimare cifrică a acestora. Dezavantajul în acest caz este că cifrele obținute definesc numai aspecte ale creșterii și dezvoltării corpului, fără a putea caracteriza integral organismul, de aceea este necesară corelarea cu indicii fiziometrici.

Cei mai importanți indicatori somatometrici sunt: înălțimea, talia, perimetrul toracic și greutatea. Importanța lor rezultă din faptul că între acești indicatori există o corelație puternică și directă, ceea ce denotă o dezvoltare fizică armonioasă. Lipsa unei corelații sau o corelație slabă duce la o dizarmonie în dezvoltarea corporală.

Trebuie menționat faptul că măsurătorile se efectuează în anumite condiții: primăvara sau toamna când dezvoltarea se face mai încet, dimineața pe nemâncate și cu subiectul dezbrăcat.

Rezultatele obținute în urma măsurătorilor se compară cu valori etalon, așa numite valori normale, ce se găsesc în tabele și care au fost obținute prin studii pe eșantioane reprezentative. În urma acestei comparări putem spune dacă subiectul investigat este sub-, normo- sau supradezvoltat.

Indicii fiziometrici constau în aprecierea capacității fiziologice, prin evaluarea funcționalității unor sisteme, aparate și organe cu ajutorul unor investigații mai mult sau mai puțin specifice.

Dezavantajul utilizării indicilor fiziometrici este legat de existența unei aparaturi sofisticate și costisitoare precum și de prezența unui personal specializat. Acest lucru a dus la limitarea aprecierii dezvoltării fizice prin acești indici, pe loturi reduse, eventual pe grupuri țintă.

În ultimele decenii, datorită evoluției tehnicii medicale și creșterii calității serviciilor medicale, acești indici sunt tot mai des folosiți și la grupuri de subiecți tot mai mari.

1. Promovarea sănătății

Promovarea sănătății este procesul care oferă individului și colectivităților posibilitatea de a mări controlul asupra determinantilor sănătății și prin aceasta și posibilitatea de a-și ameliora sănătatea.

1.1. Promovarea sănătății reprezintă:

- un concept unificator pentru cei ce recunosc necesitatea schimbării stilului și condițiilor de viață;

- o strategie de mediere între indivizi și mediu, îmbinând opțiunea personală cu responsabilitatea socială;

- o strategie nouă în domeniul sănătății și al serviciilor sociale care poate fi privită ca o *politică*, prin prisma acțiunii guvernului în domeniul sănătății, sau ca o *abordare* ce favorizează sănătatea, fiind orientată către stilurile de viață.

Principiile promovării sănătății:

- promovarea sănătății lucrează cu oamenii pentru oameni;

- este un proces ce se desfășoară în cadrul comunității locale;

- se adresează cu precădere cauzelor subiacente sănătății;

- se adresează atât individului, cât și mediului înconjurător;

- scoate în evidență laturile pozitive ale sănătății;

- implică și cuprinde toate sectoarele societății;

- implicarea întregii populații la apărarea propriei sănătăți;

- dezvoltarea capacității individului de a influența, în cunoștință de cauză, factorii determinanți ai sănătății;

- modificarea mediului pentru a întări factorii ce favorizează un stil de viață sănătos și ai elimina pe cei dăunători.

1.2. Modele de abordare a promovării sănătății

Există trei modele posibile de abordare a promovării sănătății și prevenirii bolilor.

1.2.1. Modelul bazat pe înțelegerea etiologiei bolilor

Acest model al controlării bolilor include în factorii etiologici și factorii de risc.

Mc Keown a grupat bolile în patru mari grupe:

- bolile prenatale determinate la fecundare. În această grupă sunt cuprinse defecte și afecțiuni ale unei singure gene, ce produc aberații cromozomiale, independent de mediul și comportament și care nu pot fi influențate.

- boli determinate prenatal, dar după fecundare. Sunt determinate în perioada intranatală de unii factori infecțioși fizici sau toxici, ceea ce înseamnă că unele din aceste afecțiuni pot fi controlate.

- boli determinate postnatal, ca urmare a unor curențe sau a agresiunii unor factori exogeni. În această grupă sunt incluse afecțiunile ce determină nivelul morbidității în țările în curs de dezvoltare.

- boli postnatale determinate de inadaptația organismului la un stil nou de viață, caracteristic țărilor dezvoltate. Apar modificări de comportament și boli legate de stilul de viață.

În țara noastră, în ceea ce privește morbiditatea întâlnim toate cele patru grupe de boli.

Modelul epidemiologic

Modelul epidemiologic al bolilor transmisibile este modelul tradițional. Măsurile de intervenție se adresează verigilor lanțului epidemiologic, prin întreruperea căilor de transmitere sau prin creșterea rezistenței receptorului (specifică și/sau nespecifică). Acest model ia în considerare atât frecvența bolilor cât și factorii care condiționează fiecare clasă de boli, măsurile de intervenție fiind selectate în funcție de acești factori.

1.2.3. Modelul etapelor vieții

Acest model, fiind adaptat problematicii actuale a stării de sănătate este utilizat cel mai mult.

Ideea de start a fost că elementele nefavorabile apar la întâmplare, cu o probabilitate diferită în diverse momente ale vieții, în funcție de o serie de condiții: biologice, medicale, ocupaționale, etc.

Conform acestei abordări se pot elabora și aplica pachete de servicii preventive specifice diferitelor grupe de vârstă.

1.3. Strategii preventive

1.3.1. Strategia bazată pe demersul individual aparține exclusiv sectorului clinic, adresându-se individului cu boala sa. Este tipul de strategie conform căreia medicul se gândește la risc relativ, ca expresie a forței asociației epidemiologice. Această strategie este importantă pentru medicul practicant, care în fața bolnavului își pune câteva întrebări: de ce a făcut boala?, de ce a făcut-o acum?, ce ar fi trebuit să facă bolnavul ca boala să nu apară?.

1.3.2. Strategia populațională. Această strategie se bazează pe populație interesând incidența bolii. De precizat că există diferențe între cauzele bolii și cauzele incidenței.

Factorii genetici pot explica susceptibilitatea individului față de boală, dar nu pot explica frecvența bolii. Frecvența bolii este exprimată prin factori ambientali.

Strategia populațională este importantă pentru medicul de sănătate publică și poate fi prezentată sub două forme:

1.3.2.1. Strategia riscului înalt ce se bazează pe populația la risc înalt. Primul pas în cadrul acestei strategii constă în identificarea persoanelor cu risc înalt, deoarece acestea sunt cele mai susceptibile să facă boala. Pentru această identificare se utilizează teste de screening populațional.

Avantaje:

- intervenția serviciilor de sănătate servește intereselor individului;
- motivația de a participa a individului și a medicului este mai mare
- raportul cost/eficacitate este favorabil (se limitează la persoanele la risc înalt);
- raportul beneficiu/risc este favorabil (sunt expuși efectelor secundare numai cei susceptibili).

Dezavantaje:

- dificultățile și costurile legate de screening;
- efecte paleative și temporare. Este protejat doar grupul inițial, persoanele la risc înalt care apar ulterior fiind ignorate.
- efectele pozitive sunt limitate la cei care fac obiectul intervenției, nu cuprind toată populația;
- limite de ordin comportamental, psihologic, pentru că se protejează numai o parte a populației;
- într-o populație dată persoanele la risc mic sau moderat, care sunt mai numeroase decât cele la risc înalt, rămân neprotejate.

1.3.2.2. Strategia ecologică se adresează întregului grup populațional.

Această strategie încearcă să scadă incidența prin scăderea factorilor de risc în populația generală.

Avantaje:

- abordarea nu mai este paleativă;
- potențial mare;
- nu face nici o discriminare, deci e adecvată comportamental și psihologic;
- beneficii mari la nivelul populației.

Dezavantaje:

- avantaje mici pentru cei la risc înalt;
- motivație scăzută pentru individ și medic;
- presupune alt mod de abordare a serviciilor medicale;

- raportul beneficiu/risc este mai mic decât la strategia riscului înalt. Măsurile preventive aduc beneficii mari pentru populația generală și beneficii mici pentru indivizii la risc înalt (“paradoxul prevenirii”).

Conduita cea mai bună ar fi de combinare a celor două strategii, ele fiind complementare.

1.4. Promovarea sănătății și reforma serviciilor de sănătate

Investițiile în promovarea sănătății pot aduce o contribuție importantă la realizarea celor mai importante scopuri ale reformelor de sănătate. De aceea este necesar ca promovarea sănătății să fie bine organizată atât la nivel național cât și local.

1.4.1. Principalele probleme ce le ridică realizarea reformei și sistemelor de sănătate.

Majoritatea țărilor Europei sunt angajate în reformarea sistemelor de sănătate. Dosarul tehnic de la Ljubljana conține o prezentare a caracteristicilor reformelor diferitelor țări și a problemelor care apar:

- alegerea metodelor de finanțare a îngrijirilor medicale, bazate pe impozite sau asigurare socială, completată sau nu prin asigurare privată;

- limitarea costurilor, prin măsuri ce acționează la nivelul cererilor de servicii de sănătate, a ofertei lor, a remunerării celor ce le prestează sau prin combinarea acestor măsuri;

- descentralizarea sau privatizarea, acestea neexcluzându-se una pe cealaltă;

- rolul opiniei și opțiunii cetățenilor, fapt ce conduce la probleme legate de libertatea alegerii furnizorului sau asiguratorului de servicii de sănătate de către consumator;

- ameliorarea stării de sănătate reprezintă un obiectiv al reformelor, ce se traduce prin creșterea rolului promovării sănătății;

1.4.2. Acțiuni ce contribuie la promovarea sănătății

În afara intereselor pur umanitare, promovarea sănătății permite alocarea de resurse sectorului de îngrijiri medicale, de o manieră mult mai eficace decât sunt distribuite în alte cazuri.

Membrii Comitetului European pentru Dezvoltarea Promovării Sănătății consideră că sunt cinci activități care contribuie în cea mai mare măsură la promovarea sănătății:

- orientarea politicii din sectoarele sociale spre o ameliorare a sănătății;

- crearea de condiții de muncă și viață care să favorizeze o stare de sănătate mai bună;

- creșterea capacității colectivităților locale în ceea ce privește asigurarea unei stări bune de sănătate populației lor;

- dezvoltarea aptitudinilor fiecărui individ de a avea grijă de sănătatea proprie;

- orientarea sistemelor de îngrijiri de sănătate și ale serviciilor individuale spre promovarea unei mai bune stări de sănătate.

2. Educația pentru sănătate

Educația pentru sănătate se poate defini ca fiind un sistem ce include: conștiința stării de sănătate; procesul de predare/învățare; participare.

Deci populația trebuie să participe în mod activ și conștient la rezolvarea problemelor de sănătate publică. De aceea este imperios necesar ca educatorii să-și aducă contribuția la antrenarea populației în ceea ce privește ocrotirea și promovarea propriei sănătăți. Există numeroase probleme, atât de ocrotire a sănătății cât și ecologice din care amintim numai de câteva, cum ar fi: menținerea sănătății, prevenirea bolilor acute, măsurile sanitare-antiepidemice, ocrotirea mamei și copilului, prevenirea și combaterea bolilor cronice, care nu pot fi rezolvate fără concursul populației.

De aceea culturalizarea sanitară se impune ca o necesitate, cuprinzând ansamblul măsurilor organizatorice, metodologice și tehnice care au drept scop: însușirea de către populație a cunoștințelor necesare în domeniul sanogenezei; formarea unor deprinderi corecte care să promoveze sănătatea; protecția mediului, igiena individuală, igiena alimentației, prevenirea îmbolnăvirilor, evitarea abuzului de medicamente, cunoașterea principalelor semne de boală și acordarea în caz de nevoie a primului ajutor; crearea unei poziții active față de sănătatea individuală și colectivă.

În activitatea de educație pentru sănătate, trebuie precizate câteva principii de conduită generală:

- Educația pentru sănătate face parte din viața culturală a fiecărei țări. Admiterea acestei concepții determină concluzia că această educație nu aparține exclusiv sectorului medico-sanitar, deci în organizarea și propagarea noțiunilor de ocrotire a sănătății, a sanogenezei trebuie să participe în egală măsură și alte sectoare ca: învățământul, organizații civice, biserica, asociații de orice fel, unități productive sau comerciale de stat sau particulare etc., toate având anumite responsabilități în acest sens. Nu trebuie uitat că sănătatea este un bun al tuturor, dar concomitent și o obligație a tuturor, și prin urmare toți cei care au anumite răspunderi în acest sens, vor trebui să acorde importanța cuvenită desfășurării unei activități susținute și concrete de educație pentru sănătate.

Desigur că o asemenea orientare nu va trebui să conducă la concluzia transferării obligațiilor și competenței de educație pentru sănătate din sectorul medico-sanitar spre alte sectoare – medicul rămânând pe mai departe forța și creierul întregii activități, dar ajutat și mai ales înțeleș de alte foruri și organisme.

Fără o astfel de orientare este greu de conceput că cele câteva zeci de mii de cadre sanitare vor putea, în mod eficient, să rezolve numeroasele și complexe probleme de educație pentru sănătate ale unei populații de peste 22 de milioane de locuitori.

- Instituțiile publice, întreprinderile, societățile particulare, dar mai ales unitățile sanitare și personalul lor trebuie să constituie exemple în cadrul procesului de educație pentru sănătate. Este greu de închipuit că masa mare de cetățeni va putea accepta o serie de acțiuni, eforturi și recomandări a căror aplicare este neglijată sau încălcată în mod grosolan tocmai de către cei care le propagă.

- Deși nu constituie o știință aparte, educația pentru sănătate trebuie să aibă o aplicare științifică. În acest sens eforturile trebuie canalizate spre problemele prioritare, depistate prin anchete efectuate pe eșantioane reprezentative. Rezultatele acestor anchete trebuie să stea la baza elaborării programelor de educație pentru sănătate.

2.1. Abordări și direcții de orientare a educației pentru sănătate

Abordările posibile în educația pentru sănătate sunt:

- Medicală;
- Educațională;
- Orientată spre individ (personalizare);
- Schimbare socială.

Direcțiile de orientare ale educației pentru sănătate se referă la:

- Dezvoltarea educației pentru sănătate a familiei, punându-se accentul pe pregătirea copiilor și în mod aparte a tinerilor pentru căsătorie și viața de familie; consolidarea unei opinii corecte de planificare a familiei; promovarea cunoștințelor cu privire la îngrijirea sănătății femeilor, copiilor și adolescenților;

- Antrenarea populației în activități privind asanarea mediului fizic extern, igienizarea și înfrumusețarea localităților, locurilor de muncă și de viață, evitarea poluării aerului, apei și solului;

- Îmbunătățirea, dezvoltarea și modernizarea educației pentru sănătate în cadrul colectivităților pentru copii și tineret, în raport cu particularitățile de vârstă, sex, activitate, pentru formarea și consolidarea deprinderilor unui comportament igienic și pentru prevenirea îmbolnăvirilor;

- Extinderea educației pentru sănătate la personalul din întreprinderi, instituții de stat și particulare, din asociațiile rurale, în scopul evitării îmbolnăvirilor profesionale, a păstrării integrale a capacității de lucru și stimulării inițiativei personale privind participarea acestora la aplicarea măsurilor de promovare a sănătății;

- Încurajarea acțiunilor de prevenire și combatere a bolilor transmisibile, cu accent pe bolile sociale (tuberculoza, bolile venerice);

- Susținerea acțiunilor de prevenire și combatere a bolilor cronice prin sporirea aportului educației pentru sănătate în influențarea deprinderilor și comportamentului igienic

corect, organizarea regimului de viață, promovarea unei alimentații echilibrate, combaterea abuzului de toxice de orice fel;

- Intensificarea educației pentru sănătate în problemele de prevenire a accidentelor (mai ales a accidentelor de circulație), la domiciliu și la locul de muncă și instruirea populației în acordarea primului ajutor;

- Integrarea educației pentru sănătate în cadrul programelor cultural-artistice pentru populație;

- propagarea cunoștințelor pentru îngrijirea elementară a bolnavilor, pentru respectarea indicațiilor de regim igienico-dietetic, în vederea refacerii sănătății, a capacității de muncă, a reabilitării și a unei cât mai bune reintegrări sociale;

- Popularizarea sistemului de asigurare de servicii medicale pentru populație, a noilor metode și mijloace pe care medicina le pune la dispoziția populației;

- Considerarea educației pentru sănătate ca cea mai puternică armă în promovarea sănătății, având totodată un caracter public, cetățenesc și reprezentând un factor important în ridicarea nivelului general de cultură și civilizație al populației;

- Dată fiind orientarea profilactică în ocrotirea sănătății și a măsurilor de sanogeneză, o direcție importantă a educației pentru sănătate constă în dezvoltarea interesului pentru practicarea sportului și pentru folosirea factorilor naturali în scopul călirii și întăririi organismului și a creșterii duratei medii de viață;

- Dezvoltarea răspunderii pentru sănătatea proprie, familială și colectivă, parte integrantă din preocupările ocrotirii sănătății publice.

Activitatea de educație pentru sănătate trebuie să fie fundamentată pe date științifice, verificate, să aibă un conținut optimist, să promoveze formele și mijloacele moderne de comunicare, cu largă accesibilitate și mare putere de penetrație în colectivitățile umane.

Numeroasele direcții de orientare ale educației pentru sănătate scot în evidență complexitatea acestei activități, și totodată atrag atenția asupra unor posibile dificultăți în ceea ce privește obținerea unor rezultate eficiente. Abordarea oricărei direcții impune respectarea unei anumite conduite, fără de care atingerea obiectivelor de bază ale educației pentru sănătate sunt greu de îndeplinit. Nu trebuie uitat că în fond orice acțiune de educație pentru sănătate, indiferent de direcția de orientare, urmărește realizarea mai multor obiective.

2.2. Obiectivele educației pentru sănătate

Obiectivele pentru sănătate prin prisma unor documente oficiale ale Organizației Mondiale a Sănătății prevăd:

- să facă să se admită că sănătatea este un capitol util pentru societate;

- să informeze populația asupra a tot ce i-ar fi necesar și util să cunoască în ceea ce privește ocrotirea propriei sale sănătăți;

- să contribuie la crearea unui comportament, a unei atitudini ferme și hotărâte în acest sens;

- să contribuie la formarea unei conștiințe de educație pentru sănătate, cu o cultură sanitară optimă, în sensul că fiecare din componenții unei colectivități să fie convins că nu există dezvoltare socio-economică fără sănătate;

- să încurajeze crearea și utilizarea rațională a serviciilor medicale.

2.3. Metodele educației pentru sănătate

Educația pentru sănătate nu se face la întâmplare. Înainte de a începe o acțiune, o campanie de educație pentru sănătate trebuie elaborat un program care poate fi pe termen scurt, mediu sau lung.

Obiectivele programului definesc, în sens larg, intenția acestuia. Apoi, următorul pas constă în transformarea obiectivelor programului în obiective ale campaniei de promovare a sănătății.

Pentru realizarea obiectivelor propuse, trebuie să se țină seama cărui grup de populație i se adresează, care este nivelul de cultură sanitară al grupului respectiv, stabilindu-se strategiile cele mai bune.

Utilizarea mecanică a unor forme educativ-sanitare (conferințe, lecții, convorbiri etc.) fără a ține seama unde ? când ? cui ? i se adresează, constituie un mod nerealist și ineficient de a aborda culturalizarea sanitară a populației.

Metodele educației pentru sănătate sunt:

2.3.1. Metode de cercetare

Abordarea științifică a educației pentru sănătate nu poate fi concepută fără cercetare. Scopul cercetării este de a afla care este nivelul de cultură sanitară al populației, atât înainte de demararea campaniei, cât și la sfârșitul campaniei, fiind și o modalitate de control a eficienței acțiunii.

Metodele de cercetare pot fi:

- a) Cantitative - Analiza datelor statistice existente,
 - Anchete prin chestionar.
- b) Calitative - Metode rapide (R.A.P.),
 - Observația (directă sau participativă),
 - Interviu (semistructurat, anamneza, în grup),
 - Conversația (individuală, "Focus grup").

Anchetele sunt utile și în selecționarea canalelor de comunicație și activităților rețelilor instituționale, care sunt preferate de grupurile țintă și care au cea mai mare audiență.

De asemenea de mare importanță este folosirea anchetelor în pretestarea materialelor educative, într-un grup dat de indivizi, selectați din grupul țintă, înaintea difuzării lor largi. Este un mijloc ieftin de identificare a eventualelor greșeli din procesul de comunicare. Atenție însă: pretestarea poate fi un îndrumar util, dar nu poate prezice exact, nu poate garanta succesul deplin.

Serviciul de Promovare a Sănătății și Educație pentru Sănătate din cadrul Direcției de Sănătate Publică poate întocmi monografii privind nivelul de cultură sanitară al populației județului.

De asemenea pe baza rezultatelor anchetelor pe care le efectuează, coordonează activitatea educativ-sanitară elaborând programe, demarând campanii de educație pentru sănătate, evaluând obiectivele prioritare și arătând formele corespunzătoare de abordare a acestora.

2.3.2. Metode de acțiune

Metodele de acțiune constau din sensibilizarea populației și penetrarea informației.

2.3.2.1. Sensibilizarea - se adresează unor mase largi de populație, pe un interval scurt de timp și are ca scop sporirea receptivității populației asupra unor probleme de sănătate. Substratul acestei acțiuni este informarea și implică furnizarea de date despre un subiect, fără a se asuma responsabilitatea modului în care oamenii se hotărăsc să folosească această informație.

Acțiunile de sensibilizare se pot realiza prin multiple modalități: postere, filme scurte, conferințe, sloganuri etc. Acestea au un caracter mobilizator și reușesc să creeze, în rândul populației, un climat favorabil desfășurării activităților ulterioare.

Tematica acțiunilor de sensibilizare poate să cuprindă o gamă variată de probleme de sănătate publică ca: afecțiuni sezoniere (viroze), epidemii, recrudescența unor boli (tuberculoza, sifilisul) sau apariția unor afecțiuni (SIDA) mai puțin cunoscute până acum la noi, etc.

2.3.2.2. Penetrarea informației - continuă sensibilizarea pe un interval de timp mai lung și se adresează unei populații țintă. În acest caz, pe lângă informare, se are în vedere educarea și chiar consilierea pentru a determina populația sau individul (după caz) să se comporte într-un anumit fel - deci să-și modifice stilul de viață, luând deciziile corespunzătoare vis-à-vis de problemele sale prioritare.

De exemplu într-o comună cu un număr mare de avorturi, în acțiunea de sensibilizare, educatorul sanitar se va adresa întregii populații, pe când în cea de penetrare a informației se va adresa femeilor fertile, cărora le va prezenta în amănunt mijloacele de contracepție.

Deci acțiunile de educație pentru sănătate încep cu sensibilizarea și se termină cu penetrarea informației.

2.3.2.3. Metode de formare de educatori

Cursurile de formare de educatori se adresează atât cadrelor medico-sanitare cât și altor persoane care vor să desfășoare voluntar o activitate de educație pentru sănătate: cadre didactice, sociologi, psihologi sau alte persoane care au un anumit bagaj de cunoștințe de cultură generală, sau în domeniul respectiv, și care dovedesc aptitudini de predare.

Aceste cursuri reprezintă o formă organizată a participării active a populației la rezolvarea propriilor ei probleme de sănătate. Scopul este de a forma educatori de sănătate, care după absolvirea acestor cursuri să desfășoare o activitate eficientă de promovare a sănătății prin educație pentru sănătate.

Instruirea acestora se face de către educatori sanitari, de obicei axată numai pe o singură problematică (SIDA, educație sexuală, planificare familială etc.). Ei pot fi formați și în cadrul unor asociații, ligi sau alte organizații cu caracter nonguvernamental și nonprofitabil, la care pot adera și sub auspiciile cărora să-și desfășoare activitatea ulterior.

2.4. *Mijloace de educație pentru sănătate*

Mijloacele de educație pentru sănătate se referă la modalitățile de transmitere a mesajului de la comunicator la receptor. Acestea sunt numeroase și variate, putând fi folosite singure sau cel mai bine combinate.

În cele ce urmează vom prezenta succint trăsăturile și caracteristicile cele mai importante ale mijloacelor de educație pentru sănătate.

2.4.1. *Mijloace verbale* sunt cele mai accesibile și mai răspândite mijloace de educație pentru sănătate.

Ele includ: conferința, lecția și convorbirea. Indiferent care din aceste mijloace este folosit există câteva aspecte comune de care trebuie să se țină seama:

- tema prezentată să fie una de interes pentru auditoriu;
- modul de prezentare al problemelor să fie de așa manieră încât să capteze atenția;
- limbajul utilizat va ține seama de capacitatea de înțelegere a auditoriului;
- comunicatorul să aibă o ținută decentă, să-i privească în față pe cei cărora le vorbește, să zâmbească, să reziste la distragerea atenției, să fie maleabil și să fie un bun ascultător;

- expunerea propriu-zisă, acolo unde este cazul, să nu depășească 30 de minute.

2.4.1.1. Conferința este considerată foarte utilă de unii și depășită, ca formă de educație de către alții. Se pot realiza mai multe tipuri de conferințe:

- conferințe educativ-sanitare, propriu-zise organizate în săli publice și axate pe teme medicale;
- cicluri de conferințe ce constau în expuneri "în serial" cu abordarea aceleași probleme în etape succesive;
- simpozionul educativ-sanitar în cadrul căruia expunerea este făcută de mai mulți medici, fiecare din ei având la dispoziție 10-15 minute.

- Seara cultural - sanitară - axată pe o temă de sănătate publică și la care pot conferența și alți specialiști, nu numai medici. Finalizarea acțiunii se poate face printr-un program artistic sau alte manifestări culturale.

2.4.1.2. Lecția - constă în transmiterea după un plan bine stabilit a unor cunoștințe igienico-sanitare. Este folosită preferențial în unități de învățământ, dar poate fi folosită și pentru alte grupuri. Aceasta are în general următoarea structură:

a. Recapitularea cunoștințelor din lecția precedentă (5-10 minute).

b. Expunerea noilor cunoștințe, uzând de diversitatea mijloacelor de predare și materialelor didactico-demonstrative (mulaje, planșe, schițe, diapozitive, etc.) și care se recomandă să se încadreze în aproximativ 30-40 minute. Expunerea trebuie să fie de asemenea manieră încât să fie accesibilă cursanților.

c. Recapitularea și fixarea cunoștințelor prin întrebări sau prin reluarea și clarificarea unor aspecte nelămurite în totalitate (5-10 minute).

2.4.1.3. Convorbirea - urmărește lămurirea unor probleme neclare sau prea puțin cunoscute. Ea constă dintr-o scurtă expunere a educatorului, urmată de întrebări și discuții asupra temei propuse. Acest tip de comunicare se poate face:

a. De la individ la individ, putându-se realiza la inițiativa educatorului sau a persoanei care dorește informația sau sfatul educatorului.

Locul de desfășurare poate fi: dispensarul medical, cabinetul particular, cabinete cu activitate specifică de consiliere sau la domiciliu, în cadrul vizitelor efectuate periodic sau la solicitarea pacientului.

b. Convorbiri în cadrul grupului.

Discuția în grup este o modalitate de lucru în care educatorul (liderul, consilierul) dialoghează cu participanții sau participanții dialoghează între ei. Liderul discuției îndeplinește rol direct în continuitatea și orientarea discuției.

Grupurile cărora li se adresează această formă de educație pot fi din cele mai variate: cu aceeași afecțiune, cu aceeași preocupări la locul de muncă sau în timpul liber (asociații, ligi etc.), grupuri de tineri sau de vârstnici, de femei sau de bărbați etc.

Pentru crearea unui climat de încredere și a unei apropieri între comunicator și grup, vă oferim câteva "reper", care să vă ajute în realizarea acestor deziderate:

- Grupul e de preferat să fie sub 15 persoane;
- Grupul să fie cât mai omogen;
- Reuniunile se vor ține acolo unde oamenii se simt bine, în siguranță și intimitate, fără riscul de a fi întrerupți;
- Așezarea să se facă astfel încât fiecare membru al grupului să se simtă egal, să aibă contact vizual cu ceilalți și să poată vorbi fără greutate (exemplu: în cerc);
- Puneți întrebări deschise, care să stimuleze discuția;
- Nu forțați participarea la discuție, dacă membrii grupului nu doresc;
- Încurajați participanții să pună întrebări. Nici o întrebare nu este "deplasată" și toate merită un răspuns;
- Respectați dreptul fiecăruia de a avea o opinie, chiar dacă sunt diferite;
- Confidențialitatea discuțiilor, dacă e cazul.

Un aspect particular îl constituie convorbirile realizate în focare de boli transmisibile ce nu trebuie să fie internate obligatoriu în spital, sau în focare parazitare, unde este important ca familia să fie bine informată asupra situației respective și să conștientizeze rolul care îi revine.

2.4.2. *Mijloacele scrise sau tipărite*

Mijloacele scrise sau tipărite reprezintă unele din cele mai des utilizate forme de ridicare a nivelului de cultură sanitară a populației. Prezentarea poate fi sub formă de foaie volantă, fluturaș, pliant ilustrat, care au un caracter mai mult informativ, până la broșura sau cartea cu caracter educativ.

2.4.2.1. Articolul, reportajul, interviul cu conținut educativ-sanitar și publicat în presă, constituie un mijloc de informare a populației asupra unor probleme de sănătate publică. În afară de apariții sporadice, se pot realiza rubrici permanente, în care se pot dezbate diverse probleme în serial sau/și se poate răspunde la întrebările cititorilor, ținând cont că sunt și persoane mai timide, care doresc să-și păstreze anonimatul, dar care totodată doresc să-și clarifice anumite probleme.

2.4.2.2. Memoratorul medical se adresează convalescentului, care părăsește staționarul sau bolnavului cronic, dispensarizat și care urmează un tratament ambulator.

Acesta cuprinde o serie de informații utile privind regimul igienico-dietetic, ritmul controalelor pe care trebuie să le respecte bolnavul, etc.

Principalul avantaj al memoratorului constă în faptul că sfatul medical este individualizat și adaptat la particularitățile bolnavului.

2.4.3. *Mijloace vizuale*

Mijloacele vizuale, dacă sunt bine realizate pot transmite mesajul mult mai ușor și mai eficient decât alte mijloace, mai ales spre acea categorie de populație cu un grad mai redus (scăzut) de școlarizare.

În realizarea acestora trebuie să se țină seama de câteva elemente:

- să nu fie prea încărcate;
- să fie clare;
- informația să fie corectă;
- textul, dacă există, să fie scurt, concis, țintit.

Putem face o clasificare a mijloacelor vizuale după forma lor astfel:

- Forme plane: afișul, graficul, panoul, planșa, fotografia, diapozitivul, diafilmul.
- Tridimensionale: modelul, macheta, mulajul, preparatul natural, articole cu inscripții (tricouri, fulare, sacoșe, cutii de chibrituri etc.).
- Forme combinate: colțul sanitar, expoziția.

Dintre acestea accentuăm faptul că unele mijloace moderne de prezentare sunt de o deosebită utilitate în cadrul lecțiilor și conferințelor, făcându-le mult mai atractive.

De asemenea colțul sanitar și expoziția educativ-sanitară, forme combinate și complexe de educație a populației, trebuie amplasate strategic în școli, cluburi, săli de așteptare ale cabinetelor sau alte locuri frecventate de un număr mare de persoane.

Acestea pot avea un caracter temporar sau permanent, cu schimbarea și reactualizarea unor părți, pentru a capta în permanență atenția.

2.4.4. Mijloace audio-vizuale

În cadrul mijloacelor audio-vizuale sunt cuprinse: filmul, televiziunea, radioul și reprezentările scenice.

Ele constituie mijloace, pe cât de utile, pe atât de interesante în munca de difuzare a informațiilor și mesajelor cu caracter educativ-sanitar către toate categoriile de populație. Reprezintă totodată mijloace cu mare audiență și receptivitate crescută la cea mai mare parte a populației.

2.4.4.1. Reprezentările scenice, sub forma monologului, scenetei, scheciului satiric, pot fi folosite cu succes în ridicarea nivelului de cultură sanitară al populației.

Pentru preșcolari și școlari, cu succes, se poate folosi teatrul de păpuși și de marionete. Aceste mijloace sunt mai dificil de folosit, datorită faptului că implică colaborarea cu instituțiile respective și este condiționată de receptivitatea acestora.

2.4.4.2. Filmul educativ-sanitar este o componentă importantă în munca de educație din mai multe motive:

- folosind mijloace artistice și tehnice de exprimare, este foarte agreat de public;
- se poate difuza înaintea unor filme artistice, adresându-se unui număr mare de spectatori;
- filmele înregistrate pe videocasete sunt mai ușor de realizat și de mânuit, ele fiind extrem de utile în cadrul expunerilor;
- prin film mesajul este mult mai ușor de transmis.

2.4.3.3. Televiziunea poate fi un factor decisiv în transmiterea unor mesaje, ținând cont că este recepționată de milioane de telespectatori. Modalitățile de folosire ale televiziunii sunt multiple:

- difuzarea repetată a unor spoturi educative la orele de maximă audiență;
- realizarea de emisiuni cu invitați (personalități) care să prezinte anumite probleme sau/și să răspundă la întrebările telespectatorilor;
- emisiuni pentru copii cu: scenete, teatru de păpuși sau marionete, desene animate;
- prezentarea de filme documentare cu caracter instructiv-educativ.

2.4.4.4. Radioul de asemenea, prin realizarea unor emisiuni cu caracter educativ-sanitar, difuzate la ore de maximă audiență, poate fi un factor esențial în ridicarea nivelului de cultură sanitară al populației. Aceste emisiuni pot fi sub forma unor expuneri scurte, sfaturi medicale, răspunsuri la întrebări pe teme medicale sau concursuri. Ele se pot adresa populației sănătoase sau diferențiat diferitelor categorii de bolnavi.

Datorită faptului că este mai accesibil, din punct de vedere material, are avantajul unei audiențe mai mari decât televiziunea, cuprinzând și categoriile sociale paupere, care de obicei au și un nivel de cultură sanitară mai scăzut.

2.5. Alte mijloace sau forme de educație pentru sănătate

Prezentarea de până acum a mijloacelor și formelor de educație pentru sănătate are un caracter didactic, pentru că în realitate munca aceasta, care are drept scop creșterea nivelului de cultură sanitară, îmbină două, trei sau mai multe mijloace.

Vom prezenta în continuare și alte forme de educație adresate populației.

2.5.1. Instructajul sanitar la angajare

Se efectuează persoanelor noi încadrate, cu scopul de a le avertiza asupra unor eventuale riscuri prezente la respectivul loc de muncă și de a le instrui în ceea ce privește normele de igienă și de tehnica securității muncii, pentru a preveni și combate accidentele sau îmbolnăvirile profesionale.

Instructajul sanitar la angajare are în principal ca tematică: caracteristicile locului de muncă, existența noxelor profesionale, pericolul accidentelor, importanța măsurilor de profilaxie etc.

Este indicat ca reîmprospătarea acestor cunoștințe să fie efectuată prin instructaje periodice.

2.5.2. Cursurile de sanminim

Cursurile de sanminim se organizează pe profiluri de activități având ca scop pregătirea cursanților pentru păstrarea și promovarea sănătății lor și a celor cu care intră în contact sau îi deservesc, în cursul activităților pe care le desfășoară.

Aceste cursuri se desfășoară sub formă de lecții cu un conținut teoretic și practic, cu rolul de a consolida cunoștințele pe care participanții le au deja, dar și de a adăuga altele noi, precum și de formarea unor deprinderi igienice corecte.

Cursurile de sanminim, în raport cu profilul sectorului de activitate în care se organizează, implică probleme și tematici diferite de predare. Redăm mai jos câteva din cursurile legate de anumite sectoare activitate, din care foarte important este cel al serviciilor.

2.5.2.1. Cursurile pentru personalul unităților de găzduire publică, prevăd în principiu 3-4 lecții teoretice cu 2 demonstrații practice.

Lecțiile teoretice au ca scop acumularea unor noțiuni igienico-sanitare specifice unităților în care lucrează. Demonstrațiile practice trebuie să fie axate pe prezentarea concretă a diferitelor operațiuni de efectuare igienică a curățeniei curente, a spălăturii instalațiilor sanitare precum și a dezinsecției și dezinsecției.

2.5.2.2. Cursurile pentru personalul băilor publice, piscinelor constau în 2-3 lecții teoretice al căror conținut va fi axat pe probleme specifice: folosirea apei potabile pentru baie, asigurarea unui microclimat corespunzător, atât în vestiare cât și în încăperile cu bazine, asigurarea unei temperaturi constante a apei, evacuarea corectă a apelor reziduale, întreținerea igienică a bazinelor și a celorlalte dotări. În cazul piscinelor, traseul de intrare și ieșire din bazin va cuprinde obligatoriu trecerea pe la duș. Lenjeria care se închiriază va fi spălată, fiartă și călcată.

Demonstrațiile practice vor urmări prezentarea la fața locului a măsurilor de întreținere, curățenie, dezinsecție a bazinelor, căzilor și a celorlalte dotări existente.

2.5.2.3. Cursurile de sanminim cu personalul din unitățile de înfrumusețare (frizerie, coafură, cosmetică, manichiură, pedichiură). Pe durata a 2-3 lecții teoretice, se vor trata teme comune tuturor acestor categorii privind: igiena personală și controlul medical periodic, igiena localului, curățarea și dezinfectarea instrumentelor de lucru, folosirea corectă a șervetelor și prosoapelor numai pentru o singură persoană, atitudinea față de clienții care prezintă anumite afecțiuni (dermatoze, micoze, parazitoze etc.) pentru a le deosebi pe cele transmisibile de cele netransmisibile și a acționa în consecință.

Separat trebuie prezentate probleme specifice fiecărei profesii, cu incidentele și accidentele ce pot apare și cu demonstrații practice privind măsurile ce se vor lua în situațiile respective. Acestea urmăresc atât protejarea lucrătorului cât și a clientului.

2.5.2.4. Cursurile de sanminim comunal se organizează cu populația activă din mediul rural. Lecțiile teoretice urmăresc abordarea unor teme cu specific pentru locuitorii comunelor privind: sursele de apă potabilă (fântâni, izvoare etc.), amplasarea latrinelor,

îndepărtarea și neutralizarea reziduurilor, igiena locuinței și gospodăriei, toate având drept scop formarea unor deprinderi corecte, pentru un trai igienic, civilizat.

Se pot face și demonstrații practice privind curățirea și întreținerea fântânilor, dezinfecția latrinelor etc.

2.5.2.5. Cursurile de sanminim cu muncitorii din sectorul fito-sanitar au o importanță deosebită prin faptul că aceștia manipulează o gamă tot mai mare de substanțe cu grade diferite de toxicitate. Scopul cursurilor este de a prezenta riscurile pe care le prezintă aceste substanțe și modul lor de acțiune (pe aparatul respirator, digestiv, sistemul nervos, cutanat etc.), precum și prezentarea eventualelor substanțe antidot și modul de folosire al acestora.

Demonstrațiile practice se vor axa pe folosirea corectă a echipamentului de protecție, mănuierea corectă a substanțelor și igiena individuală la terminarea lucrului cu aceste substanțe.

2.5.2.6. Cursurile de sanminim alimentar se adresează tuturor persoanelor care manipulează alimente: fie că le prepară, le transportă sau le desfac.

Cursurile se vor organiza pe aceste profile și trebuie să abordeze următoarele teme:

a. Alimentația rațională: principalii factori nutritivi necesari organismului și rolul lor în organism (proteine, glucide, lipide, vitamine, săruri minerale).

b. Noțiuni de microbiologie privind condițiile necesare dezvoltării și multiplicării germinelor precum și modalitățile de distrugere a acestora.

c. Bolile transmisibile prin apă și alimente; toxiinfecțiile alimentare; lanțul epidemiologic (sursă, vectori, receptor).

d. Rolul insectelor și animalelor (rozătoare în special) în transmiterea unor boli și măsuri de prevenire.

e. Circuitul igienic al alimentelor: prepararea și păstrarea corectă a acestora.

f. Examenul organoleptic și caracteristicile diverselor alimente proaspete.

g. Normele igienico-sanitare privind buna funcționare a unităților cu profil alimentar.

h. Igiena individuală a persoanelor ce lucrează în sectorul alimentar (mâinile, îmbrăcămintea, echipamentul de protecție etc.).

i. Noțiuni de imunitate și profilaxie prin vaccinări.

j. Importanța efectuării examenelor medicale la angajare și apoi periodic, în conformitate cu normativele în vigoare.

2.5.3. Cursurile "Școala mamei"

Aceste cursuri sunt o formă de educare și instruire, care se adresează atât viitoarelor mame cât și tinerelor mame. Ele au drept scop acumularea unui bagaj de cunoștințe privind regimul de viață, igiena femeii în perioada gravidității și lăuziei, alimentația sugarului și copilului mic, baia și înfășurarea sugarului, tulburări de digestie ale sugarului, afecțiuni ale nou născutului și copilului mic, importanța controlului medical atât al gravidei cât și al copilului sănătos sau la apariția primelor semne de boală, importanța vaccinării etc.

Eficiența cursurilor crește foarte mult, dacă sunt însoțite de filme tematice și demonstrații practice prin care tinerele sau viitoarele mame să capete o oarecare manualitate (cum să țină copilul la sân, baia, înfășutul etc.).

2.5.4. Discuția stimulativă de grup

Are drept scop esențial modificarea atitudinilor și comportamentului prin înlocuirea părerilor și obișnuințelor greșite cu motivări corecte.

Grupurile cărora li se adresează această modalitate de lucru pot fi: dintr-un loc de muncă comun (secție, atelier), dintr-o asociație sau un club (de femei, de tineret etc.), în general oameni care au ceva în comun.

În timpul desfășurării acestor discuții, liderul grupului trebuie să aibă în vedere câteva elemente importante:

- fiecare participant să aibă posibilitatea sa ia cuvântul (chiar și cei mai timizi);
- să folosească metoda ascultării active și întrebările deschise;
- să stimuleze ideile noi;
- să dea informații clare, relevante;

- să axeze discuția pe teme majore și să ajute grupul să cadă de acord asupra priorităților;

- să rezume și să sublinieze concluziile discuțiilor.

2.5.5. Concursurile

Ca să fie cât mai atractive și să solicite interesul, de asemenea să beneficieze de o participare cât mai numeroasă, se recomandă ca acestea să se finalizeze cu premiarea câștigătorilor.

Concursurile se pot organiza în diferite moduri. De exemplu, se stabilește o temă, un termen de înscriere, data și locul desfășurării (o întreprindere, o școală, un club etc.) precum și bibliografia.

O altă formă este cea care folosește presa, radioul sau televiziunea, prin care se lansează întrebări și se așteaptă într-un termen bine stabilit răspunsurile populației. După epuizarea termenului stabilit, o dată cu popularizarea și premiarea câștigătorului, se oferă și răspunsul corect. Premiarea se poate face după fiecare întrebare sau după un set de întrebări, în funcție de regula stabilită înainte de începerea concursului.

Scopul acestor acțiuni este de informare și educare a populației prin participarea activă a acesteia.

2.5.6. Cursurile diferențiate pe categorii de bolnavi

2.5.6.1. Sfatul medicului diferențiat și individualizat

Practica a demonstrat că eficiența tratamentului unui bolnav crește atunci când atât el, cât și familia sa sunt instruiți de către cadrele medico-sanitare în ceea ce privește respectarea indicațiilor privind tratamentul propriu-zis, regimul igienico-dietetic și îngrijirea corectă a celui bolnav.

Sfatul diferențiat se realizează prin convorbiri individuale cu bolnavul și membrii săi de familie, după care li se oferă un memorator medical. Acest fel de convorbire este deosebit de util, mai ales pentru bolnavii cu afecțiuni cronice (ulcer gastro-duodenal, boală hipertonică, diabetici, bolnavi cu afecțiuni cardio-vasculare etc.).

2.5.6.2. Convorbirile pe teme de dietetică, urmate sau asociate cu demonstrații practice, urmăresc înlăturarea tendinței bolnavului de a se limita numai la tratamentul medicamentos, neglijând regimul dietetic. Această formă de educație se adresează în egală măsură celor care îngrijesc bolnavii respectivi și celor care le prepară mâncarea. Trebuie să fie cunoscute exact atât alimentele indicate cât și cele contraindicate, precum și prepararea și păstrarea corectă a acestora.

2.5.6.3. Consultația profilactică pe grupuri omogene de bolnavi

Se poate realiza la nivelul dispensarului cu bolnavii cronici dispensarizați sau în secțiile de spital. Se recomandă ca grupul să nu fie prea mare (8-10 bolnavi) și să cuprindă bolnavi cu aceeași afecțiune.

Este de preferat ca această modalitate de educare să fie realizată de către un medic, care va face o prezentare succintă a bolii, a complicațiilor care pot surveni dacă nu se respectă întocmai recomandările și va răspunde la eventualele întrebări care i se pun de către bolnavi.

Expunerea este mai eficientă dacă este însoțită de imagini (planșe, diapozitive, filme etc.).

În final se va înmâna fiecărui participant un memorator cu sfaturi și indicații individualizate, eventual se pot purta și convorbiri individuale axate pe probleme specifice ale fiecărui bolnav.

Această acțiune se pregătește cu câteva zile înainte și se repetă trimestrial sau semestrial, în funcție de afecțiunea respectivă.

2.6. Canale de comunicație, rețele de instituții, activități în elaborarea strategiilor.

Canalele de comunicație, rețelele de instituții și programele de activități constituie elemente ale unei strategii concepute pentru influențarea și antrenarea grupurilor țintă. Motivele care stau la baza selecționării unor canale de comunicație, rețele și activități sunt comentate în rândurile care urmează.

2.6.1. Canale de comunicație, rețele de instituții

Metodele de lucru și sursele de comunicații nu se bucură de aceeași receptivitate din partea grupurilor țintă. Oamenii, în general dovedesc o anumită înclinație pentru rețelele de instituții care intră în interesul lor, cum sunt unitățile de învățământ, organizațiile religioase, cluburile sportive sau discotecile și preferă sursele informaționale cu care sunt obișnuiți, cum sunt posturile de radio, ziarele sau în problemele de sănătate, medicul de familie.

Trebuie să încercați să identificați preferințele de acest fel ale grupurilor țintă, pentru a le putea folosi în scopul care vă interesează.

Strategiile unui plan includ și această operație de identificare a canalelor și instituțiilor preferate și modul în care pot fi combinate pentru a fi cât mai eficiente.

Datele privind canalele de informație și instituțiile de interes vor cuprinde și detalii referitoare la amplasarea influenței lor asupra unor grupuri. Informațiile privind aceste grupuri pot fi furnizate de unele instituții. Redacțiile de ziare, posturile de radio și televiziune, instituțiile specializate în efectuarea de sondaje pot oferi date despre orele de audiență și vizionare maximă.

Uneori se instalează o impresie generală asupra unor succese sau slăbiciuni specifice diferitelor canale de comunicație, însă generalizarea, de exemplu, a succeselor unui canal de comunicație poate fi adesea derutantă. Se impune o apreciere atentă a canalelor de comunicație în comparație cu alți factori de influență caracteristici culturii locale sau regionale specifice. Un număr mare de lucrători din domeniul promovării sănătății preferă folosirea mai multor canale de informații, oricum mai eficiente decât unul singur.

2.6.2. *Canale interpersonale*

Canalele interpersonale depind de interacțiunea dintre două sau mai multe persoane în procesul de transmitere a mesajelor. Canalele interpersonale includ contactul de la persoană la persoană, dintre lucrătorii din sfera socialului și sănătății, profesori, conferențieri, formatori, conducători de grup, consilieri și alte surse care oferă informații în cadrul ședințelor de antrenament, al discuțiilor în grup, cursurilor sau vizitelor la domiciliu și receptorii mesajului.

Canalele interpersonale:

- oferă informații care presupun interacțiunea cu o persoană, ca sursă de informație demnă de încredere;
- facilitează discutarea unor probleme pe care oamenii le consideră mai delicate sau personale;
- ajută oamenii în adoptarea unor practici noi;
- contribuie la crearea unor grupuri omogene și la obținerea sprijinului comunitar pentru idei și conduite noi.

Prin intermediul relațiilor interpersonale se pot promova metode noi în educația pentru sănătate.

Astfel educatorii de sănătate cu o pregătire specială pot organiza dezbateri libere în clinicile de dermato-venerologie, privind bolile cu transmitere sexuală. O parte din participanți, care manifestă un interes mai mare și sunt cunoscuți ca făcând parte din grupuri cu risc crescut (prostituate, homosexuali, chiar dacă la noi nu au încă statut legal) pot fi recrutați și instruiți ca educatori pentru difuzarea cunoștințelor despre bolile cu transmitere sexuală și prevenirea lor, în grupul din care fac parte.

2.6.3. *Mass-media*

Mass-media cuprinde: radioul, televiziunea, ziarele, revistele și filmele.

Mass-media:

- reușește să transmită rapid informații noi, repetate și pentru o bună parte din ansamblul populației;
- contribuie la legitimarea dezbaterii problemelor de interes public și creează sprijinul necesar desfășurării unor programe și activități;
- consolidează cunoștințele și conduitele nou însușite.

2.6.4. *Mijloacele informative de format mic*

Mijloacele informative de format mic: pliante, fluturași, afișe, casete video, diapozitive, benzi sonore, grafiti, expoziții, machete și articole cu inscripții (tricouri, fulare, sacoșe, cutii de chibrituri etc.) urmăresc următoarele obiective:

- informează și reiterează unele teme legate de scopul urmărit;
- oferă informații mai amănunțite decât mass-media sau scurtele contacte interpersonale;
- sprijină activitățile întreprinse, prin informații asupra orei, locului, numerelor de telefon etc.

2.6.5. *Rețele de instituții*

Rețelele de instituții includ ministerele și subunitățile lor. De exemplu: spitalele, școlile, armata, poliția, organizațiile religioase, societățile voluntare, organizațiile nonguvernamentale, sindicatele, cercurile financiare și industriale, asociațiile profesionale și grupurile comunitare (cluburi feminine și de tineret etc.).

Activitățile de promovare a sănătății includ:

- utilizarea canalelor diferitelor rețele de comunicații deja existente pentru difuzarea mesajelor privind prevenirea sau combaterea;
- obținerea accesului la grupurile țintă, deja incluse în rețelele instituționale și în structurile, serviciile și programele acestora;
- folosirea experienței personalului și a voluntarilor din rețele;
- integrarea mesajelor în activitățile de informare, educare și servicii ale rețelelor cooperante, potențând astfel efectele inițiativelor de promovare a sănătății.

O parte din aceste instituții, ca armata sau marile întreprinderi, au posibilitatea să finanțeze și să aplice elementele esențiale din planul de promovare a sănătății, în cadrul propriilor lor instituții, incluzând, de exemplu: manifestări de genul "Ziua Mondială fără Tutun" consacrată combaterii fumatului, sau consacrată discuțiilor despre SIDA; înființarea unui grup permanent de instruire și inițierea unor programe de consiliere individuală.

Sistemele de acordare a serviciilor care răspund de punerea la dispoziție a articolelor și serviciilor ce sunt promovate, prin programe, au rol hotărâtor în susținerea activităților de instruire, educare și comunicare.

Oamenii nu vor adopta un produs nou, oricât de bine ar fi susținut prin mass-media, dacă nu și-l pot permite sau nu există pe piață, și nu vor accepta un serviciu care nu are credibilitate, dacă nu le este oferit de o manieră competentă și eficace.

2.6.6. *Antrenarea grupurilor țintă*

Pentru stabilirea unei comunicări eficiente care să ducă la o interacțiune productivă, se impune implicarea populației în planificarea, proiectarea și aplicarea programelor. Populația vizată poate fi imediat antrenată în planificarea și aplicarea acțiunilor locale de promovare a sănătății pentru sine și pentru alții. Ea poate fi încurajată să aibă diferite inițiative, astfel încât proiectele la care participă să îi aparțină cu adevărat și să capete în acest fel maximum de eficiență.

Acțiunile principale pentru obținerea colaborării populației includ:

- vizite și consiliere a indivizilor: acasă și la locul de muncă, în centre de sănătate, grupuri întâmplătoare;
- întâlniri, discuții (în grup) ;
- orientare/pregătire (prin seminarii, cursuri, ateliere);
- manifestări publice/culturale (teatre, spectacole muzicale, sărbători tradiționale, festivaluri, aniversări, spectacole sportive, concursuri);
- programe de autoajutorare (acțiuni locale de grup, cu participarea în activități de planificare, aplicare și evaluare).

2.6.7. *Conlucrarea activităților de comunicare cu rețelele instituționale*

Pentru sporirea eficienței, fiecare canal de comunicație presupune diferite abilități, contacte cu instituții, inițiative luate în scopul producerii de materiale și a creării unor condiții favorabile.

Eficiența activității unui singur canal de comunicație sau a unei rețele instituționale este sporită prin coordonarea cu toate celelalte unități strategice. Prin urmare, se impune punerea la punct a unei strategii globale.

Pentru selecționarea canalelor de comunicație și a activităților rețelelor instituționale și pentru elaborarea interacțiunii lor, este necesară cunoașterea datelor privind preferințelor grupurilor de populație. Informațiile necesare pot fi culese cu prilejul studiilor preliminare de evaluare.

2.6.8. Strategie integrată

Elaborarea strategiei trebuie să țină seama de interacțiunea diferiților factori:

- caracteristicile și necesitățile grupurilor țintă;
- obiectivele și performanțele pe care și le propune un program;
- natura mesajelor;
- activități, canale de comunicații, rețele instituționale prevăzute într-un program.

O strategie integrată de promovare a sănătății trebuie să folosească mesajele, activitățile, canalele de comunicație și rețelele instituționale, într-o îmbinare care să se dovedească cea mai adecvată specificului categoriilor de populație vizate și condițiilor în care acestea trăiesc.

2.7. Răspunderile promotorilor de sănătate

Promotorii de sănătate au câteva obligații:

- Să fie informați.

Datele informaționale se schimbă mereu, iar noile descoperiri produc noi comentarii, noi termeni, noi speranțe. Promotorii de sănătate trebuie să fie în pas cu noile date, să cunoască suficient de bine ansamblul problemelor, să poată explica oamenilor noutățile în domeniu, în așa fel încât ele să poată fi înțelese și acceptate.

- Să fie îndrăzneți.

Promotorii de sănătate trebuie, să-și depășească slăbiciunile să-și învingă propriile prejudecăți, să descopere noi resurse și să lucreze împreună cu oameni pe care înainte nu-i considerau importanți.

- Să fie expliți.

Oamenii nu trebuie derutați, folosind un limbaj ambiguu, cu jumătăți de adevăr sau un jargon tehnic. Limbajul folosit trebuie să fie clar, sincer și direct, spre a fi înțeles de cei care trebuie să-și modifice comportamentul obișnuit.

- Să evite stereotipia și blamarea, mai ales dacă este vorba de o afecțiune transmisibilă. Bolile nu au preferințe rasiale, religioase, etnice sau de sex.

- Să-și concentreze eforturile pentru a schimba comportamentul în grupurile țintă.

Sfaturile cu caracter general și educația largă a populației pot reduce teama și înlătură prejudecățile, dar asupra comportamentului oamenilor au un efect minim. De exemplu, nu este suficient să educi oamenii astfel încât 90% să știe că SIDA poate omorî, dar numai 5% din populație cu risc de îmbolnăvire să aibă un comportament sexual care să evite riscul infecției cu H.I.V.

- Să activeze pe un front larg.

Numai o atitudine pozitivă față de schimbarea comportamentului nu se dovedește eficientă. Omenirea este plină de fumători, care știu că fumatul dăunează sănătății și totuși continuă să fumeze. Modificarea comportamentului cere o ofensivă mult mai amplă; promotorii de sănătate trebuie să înțeleagă motivele care îi fac pe oameni să continue să se poarte la fel, să găsească alternative acceptabile și apoi să furnizeze resursele și sprijinul necesar pentru acceptarea alternativelor. Numai frica, după cum se vede, nu aduce schimbările dorite.

2.8. Evaluarea activității de educație pentru sănătate

Specificul activității de educație pentru sănătate a populației determină unele greutăți în elaborarea unor indicatori direcți ai eficienței. Cei utilizați au mai mult un caracter cantitativ și se referă la: numărul de conferințe, cursuri, lecții etc. De aceea, acești indicatori trebuie completați cu alți indicatori, care reflectă indirect eficiența activității de

educație pentru sănătate, ca de exemplu: indicele comportamentului igienico-sanitar al populației, indicele de depistare precoce a bolilor transmisibile și alții.

Pe baza evidenței activității de educație pentru sănătate se pot calcula o serie de indici care permit o apreciere mai bună a modului de efectuare cantitativă a educației pentru sănătate.

Redăm mai jos câțiva din acești indici:

- Indicele acțiunilor de educație pentru sănătate organizate de Serviciul de Promovare a Sănătății și Educație pentru Sănătate din cadrul Direcției de Sănătate Publică, cu sprijinul unităților medicale, reprezintă numărul acțiunilor educativ-sanitare pe cap de locuitor și an.

Se calculează după formula:

$$\frac{\text{nr. acțiuni de educație pentru sanătate}}{\text{nr. populație}} \cdot 100$$

- Indicele absolvirii diferitelor cursuri cu conținut educativ-sanitar este dat de formula:

$$\frac{\text{nr. persoane care au absolvit o forma organizata de educatie pentru sanătate}}{\text{nr. total persoane din colectivitatea respectiva}} \cdot 100$$

- *Indicele de absolvire a cursurilor de sanminim este dat de formula:*

$$\frac{\text{nr. absolventi ai cursurilor de sanminim de o perioada}}{\text{nr. persoane indicate a fi instruite in aceeasi perioada}} \cdot 100$$

Indicele arată preocuparea sectorului sanitar în ridicarea nivelului de cultură sanitară într-un anumit domeniu și trebuie să fie cât mai apropiat de 100%.

- Indicele de absolvire a cursurilor "Școala mamei" se calculează după formula:

$$\frac{\text{nr. gravide și mame cu copii sub 1 an, absolvente ale cursurilor "Școala mamei"}}{\text{nr. gravide și mame cu copii sub vîrsta de 1 an}} \cdot 100$$

Pentru o cât mai bună pregătire a viitoarelor mame, în vederea îngrijirii copiilor lor, se indică a se realiza un indice cât mai apropiat de 100%.

- Indicele comportamentului igienico-sanitar al populației rezultă din formula:

$$\frac{\text{nr. persoane cu comportament igienico – sanitar corect}}{\text{nr. total persoane din colectivitatea respectiva}} \cdot 100$$

Acesta reflectă în mod indirect activitatea dusă de personalul medico-sanitar, în sânul unui grup de populație (elevi, muncitori etc.) în formarea unor deprinderi igienico-sanitare corecte.

- Indicele utilizării fondurilor destinate educației pentru sănătate a populației (afișe, broșuri, fluturași etc.) se calculează astfel:

$$\frac{\text{suma in lei utilizata pentru educatia pentru sanătate}}{\text{suma in lei repartizata pentru educatia pentru sanătate}} \cdot 100$$

Mai sunt o serie de indici care permit o apreciere indirectă a activității de educație pentru sănătate și de culturalizare sanitară a populației, cum ar fi: indicele de depistare a bolilor transmisibile, indicele de adresabilitate, indicele de izolare, indicele de prezentare la vaccinare, indicele de deservire a sugarilor, indicele de depistare precoce a gravidelor etc.

APENDIX NR.1

GLOSAR DE TERMENI FOLOSIȚI ÎN PROMOVAREA SĂNĂTĂȚII

- ACCES:** posibilitatea de a recepționa un mesaj sau de a obține un serviciu.
- AUDIENȚA:** măsura în care un canal de comunicație își atinge ținta.
- AUDITORIUL PRIMAR:** populație care prezintă aceleași caracteristici și de la care se așteaptă să adopte un comportament recomandat și căreia îi sunt adresate serviciile sau materialele prevăzute într-un program.
- AUDITORIUL SECUNDAR SAU DE RANGUL II:** populație care prezintă aceleași caracteristici, și care influențează membrii auditoriului primar și îi sprijină, fiind mai bine informată.
- BRAINSTORMING:** tehnica provocatoare ce urmărește să mobilizeze participanții grupului de lucru pentru găsirea unor soluții, sau pentru identificarea unor nevoi.
- BRAINWRITING:** fiecare persoană din grupul de lucru își exprimă ideile în scris, într-o problemă definită, iar după trierea acestora se aduc la cunoștința grupului.
- CANAL DE COMUNICAȚIE:** calea prin care este transmis un mesaj informațional (de exemplu: prin cuvânt, prin scrisoare, radio, telefon, ziar, afiș).
- CANAL INTERPERSONAL:** interacțiunea dintre doi sau mai mulți indivizi pentru transmiterea mesajelor.
- CONSILIERE:** a da sfaturi indivizilor și/sau familiilor legate de problemele lor de sănătate fizică sau psihică, de situația lor socială și schimbarea comportamentului.
- EDUCARE:** implică introducerea informației specifice în contextul unor situații particulare care se ivesc în cursul dialogului interpersonal.
- EVALUARE:** procesul de adunare și analiză a datelor referitoare la efectele produse de aplicarea unui program. Evaluarea cuprinde și aprecierea impactului produs de program în scopul depistării și soluționării problemelor și ale planificării viitoarelor programe.
- EXPUNERE:** timpul cât durează vizionarea sau ascultarea unui mesaj de către un auditoriu dat.
- FORMAT:** caracteristicile fizice ale materialelor de popularizare (de exemplu: forma, mărimea, mod de prezentare).
- GRUP FOCAL:** un număr de membrii reprezentativi (de obicei 6-12) dintr-un grup țintă cărora li se cere să se pregătească pentru întrebări referitoare la un anumit subiect și sunt încurajați să răspundă liber. Scopul este obținerea de date preliminare cu privire la opiniile unui grup țintă asupra unui anumit subiect.
- GRUP NOMINAL:** tehnică prin care fiecare persoană din grup își exprimă o părere în legătură cu problema dată, iar educatorul grupează ideile comune.
- GRUP ȚINTĂ:** grup de populație cu caracteristici comune, pentru care sunt în mod expres concepute mesajele privind promovarea sănătății.
- INDICATOR:** o mărime observabilă și măsurabilă a procesului realizat în direcția obiectivelor și performanțelor urmărite.
- INFORMAREA:** implică furnizarea de date despre un subiect oarecare fără să se asume responsabilitatea modului în care clientul se hotărăște să folosească informația.
- MASS-MEDIA:** canale de comunicație majore cum sunt radioul, televiziunea, presa.
- MATERIALE:** produse de genul spoturilor publicitare prin radio, pliante, afișe, benzi desenate, manuale de instructaj, folosite pentru transmiterea mesajelor prin canalele de comunicație.
- MESAJ:** conținutul materialelor de comunicație.
- MIJLOACE DE COMUNICARE CU DIMENSIUNI REDUSE:** canale de comunicație de dimensiuni mici (broșurile, fluturașii, afișele, pliantele, benzile video, diapozitivele).
- MONITORIZARE:** acțiunea de culegere și analiză a informației privind aplicarea programului în scopul identificării problemelor și a luării de măsuri corective.
- MOTIVAȚIA:** implică folosirea informației în așa fel încât să convingă clientul să se comporte într-un anumit fel.

OBIECTIV: rezultat final dorit și urmărit de una din componentele programului, necesar pentru a realiza scopul programului.

PRETESTARE: acțiunea de probare a mesajelor sau materialelor de popularizare înaintea distribuirii lor largi, în scopul de a le mări eficiența.

PROMOVAREA SĂNĂTĂȚII: procesul de folosire a informației, educației și canalelor de comunicație pentru a influența în mod pozitiv comportamentul față de sănătate al indivizilor și grupurilor.

R.A.P.: metode rapide de cercetare.

SCOP: declararea în termeni generali a obiectivelor urmărite în program.

STRATEGIE: o coordonare a acțiunilor dinainte concepută în vederea atingerii unui obiectiv. Strategia promovării sănătății cuprinde definirea mesajelor potrivite și alegerea unei îmbinări adecvate de canale de comunicație și activități în vederea influențării unui grup țintă.

TON: o anumită formă, culoare, sunet și muzică, care adăugate unui mesaj creează o atmosferă și dă viață emoțională unui mesaj.

ȚINTA ACȚIUNII: un anumit rezultat pe care o componentă din program își propune să-l atingă. Este o treaptă intermediară care conduce la atingerea unui obiectiv.

APENDIX NR.2

PROIECTAREA UNUI PROGRAM DE PROMOVARE A SĂNĂTĂȚII

Elementele esențiale care trebuie avute în vedere în momentul în care se elaborează un program în domeniul promovării sănătății sunt următoarele:

1. Motivația programului.
2. Obiectivele generale ale proiectului.
3. Stabilirea grupului (grupurilor) țintă.
4. Caracteristicile grupului țintă:
 - a. Demografice: vârstă, sex, mediu, stare civilă, etnie, religie și altele.
 - b. Sociale: familie, comunitate, acces la transport, comunicații și altele.
5. Cunoștințe, atitudini, credințe și practici necesare rezolvării problemei.
6. Stabilirea de metode de cercetare pentru identificarea cunoștințelor, atitudinilor, credințelor și practicilor actuale ale grupului țintă:
 - a. Cantitative - Analiza datelor statistice existente - Anchete prin chestionar
 - b. Calitative - Metode rapide (R.A.P.)
 - Observația: directă, participativă.
 - Interviu: anamneza, semi-structurat, în grup.
 - Conversația: individuală, în grup ("Focus grup").
7. Identificarea cunoștințelor, atitudinilor, credințelor și practicilor actuale ale grupului țintă.
8. Stabilirea diferențelor existente între cunoștințele, atitudinile, credințele și practicile pe care le are grupul țintă și cele ce îi sunt necesare rezolvării problemei.
9. Elaborarea mesajelor informaționale și motivaționale ce trebuie transmise grupului țintă pentru eliminarea lacunelor depistate.
10. Stabilirea obiectivelor măsurabile specifice proiectului.
11. Stabilirea duratei de execuție a programului.
12. Revenirea asupra grupului țintă, obiectivelor, mesajelor și revizuirea lor pe parcursul programului dacă este necesar.
13. Strategiile de comunicare optime pentru realizarea obiectivelor proiectului:
 - a. Conștientizarea (sensibilizarea)
 - b. Informarea
 - c. Motivarea
14. Canalele de comunicații (accesibile, disponibile, credibile) și rețelele de instituții:

-
- a. Mass-media
 - b. Canalele interpersonale
 - c. Mijloace informative de format mic
 - d. Rețele de instituții
- unități ale diverselor ministere (spitale, școli, unități militare, poliție, etc.)
 - organizații voluntare nonguvernamentale (N.G.O.)
15. Elaborarea de materiale informaționale și motivaționale și pretestarea lor.
 16. Utilizarea sistemului feed-back pentru a urmări și monitoriza implementarea pas cu pas a programului.
 17. Derularea de mini-programe de pregătire a educatorilor și a voluntarilor participanți la program.
 18. Promovarea participării la program:
 - a. prin mass-media
 - b. stimularea morală și materială
 19. Urmărirea și evaluarea programului:
 - a. Pe parcurs
 - b. Finală
 20. Stabilirea calendarului activităților.
 21. Se va stabili cine va crea, produce, implementa și conduce fiecare din părțile proiectului
 22. Bugetul programului calculat pe fiecare an pentru:
 - personal
 - echipament
 - deplasări
 - producerea materialelor audio-vizuale și tipăriturilor
 - cercetări
 - evaluări
 - comunicații
 - întâlniri, conferințe, cursuri
 - cheltuieli indirecte
 - cheltuieli neprevăzute
-

CAPITOLUL VI

ETICĂ MEDICALĂ ȘI DREPTURILE PACIENȚILOR

Interesul, de dată relativ recentă, arătat eticii profesionale, în general, a dus la apariția mai multor cursuri și lucrări de „etică specializată: etica medicală, etica profesiunii de avocat, de ziarist, etica în afaceri etc. Într-un mod sau altul, la un moment dat, fiecare dintre noi poate fi afectat de modul în care se respectă sau nu principiile etice ale unei profesiuni.

Organizația Mondială a Sănătății este din ce în ce mai preocupată de delicatele aspecte ale aplicării principiilor eticii în practica medicală curentă, organizând dezbateri ample pe acest subiect. Principala problemă a fost de a găsi modalitățile de asigurare a unui acces echitabil la serviciile de sănătate. Mai mult, numeroase programe organizate și desfășurate sub egida OMS au instituit propriile comitete de etică, respectarea principiilor de etică medicală devenind o preocupare prioritară pentru organizație.

Progresul înregistrat de științele medicale, în general și de biologia moleculară în special, au modificat modelul tradițional al relației medic bolnav. Peste tot în lume este resimțită o presiune crescândă asupra medicilor, care sunt nevoiți să țină cont de factorul economic, ceea ce poate, de multe ori, influența decizia lor, privind ceea ce consideră că este benefic pentru bolnavi. De aceea este mai mult decât necesară o corectă informare asupra principiilor etice, astfel încât fiecare medic să fie sigur că alegerea sa nu este dictată exclusiv de constrângerile economice. La fel cum este important să se știe că utilizarea unor tratamente sau investigații costisitoare ar putea să limiteze accesul altor pacienți la intervenții nu mai puțin necesare, dar sigur mai puțin costisitoare.

Astăzi, lumea medicală și nu numai, este conștientă de obligativitatea respectării principiilor eticii medicale în tot ceea ce înseamnă cercetarea medicală, accesul la serviciile medicale, ingineria genetică, sănătatea mintală, reproducerea artificială, transplant, sfârșitul vieții, respectarea drepturilor pacienților, etc.

Iată de ce introducerea eticii în programele de învățământ devine una dintre necesitățile acestui moment. Bineînțeles că simpla studiere a eticii medicale nu va duce la rezolvarea problemelor, dar îi va ajuta pe cei direct interesați să-și dezvolte propriile cunoștințe în domeniu, pentru a putea lua deciziile clinice în deplină cunoștință de cauză.

Dilemele etice nu au răspunsuri preformulate. Tocmai de aceea, aducerea în discuție a tuturor acestor aspecte critice și de cele mai multe ori particulare, trebuie făcută acum, asigurându-se participarea unor categorii cât mai largi de persoane. În această etapă, definirea oricărei politici naționale, în domeniul sănătății, nu se mai poate face fără a ține cont de principiile eticii medicale, încercându-se o adaptare la contextul social, constrângerile economice și dezvoltarea tehnologică.

Sperăm că în rândurile ce urmează se vor găsi măcar câteva idei care să incite la o reconsiderare a eticii medicale și un studiu aprofundat a fascinantei sale problematice.

I. Context general

Începuturile eticii medicale nu sunt datate cu foarte mulți ani în urmă. Unii consideră că bazele au fost puse la Nuremberg, la sfârșitul celui de al doilea război mondial, atunci când au fost judecați medicii naziști, iar Codul de la Nuremberg ar reprezenta primul document care reglementează etica cercetării medicale.

Alții, consideră ca moment de început data de 9 noiembrie 1962, când a fost publicat articolul „Ei decid cine trăiește și cine moare”. Articolul cu pricina povestește istoria comitetului de etică din Seattle, care era obligat să facă selecția celor care erau admiși în

programul de dializă cronică. Cine are meritul începutului are mai puțină importanță. Esențial este că lumea modernă se apleacă tot mai mult asupra principiilor fundamentale ale eticii și ale eticii medicale în particular.

Vorbind despre etică, în general, ajungem inevitabil și la o abordare din punct de vedere filosofic, fără de care nu se poate trece la aspectele particulare care vor face subiectul paginilor următoare.

Obiectul eticii pure este binele. Definind ce este binele se poate stabili ce este bine să faci. Deși pare o chestiune ușor abordabilă, definirea binelui a constituit un obstacol de multe ori de netrecut pentru filozofii mai scupuloși. De regulă, atunci când se vorbește, la modul general, despre bine, se face de fapt caracterizarea unor acțiuni, care sunt considerate ca fiind sau nu bune. Nimeni nu poate răspunde cu certitudine dacă există un singur fel de bine, unanim acceptat ca atare. De fapt, binele nu poate fi analizat.

O altă distincție care este dificil de realizat este cea între etică și morală, termeni care pot fi utilizați câteodată cu semnificații identice. Cuvântul „etică” provine din limba greacă, de la „ethos”, care înseamnă obicei, obișnuință. Cuvântul „morală” provine din limba latină, de la „mores”, care are tot semnificația de obicei. În consecință, amândoi termenii presupun un mod de comportare, includ aprobare sau dezaprobare pentru o anumită comportare, exprimată prin cuvinte ca: bun(ă), corect, drept, valoros sau dimpotrivă, rea (rău), incorect, nedrept, fără valoare.

Pe de altă parte, există anumite delimitări care se pot face între etică și morală. Etica poate fi definită ca ramură a științelor sociale care stabilește normele și standardele de comportament care se aplică în judecarea actelor umane.

În aceeași ordine de idei, morala este definită ca fiind cea care reflectă binele și răul, separă ceea ce trebuie făcut de ceea ce nu trebuie făcut în acțiunile umane.

Morala este considerată ca fiind un produs al consensului social. Astfel, se pot cita morala catolică și morala marxistă, chiar dacă între ele este foarte greu să se identifice punctele de legătură. Totuși, au fost acceptate ca atare de societățile respective.

Creștinismul a identificat cele ZECE PORUNCI, ca fiind codul moral al acelor timpuri. Nerespectarea lor nu era pedepsită în mod direct și imediat. De aceea, atunci când au fost prevăzute și pedepsele primite de cei care încălcau poruncile, ele au devenit legi.

Regulile morale pot fi împărțite în două categorii:

- a) cele care previn în mod direct producerea „răului” și
- b) reguli care, atunci când nu sunt respectate, au efecte nedorite

Cele din prima categorie sunt :

- să nu ucizi
- să nu provoci durerea altuia (inclusiv aspectele care țin de sănătatea mintală)
- să nu produci altuia infirmități (inclusiv cele din domeniul psihiatriei)
- să nu lipsești de plăcere
- să nu lipsești de libertate

Din cea de a doua categorie se pot aminti :

- să nu decepționezi
- să-ți respecti promisiunile
- să nu înșeli
- să respecti legea
- să-ți faci datoria

Aceste reguli morale se aplică și în cazul eticii profesionale, inclusiv în cazul eticii medicale. Se pot da câteva exemple. Astfel, pornind de la regula „să nu provoci durerea altuia” și ținând cont că medicul, de multe ori, are nevoie să afle, de la pacient, informații

care țin de intimitatea acestuia, se ajunge la obligația oricărui medic de a păstra confidențialitatea.

În cadrul principiilor eticii medicale, regula „să nu înșeli” devine obligația profesioniștilor de a-și informa corect pacienții, de a le spune adevărul despre starea sănătății lor. În acest caz, în anumite circumstanțe, se permit excepțiile.

„Să nu lipsești de libertate”, are corespondent în etica medicală prin necesitatea obținerii consimțământului pacientului pentru orice act care are efect asupra stării sale de sănătate. Mergând mai departe, este necesar să vorbim despre diferențele dintre bioetică și etica medicală. Bioetica se referă la tot ceea ce are viață biologică. Etica medicală se referă la toate aspectele etice ale practicii medicale. Fără îndoială, etica medicală reprezintă domeniul cel mai important al bioeticii.

II. Etica medicală: teorii, principii, reguli și judecăți

Încercând o simplificare a problematicii eticii, în general, putem identifica patru categorii distincte : teoriile etice, principiile etice, regulile etice și judecățile etice.

Teoriile etice sunt acele entități sistematizate, alcătuite din principii și reguli.

Teorii consequentialiste- sunt cele care măsoară valoarea unei acțiuni prin finalitatea ei

-utilitarismul :“scopul scuza mijloacele”

-binele și drepturile individuale trebuie subordonate binelui și drepturilor societății

-“cel mai mare bine pentru cel mai mare număr de oameni”(apare riscul de oprire și injustiție pentru o minoritate)

Teoriile deontologice : datoria și obligația trebuie să stea la baza oricărui act, nu consecințele

-tradițiile religioase și poruncile divine

-acțiune “de dragul datoriei”

Teoriile bazate pe virtuți

-cinste

- compasiune

- onestitate

Principiile etice reprezintă baza pentru regulile etice care orientează luarea deciziilor.

Respectarea autonomiei individului

Adesea se consideră că acest principiu stă la baza practicii medicale din țările vestice. Altfel formulat, acest principiu spune că indiferent ce crede medicul că trebuie făcut, pacientul este cel care are puterea de decizie. Este o abordare complet diferită de acel „lasă că știe medicul mai bine ce este de făcut”, ce reprezenta un exemplu clasic de paternalism.

Cu excepția situației în care poate produce rău altora, orice persoană cu discernământ are dreptul să decidă ce va face în ceea ce privește sănătatea sa. Orice acțiune împotriva voinței unei persoane, este supusă rigorilor legii. Din acest principiu, al autonomiei, derivă și o bună parte din aspectele legate de consimțământ, confidențialitate.

Una dintre problemele delicat de rezolvat este cea a discernământului. Cine îl stabilește? Care este vârsta minimă pentru a fi considerat cu discernământ? Când începem să fim prea bătrâni pentru a mai avea discernământ? Este evident că poate fi extrem de dificil să stabilești, cu acuratețe, discernământul sau lipsa de discernământ a unei persoane. Sunt o multitudine de factori care pot influența decizia la un moment dat:emoțional,consum de alcool, droguri, medicamente.

De aceea, se consideră că deciziile unui individ trebuie să fie catalogate ca fiind raționale sau iraționale. Este acceptat ca atunci când voința unui individ, privind acțiuni care afectează propria sănătate, pare a fi complet irațională, ea să nu fie respectată. Oricum, în astfel de circumstanțe decizia nu va fi ușor de luat și este nevoie să nu fie o hotărâre individuală, ci rezultatul unei voințe colective, a unui comitet de experți, așa cum sunt organizate comitetele de etică.

Din punctul de vedere a unor medici, aplicarea principiului autonomiei duce la modificarea obișnuințelor, ceea ce nu este nici ușor de acceptat și nici ușor de pus în practică.

O relație medic-pacient în care balanța înclină spre medic, are anumite avantaje, dar și puncte nevralgice.

Avantaje

- medicul poate alege cel mai bun tratament pentru boala în cauză
- medicul are control asupra timpului său și a resurselor
- medicul își poate folosi toată experiența acumulată

Dezavantaje

- lipsă de considerație pentru opiniile pacientului, pentru temerile și convingerile sale
- decizia medicului poate fi influențată de factori „biologici”, care nu pot fi evitați: vârsta, sexul
- așteptările pacientului nu sunt aceleași cu ale medicului
- pacientul este mai puțin compliant și nemulțumit de serviciul primit
- potențială sursă de plângeri și litigii

Pentru alegerea independentă este necesar să se facă:

- prezentarea obiectivă a faptelor
- expunerea opțiunilor posibile și a șanselor
- expunerea părerii medicului, cu precauția de a nu se face nici un fel de presiuni în luarea deciziei

În concluzie, autonomia individului trebuie să ducă la o colaborare medic-pacient, bazată pe încredere, în care fiecare ține cont de opinia și experiența celuilalt.

Principiul beneficienței (să faci bine)

Acest principiu se regăsește, diferit exprimat și în jurământul lui Hipocrate. Acolo se spune :”primum non nocere”, adică „în primul rând să nu faci rău”.

Aplicarea acestui principiu este vitală. În acest fel medicii sunt obligați să aleagă ceea ce este mai bine pentru pacienții lor, fără să se decidă cu precădere asupra celui mai puțin costisitor tratament.

Apare însă o altă dilemă, asupra a ceea ce trebuie să primeze: binele general sau individual. Principiul utilitarismului consideră că trebuie ales ceea ce oferă cât mai mult bine unui număr cât mai mare de oameni. Gândind așa, nu putem să nu ne întrebăm cât beneficiază și câte persoane utilizează resursele alocate programelor de transplant.

Alte moduri de abordare au la bază principiile datoriei, ale rezultatelor și consecințelor. Un caz particular, interesant de altfel, este cel al cercetării medicale. În cercetare sunt incluși un număr mic de oameni, în timp ce de rezultatele experimentului vor beneficia foarte mulți. Dilema etică este rezolvată prin obținerea consimțământului liber exprimat, în deplină cunoștință de cauză.

În anumite împrejurări, acest principiu poate fi în contradicție cu cel al autonomiei. Este evident că renunțarea la fumat face mult bine, dar decizia nu poate fi impusă.

Conceptul medicinei bazate pe dovezi, precum și ghidurile de practică, sunt transpuneri în practica clinică a acestui principiu, al beneficienței.

Principiul non-maleficienței (al evitării suferințelor)

Este principalul motiv care permite unui profesionist să nu țină cont de voința cuiva, în circumstanțe care ar produce rău altei persoane.

Exemplele pot fi cele ale unui epileptic cu crize la anumite ore și care va fi împiedicat să conducă, părinții care produc suferințe unui copil pot fi decăzuți din drepturi, un salariat HIV pozitiv nu va fi lăsat să lucreze în sala de operații etc.

Principiul dreptății și corectitudinii

Una dintre marile probleme ale momentului, nu numai la noi, este folosirea într-o manieră corespunzătoare a resurselor disponibile pentru îngrijirile de sănătate. Boala este nedreaptă. Dacă unii dintre semenii noștri ar putea fi muștrați pentru stilul lor de viață, nesănătos, alții se nasc cu probleme genetice sau se îmbolnăvesc, deși au făcut tot ce se putea pentru a evita acest lucru.

Serviciile de sănătate trebuie să se supună principiilor enunțate – dreptate și corectitudine. Cei care se îmbolnăvesc trebuie ajutați să ajungă la potențialul lor maxim, nu numai să depășească momentul bolii. Principiile de mai sus se regăsesc și în Programul Organizației Mondiale a Sănătății. Probabil că sunt prea ambițioase și nerealiste, de aceea, poate, nici nu au fost realizate obiectivele inițiale ale acestui program.

Atunci când, cu resurse limitate la dispoziție, trebuie să te gândești la toți, nu se poate să nu reînceapă vechile controverse: prevenire sau tratare, îngrijiri pentru cazurile acute sau pentru cele cronice, alternativele de îngrijire pe termen lung, etc.

Acest principiu este criticat de mulți, considerându-se inaplicabil. Pare a fi doar o dezbatere filozofică, care poate aduce mai multă informație teoretică, dar care nu poate fi pusă în practică, cel puțin nu în lumea în care trăim.

Regulile etice stabilesc dacă anumite acțiuni trebuie sau nu făcute, pentru că sunt sau nu sunt „bune”.

Judecățile etice reprezintă niște concluzii specifice, niște verdicte.

De regulă, atunci când facem referire la aspectele etice ale comportării unor indivizi sau grupuri, facem referire la seturile de reguli sau principii.

Trecând la etica aplicată, specifică unei anumite profesii, trebuie să amintim, pe scurt, următoarele concepte : deontologia, codurile de comportament, codurile deontologice.

Deontologia desemnează reguli, datorii, obligații, stabilește ceea ce trebuie făcut.

Codurile de comportament sunt specifice profesiunilor liberale. Ele cuprind ansamblul îndatoririlor legate de exercitarea unei profesii.

Codurile deontologice sunt rezultatul unui consens al majorității membrilor unui grup profesional. Ele asigură un standard de calitate al profesiei respective.

În ceea ce privește profesiunea medicală, unul dintre primele documente în domeniu este cel cunoscut sub numele de „jurământul lui Hipocrate”, jurământ rostit de fiecare absolvent de facultate și care ar trebui să-i călăuzească întreaga viață profesională. Jurământul definește conduita profesională pe care trebuie să o aibă un medic în decursul carierei sale. Textul a cunoscut mai multe adaptări, versiunea care este acum în vigoare fiind adoptată de Asociația Medicală Mondială, în cadrul Declarației de la Geneva din anul

1975. Actualitatea acestui text poate fi analizată de fiecare dintre noi, păreri fiind destul de împărțite.

Iată care este acest text:

„Odată admis printre membrii profesiei de medic:

Mă angajez solemn să-mi consacru viața în slujba umanității;

Voi păstra profesorilor mei respectul și recunoștința care le sunt datorate;

Voi exercita profesiunea cu conștiință și demnitate;

Sănătatea pacienților va fi pentru mine obligație sacră;

Voi păstra secretele încredințate de pacienți chiar și după decesul acestora;

Voi menține prin toate mijloacele onoarea și nobila tradiție a profesiei de medic;

Colegii mei vor fi frații mei;

Nu voi îngădui să se interpună între datoria mea și pacient considerații de naționalitate, rasă, religie, partid sau stare socială;

Voi păstra respectul deplin pentru viața umană de la începuturile sale, chiar sub amenințare și nu voi utiliza cunoștințele mele medicale contrar legilor umanității;

Fac acest jurământ solemn, liber, pe onoare !”

Furnizarea serviciilor medicale a evoluat, în ultimul secol, de la statutul de serviciu social, oferit de cele mai multe ori de profesioniști individuali, la realizarea unui sistem complex, cu servicii diversificate, furnizate în echipă, de cele mai multe ori realizate în cadrul unor unități medicale, folosind tehnologie avansată.

Consecințele sunt evidente:

- creșterea constrângerilor financiare
- tendința de consum în exces
- existența unor resurse rare și limitate
- divergențe și tensiuni în determinarea priorităților – stabilirea a ceea ce este în interesul societății ca întreg și a pacientului ca individ

Orice sistem de sănătate ar trebui să țină cont de următoarele principii etice specifice:

1. Sănătatea este unul dintre drepturile omului
2. Grija pentru pacient trebuie să ghideze furnizarea serviciilor medicale, dar trebuie privită și aplicată în funcție de contextul general și de obligația de a asigura cel mai mare bine posibil pentru un număr cât mai mare de oameni
3. Responsabilitățile oricărui sistem de sănătate includ și prevenirea îmbolnăvirilor și evitarea apariției infirmităților și handicapurilor
4. Obligativitatea cooperării între specialiștii din domeniu, precum și între aceștia și pacienți
5. Toți profesioniștii din sistem au obligația de a asigura o îmbunătățire continuă a calității serviciilor furnizate.

Orice medic, în calitatea lui de membru al profesiei pe care și-a ales-o, trebuie să fie conștient că are anumite responsabilități nu numai față de pacienți, ci și față de societate, de ceilalți profesioniști din sistem și de sine însuși.

Acest lucru poate fi exemplificat prin principiile de etică medicală, adoptate de Asociația Medicală Americană:

1. Medicul este obligat să-și consacre activitatea pentru a oferi servicii competente, manifestând compasiune pentru bolnavi și respect pentru demnitatea ființei umane.
2. Medicul este obligat să se poarte cu corectitudine în relațiile cu pacienții și colegii.
3. Medicul este obligat să dezvăluie cazurile acelor confrăți care se abat de la normele profesionale sau care încalcă principiile morale sau etice.
4. Medicul este obligat să respecte legile, dar trebuie să fie conștient de responsabilitatea pe care o are în a face demersurile de schimbare a acelor reglementări care sunt contrare beneficiului pacienților.
5. Medicul este obligat să respecte drepturile pacienților, ale confrăților și ale celorlalți profesioniști din sistem, asigurând păstrarea confidențialității în ceea ce privește pacienții săi, în limitele prevăzute de lege.
6. Medicul este obligat să studieze permanent, să pună în practică cunoștințele acumulate, să pună la dispoziția pacienților, a publicului și a celorlalți colegi informațiile relevante și să apeleze la alți profesioniști atunci când situația o cere.
7. Medicul este obligat să aleagă cele mai bune soluții de furnizare a serviciilor medicale în beneficiul pacienților. El este liber să decidă pe cine ia în îngrijire, cu cine colaborează și unde și cum asigură serviciile solicitate. Singura excepție admisă este în cazul urgențelor.
8. Medicul este obligat să-și îndeplinească responsabilitățile pe care le are în calitate de membru al comunității în care trăiește.

III. Analiza etică

În practica medicală curentă se întâlnesc frecvent situații care necesită o evaluare din punctul de vedere al eticii medicale. Orice analiză etică a unui caz clinic trebuie să țină cont de următoarele patru elemente: indicațiile medicale, dorința pacientului, calitatea vieții pacientului, contextul.

1. Indicațiile medicale

- determinarea problemelor medicale, anamneză, diagnostic, prognostic
- stabilirea tipului de afecțiune: acută, cronică, urgență, stadiu depășit terapeutic
- determinarea scopurilor tratamentului
- care sunt probabilitățile de succes
- care sunt alternativele, în cazul unor tratamente ineficiente
- care sunt beneficiile pentru pacient

2. Dorința pacientului

- care sunt preferințele pacientului pentru conduita terapeutică
- să se facă informarea pacientului asupra avantajelor și riscurilor
- să se stabilească, cu certitudine, că pacientul are deplin discernământ

-
- să se identifice eventualele preferințe exprimate anterior
 - în caz de imposibilitate, dorința exprimată de reprezentantul legal al pacientului
 - identificarea eventualelor influențe nedorite asupra deciziei pacientului
3. **Calitatea vieții pacientului**
- care sunt estimările, în cazul în care se va face tratament sau se va renunța la el, pentru întoarcerea la viața de dinaintea episodului actual
 - care sunt riscurile de apariție a unui handicap în urma tratamentului
 - dacă sunt posibile condiții care să determine pacientul să nu mai dorească să trăiască în anumite condiții
 - care sunt posibilitățile de îngrijiri paliative
4. **Contextul**
- dacă există influențe familiale
 - dacă există influențe la care sunt supuși profesioniștii
 - dacă există constrângeri economico-financiare
 - dacă există constrângeri religioase, culturale
 - dacă există condiții pentru încălcarea confidențialității
 - dacă sunt probleme legate de alocarea resurselor
 - care sunt posibilele implicații juridice ale deciziilor terapeutice
 - dacă este o eventuală implicare în cercetarea medicală sau procesul de învățământ medical
 - identificarea unor posibile conflicte de interes

Probabil că aceasta este ordinea corectă în care trebuie abordate aceste elemente. Dorința pacientului trebuie respectată aproape fără restricții, dar ea va fi analizată în condițiile unor indicații medicale realiste. Ceea ce se va întâmpla cu pacienții după aceea nu poate fi ignorat, calitatea vieții acestora fiind un alt element important în luarea unei decizii. În fine contextul momentului a influențat, nu de puține ori, adoptarea unei anumite decizii. Cadrul legislativ existent la un anumit moment, cunoștințele medicale, posibilitățile diagnostice și terapeutice, credințele, tradițiile și moștenirea culturală sunt aspecte care nu pot fi ignorate atunci când se vorbește de o analiză etică.

IV. Utilizarea resurselor limitate și triajul medical

1. Utilizarea resurselor limitate

Orice medic are responsabilitatea de a face tot ceea ce îi stă în putere în folosul pacienților săi. Politicile de alocare a resurselor, în general și a resurselor limitate, în particular, pot induce constrângeri care să îl împiedice să-și ducă la bun sfârșit această misiune. De aceea, decidenții trebuie să implice și reprezentanții corpului medical, atunci când se stabilesc modalitățile de acces la aceste resurse limitate.

Deciziile privind alocarea resurselor insuficiente trebuie să fie luate doar pe baza considerentelor medicale, fără alte imixțiuni și discriminări de altă natură. În general, criteriile luate în considerare pot fi:

- certitudinea sau probabilitatea mare a unui beneficiu garantat pentru pacient
- urgența
- calitatea vieții (înainte și după intervenția terapeutică)

-
- menținerea în timp a beneficiului estimat
 - „cantitatea” de resurse necesare pentru un tratament cu succes

De obicei, atunci când trebuie selectat un număr limitat de pacienți, se consideră ca fiind relevante diferențele mari între pacienți. Cu cât aceste diferențe sunt mai mari, cu atât se justifică mai mult aplicarea acestor criterii de selecție.

În prima etapă trebuie făcută o prioritate a pacienților, în așa fel încât să fie evitate cazurile în care sfârșitul letal este inevitabil sau cele în care rezultatele estimate sunt foarte slabe. Doar după această etapă se poate lua în calcul calitatea vieții de după intervenție și de regulă, doar atunci când sunt mari diferențe între pacienți.

Următoarelor criterii trebuie evitate cu fermitate:

- posibilitățile de plată
- vârsta
- poziția socială
- utilizarea și în trecut a unor resurse similare
- „contribuția personală” la îmbolnăvire (stil de viață nesănătos)

Decizia de a avea acces la aceste resurse limitate trebuie luată respectându-se individualitatea fiecărui pacient și particularitățile fiecărui caz în parte.

Atunci când criteriile alese nu fac o diferență substanțială între pacienți, trebuie să se asigure mecanismele care să garanteze existența unor oportunități egale pentru toți, cum ar fi timpul de așteptare (gen „primul venit, primul servit”, deși o astfel de exprimare este brutală) sau altele, în funcție de particularitățile situației respective.

Procesul de luare a deciziilor nu se poate baza pe un singur mod de abordare. Acest proces trebuie să fie obiectiv, flexibil și echitabil.

Medicul curant este obligat să susțină interesele personale ale pacienților săi, de aceea nu poate participa la procesul direct de selectare a celor care beneficiază de aceste resurse.

Pacienților cărora li s-a refuzat accesul la astfel de resurse, au dreptul să fie informați asupra motivelor care au stat la baza deciziei.

Procedurile aplicate de diverse instituții și organizații, în cazul selecției pentru alocarea resurselor limitate, trebuie să fie la dispoziția publicului, să fie deci transparente și să fie, periodic, supuse evaluării reprezentanților corpului profesional și ajustate, dacă este cazul.

2.Triajul medical

O aplicație practică a alocării resurselor limitate este problema triajului. Este vorba de triajul care trebuie făcut în situațiile de maximă urgență, în cazul unor catastrofe sau accidente colective. Din nefericire istoria recentă ne face să ne reamintim că astfel de evenimente rămân de actualitate.

În aceste situații dramatice, este evident că resursele disponibile în acel moment, fie că sunt resurse umane, echipamente, medicamente,etc. nu pot fi suficiente pentru a acorda atenția cuvenită, în același timp, tuturor celor care sunt în situații dificile. În acele momente, *cineva* trebuie să ia decizia și să răspundă la această tulburătoare întrebare :”Cine trebuie să trăiască, atunci când nu pot trăi toți !?”. Evident că singurul care poate decide este medicul. Alegerea este dramatică, dar trebuie făcută rapid și cu detașarea necesară.

Având în vedere că supraviețuirea unor oameni depinde de rapiditatea cu care se face triajul victimelor, sunt, în general, acceptate următoarele etape:

- stabilirea resurselor disponibile
- stabilirea capacităților de intervenție
- determinarea nevoilor medicale imediate
- situația trebuie reevaluată periodic

Triajul va fi efectuat de un medic autorizat, cu experiență, asistat de o echipă competentă

Ordinea priorităților va fi următoarea :

- pacienți a căror viață este în pericol iminent, dar care pot fi salvați dacă se acționează imediat
- pacienți a căror viață nu este în pericol imediat și care necesită tratament urgent, dar nu imediat
- pacienți cu probleme relativ minore, care pot fi temporizați
- pacienți care necesită ajutor psihiatric (psihologic) sau sedare
- pacienți care depășesc posibilitățile terapeutice sau care au suferit traume ireversibile “dincolo de posibilitățile terapeutice de urgență”
- situația trebuie reevaluată periodic

Un medic care acționează în acest fel, în nici un caz nu poate fi acuzat că a abdicat de la principiul “asistenței persoanei aflate în pericol de moarte”, ci se consideră că a adoptat o atitudine corectă în cazuri excepționale, în afara controlului uman. De altfel, nici nu este etic ca un medic să persiste în a acorda îngrijiri unui pacient fără speranță, irosind astfel resurse necesare în altă parte. Oricum, trebuie subliniat că în astfel de situații întreaga responsabilitate aparține medicului.

V. Cercetarea medicală și învățământul medical

Participarea pacienților la cercetarea medicală nu se poate face decât cu consimțământul explicit exprimat al acestora. Problema consimțământului subiecților unor studii de cercetare s-a pus imediat după cel de al doilea război mondial. În timpul procesului de la Nurenberg, atunci când au fost judecați medicii care au făcut experiențe pe subiecți umani, în lagărele de concentrare, acuzarea a beneficiat de consilierea oferită de 3 medici, care au furnizat procurorului american argumentele de ordin moral și etic pentru susținerea rechizitoriului. După acest faimos proces, în 1947, a fost elaborat Codul de la Nurenberg, prin care au fost stabilite, pentru prima dată, zece standarde pe care trebuie să le respecte orice medic care efectuează studii cu subiecți umani. Aceste standarde sunt:

1. Consimțământul liber exprimat este obligatoriu
2. Experimentul trebuie să aducă elemente noi, benefice pentru societate și care nu pot fi demonstrate prin alte metode.
3. Experimentul trebuie să se bazeze pe rezultatele unor studii anterioare făcute pe animale.
4. Experimentul va fi astfel condus încât să se evite producerea oricărei suferințe inutile.
5. Nu va fi admis nici un experiment în care este evidentă existența riscului major pentru subiecți.
6. Gradul de risc acceptat nu va depăși, sub nici o formă, posibilele beneficii aduse de rezultatele experimentului.

-
7. Se vor lua toate măsurile necesare pentru protecția subiecților
 8. Experimentul va fi coordonat doar de persoane cu pregătire științifică corespunzătoare.
 9. În orice moment al experimentului subiecții pot decide să nu mai participe în continuare
 10. Cel care are responsabilitatea experimentului este obligat să decidă încetarea cercetării, dacă are motive să creadă că, în cazul continuării experimentului, există posibilitatea producerii unor efecte negative asupra subiecților.
- Deși nici o țară nu a adoptat formal acest Cod, prevederile lui sunt respectate pretutindeni, atunci când se desfășoară activități de cercetare științifică cu participarea subiecților umani.

În anul 1964 a fost adoptată, la Helsinki, Declarația cuprinzând principiile etice ale cercetărilor medicale care folosesc subiecți umani. Principiile de bază sunt cele cuprinse în Codul de la Nuremberg. Apar, totuși, câteva elemente noi:

- protejarea mediului înconjurător
- grija specială pentru animalele care sunt folosite pentru experiment
- obligativitatea existenței protocolului de experiment
- obligativitatea “avizului etic”, acordat de un comitet independent
- lipsa oricărui conflict de interese sau alt gen de dependență în cazul subiecților cuprinși în studiu
- subiecții cuprinși în studiu trebuie să aibă discernământ deplin, în conformitate cu prevederile legale din domeniu
- publicarea rezultatelor trebuie făcută respectându-se corectitudinea celor constatate, specificându-se aspectele financiare și eventualele conflicte de interese
- cercetarea se poate face în cadrul îngrijirilor medicale curente doar în cazurile în care se demonstrează potențialul profilactic al rezultatelor studiului
- refuzul unui pacient de a participa la un studiu nu poate influența relația sa cu medicul curant

Declarația de la Helsinki mai face referire la două aspecte interesante și importante, ale cercetării medicale și practicii medicale curente. Primul se referă la folosirea substanțelor placebo, iar cel de al doilea face referire la permisiunea de a utiliza tratamente sau alte metode terapeutice cu beneficii insuficient demonstrate.

În ceea ce privește primul caz, au existat și încă mai sunt, destule controverse. La un moment dat s-a spus că nu este indicată folosirea substanțelor placebo. Opiniile experților în etica cercetării medicale au fost în favoarea comparării unui nou tratament sau altă metodă terapeutică cu ceea ce există “mai bun” la un moment dat. În condiții ideale, acest lucru este de dorit. Consecința ar fi, însă, creșterea foarte mare a costurilor legate de cercetare, ceea ce ar face-o inabordabilă pentru țările sărace sau în curs de dezvoltare. Acum s-a căzut de acord că substanțele placebo pot fi utilizate, în anumite circumstanțe:

- folosirea substanțelor placebo este strict necesară și obligatorie pentru stabilirea eficacității unui medicament și a siguranței utilizării ulterioare în scop profilactic, diagnostic sau terapeutic
- studiul se face pentru testarea posibilităților de intervenție în cazuri considerate minore, iar utilizarea substanțelor placebo nu produce nici un efect advers asupra celor incluși în studiu

Cea de a doua situație face referire la cazurile în care un pacient se află într-o condiție pentru care nu există un tratament cu rezultate demonstrate. În acest context, medicul îi poate propune aplicarea unor metode terapeutice insuficient cercetate, dar despre care el are credința că pot fi benefice pentru pacient. În cazul în care obține consimțământul pacientului, după ce s-a asigurat că l-a informat în detaliu asupra tuturor aspectelor, medicul poate aplica tratamentul ales.

În aplicarea regulilor eticii în cercetarea medicală, procedurile existente diferă de la țară la țară, dar tot mai mult se pune problema informării complete a celor cărora li se propune să participe la diferite studii științifice. Iată cum arată un model de formular, care conține ceea ce ar trebui să cunoască un potențial subiect al unui experiment medical :

- a. Titlul studiului
- b. Invitația de participare
- c. Scopul studiului
- d. De ce a fost ales
- e. De ce este bine să ia parte la studiu
- f. Ce se întâmplă dacă participă
- g. Ce are de făcut
- h. Ce medicament sau procedură se testează
- i. Care sunt celelalte alternative pentru diagnostic sau tratament
- j. Care sunt posibilele efecte secundare
- k. Care sunt eventualele dezavantaje sau riscuri
- l. Care sunt beneficiile
- m. Ce se întâmplă dacă apar informații noi pe parcurs
- n. Ce se întâmplă când se termină studiul
- o. Ce se întâmplă în cazul unei greșeli
- p. Cum se garantează confidențialitatea
- q. Ce se va întâmpla cu rezultatele studiului
- r. Cine a avizat desfășurarea studiului (instituția sau organizația)
- s. Cine organizează și finanțează studiul
- t. Cine poate oferi informații ori de câte ori se solicită

1. Drepturile pacienților:

Imediat după cel de-al doilea război mondial, națiunile lumii și-au concretizat preocuparea tot mai intensă pentru respectarea drepturilor omului. În anul 1948 a fost elaborată și semnată Declarația Universală a Drepturilor Omului. În anul 1994, la Amsterdam, au fost definite principiile ce stau la baza drepturilor pacienților și au fost stabilite strategiile pentru punerea în practică a acestora. A fost astfel constituit un cadru comun de acțiune, avându-se în vedere parteneriatul ce trebuie să existe între utilizatorii serviciilor de sănătate și cei care furnizează aceste servicii.

În fiecare țară situațiile diferă, în funcție de cadrul legal existent, condițiile socio-economice și valorile culturale, specifice fiecărui popor. Cu toate acestea, trebuie găsite acele modalități de acțiune care pot fi adaptate contextului particular al fiecărei națiuni. În acest sens, în Europa există o strânsă colaborare între OMS, Uniunea Europeană și Consiliul Europei, din dorința de a sprijini aplicarea unor strategii coordonate de implementare a drepturilor pacienților.

Astfel, în 1996, la Viena au fost abordate problemele legate atât de drepturile și responsabilitățile pacienților, cât și cele ale furnizorilor de servicii. Se încurajează alegerea

individuală, de către fiecare pacient, fără a se uita respectul de care trebuie să aibă parte fiecare ființă umană, precum și asigurarea unui acces echitabil la serviciile medicale. Progresele făcute de științele medicale, pe de o parte, precum și faptul că practica medicală este mult mai complexă, dar și mai riscantă, de multe ori, fac necesar să se acorde recunoașterea cuvenită dreptului fiecărui individ la autodeterminare, în paralel cu garantarea respectării drepturilor pe care le are ca pacient.

În programul său intitulat „Sănătate pentru toți”, Organizația Mondială a Sănătății a făcut mențiuni specifice privind drepturile de care trebuie să se bucure pacienții. Îngrijirile de sănătate sunt reprezentate acum de o gamă extrem de variată de servicii, dintre cele mai diverse, care nu se limitează doar la cele așa zis clasice, de diagnosticare și tratament, ci sunt extinse și la cele preventive, de îngrijiri propriu-zise și de recuperare.

În acest context, în care furnizorii de servicii medicale sunt în număr foarte mare, deosebit de diverși și complexi, pacientul își depășește „clișeul” cu care eram obișnuiți, având ipostaze diferite : persoană bolnavă și dependentă, persoană care își autoadministrează ceea ce are nevoie, persoană care solicită și primește sfaturi. Diversificarea extremă a serviciilor oferite face ca acum să apeleze la diversele servicii medicale atât pacienți cu o stare de sănătate bună, care solicită servicii preventive sau de consiliere, cât și unii care au deja o anumită invaliditate sau chiar cei aflați într-un stadiu terminal de boală.

Studii făcute relativ recent demonstrează o modificare vizibilă a comportamentului celor pe care îi catalogăm ca „pacienți”. Dacă în urmă cu 25 de ani proporția celor interesați de ceea ce li se întâmplă, dornici să cunoască totul despre sănătatea lor, astfel încât să aibă o atitudine participativă, să se implice chiar și în organizarea sistemului sanitar, în deplină cunoștință de cauză, era de aprox. 1-2 %, acum acest procentaj ajunge la 20-25%. Invers proporțional s-a modificat numărul celor care acceptă să „facă ceea ce le spune medicul”, fără a solicita informații în plus : a scăzut de la 58-59% (1975), la 15-20% (2000). Restul, sunt cei care sunt preocupați de starea lor de sănătate și doresc să aibă informații numai despre boala lor și alternativele pe care le au, cu beneficii și riscuri. Aceste date sunt luate din două studii publicate de Siegel (1988) și Wahlstrom (1991).

O altă constatare, bazată tot pe rezultatele unor studii care au avut ca subiect pacienții, este cea privind modul în care ei se identifică în sistem : de la termenul clasic de „pacient” devin tot mai mult „consumatori” de servicii medicale. De aici derivă comportamentul lor :

- doresc să aibă o poziție egală cu cea a profesioniștilor din sistem, să fie consultați la luarea deciziilor care îi afectează
- doresc să aibă deplină libertate de alegere
- doresc să nu mai fie reprezentați de alții, ci să aibă reprezentanți proprii
- sunt preocupați de calitatea serviciilor medicale
- sunt preocupați de costurile serviciilor medicale

Vorbind în general despre drepturile pacienților, le putem împărți în două categorii:

- drepturi sociale
- drepturi individuale

Drepturile sociale sunt cele derivate din obligațiile asumate de societate sau de autoritățile statale, de a furniza servicii medicale la care întreaga populație să aibă un acces echitabil. Ceea ce se poate oferi depinde de mai mulți factori: economici, politici, sociali,

culturali. Discriminările, de orice natură, trebuie eliminate. Aceste „drepturi sociale” sunt influențate direct de nivelul de dezvoltare al societății și sunt decise de voința politică, care trebuie să ia în considerare atât contextul social, cât și prioritățile momentului.

Drepturile individuale sunt exprimate în niște termeni concreți și pot fi aplicate în nume individual. Elaborarea unor astfel de documente, acceptate și asumate ca atare de multe țări, are la bază o serie de principii, cum ar fi:

- accesul la îngrijirile de sănătate este un drept fundamental al ființei umane
- pacientul este privit ca persoană, cu tot respectul la care are dreptul
- demnitatea și integritatea oricărui pacient trebuie protejată
- drepturile pacienților trebuie avute în vedere la elaborarea oricărei politici de sănătate
- relația dintre pacienți și furnizorii de servicii medicale trebuie să fie una activă, cu implicarea ambelor părți
- orice sistem de sănătate trebuie să fie focalizat spre pacient, asistența medicală să devină mai „umanizată”
- persoanele vulnerabile au cel puțin aceleași drepturi ca și ceilalți

Toate aceste principii încearcă să cuprindă nevoile fiecăruia, nu numai pentru a primi îngrijiri medicale de o calitate mai bună, ci și pentru a le fi recunoscute drepturile pe care le au ca pacienți. S-au avut în vedere nu numai drepturile pacienților, ci și responsabilitățile acestora. Este de dorit conștientizarea pacienților cu privire la aportul pe care îl pot avea la buna funcționare a sistemului. Acest lucru se poate realiza prin participarea lor activă. Mai mult, acceptând să participe la procesul de învățământ medical, contribuie în mod direct la formarea generațiilor viitoare de specialiști. Pe de altă parte, rolul lor în procesul de stabilire a unui diagnostic și conduite terapeutice este foarte important. Este esențial ca pacienții să ofere profesioniștilor toate informațiile necesare pentru diagnostic și tratament, acest fapt fiind recunoscut ca o responsabilitate principală a pacienților.

În continuare vom face o scurtă trecere în revistă a celor mai importante drepturi ale pacienților.

1. Respectarea drepturilor fundamentale ale omului

- Fiecare individ are dreptul la respect al propriei persoane ca ființă umană.
- Fiecare individ are dreptul la autodeterminare.
- Fiecare individ are dreptul la garantarea securității propriei sale persoane, la păstrarea integrității sale fizice și psihice.
- Fiecare individ are dreptul de a avea și a i se respecta propriile sale convingeri religioase și morale, propriile sale criterii de valoare.
- Fiecare individ are dreptul să-i fie protejată sănătatea, în măsura posibilităților existente, atât prin măsuri preventive, cât și măsuri curative, astfel încât să poată atinge cel mai bun nivel de sănătate accesibil.

2. Informarea:

- Toate informațiile privind serviciile de sănătate trebuie să fie la dispoziția publicului.
- Orice pacient are dreptul la informații complete privind starea lui de sănătate. Pacienții sunt îndreptățiți să ceară și să primească orice informație despre diagnostic, evoluția bolii și prognostic și posibilitățile terapeutice. Deasemenea ei trebuie neapărat informați cu privire la orice metodă terapeutică urmează a li

se aplica, beneficii și riscuri, alternative existente, precum și eventualele consecințe ale neefectuării intervenției sau tratamentului recomandat.

- Pacienții au dreptul ca, la cererea lor expresă, să nu fie informați.
- Pot fi refuzate informații numai în cazuri excepționale, atunci când este cert că furnizarea acestor informații produce mai mult rău decât bine.
- Orice pacient are dreptul la a doua opinie, a unui alt medic.
- În cazul în care doresc, pacienții au dreptul să desemneze o altă persoană care să primească informațiile în locul lor.
- Pacienții internați au dreptul să primească toate informațiile necesare despre identitatea și calificarea personalului medical care îi îngrijește, regulamentele și instrucțiunile de ordine interioară care îi afectează și pe ei.
- La externare pacienții au dreptul să primească un sumar scris al diagnosticului, tratamentului efectuat, precum și orice altă intervenție sau procedură urmate.
- Toate informațiile furnizate trebuie să fie într-un limbaj accesibil capacității de înțelegere a fiecărui individ, evitându-se folosirea unui limbaj cu terminologie tehnică.

3. *Consimțământul:*

- Pentru absolut orice intervenție medicală este necesar acordul informat al pacientului.
- Pacientul are dreptul să refuze o intervenție medicală. În aceste condiții, trebuie să i se explice, cu claritate, care sunt posibilele consecințe ale deciziei sale.
- În cazuri excepționale, când pacientul nu este capabil să-și exprime dorința, acceptul sau refuzul său pot fi deduse din eventuale exprimări anterioare.
- În anumite cazuri în care pacientul nu-și poate exprima singur dorința, aceasta este solicitată reprezentantului său legal. În aceste situații, pacientul trebuie oricum consultat în luarea deciziei, atât cât îi permite capacitatea sa de înțelegere.
- Atunci când o intervenție este de maximă urgență, iar reprezentantul legal al pacientului nu este prezent, intervenția se poate efectua.
- În cazurile în care medicul consideră o anumită intervenție ca fiind fără dubiu în interesul pacientului, iar reprezentantul său legal refuză să-și dea acordul, luarea deciziei trebuie transferată unui for de arbitraj (comitet de etică, tribunal).
- În situațiile în care pacientul nu-și poate exprima singur dorința și nici nu există un reprezentant legal, cei care sunt implicați în procesul de luare a deciziei trebuie să ia în considerare tot ceea ce se știe cu siguranță sau se presupune, despre dorințele pacientului, în cazul particular respectiv.
- Consimțământul pacientului este obligatoriu pentru participarea la procesul de învățământ medical.
- Consimțământul pacientului este obligatoriu pentru includerea sa în orice studiu sau cercetare științifică. În cazul cercetării științifice, un pacient nu poate fi inclus în studiul respectiv, dacă nu există acordul său sau al reprezentantului său legal.

4. Confidențialitatea:

- Absolut toate informațiile privind starea de sănătate a pacientului, datele despre diagnostic, tratament, prognostic, precum și toate informațiile cu caracter personal, trebuie păstrate secrete, chiar și după moartea pacientului.
- O informație considerată confidențială poate fi divulgată numai dacă pacientul își dă consimțământul în mod explicit sau dacă există o prevedere legală care să menționeze în mod expres acest fapt.
- În cazul în care informațiile sunt transmise altor furnizori de servicii medicale implicați în tratamentul pacientului, consimțământul se poate presupune.
- Datele de identitate ale pacientului trebuie protejate corespunzător. De asemenea, produselor biologice care pot furniza date despre identitatea pacientului trebuie protejate corespunzător.
- Pacienții au dreptul de a accede la propriile lor dosare medicale și la orice date care au legătură cu diagnosticul ce le-a fost stabilit, tratamentul urmat, îngrijirile primite. Se exclude accesul la date privind terțe persoane.
- Pacienții pot solicita modificarea datelor personale înregistrate incorect, precum și aducerea la zi a datelor privind situația lor medicală.
- Imixtiunile în viața privată a pacientului nu se pot face decât cu consimțământul acestuia și doar atunci când este necesar pentru stabilirea diagnosticului, pentru tratament sau îngrijiri.
- Orice intervenție se va face respectându-se intimitatea individului. În acest sens, la efectuarea unei astfel de intervenții vor participa numai acele persoane care sunt necesare pentru actul medical. Excepțiile se fac doar la cererea pacientului.
- Instituțiile cu paturi sunt obligate să asigure facilitățile care să garanteze respectarea confidențialității.

5. Dreptul la îngrijiri și tratament:

- Fiecare individ are dreptul să primească îngrijirile medicale adecvate stării sale de sănătate, incluzându-se aici și serviciile preventive. Disponibilitatea acestor servicii și accesul la ele trebuie să fie asigurate în mod echitabil, corespunzător resurselor disponibile în societate și fără nici o discriminare.
- Pacienții au dreptul de a fi reprezentați la fiecare nivel de organizare a sistemului medical, pentru a fi consultați în problemele legate de limitele serviciilor, calitatea și funcționarea serviciilor, planificare.
- Serviciile furnizate trebuie să corespundă atât unor standarde tehnice, cât și din punct de vedere al relațiilor medic-pacient.
- Pacienții au dreptul la continuitatea îngrijirilor, acest fapt presupunând inclusiv colaborarea diversilor furnizori de servicii implicați în tratarea unui pacient.
- Accesul la tratamente care există în măsură limitată trebuie să se facă oferindu-se tuturor pacienților, care au nevoie de tratamentul respectiv, o procedură de selecție echitabilă. Criteriile de selecție trebuie să fie cele medicale, fără nici o discriminare.
- Pacienții au dreptul să-și aleagă și să schimbe medicul sau instituția medicală, cu condiția ca aceasta să funcționeze conform criteriilor și standardelor sistemului medical respectiv.

-
- Externarea sau transferul dintr-o unitate medicală se poate face după ce pacientul primește explicațiile necesare pentru a înțelege motivația acestei decizii.
 - Pacientul externat trebuie să aibă la dispoziție, atunci când condițiile o cer, servicii de îngrijiri comunitare.
 - Pacienții vor fi tratați cu respectul cuvenit pentru cultura și valorile lor.
 - În timpul îngrijirilor, pacienții au dreptul să beneficieze de prezența și sprijinul familiilor, prietenilor.
 - Pacienții au dreptul la ușurarea suferințelor lor, în conformitate cu cunoștințele științifice actuale.
 - Pacienții aflați în stare terminală au dreptul la îngrijiri terminale, fiind ajutați, cu compasiune și respect pentru ființa umană, să moară cu demnitate.

6. Reguli generale:

- Pacienții se bucură de aceste drepturi, fără discriminare.
- Pacienții pot fi supuși doar la acele limite care sunt compatibile cu Declarația Drepturilor Omului și în conformitate cu o procedură prevăzută ca atare în lege.
- În cazul pacienților care nu pot beneficia ei înșiși de aceste drepturi și nici nu au un reprezentant legal desemnat, trebuie luate măsuri suplimentare de reprezentare a pacienților.
- Pacienții au acces la acele informații și sfaturi care să le permită exercitarea deplină a drepturilor stipulate.
- Atunci când pacienții simt că drepturile nu le-au fost respectate, ei au dreptul să facă plângere. În afară de tribunal, trebuie să existe mecanisme independente, la nivelul diferitelor instituții și organizații, care să asigure procesul de arbitraj și judecare a plângerilor. Informațiile referitoare la procedurile aplicate în cazul unei plângeri trebuie să fie la dispoziția pacienților. Pacienții au dreptul de a le fi luate în considerare plângerile și de a li se comunica rezultatele evaluărilor făcute.

Prin cunoașterea acestor drepturi, atât de către pacienți, cât și de către profesioniștii din domeniu, se realizează premisele unei relații pacient – furnizor de servicii medicale bazată pe sprijin și respect reciproc, toți fiind mai conștienți de responsabilitățile lor atunci când solicită sau oferă îngrijiri medicale.

Evoluția acestui domeniu este impresionantă. Apar concepte noi, se discută deschis despre teme care altă dată păreau intangibile, se acceptă lucruri care păreau de neconceput, iar diversitatea existentă între diferitele țări europene ridică serioase semne de întrebare, din punct de vedere etic, având în vedere libera circulație a persoanelor și iminenta lărgire a Uniunii Europene.

Se discută acum nu doar de „consimțământul informat”, ci de „consimțământul ideal”, care se realizează atunci când cel care furnizează informațiile necesare se asigură că a transmis tot ceea ce trebuia, se convinge că pacientul a înțeles tot ceea ce i s-a transmis și că are deplin discernământ în a lua decizia în ceea ce îl privește, evitând totodată să facă cea mai mică presiune asupra acestuia.

Nu mai există nici o unitate medicală serioasă care să nu-și ia toate precauțiunile privind consimțământul la tratament. În ceea ce privește cercetarea medicală, formularele

de accept devin din ce în ce mai complexe, acoperind toate aspectele, de la cele strict științifice la cele administrative și financiare.

Atenția acordată păstrării confidențialității, în ceea ce privește informațiile legate de pacienți, nu este nouă. Mențiuni în acest domeniu se găsesc și în texte foarte vechi, datând de la începutul erei moderne, sec.I d.c. Texte aparținând unor precursori din diferite colțuri ale lumii antice, fac referire la obligația medicului de a nu divulga secretele încredințate lui. În texte vechi, din India, Persia, Israel, găsim formulări de genul:

- “obiceiurile casei pacientului nu vor fi făcute publice”
- “nu vei dezvălui secretele încredințate ție”
- “un medic trebuie să respecte confidențele și să protejeze secretele pacientului”

O consecință a vieții moderne o reprezintă problematica confidențialității în cazul folosirii Internet-ului. Datorită posibilităților multiple de a avea acces la informații stocate în format electronic, preocuparea pentru asigurarea confidențialității în aceste cazuri este mai mult decât justificată. De-a lungul timpului a fost demonstrat că există suficiente posibilități de a identifica un anumit user, cu atât mai mult existând pericolul real de a fi accesate bazele de date cu informații despre pacienți. De aceea, preocupările unor state, de a asigura măsuri de protecție împotriva piratării bazelor de date apare mai mult decât justificată. Astfel, în SUA, în anul 1995 a fost adoptată legea privind “Medical records confidentiality”.

În Europa, în același an se elaborează directiva 95/46/CE, privind protecția și libera circulație a datelor personale (intrată în vigoare în 1998). Țările care nu aveau o legislație specială în domeniu au fost nevoite să facă acest lucru.

Publicul, în general și pacienții, în special, doresc să li se respecte dreptul la intimitate, la păstrarea secretului privind informațiile personale. Această dorință este tot mai evidentă și este demonstrată de diverse studii care au fost făcute. Astfel, dacă în anul 1970 doar 34% dintre americani erau preocupați de modul în care li se respectă dreptul la confidențialitate, 25 de ani mai târziu această proporție a crescut la 80%. De fapt, încă în anul 1890 Louis Brandeis a scris o carte intitulată “The right to be let alone”, ceea ce s-ar putea traduce “Dreptul de a fi lăsat în pace”.

Orice informație i se transmite unui pacient, aceasta trebuie scrisă într-un limbaj adecvat posibilităților sale de înțelegere, și redactată cu un scris cât mai lizibil.

Prescripțiile medicale trebuie formulate cât mai clar, medicul asigurându-se că a fost bine înțeles. În jurisprudența din SUA există cazuri în care medicii au fost condamnați la plata unor sume importante, sentința fiind dată “pentru scris ilizibil”. Chiar dacă, cel puțin într-unul dintre cazurile cunoscute, urmările au fost dramatice pentru pacienți, judecătorul nu a considerat ca fiind un caz de practică medicală greșită, ci o consecință a faptului că medicul nu s-a asigurat că ceea ce el a vrut să prescrie a fost corect înțeles. De altfel, Asociația Medicală Americană recomandă medicilor să utilizeze calculatorul sau mașinile de scris, pentru a evita producerea unor astfel de evenimente.

Interesant de amintit este faptul că, revenind la prescripția medicală (tradiționala “rețetă”), vom întâlni, în țările cu tradiție în respectarea principiilor eticii medicale și a drepturilor pacienților, formulare care nu au prevăzut nici un spațiu special pentru menționarea diagnosticului. Prescripția medicală este un document la care au acces mai multe persoane și s-a considerat că este suficientă indicația medicului pentru un anumit tratament. Dacă a ales bine, medicamentul sau dozele, este responsabilitatea sa directă. Probabil că același lucru ar trebui să se întâmple și în cazul

altor documente medicale care, cel puțin la noi în țară, conțin informații considerate în alte părți ca fiind confidențiale și pe care le pot afla o mulțime de persoane, din afara profesiei medicale, care au acces, prin natura serviciului, la acele acte.

Acum se înregistrează un aspect particular al respectării confidențialității datelor încredințate medicului. Tot mai multor medici li se solicită de către companii de asigurări de viață date despre starea de sănătate a unora dintre pacienții lor. În cazul în care pacienții nu-și dau acordul, aceste date nu pot fi transmise, chiar dacă pacientul în cauză nu mai este în viață. Un astfel de risc este asumat deliberat de companiile respective și nu este dreptul nici unui medic să divulge date personale privind pe pacienții săi. În condițiile în care aceștia își dau acordul, medicul este obligat să transmită numai acele date care sunt strict necesare și să-și informeze pacientul asupra a ceea ce urmează a transmite. Pacienții au dreptul să cunoască aceste rapoarte medicale, înainte de a fi transmise. Dacă nu sunt de acord cu datele ce urmează a fi transmise au dreptul să-și spună punctul de vedere și să facă propriile lor completări și ajustări. Pacienții au dreptul să comunice direct obiecțiile lor către cel care a solicitat datele respective. În condițiile în care pacientul este de acord cu transmiterea informațiilor cerute, medicul nu are dreptul să omită sau să falsifice nici un episod.

Bineînțeles că refuzul medicului de a transmite informații, dacă nu are acordul pacientului, trebuie să acționeze chiar și după moartea acestuia. În această împrejurare, medicul poate furniza informațiile respective doar dacă există un acord prealabil exprimat al pacientului în cauză.

Orice divulgare involuntară de informații confidențiale despre un pacient, constituie abatere etică.

Excepții de la respectarea fără restricții a confidențialității se pot face doar dacă acest lucru este în interes public, dacă există o prevedere legală în acest sens sau dacă se consideră că nedivulgarea unor informații pune în pericol o terță persoană. În aceste situații medicul este îndreptățit să renunțe la principiul confidențialității. Exemple se pot găsi în practica psihiatrică, în cazul bolilor contagioase, a celor cu potențial de răspândire în masă, etc.

Există mai multe domenii în care controversile etice au împărțit lumea medicală în grupuri cu păreri diferite.

Clonarea a iscat dezbateri aprinse, iar deciziile adoptate nu sunt aceleași, nici între diferite țări, nici în aceeași țară, în cazul instituțiilor diferite.

Descifrarea genomului uman deschide posibilități nebănuite încă, cu implicații greu de imaginat acum și cu posibile consecințe ireparabile.

Progresele mari făcute de știința medicală au indus ideea că totul este posibil, că moartea poate fi învinsă oricând și că, dacă se moare este din vina profesioniștilor din domeniu. Iată de ce sunt voci care încep să considere moartea nu ca pe un eveniment ce trebuie evitat cu orice preț, ci ca pe un proces normal, ce face parte, paradoxal, din viață.

Legalizarea, în unele părți, a eutanasiei pare că este contrară însăși esenței jurământului pe care fiecare medic îl rostește atunci când intră în profesie. Mai mult, se publică studii care analizează care este economia făcută prin scurtarea vieții unor bolnavi aflați în stare terminală. Majoritatea organizațiilor profesionale sunt împotriva acestei acceptări a eutanasiei și totuși, au fost politicieni care au considerat că dreptul persoanei la autodeterminare trebuie considerat ca fiind suprem și au legalizat eutanasia.

De aceea, atingerea unor subiecte ca acesta, al drepturilor pacienților, este important și de neevitat în actuala etapă a evoluției sistemelor medicale și a științei, în general.

7. Siguranța pacienților internați:

Pacientul trebuie să fie în centrul preocupărilor tuturor celor care lucrează în sistemul îngrijirilor de sănătate. Misiunea principală a unui spital este aceea de a-i ajuta pe pacienți să-și recapete și să mențină o stare de sănătate corespunzătoare. De aceea, multe spitale din lume au preocupări deosebite în domeniu, cu scopul declarat de a fi permanent în serviciul pacienților lor și de a împiedica producerea oricăror evenimente nedorite pentru aceștia. Este adevărat, o astfel de atitudine este dictată, uneori și de competiția existentă în sistem.

Este bine știut că partea strict medicală are doar un impact terapeutic imediat. Relațiile interpersonale cu profesioniștii, precum și calitatea mediului spitalicesc, în care sunt obligați să trăiască o perioadă de timp, au efecte demonstrate asupra modului de recuperare. Este la fel de bine știut că nu toți cei care lucrează într-un spital au cunoștințele elementare privitoare la etica medicală. De aceea, mulți au considerat util elaborarea unui ghid de bună purtare cu pacienții.

Un astfel de exemplu este spitalul Universității din Lexington, statul Kentucky, SUA. Spitalul a elaborat „Standardele de comportament ale personalului medical în procesul de îngrijiri medicale”.

Principiile acestor standarde sunt :

- A. *orice pacient va fi considerat ca o persoană valoroasă, unică, de neînlocuit*
 - modul de adresare va fi cât se poate de reverențios
 - pacienții vor fi salutați politicos, dar fără efuziuni inutile
 - se va evita întreruperea unor activități pe care pacienții le pot considera ca ținând de intimitatea lor (vizitele familiei, masa, îmbăiatul)
 - atunci când se va referi la un pacient, personalul nu va folosi denumiri de boală, organ bolnav, etc.
 - personalul va respecta valorile culturale și tradițiile fiecărui pacient
- B. *siguranța pacientului, sănătatea și bunăstarea sa vor fi protejate și nu vor fi influențate de nici un interes legat de probleme organizaționale, educative, de personal sau de cercetarea medicală*
 - pacientul trebuie informat corect asupra fiecărei activități care este în afara a ceea ce a fost indicat din punct de vedere strict medical, precum și asupra dreptului său de a refuza să participe
 - consimțământul pacientului trebuie obținut doar pe formularele tipizate, de față cu martori; aceste formulare, odată completate și semnate devin parte a dosarului medical
 - personalul este obligat să se prezinte la serviciu într-o bună formă fizică și psihică
 - personalul este obligat să raporteze orice boală de care sunt atinși
- C. *intimitatea fiecărui pacient și confidențialitatea informațiilor personale trebuie protejate*
 - în spațiile publice sunt interzise discuțiile despre pacienți
 - în timpul consultațiilor se va asigura protecția fonică și vizuală

-
- pentru efectuarea examenului fizic al pacientului sau pentru efectuarea unor tratamente, la cererea acestuia, poate fi desemnată o persoană de același sex
 - doar persoanele autorizate de spital și care sunt implicate în îngrijirea pacientului, pot avea acces la dosarul medical
 - informații privitoare la pacienți pot fi furnizate numai de către persoanele special desemnate
 - la cererea pacientului, accesul vizitatorilor va fi limitat
- D. *pacienții sau reprezentanții lor legali vor fi informați în permanență cu privire la personalul care îi are în îngrijire, planurile terapeutice, serviciile și alte facilități ce pot fi oferite, precum și asupra responsabilităților care le revin, în calitate de pacienți*
- personalul trebuie să-și decline cu claritate identitatea și funcția
 - orice tratament, procedură, intervenție vor fi explicate pacienților și familiei
 - i. scopul și de ce este necesar
 - ii. ce se așteaptă de la pacient
 - iii. la ce trebuie să se aștepte pacientul
 - iv. timpul necesar
 - v. rezultatele estimate
 - vi. dreptul pacientului de a refuza
 - nici o procedură, nici chiar cele de rutină, nu se va efectua fără o atenționare prealabilă
- E. *comportamentul întregului personal angajat în procesul de îngrijire va fi orientat spre satisfacerea nevoilor pacienților, acționându-se cu demnitate și responsabilitate, cu respect pentru pacienți și familiile acestora*
- personalul va raporta, persoanelor abilitate, orice abatere de la etica medicală, precum și omisiunile sau erorile apărute în îngrijirea pacienților
 - personalul este obligat să fie punctual la orice întâlnire stabilită cu un pacient
 - personalul nu are voie să discute cu pacienții probleme personale
 - personalul nu are voie să angajeze discuții contradictorii cu pacienții și familiile acestora, precum nici controverse profesionale în prezența acestora
 - personalul va evita intimități nepotrivite cu pacienții
- F. *fiecare pacient trebuie să aibă un medic care să fie responsabil cu urmărirea zilnică a evoluției, cu conceperea planurilor terapeutice, etc.*
- va fi cunoscut după nume și figură
 - este responsabil cu informarea pacientului
 - este responsabil cu managementul planurilor terapeutice
 - va vizita pacientul cel puțin odată pe zi

Din această simplă enumerare și sumară abordare a unor probleme ale eticii medicale, se vede clar că nu pot fi date soluții universale valabile, că nu pot fi „pregătite” răspunsuri ulterior aplicabile. Precum în medicina clinică, unde nu vorbim de boli, ci de bolnavi, atunci când abordăm aspecte cu implicații etice trebuie să ne gândim la cazuri **particulare**, cu analize **particulare** și cu decizii **particulare**.

CAPITOLUL VII

MEDICINA BAZATA PE DOVEZI SI GHIDURILE DE PRACTICA

I. Introducere

Termen apărut destul de curând, fiind introdus ca atare la începutul anilor '80 de către profesorul Gordon Guyatt, a fost utilizat inițial ca strategie de învățare în cadrul procesului de educație clinică, destinată inițial studenților Scolii de Medicină din cadrul Universității Mc Master-Canada, el își are rădăcinile în curentele filosofice ale Parisului de la jumătatea secolului al XIX-lea. Istoria medicinei abundă de dogme conform cărora cunoașterea în medicină se bazează în principal pe părerea autorităților în domeniu, pe tradiție și teorii fiziopatologice. Inlocuirea dogmelor cu observațiile empirice s-a făcut lent, având începuturile în jurul anului 1536 când Ambroise Pare a început să testeze o serie de ipoteze în cadrul unor observații clinice planificate. Această abordare a fost denumită de către Francis Bacon "experiență ordonată sau controlată", deoarece ea se bazează pe o investigare metodică cu tendințe spre obiectivitate, spre deosebire de "experiențele obișnuite" care se bazează în general pe observații întâmplătoare și cu valențe puternice spre subiectivism. James Lind, chirurg al flotei navale britanice, a continuat și dezvoltat aceste eforturi pentru "a îmbunătăți evidența în medicină" prin studiile sale, asemănătoare cu cele clinice controlate (ne-randomizate) din zilele noastre, cu privire la tratamentul scorbutului încă din anul 1747. Pierre Luis, în anul 1836, publica bine-cunoscuta sa lucrare despre evaluarea eficienței sângerării ca metodă de tratament în pneumonie.

II. Ce înțelegem prin Medicină Bazată pe Dovezi ?

Termenul de "Evidence Based Medicine" poate fi tradus în limba română sub forma de "medicină bazată pe evidențe", "medicină bazată pe argumente științifice" sau de "medicină bazată pe dovezi" (MBD). În continuare vom utiliza acest ultim termen. El a fost definit în anul 1995 de W. Rosenberg și A. Donald ca fiind procesul sistematic de căutare, evaluare și utilizare a rezultatelor cercetării medicale pentru a folosi ca bază deciziei clinice. David Sackett și colaboratorii săi l-au definit, în anul 1997, ca fiind "*utilizarea minuțioasă, explicită și înțeleaptă a celei mai bune dovezi științifice, existente la un moment dat, în procesul de îngrijire a unui anume pacient*". Vom analiza mai atent această definiție.

Utilizarea "minuțioasă" se referă la utilizarea cotidiană, sistematică, susținută, cu efort din partea celui care o practică, a celei mai bune dovezi științifice.

Utilizarea "explicită" implică existența unei descrieri, cât mai transparentă posibil, (câte sine și către alții) a întregului proces de identificare și utilizare a dovezilor regăsite; cu alte cuvinte sunt descrise pe larg dovezile analizate, modul în care s-a ajuns la aceste dovezi, modul de evaluare critică precum și semnificația și impactul acestor dovezi.

Utilizarea "înțeleaptă" sau "*judicioasă*" face referire la ipoteza că medicul practician va utiliza cea mai bună dovadă științifică în acord cu ceea ce îi spune, pe de o parte "simțul clinic" iar pe de altă parte, în funcție de valorile și preferințele pacientului pe care îl tratează.

Ca o sinteză a acestor idei, David Sackett (împreună cu colaboratorii săi) definește MBD ca fiind procesul de integrare a trei concepte :

- cea mai bună dovadă actuală rezultată din cercetarea medicală
- simțul clinic al medicului practician
- valorile și preferințele pacientului

Cea mai bună dovadă actuală se referă la rezultatele relevante disponibile pentru problema de rezolvat și care provin din studiul științific cel mai sus situat în ierarhia studiilor științifice valabile la momentul respectiv (cunoscută și sub numele de piramida

dovezilor). Aceasta din urmă reprezintă ierarhizarea tuturor studiilor științifice în ordinea descrescătoare a valorii rezultatelor lor, în funcție de rigoarea metodologiei de cercetare folosită.

Simțul clinic este definit extrem de sugestiv de profesorul Pius Brînze ica fiind capacitatea medicului de a-și utiliza abilitățile clinice și experiența astfel încât să identifice rapid starea de sănătate și diagnosticul unui anumit pacient precum și să identifice, pe de o parte, riscurile și beneficiile pentru acel pacient determinate de intervențiile sale, pe de altă parte, valorile și așteptările acelei persoane.

Valorile pacientului se referă la preferințele, prioritățile, interesele, îngrijorările și așteptările pe care orice pacient le investește în orice relație medic-pacient.

K.A. Mc Kibbon și colaboratorii au definit conceptul de „evidence-based medicine” ca fiind o modalitate de a practica medicina care promovează interpretarea și integrarea dovezilor rezultate fie din cercetare, fie direct observate de către clinician și care sunt importante, valide și aplicabile pacientului în cauză. Cea mai bună dovadă științifică disponibilă la momentul respectiv, moderată de preferințele și circumstanțele pacientului este aplicată pentru a îmbunătăți calitatea judecății clinice.

Termenul de MBD aparține unui termen mai larg de practică bazată pe dovezi care reprezintă o modalitate de luare a deciziei în care clinicianul utilizează cea mai bună dovadă științifică, consultându-se cu pacientul pentru a putea decide care opțiune este cea mai benefică pentru pacient (Muir Gray JA, 1997). Prin analogie cu definiția oferită de David Sackett în anul 1997, îngrijirile de sănătate bazate pe dovezi reprezintă procesul de utilizare susținută, explicită și judicioasă a celei mai bune dovezi în procesul de îngrijire al unor pacienți (Marwick C., 1997). Acest ultim termen extinde aplicarea principiilor MBD în cadrul tuturor profesiilor asociate procesului de îngrijiri (educația, managementul sau economia sanitară).

III. De ce avem nevoie și de simț clinic și de dovezi științifice?

Pe de o parte deoarece, practica medicală, în lipsa dovezilor care să sprijine deciziile pe care le luăm, devine depășită și extrem de periculoasă pentru binele pacientului, pe de altă parte deoarece, atunci când nu se ține cont de simțul clinic, practica medicală decurge după niște „șabloane”, fiind comparată cu “practica medicinei după o carte de bucate”. Shaugnessy și colaboratorii săi au comparat practica medicală cu muzica. (Shaugnessy A. Slawson D. 1998) Astfel, practica necesită atât deprinderi tehnice cât și experiență și artă individuală. Dintre genurile medicale, cea mai apropiată metaforă se poate face cu jazz-ul, gen muzical care îmbină fericit tehnica cu improvizatia. O comparație între cele două tipuri de cunoaștere aplicabile în medicină: experiența clinică și aplicarea rezultatelor științei este prezentată în tabelul următor :

| Știința | Experiența |
|---|---------------------------------------|
| explicită (poate fi evaluată) | implicită (nu poate fi evaluată) |
| universală (bazată pe studii populaționale) | personală (individualizată) |
| abstractă (reguli generale) | concretă (privește un singur pacient) |
| publică /împiedică autonomia medicului | tacită /baza autonomiei medicale |
| democratică | autoritară |

Tabel 7.1.

Simțul clinic este o metodă de cunoaștere care permite medicului experimentat să ajungă să pună un diagnostic doar după câteva minute destinate anamnezei pacientului, chiar dacă îi este dificil să reconstituie modul în care a ajuns la această concluzie. Ea are la

bază o practică îndelungată, deprinderi de a asculta cu atenție ceea ce spune pacientul precum și o bună capacitate de înțelegere a nevoilor pacientului.

În spatele metodei de cunoaștere prin experiență există câteva semne de întrebare:

- falsă atribuire a rezultatelor unei intervenții datorită lipsei grupului de control - evoluția naturală sau rezultatele intervenției ?
- uneori se poate presupune că pacientul a evoluat bine ne reprezentându-se la medic.
- nu pot fi utilizate date și efectua analize statistice în vederea unor previziuni (“Cum se poate determina la câți pacienți tratamentul a dat rezultate bune?”).
- cum pot fi generalizate rezultatele fără o testare științifică riguroasă?
- există tendința de a aplica tratamentele noi, ale căror rezultate nu sunt sigure, în cadrul unor grupuri de pacienți care au șanse mai mari să răspundă favorabil.
- uneori medicul vede ceea ce dorește să vadă, iar pacientul spune ceea ce crede el că dorește medicul ca rezultat al practicii sale.

Există și câteva dezavantaje ale metodei de cunoaștere științifice :

- de multe ori pacienții întâlniți în practica curentă nu sunt identici cu cei din studiu și de aceea, cunoscând faptul că un tratament este eficace în cazul unui anumit tip de pacient nu înseamnă automat că el este util și în îngrijirea acordată următorului pacient care se poate afla la extremitatea curbei de distribuție.
- relevanța studiului are de suferit atunci când sunt excluse aspecte frecvent întâlnite în practica curentă iar pe de altă parte cea mai bună metodă științifică este cea obiectivă, neputând fi supusă judecății.
- eficiența unor tratamente nu reprezintă totul; trebuie luate în considerare și aspecte precum cele economice, etice și personale. De exemplu, în Norvegia a fost descurajată utilizarea unui agent antiosteoporotic de tipul alendronatului deoarece, deși reduce riscul fracturii de șold, doar la 90 de femei la risc, tratate timp de 3 ani, a fost prevenită o fractură de șold, cu niște costuri financiare imense, care pot destabiliza echilibrul financiar al unui sistem de îngrijiri.

Cu alte cuvinte, nici simțul clinic singur și nici dovezile ce provin din cercetarea științifică în exclusivitate nu pot produce “hit-uri” medicale. Sunt necesare astfel atât *structura* medicinei bazate pe dovezi științifice cât și *improvizația* experienței clinice. Venind în întâmpinarea acestei necesități, este necesar să fie căutate acele dovezi care îl privesc direct pe pacient – **POEMs (Patient-Oriented Evidence that Matters)**. Aceste dovezi sunt importante deoarece, atunci când sunt valide, pot schimba practicile curente spre binele pacientului. **POEMs** reprezintă acele studii care includ pacienți similari cu cei tratați. Aceste studii își propun rezultate care să îl vizeze direct pe pacient (reducerea riscului de deces, evitarea invalidității etc).

În comparație cu **POEMs** există **DOE (Disease Oriented Evidence)**. **DOE** includ studii desfășurate în cadrul unor populații nespecifice sau studii care urmăresc rezultate intermediare (de exemplu, modificări ale rezultatelor testelor de laborator, testelor imagistice sau index-urilor fiziologice). Acest tip de informații sunt utile pentru înțelegerea procesului și mecanismelor afecțiunilor și reprezintă un punct de plecare pentru studiile care își propun să aducă dovezi de tip **POEMs** dar nu un substitut pentru datele aduse de studiile ce privesc pacienții. Un exemplu de dovadă de tip **POEMs** este cel reprezentat de studiile comunitare cu privire la efectul tratamentului hipocolesterolemiant asupra incidenței evenimentelor terminale cardiovasculare, în timp ce dovezi de tipul **DOE** pot fi reprezentate de studii clinice de specialitate cu privire la efectul aceluiași tratament hipocolesterolemiant asupra nivelului lipidelor totale serice. Dovezile de tip **POEMs** trebuie să fie combinate cu experiența practică și trebuie să lase loc acestora sau celor de tip **DOE** doar atunci când ele nu sunt disponibile.

IV. Necesitatea apariției MBD

1. Schimbarea modelului decizional în domeniul medical

Majoritatea medicilor privesc practica curentă ca fiind deja “bazată pe dovezi”, prin utilizarea unor metode științifice de luare a deciziilor în ceea ce privește diagnosticul și tratamentul unei afecțiuni. Dar, până recent, practica medicală se baza pe aptitudinile clinice ale medicului, precum și pe inteligența și arta punerii diagnosticului deopotrivă. În majoritatea cazurilor se putea prevedea evoluția unui anumit pacient doar prin prisma observațiilor clinice nesistematice. Conform modelului clasic de luare a deciziei la nivel clinic, cunoașterea fiziologiei și fiziopatologiei era suficientă pentru a ghida practica curentă. Problemele neobișnuite erau rezolvate prin sfaturile și întrunirile medicale colegiale.

O analiză mai atentă a strategiilor de identificare a informațiilor utilizate zi de zi, permite următoarea clasificare a acestora:

- “dăm cu banul” (poate fi util doar dacă avem doar două opțiuni și le cunoaștem în prealabil pe amândouă)
- “ghicim” (utilă atunci când ne încredem ușor, dar ce ne facem atunci când suntem întrebați “Pe ce ne bazăm?”)
- “să nu faci rău” (Hippocrate) adică “nu încerca nimic periculos de inovativ”
- “ne amintim cunoștințele deprinse de-a lungul procesului de educare profesională” (în unele cazuri ceea ce era valabil în urmă cu 10 ani)
- “întrebăm colegii” (“Care dintre ei merită ascultat?”)
- “consultăm tratatele medicale” (“Dar cât de vechi și cât de încredere sunt?”)
- “răsfoim revistele medicale” (“Mai bine, dar care dintre ele?”)
- “căutăm în bazele de date medicale” (necesită o evaluare critică)

În concluzie, noul model de luare a deciziei are la bază conceptul conform căruia educația medicală reprezintă un proces continuu și orientat către soluționarea problemelor pacientului.

La baza acestui nou model de luare a deciziei la nivel practic stau următoarele principii :

- *experiența clinică* este importantă dar observațiile trebuie efectuate sistematic și fără greșeli
- *fiecare afirmație trebuie să aibă o referință* la literatura originală
- *rezultatele studiilor trebuie apreciate critic*, în concordanță cu niște reguli de stabilire a evidenței.

Cu alte cuvinte, Medicina Bazată pe Dovezi produce o schimbare de paradigmă (model) de la “cum să fiu la curent cu ultimele rezultate ale cercetării medicale?” la “cu care dintre aceste rezultate merită să fiu la curent?”

Conform afirmației făcute de Archie Cochrane doar 15% din intervențiile medicale au la bază dovezi științifice solide. În sprijinul acestei afirmații vin și rezultatele unor studii conform cărora, doar 21% din tehnologiile de diagnostic și terapeutice evaluate de US NIH erau bazate pe dovezi științifice puternice.

Conform principiilor MBD, medicul trebuie să fie capabil să găsească informația medicală necesară lui sau pacientului său, într-o formă utilă și la momentul în care este nevoie de această informație. Medicul trebuie să aleagă între informațiile medicale relevante și cele nerelevante, între informațiile de calitate și cele care nu sunt de calitate precum și între informațiile de valoare și cele lipsite de valoare.

2. Motivele practice ale practicii bazate pe dovezi

În ultimul deceniu se observă o explozie a informației în toate domeniile științei. Nici medicina nu face excepție de la această tendință generală. A crescut numărul revistelor publicate, numărul conferințelor în cadrul diferitelor specialități, etc. Vechiul model al procesului de luare a deciziei la nivel medical, bazat pe opinia medicului sau a colegilor săi, pe ipoteza conform căreia cunoașterea mecanismelor fiziopatologice este suficientă pentru a putea practica medicina este depășit iar în practica medicală survin 2 mari schimbări: pe de o parte medicul trebuie să aibă mai multe cunoștințe iar pe altă parte practica lui trebuie să fie mai eficientă. Toate acestea, în contextul în care există o schimbare a comportamentului pacientului, care devine mai informat și doritor să se implice mai activ în procesul de luare a deciziei. Tot odată, la nivelul politicilor din sistemul medical, au survenit și continuă să apară mari schimbări. În prezent medicul nu mai are timpul necesar analizei muncii sale și de aceea apare necesitatea de a folosi la maximum timpul pe care îl are la dispoziție, punându-și întrebări și căutând soluțiile cele mai bune la problemele pe care le are de rezolvat.

Ne aflăm în fața unor provocări cărora trebuie să le facem față. Zilnic apar noi dovezi care pot conduce la modificări majore ale practicii curente. Pe de altă parte, sunt necesare, zilnic, informații de calitate care să vină în sprijinul deciziilor care trebuie să fie luate. În funcție de tipul de serviciu medical în care își desfășoară activitatea, un medic vede zilnic un număr de pacienți de ordinul zecilor. În cadrul procesului de îngrijire a acestora apar inevitabil întrebări (studiile relevă apariția în medie a 2 întrebări la 3 pacienți). De-a lungul unui an de zile, un medic trebuie să ia câteva mii de decizii. Conform unui studiu efectuat în anul 1985 de Covell și colaboratorii, 40 % din întrebări sunt factuale (de tipul "Ce doze se administrează?"), 43 % se referă la opiniile și aspectele medicale, iar 17 % nu sunt medicale. O treime din întrebări sunt adresate medicului la prima întâlnire cu pacientul. Deși dovezile respective sunt necesare, nu se reușește întotdeauna să fie găsite. De ce se întâmplă acest lucru? În mare parte datorită faptului că sursele tradiționale fie sunt depășite (cazul majorității tratatelor medicale), fie sunt greșite (părerile unor experți în domeniu), ineficiente (cursuri și activități în cadrul educației medicale continue), fie dovezile respective sunt greu de utilizat și variabile ca validitate (cazul revistelor medicale).

În timp ce simțul clinic și cunoștințele cu privire la anumite practici se dezvoltă odată cu experiența, posibilitatea de a fi la curent cu noile dovezi științifice și eficacitatea activității scade odată cu trecerea timpului.

Medicul trebuie să fie informat și pregătit pentru a aprecia critic informațiile pe care i le prezintă pacientul. Astfel își mărește credibilitatea și vine în întâmpinarea dorinței pacientului de a fi tratat de un medic bine informat și capabil să ofere explicații clare și amănunțite. Pentru acestea, medicul practician ar trebui să citească în medie aproximativ 19 articole pe zi timp de 365 de zile pe an, în condițiile în care timpul alocat cititului este în medie de 30 de minute pe săptămână. (Sackett D. și col. 1997).

3. Avantajele practicii MBD

- permite integrarea firească a educației medicale continue cu practica medicală zilnică
- poate fi învățată de persoane cu diferite specialități și cu diferite nivele de pregătire (momente din carieră), de la studenții în medicină și până la profesorii universitari, inclusiv de către pacienți pentru a putea alege cea mai bună opțiune
- poate îmbunătăți continuitatea și uniformitatea îngrijirilor printr-o abordare comună și stabilirea unui limbaj comun în cadrul echipelor terapeutice
- permite utilizarea judicioasă a resurselor existente de către managerii sistemului de sănătate

-
- Pentru medicul practician prezintă următoarele avantaje :
- permite înțelegerea metodologiei procesului de cercetare științifică
 - familiarizează medicul cu metodele de cercetare
 - dezvoltă gândirea critică
 - permite medicului să-și identifice “golurile” din pregătirea medicală
 - crește încrederea medicului în corectitudinea deciziilor luate în practica curentă
 - este benefică pentru dinamica de grup (grup de medici)
- Avantajele pentru pacient ar fi reprezentate de:
- comunicare mai bună între medic și pacient
 - complianță mai bună a pacienților
 - satisfacție mai mare a pacienților

4. Limite ale aplicării MBD

Unele dintre acestea sunt întâlnite frecvent în practica medicală, nefiind specifice Medicinii Bazate pe Dovezi. De exemplu:

- *lipsa unor dovezi coerente și consistente*, care sunt suplinite de obicei prin experiența clinică și judecata medicului practician. Câteodată însă dovezile deși există, sunt inconsistente, neconcludente sau de proastă calitate. O posibilă rezolvare a acestei probleme este îmbunătățirea accesului și diseminarea sintezelor sistematice ale literaturii medicale.
- *dificultățile de aplicare a dovezilor în cazul pacienților individuali*. Pentru a veni în întâmpinarea acestei critici, teoretic pot fi desfășurate niște studii clinice randomizate, particulare, intitulate „studii N = 1”, analize pe subgrupe, utilizarea unor indicatori de tip “number needed to treat” sau “number needed to harm”. Valorile pacienților pot fi încorporate prin desfășurarea unor analize de decizie formale.
- *barierele practicării medicinei de calitate* în condițiile în care medicul vede mai mulți pacienți într-un timp mai scurt.
- *limitarea libertății clinice*. În realitate, Medicina Bazată pe Dovezi permite finanțarea acelor terapii eficiente și eliminarea intervențiilor care au fost dovedite ineficiente sau periculoase.
- alte limite sunt reprezentate de: *necesitatea dezvoltării unor noi deprinderi, resurse limitate și timp limitat*. În întâmpinarea acestor probleme vin observațiile conform cărora medicii pot deprinde noile calități necesare oricând și în mai multe stadii ale pregătirii medicale, iar resursele informative sunt în continuă dezvoltare.
- O ultimă observație ridicată ar fi aceea conform căreia *MBD nu “funcționează”*. Deși nu există dovezi care să provină din studii randomizate, există însă dovezi conform cărora pacienții care au primit terapii demonstrate a fi eficiente au avut o evoluție mai bună decât cei care nu le-au primit. Pe de altă parte, există din ce în ce mai multe studii care vin să demonstreze că Medicina Bazată pe Dovezi este practică în mod curent și cu rezultate în pediatrie, chirurgie sau medicina de familie (Dowell, Gill, Neal și colaboratorii, 1996).

Există însă și câteva limite care provin din proasta percepere a principiilor MBD:

- denigrarea simțului clinic
- ignorarea preferințelor pacienților
- promovarea medicinei “după o carte de bucate”
- concept destinat doar medicilor cercetători

-
- se referă doar la efectuarea cercetării științifice și mai puțin la utilizarea rezultatelor studiilor în practică
 - doar studiile randomizate și sintezele sistematice prezintă dovezi în cadrul MBD
Acestea la un loc reprezintă de fapt pseudolimitări, care provin în general din necunoașterea sau neînțelegerea definiției MBD.

V. Etapele practicării MBD

În general, pașii parcurși pentru rezolvarea unei probleme în practica medicală curentă, sunt:

- a) *conștientizarea unei nevoi de informații suplimentare* – recunoașterea acestei nevoi depinde în primul rând de atitudinea medicului în fața ridicării unei probleme practice
- b) *formularea unei întrebări* la care să se poată răspunde
- c) *căutarea unor dovezi* care să facă posibil răspunsul la întrebarea respectivă
- d) *evaluarea validității* dovezilor respective
- e) *estimarea posibilității aplicării* respectivelor dovezi în practica curentă
- f) *măsurarea rezultatelor* utilizării în practică a dovezilor respective

Ciclul informației cuprinde următoarele etape:

- *recunoașterea de către medic a nevoii de informații* – depinde așa cum am spus mai sus de atitudinea acestuia în fața unor situații neobișnuite. De exemplu, un pacient care prezintă tuse persistentă, diagnosticat cu bronșită, revine la medicul său pentru persistența simptomatologiei după 2 zile de tratament cu eritromicină. În cazul în care medicul nu gândește de două ori înainte de a lua o decizie, pacientului îi va fi recomandat un alt antibiotic. Spre deosebire de acesta, un medic mai reflectiv încearcă să evalueze din nou diagnosticul (“Dacă bolnavul nu are bronșită?”; “Poate pacientul are un reflux sau vreo alergie?”; “Dacă bronșita este virală?”). Pe lângă formularea acestor întrebări multiple, medicul reflectiv are și posibilitatea practicării unei medicini bazate pe nevoile pacientului. Astfel nu este recomandat a se efectua un test antigenic pentru toți pacienții care au gripă. Acest lucru ar oferi prea multe îngrijiri pentru unii și prea puține pentru alții. Din păcate, practica tradițională medicală urmărește mai degrabă cunoașterea răspunsului corect decât formularea întrebărilor corecte. Modelul paternalistic medical trezește o teamă atunci când se descoperă că nu se cunoaște răspunsul la toate întrebările și împiedică recunoașterea acestui fapt. Una din modalitățile prin care se evită “pauza” de câteva minute pentru a gândi critic este aceea de a formula răspunsuri de genul următor: “Acesta este modul în care acționăm noi, doctorii, de la Spitalul/Universitatea “X” și acționând așa toți pacienții au evoluat foarte bine.”
- *căutarea și urmărirea satisfacerii nevoii de informații* – este un pas care ține cont de atitudinea medicului, personalitatea, etica practicii sale, importanța întrebării, cunoașterea resurselor necesare precum și de unii factori de mediu, cum ar fi: accesul la resurse, timpul avut la dispoziție etc.
- *satisfacerea nevoi de informație* – este dependentă de: cunoașterea resurselor informatice, deprinderea de a formula întrebări și condițiile de mediu. Medicul practician are tendința de a formula mai degrabă întrebări specifice pacientului pe care îl îngrijește decât întrebări generale precum cele pe care le formulează cei care promovează principiile Medicinii Bazate pe Dovezi. De exemplu, un medic de familie formulează întrebări de genul : “Am un pacient de 38 de ani cu dispepsie al cărui tată a decedat în urma unui cancer de pancreas. Pacientul este îngrijorat să nu aibă și el cancer și eu trebuie să îl asigur că nu este adevărat. Care este cel mai bun test pentru a putea

- exclde cancerul pancreatic în acest caz ? Ar trebui să îi efectuez o ecografie ?”. Un epidemiolog sau un medic care practică Medicina Bazată pe Dovezi ar formula însă întrebarea în felul următor: “Care este testul cu specificitatea cea mai mare pentru cancerul pancreatic în cazul unor pacienți cu dispepsie ?”.
- *decizia de a implementa răspunsul la o întrebare* în practica de zi cu zi depinde de factori de mediu precum costuri, constrângeri ale sistemului, acceptarea din partea pacientului, modelele de practică, părerea colegilor, etc.

Pasii implicați în practicarea EBM

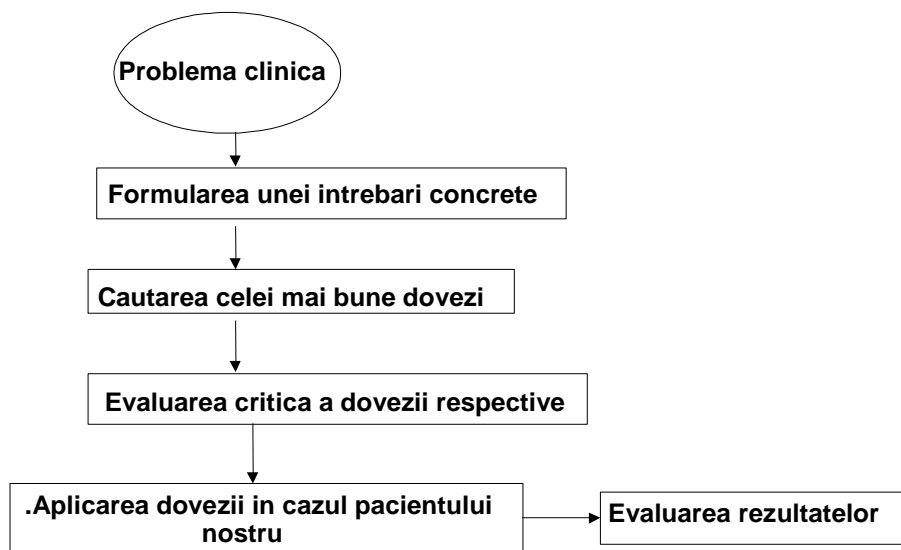


Figura 7.1.

1. Formularea întrebării clinice

Formularea întrebării reprezintă primul pas prin care de obicei medicul transformă lipsa de cunoaștere într-una sau mai multe întrebări care trebuie să aibă câteva calități obligatorii: întrebarea trebuie să fie bine formulată, să fie relevantă și, nu în ultimul rând, să aibă o utilitate pentru practică/sau pentru pacient. În general, în practica medicală există două tipuri de întrebări: un prim tip este reprezentat de întrebările *generale* sau *de fond* (“*background questions*”); al doilea tip, de cele *specifice* sau *de perspectivă* (“*foreground questions*”). În domeniul medical, întrebările pot fi formulate ca atare, direct, de către pacienți sau familiile lor și adresate medicului curant, fie se nasc în cadrul unei inițiative de grup, fie sunt vehiculate de mass-media (de exemplu, articole în ziar privind aspecte controversate ale practicii medicale), fie, și nu în ultimul rând, sunt ridicate de adoptarea unor politici sau inițiative la nivel național (de exemplu, programe de screening).

În general, în formularea unei întrebări, trebuie să se țină cont de următoarele 3 aspecte :

- a) Care este problema?
- b) Ce se dorește să se facă/să se întreprindă?
- c) Unde se dorește să se ajungă/ce se dorește să se obțină?

Revenind la cele două mari tipuri de întrebări, cele de fond au și ele două componente: una care reprezintă rădăcina și care este compusă dintr-o parte interogatorie (cine /ce /unde /când /de ce?) și un verb, precum și o parte de întrebare care se referă la o anumită

afecțiune sau aspect specific al unei afecțiuni. De exemplu: “Ce cauzează boala Levy ?” sau „când apar complicațiile pancreatitei acute?”. Întrebările generale acoperă de obicei întreg spectru de valențe ale unei afecțiuni: biologice, psihologice sau sociologice.

Spre deosebire de acestea, există întrebări care se adresează unor aspecte specifice ale procesului de îngrijire (diagnosticul, prognosticul și alternativele terapeutice adresate unor pacienți cu o anumită afecțiune, prevenția, precum și întrebări strict adresate nevoii medicului de a-și îmbunătăți cunoștințele și de a avea o practică mai eficientă, etc). Pentru a exemplifica tipurile de întrebări care pot să apară în practica curentă, să presupunem că la un serviciu de urgență se adresează un bărbat de 65 de ani, cu un istoric de ciroză și ascită secundară consumului de băuturi alcoolice și care prezintă hematemază. La examenul general pacientul prezintă o stare generală alterată, dezorientat, cu o valoare a TA în clinostatism de 90 cu 60 mmHg și de 70 cu 50 mmHg în ortostatism, cu o AV de 100 bătăi/minut. Întrebările care se pot naște sunt următoarele :

- a) aspectele clinice : – “Care este cel mai specific semn pentru ascită la examenul fizic: semnul valului sau matitate abdominală variabilă cu poziția ?”
- b) etiologie : - “Sângerarea poate produce confuzie la un pacient cu ciroză și ascită”
- c) diagnostic diferențial : - “La pacienții cu ciroză și ascită care este cea mai frecventă cauză de hematemază: hemoragia varicelor esofagiene sau ulcerul peptic?”
- d) test diagnostic : - “La pacienții cu istoric de abuz de băuturi alcoolice, utilizarea chestionarului CAGE este specifică pentru diagnosticarea abuzului de alcool?”
- e) prognostic : - “Hemoragia digestivă crește riscul de deces la un pacient cu ciroză?”
- f) tratament : - “La un pacient cu ciroză și varice esofagiene care sângerează tratamentul cu somatostatine scade riscul de deces?”
- g) prevenția : - “Tratamentul cu β -blocante scade riscul de deces la un pacient cu ciroză, ascită și varice?”
- h) perfecționarea medicului : - “Câștig mai multe cunoștințe despre fiziopatologia ascitei petrecându-mi o oră de studiu în bibliotecă sau petrecându-mi 15 minute consultând varianta pe CD- ROM a aceluiași tratat medical?”

Întrebările specifice au de obicei, conform modelului **PICO**, 3 sau 4 componente:

| P (pacient) | I (intervention) | C (comparison) | O (outcomes) |
|--|---|--|---|
| Pacientul sau problema care ne interesează | Cum doresc să intervin ? (test diagnostic, factor de prognostic, tratament, percepția pacientului ș.a.m.d.) | Cu ce mă compar ? (atunci când este cazul) | Care sunt rezultatele care ne interesează pe noi sau pe pacient ? |

Tabel 7.2.

Să lămurim câteva aspecte cu privire la componentele unei întrebări formulate conform modelului **PICO** – aplicabil, în general, întrebărilor cu privire la tratament, dar nu numai. Astfel:

P (pacient sau problemă) se referă la aspectele caracteristice și descrierea pacientului sau a problemei pe care o avem de rezolvat. Ele pot diferi mult în funcție de situațiile existente în cadrul comunității din care fac parte pacienții sau în care apar problemele respective. Pentru a putea contura acest termen al întrebării, ar trebui să se răspundă la întrebările:

- “Cum s-ar descrie un grup de pacienți similar cu pacientul respectiv?” (vârstă, sex, rasă etc)
- “Care sunt principalele caracteristice ale pacientului? (problema principală, condițiile asociate etc)

Trebuie să evităm a fi prea specifici, pentru a nu pierde din vedere câteva dovezi importante, și să menținem un echilibru între găsirea acelor dovezi care se referă la același grup de pacienți ca și cel examinat și găsirea de dovezi cu privire la toate tipurile de pacienți. De exemplu, în cazul unei paciente de 83 de ani cu ulcer gambier pe fondul unui

diabet non-insulindependent neglijat, pacientul din întrebare poate fi numit ca “femeie la post-menopauză cu ulcer gambier” sau, la extrema cealaltă, “femeie de 83 de ani cu diabet non-insulindependent care locuiește singură și care are ulcer gambier”. O formulare mai echilibrată ar fi totuși următoarea : “femeie vârstnică diabetică cu ulcer gambier”.

I (intervention, „intervenție”) trebuie ales cu grijă în funcție de tipul de întrebare. Astfel:

- “Care este principala intervenție, expunere sau factor de prognostic care se dorește să fie modificat(ă)?”
- “Ce se dorește să se facă pentru pacient?” (“Să se prescrie un medicament?”; “Să se recomande un test de diagnostic?”; “Să fie operat?”; “Care factor de prognostic influențează evoluția pacientului – naturali precum vârsta, sexul, rasa sau intervenționali precum expunere la toxice, comorbidități?”).

În general, întrebarea trebuie să fie formulată cât mai specific. De exemplu, în cazul întrebării care se adresează cu privire la alternativele terapeutice, în cazul îngrijirilor primare trebuie avute în vedere toate aspectele precum: modalitatea de administrare, frecvența determinărilor de laborator necesare diagnosticului etc.

C (comparison, „comparație”) nu este o componentă obligatorie dar atunci când este necesară se referă, în general, la principala alternativă de tratament/diagnostic existentă.

O (outcomes, “rezultate”) este o componentă a întrebării care trebuie să stabilească pentru ce merită să se depună efortul de căutare. Ce se dorește să se obțină /măsoare /îmbunătățească /modifice? Treptat, formularea întrebărilor trebuie să facă trecerea de la vizarea unor rezultate care să fie destinate identificării unor dovezi orientate asupra afecțiunii (**DOE**) spre acel tip de întrebări care se adresează nevoii de informații care îl interesează direct pe pacient (**POEMs**) - boală, temeri și îngrijorări – și care să fie totodată importante pentru evoluția pacientului (de exemplu, riscul de deces și nu numai normalizarea unor valori biologice sau a testelor imagistice).

La fel ca și întrebările generale și întrebările specifice se adresează unui spectru larg de aspecte ale îngrijirilor, de la cele biologice la cele psihologice sau sociale.

În practica curentă, este necesară formularea atât a întrebărilor generale cât și a celor specifice, într-o proporție însă variabilă în funcție de nivelul de experiență al medicului în raport cu o anumită afecțiune. De obicei, atunci când experiența este limitată (cazul studenților în medicină), întrebările sunt generale. În schimb, pe măsură ce experiența se îmbogățește (cazul medicului specialist), proporția întrebărilor specifice crește. Oricum, trebuie să reținem observația ce aparține părintelui MBD, David Sackett, conform căreia niciodată nu este prea târziu să formulăm întrebări specifice, dar în același timp nici destul de târziu încât să evităm întrebările generale (de fond).

Există câteva piedici în formulare unei întrebări. În cazul unui pacient cu o situație complexă, atunci când nu se știe de unde să se înceapă, trebuie să se identifice care aspect al îngrijirilor este mai puțin cunoscut și unde există o nevoie mai mare de informații: în interpretarea aspectelor clinice, în identificarea cauzelor afecțiunii, în alegerea testelor diagnostice etc. Atunci când apar probleme de formulare propriu-zisă a întrebării, se poate începe prin stabilirea problemei centrale și apoi, pe baza ei, să se alcătuiască anatomia întrebării în cele 3 sau 4 componente. Deprinderea de a formula întrebări la care să se poată răspunde apare cu timpul. În țările în care principiile Medicinii Bazate pe Dovezi sunt aplicate de ceva vreme în practica curentă, se organizează periodic cursuri și sesiuni practice de formulare a întrebării clinice destinate medicilor practicieni precum și bibliotecarilor medicali. Atunci când sunt mai multe întrebări decât timpul disponibil, ceea ce reprezintă o regulă pentru medicul practician din zilele noastre (studiile recente arată că în medie apar 2 întrebări la fiecare 3 pacienți examinați iar timpul avut la dispoziție pentru a răspunde acestor întrebări este extrem de limitat : câteva secunde pentru fiecare pacient și în jur de 30 de minute pe săptămână pentru documentare) trebuie să fie aleasă o întrebare la care să se răspundă inițial. Acest lucru poate fi realizat prin luarea în considerare a următoarelor aspecte:

- Care întrebare este mai importantă pentru binele pacientului?

- Care întrebare este mai interesantă pentru medic?
- La care întrebare este probabil a găsi răspuns în timpul avut la dispoziție?
- Care întrebare este mai probabil a fi întâlnită în practica curentă viitoare?

Atunci când se formulează întrebarea trebuie avută în vedere și perspectiva pacientului și să se conștientizeze faptul că uneori întrebările formulate de către medic nu sunt identice cu cele pe care le-ar formula pacientul. Preîntâmpinarea acestei probleme se poate realiza prin adresarea pacienților a unor întrebări de tipul: “Care considerați că este problema dumneavoastră?”, “Care sunt alternativele de tratament de care a-ți auzit/citit?”- situații din ce în ce mai frecvent întâlnite și în practica medicală românească. De obicei, întrebările pe care le adresează pacienții medicilor sunt, mai degrabă, conforme cu experiențele lor legate de metode de diagnostic și tratamente decât cu percepția rezultatelor testelor sau îngrijirii propriu-zise. Cercetarea calitativă este cea care explorează percepțiile pacienților cu privire la o anumită afecțiune, test diagnostic, terapie etc.

Formularea întrebării este un pas esențial în aflarea informațiilor necesare și de aceea trebuie privită cu mare atenție de către medicii practicieni și exersată ori de câte ori este posibil în cazul practicii de zi cu zi.

2. a) Documentarea medicală

În prezent, asistăm cu toții la o explozie informațională, descrisă de Mulrow, în 1995, ca fiind un “informational big-bang”. Conform acestuia, anual sunt publicate 2 milioane de articole în mai mult de 20000 de reviste biomedicale, ceea ce ar însuma un munte de hârtie de 500 de metri înălțime. Decanul Scolii de medicină de la Harvard University, profesor doctor Sydney Burwell, descria explozia informațională extrem de plastic: “studentii mei au rămas extrem de mirați atunci când le-am spus următoarele: peste 10 ani jumătate din ceea ce a-ți învățat pe băncile facultății va fi greșit. Nenorocirea este că nici unul din profesorii voștri nu știe care este acea jumătate”. Pe de altă parte, informațiile necesare pot fi ascunse uneori în studiile nepublicate sau în cele nepopularizate, cunoscute ca literatura “cenușie” în Europa sau “neagră” în S.U.A. Medicul practician care vrea să fie la curent cu cele mai noi dovezi ale cercetării medicale trebuie să deprindă o abordare sistematică a procesului de căutare și utilizare a celor mai bune resurse informaționale disponibile.

Prin resurse informaționale se înțelege întregul spectru de surse în și din care pot fi descoperite informațiile, prezente sub diferite forme: tratate medicale, reviste, rapoarte, organizații, adresele de net ale unor asociații profesionale și instituții educaționale, baze de date computerizate etc.

Se impune lămurirea termenilor de *date/ informații/ informații relevante/ informații de calitate/ cunoaștere și înțelegere (învățătură)*.

Datele reprezintă o sumă de fapte sau evenimente măsurate, numărate sau cuantificate. Se începe prin colectarea de date, apoi acestea sunt sintetizate și analizate în lumina întrebării care a determinat căutarea lor. În urma acestei analize se obțin *informațiile*.

Informațiile reprezintă date ce au fost prelucrate de așa manieră încât să fie utile celui care le utilizează sau atunci când este determinată semnificația datelor pentru o anumită problemă, pacient sau practician.

Informațiile relevante sunt acele informații care cresc cunoașterea, scad incertitudinea și care pot fi utilizate ca atare pentru scopurile propuse.

Informațiile de calitate sunt informațiile relevante care au suficientă acuratețe (claritate), sunt suficient de complete, provin dintr-o sursă de încredere, sunt comunicate persoanei potrivite, în timp util, conțin un nivel corespunzător de detalii și, foarte important, *sunt înțelese de utilizator*. Pe baza informațiilor de calitate pot fi formulate recomandări și concluzii.

În domeniul medical există 4 mari tipuri de surse de informații :

1. *Cercetarea îngrijirilor medicale* cu privire la efectul intervențiilor medicale asupra pacienților sau populațiilor.
2. *Cercetarea serviciilor de îngrijiri* cu privire la costurile directe și indirecte ale intervențiilor și efectele lor asupra sistemelor de sănătate.

3. *Observații cu privire la practica medicală*, adică rezultatele examinărilor clinice, testelor de laborator și a altor măsurători clinice.
4. *Observații cu privire la starea de sănătate a unui pacient*, respectiv circumstanțele, factorii de risc și preferințele fiecărui pacient în parte.

Primele două tipuri de surse de informații constituie ceea ce este cunoscut sub numele de “*evidență externă*” care derivă din studierea sistematică a unor populații bine definite de pacienți și de practicieni. În timp ce medicul practician încearcă să aplice dovezile ce provin din această “evidență externă” circumstanțelor unor indivizi la un anumit moment dat și într-un anumit loc, managerii din sistemul medical încearcă să analizeze modul de aplicare a dovezilor ce provin din aceste surse de informații în cazul unor populații specifice, dintr-o anumită regiune.

Ultimele două tipuri de surse de informații constituie așa numita “*evidență internă*” care se constituie sau este alcătuită din observațiile specifice cu privire la pacienții și practicienii pentru care sunt luate deciziile respective. În timp ce practicienii folosesc “dovezile interne” în cazul indivizilor, managerii analizează distribuția factorilor de risc și a bolilor în cadrul populațiilor.

În funcție de tipul de surse de informații, există patru tipuri de sisteme de informații :

- *Sistem bazat pe cunoaștere* care culege, rezumă și analizează ceea ce se cunoaște cu privire la efectele intervențiilor medicale.
- *Sisteme administrative* care culeg informații despre procesul de îngrijiri, în ansamblul său și care permit formularea unor previziuni financiare și calcularea costurilor legate de îngrijiri.
- *Sisteme clinice* care colectează, organizează și expun observațiile clinice obținute din anamneză și examenul obiectiv precum și rezultatele testelor diagnostice.
- *Sisteme ale consumatorilor (pacienților)* care deși nu și-au făcut apariția în practica medicală din țara noastră, trebuie să colecteze, să organizeze, interpreteze și înregistreze date ce provin de la pacienți (cu privire la starea lor de sănătate, preferințele și nevoile lor informati

Ciclul informațiilor în medicină are 5 etape :

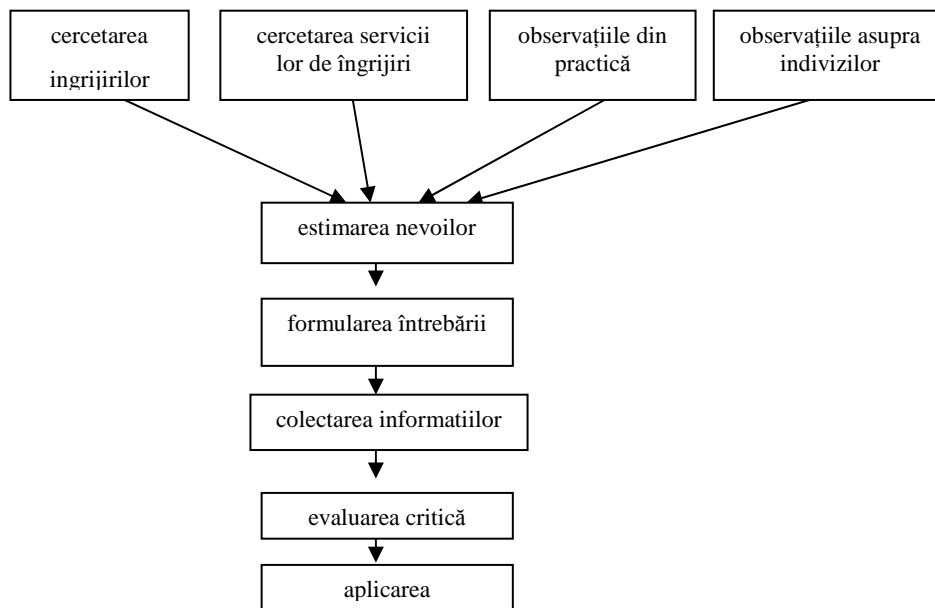


Figura 7.2.

Integrarea sistemelor de informații poate apare la anumite nivele prin:

- *combinarea* componentelor într-o singură formă
- *clasificarea* care permite prezentarea unui anumit tip de informații unui anumit tip de utilizator
- *analiza de context* care conține cel puțin 5 elemente: pacientul, practicianul, problema, procedura sau politica
- *cuplarea cunoașterii* cu anumite observații asupra unui anumit eveniment
- *inteligenta artificială*

Cunoașterea este sustrasă din informații atunci când “dovezile externe” sunt utilizate pentru a putea anticipa modul în care intervenții suplimentare pot modifica datele (de exemplu, acte operatorii care se adresează semnelor clinice, tratamente care normalizează rezultatele testelor de laborator și previn afecțiunile).

Înțelepciunea (învățătura) își face apariția atunci când datele interne și dovezile externe sunt integrate cu preferințele, valorile pacientului și costuri pentru a determina când și ce tip de intervenție primară trebuie efectuată într-un prim moment.

Pașii care trebuie parcurși în procesul de documentare sunt:

- Stabilirea tipului de *întrebare* care a fost pusă.
- Stabilirea tipului de *informație* care poate oferi răspuns întrebării formulate.
- Identificarea tipului de *studiu* care conține informațiile necesare.
- Identificarea tipului de *resurse informaționale* care oferă acces la rezultatele acestor studii.
- Identificarea celor mai bune informații din resurse selectate.

După stabilirea tipului de întrebare care a fost pusă, atenția se îndreaptă spre tipul de informație care este necesar.

2.b) Ce tip de informație este necesar pentru a răspunde la întrebare?

Tipul de informații utilizat ca dovadă pentru o întrebare despre tratament nu este identic cu cel necesar pentru a răspunde la întrebări despre prognostic, cost-eficiență sau calitatea vieții. Cele mai bune dovezi cu privire la tratament sunt oferite de informațiile cu privire la rezultatele ce decurg din utilizarea unei terapii în cadrul unui grup de pacienți în comparație cu neutilizarea acesteia în cadrul altui grup. Informațiile devin din ce în ce mai bune pe măsură ce erorile sunt diminuate prin randomizare, metode dublu-orb etc.

Întrebările cu privire la prognostic au răspuns de obicei prin informații de tipul ratelor de supraviețuire sau descrieri ale evoluției bolii în cadrul unor populații specifice.

Întrebările cu privire la implicațiile economice ale terapiilor acordate necesită informații referitoare la cost și eficiență.

În ceea ce privește întrebările cu privire la calitatea vieții pacientului, acestea necesită luarea în calcul a unor aspecte sau factori calitativi precum valori, percepții, credințe etc, de cele mai multe ori, greu de cuantificat. De aceea, atunci când medicii trebuie să ia o decizie cum ar fi, de exemplu, îngrijirile terminale trebuie să se țină seama și de rezultatele “cercetării calitative”.

2.c) Ce tip de studiu ne oferă informațiile necesare ?

Ierarhizarea studiilor științifice în ordinea descrescătoare a “greutății” sau “valorii” științifice a rezultatelor lor este cunoscută sub numele de “piramida dovezilor”. Pe de altă parte, ea ilustrează și evoluția literaturii medicale. La baza piramidei se află informațiile care apar în urma unor idei sau observații ale cercetării de laborator. Pe măsură ce aceste idei se transformă în teste diagnostice sau tratamente, ele sunt testate inițial în cadrul unor modele de laborator, apoi pe animale și în final pe oameni. Testarea pe oameni poate începe pe voluntari și parcurge apoi toate fazele studiilor clinice înainte de autorizarea utilizării la nivelul populației generale. Pe măsură ce urcăm în piramidă literatura disponibilă scade dar crește relevanța clinică și validitatea informațiilor pe care le aduc rezultatele acestor studii.

Studiile sunt de două tipuri:

- *Primare* (raportează direct rezultatele cercetării)
- *Secundare/ integrative* (încearcă să rezume rezultatele studiilor primare)

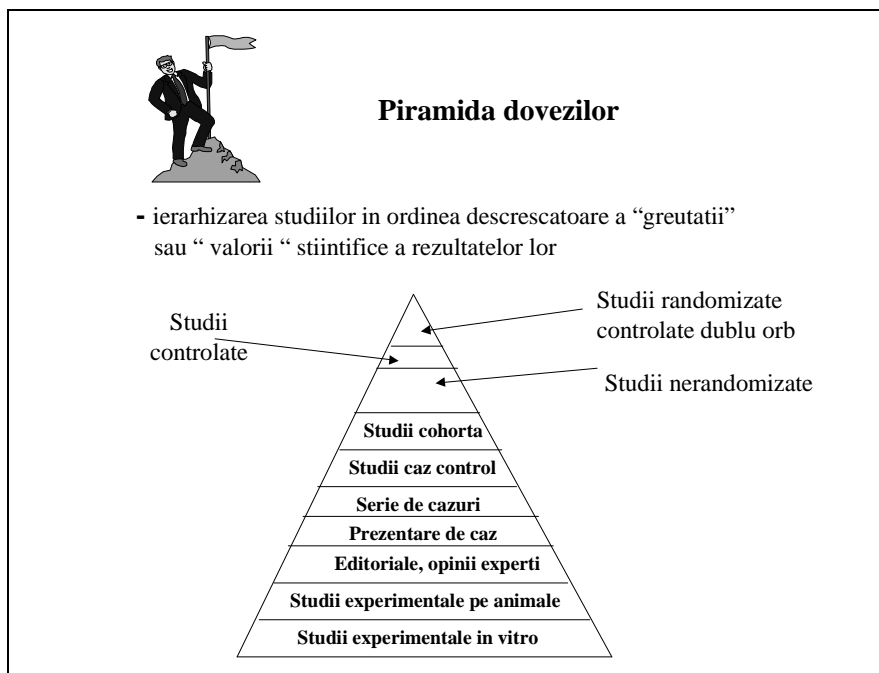


Figura 7.3.

Studiile primare, majoritatea cercetărilor publicate în revistele medicale, sunt de trei categorii :

- **experimentale** – în care este realizată o manevră asupra unui animal sau voluntar în condiții controlate în mod artificial
- **studii clinice** în care o intervenție, precum un tratament, este oferită unui grup de pacienți care sunt urmăriți pentru a vedea ce se întâmplă cu ei
- **studii observaționale** în care un atribut este măsurat în cadrul unui grup de pacienți/medici sau alte categorii sociale

Studiile secundare se împart în:

- **sumare** care se subîmpart în: *sinteze nesistematice* (rezumă studiile primare) și *sinteze sistematice* (rezumă studiile primare într-un mod riguros și conform unei metodologii precum meta-analiza care integrează prin anumite metode statistice toate rezultatele studiilor respective)
- **ghiduri** - trag concluzii din studiile primare și ajută medicii practicieni să ia decizii în cazul unor situații complexe
- **analize de decizie** - utilizează rezultatele studiilor primare pentru a crea arborii de probabilitate care vor fi utilizați de medici sau pacienți
- **analize economice** - utilizează studiile primare pentru a spune dacă o anumită desfășurare a acțiunii este urmată de o mai bună utilizare a resurselor

Datorită dominanței modelului terapeutic, de cele mai multe ori, informațiile care provin din studiile randomizate dublu-orb sau din sintezele sistematice ale acestora reprezintă cele mai bune dovezi pentru toate tipurile de întrebări. Dar nu întotdeauna lucrurile stau așa. Astfel: pentru întrebările cu privire la prognostic, studiile de cohortă pot oferi cele mai bune dovezi; prin analogie, atunci când dorim să aflăm dovezi care să vină în întâmpinarea nevoii de informații despre riscuri sau reacții nedorite ale tratamentelor, studiile de tip caz-control sunt cele mai indicate; pentru deciziile complexe, cum este cazul îngrijirilor terminale, trebuie avute în vedere informații variate precum practici, credințe, descrieri fenomenologice ale experienței de a muri, adică arsenalul cercetărilor “calitative”.

Studiile analitice încearcă să asocieze expunerea la un factor de risc unei anumite afecțiuni. În ierarhia studiilor analitice, studiile de tip experimental sunt mult mai de încredere și conforme cu principiile Medicinii Bazate pe Dovezi. Studiile experimentale de tipul studiilor randomizate sunt considerate “standarde de aur” deoarece investigatorul controlează expunerea la factorul de risc. Atunci când nu pot fi realizate studii clinice randomizate sunt de preferat studiile observaționale de tip caz-control sau de tip cohortă. Spre deosebire de studiile analitice, cele descriptive raportează în general rezultate precum incidență, prevalență sau rate ale mortalității printr-o anumită boală. Majoritatea cercetătorilor consideră că studiile descriptive nu sunt conforme cu ideile și principiile MBD deoarece nu încearcă să găsească cauza sau efectul.

Sintezele sistematice Reprezintă sinteze ale rezultatelor diferitelor studii care încearcă să răspundă unei singure întrebări specifice. Constau în căutare sistematică, extinsă și transparentă a literaturii medicale. Studiile regăsite sunt analizate, evaluate și rezumate conform unor criterii bine definite.

Meta-analiza Se deosebește de sinteza sistematică a literaturii medicale prin faptul că utilizează metode statistice care rezumă rezultatele mai multor studii într-unul singur.

Studiile clinice randomizate În studiile randomizate dublu-orb, participanții sunt împărțiți aleator,

printr-un proces formal (de către un computer) sau informal (în funcție de data internării, sex, data nașterii etc) în două grupuri. Într-unul din grupuri se intervine printr-un anumit tratament, în timp ce în celălalt se administrează un tratament placebo - controlat sau nu -, se administrează un alt tratament sau nu se administrează nimic. Loturile sunt urmărite o perioadă stabilită de timp, iar rezultatele sunt analizate (rata deceselor, a infarctelor miocardice, nivelele serice etc). Deoarece loturile, în principiu, sunt identice la inițierea studiului, diferențele observate între rezultate se datorează, de principiu, intervenției respective. Alte studii care compară intervențiile în cadrul unui grup cu cele din grupul de control, nu pot fi randomizate din diverse motive: imposibilitatea randomizării, aspectele etice etc (de exemplu, au fost întrerupte studii care au dovedit mari diferențe, pe termen scurt, între grupul asupra căruia se acționează cu medicație activă în comparație cu grupul de control).

Unele rezultate ale studiilor randomizate au o aplicabilitate limitată datorită criteriilor de excludere, greșelilor de includere (selectarea unor pacienți nereprezentativi pentru cei cu o anumită condiție), refuzul unor pacienți de a fi incluși în studiu, stabilirea unor termene predefinite, obiective, de finalizare a studiului dar care exclud anumite aspecte calitative ale studiului și nu în ultimul rând greșelile de publicare (selectarea pentru a fi publicate doar a rezultatelor pozitive).

Există câteva avantaje și dezavantaje ale studiilor de tip randomizat :

Avantaje :

- permit evaluarea riguroasă a unei singure variabile în cadrul unui grup de pacienți bine definit

-
- designul de tip prospectiv (datele colectate fac referință la rezultate care se produc după începerea studiului)
 - utilizează raționamente ipotetico-deductive (caută mai degrabă să infirme decât să confirme propriile ipoteze)
 - pot elimina erorile prin compararea unor grupuri identice
 - permit o analiza statistică a rezultatelor de tip meta-analiză

Dezavantaje :

- timpul și efortul consumat
- unele studii randomizate fie nu sunt realizate, fie au un număr limitat de pacienți, fie sunt urmăriți pe o perioadă prea scurtă
- majoritatea sunt sponsorizate de organizații mari științifice (universități sau sponsorizări guvernamentale), de companii de medicamente care pot să dicteze agenda de lucru
- termene de finalitate de tip surogat ce sunt preferate adevăratelor rezultate clinice «greșelile ascunse»
- randomizare imperfectă
- imposibilitatea randomizării tuturor pacienților eligibili (uneori este oferită intrarea în studiu a acelor pacienți care sunt considerați de medic că răspund pozitiv la inițiativa de tratament)

Studiile de cohortă

Intr-un studiu de cohortă, două sau mai multe grupuri de indivizi sunt selectate pe baza diferențelor care există în expunerea la un agent particular precum un vaccin, medicament sau toxic și care sunt urmărite pentru a vedea câți din fiecare grup dezvoltă o anumită afecțiune. Erau cunoscute sub numele de studii de urmărire sau longitudinale. Înainte de dezvoltarea bazelor de date computerizate, studiile de cohortă erau sinonime cu cele prospective. Azi, cercetătorii pot efectua studii de cohortă retrospective. De menționat că, spre deosebire de studiile randomizate, care implică grupuri de pacienți (indivizi care au deja o afecțiune), studiile de cohortă încep pe indivizi care pot sau nu să dezvolte o afecțiune. Un tip special de studiu de cohortă este utilizat pentru a determina prognosticul unor anumiți pacienți.

Studiile tip caz-control

În acest tip de studiu, pacienții cu o anumită afecțiune sunt identificați și comparați cu un grup de control format din pacienți cu altă afecțiune, indivizi din populația generală etc. Datele sunt mai apoi colectate (de exemplu căutând în documentele medicale sau din anamneză) și se încearcă identificarea unei expuneri la un posibil agent etiologic. Erau cunoscute sub numele de studii observaționale retrospective. Ca și studiile de cohortă, studiile de tip caz-control se referă, în general, la etiologia unei afecțiuni și mai puțin la eficiența unui tratament. Deseori, acest tip de studiu este singurul disponibil, în special în cazul afecțiunilor rare. Unul din avantajele acestui tip de studiu este acela că este mult mai rapid și mai puțin costisitor în comparație cu studiul de cohortă. O sursă importantă de erori în studiile caz-control este reprezentată de definirea “cazului”, iar pe de altă parte acest tip de studiu nu demonstrează cauzalitatea între A și B , ci mai degrabă asocierea între cele două entități.

Studiile transversale

În acest tip de studiu un lot reprezentativ de indivizi din populația vizată este chestionat, examinat sau studiat în scopul aflării răspunsurilor la unele întrebări clinice specifice. Datele sunt colectate la un moment dat, dar acestea se pot referi la experiențe din

trecut. Ele răspund unor întrebări de tipul următor: “Care este înălțimea normală a unui copil de 3 ani?”; “Este adevărat că jumătate din diabetici sunt nediagnosticsați?”, etc.

Seriile de cazuri și studiul de caz

În acest tip de studiu se raportează istoricul medical al mai multor sau doar a unui singur pacient în scopul ilustrării tabloului clinic al unei afecțiuni, evoluției sub tratament sau reacțiilor adverse la tratament. Deoarece nu utilizează grupuri de control, nu au validitate statistică. Aceste studii, alături de cercetarea din laborator și opinia colegiilor nu sunt văzute de marea majoritate a cercetătorilor ca fiind dovezi pe baza cărora să poți lua o decizie clinică.

2. d) Ce tip de resurse oferă accesul la informațiile necesare?

Tradițional, există 2 tipuri de surse :

primare (în cadrul cărora se publică studiile primare)

secundare (care oferă referințe sau oferă acces bibliografic direct către referințele din cadrul surselor primare de informații)

Această distincție a rămas de domeniul trecutului deoarece majoritatea revistelor medicale oferă și acces bibliografic.

Multe studii primare sunt publicate dar nu și popularizate. De obicei cele cu rezultate neconcludente sau negative sunt respinse de către editori cu o mai mare probabilitate decât cele cu rezultate pozitive și de aceea, uneori este extrem de greu să găsim ceea ce ne dorim. În al doilea rând există studii care sunt publicate dar care nu sunt popularizate și de aceea trebuie să ținem seama și de surse precum teze, dizertații, circulare, rapoarte și alte materiale care formează așa-zisa literatura “gri”. În al treilea rând, studiile care au fost acceptate spre a fi publicate pot să apară în reviste care au colective de apreciere critică și evaluare a calității materialelor pe care le oferă spre publicare. Numărul lor este foarte mare și pe lângă cele strict medicale există câteva mii din domenii apropiate medicinei precum: științele sociale, pedagogie sau psihologie care oferă informații extrem de utile la un moment dat. Extrem de utile sunt sintezele sistematice ale literaturii medicale precum și ceea ce este cunoscut sub numele de “literatură secundară”. Ea cuprinde cărți și reviste care selectează și rezumă cele mai importante și puternice studii. Aceste rezumate sunt publicate în speranța că, deoarece altcineva a realizat selecția și rezumarea studiilor, medicul practician va citi, analiza și utiliza informațiile în practică. Publicațiile secundare nu sunt ceva nou. Ele au apărut încă de la jumătatea secolului al XVIII-lea, odată cu publicația trimestrială “Medical and Philosophical Commentaries” (Edinburgh). Avantajele acestui tip de publicații sunt:

- restrângerea doar la studiile relevante
- prezentarea informației sub forma unor rezumate structurate care oferă un sinopsis al tuturor studiilor individuale sau sintezelor sistematice și care permite evaluarea rapidă a validității și aplicarea rezultatelor în cazul pacienților individuali

Revistele medicale au devenit valabile prin intermediul WWW în diferite forme: format complet sau full-text, lista referințelor bibliografice, doar câteva numere valabile în format complet, posibilități de abonare etc.

În afară de revistele medicale, în cadrul surselor primare mai fac parte și următoarele:

- registre ale studiilor și cercetărilor care cuprind studii clinice randomizate, studii controlate sau studii clinice
- buletine cu privire la eficiența unor intervenții care cuprind aceleași studii ca și cele de sus și, în plus, câteodată, sinteze sistematice sau meta-analize
- buletine și rapoarte informative care pot cuprinde ghiduri de practică, sinteze sistematice/ nesistematice ale literaturii, proiecte, știri etc.

- rapoarte publicate
- literatura "gri" - dizertații, teze, rapoarte, circulare etc.
- sinteze ale unor conferințe
- baze de date nebibliografice
- INTERNET-ul

Sursele secundare sunt reprezentate de:

- "publicațiile secundare"
- bazele de date/ indexuri bibliografice sau full-text
- cataloage ale bibliotecilor

După identificarea tipului de resurse care oferă acces la studiile care interesează, se impune selectarea a ceea ce este mai bun din ceea ce a fost găsit.

În general, trebuie ales între :

- a) universalitate - tot ce este posibil cu privire la toate aspectele care interesează, cu alte cuvinte efectuarea unei căutări cu sensibilitate crescută și specificitate scăzută
- b) selectivitate - găsirea doar a materialului relevant, cu riscul însă de a pierde multe informații valabile printr-o căutare cu specificitate mărită și sensibilitate mică

Strategii de căutare

În general, nu există o strategie de căutare perfectă. Important este să găsim ceea ce ne-am propus. Punctele cheie ale unei strategii de căutare de calitate, aplicabile bazelor de date dar și altor surse de informații, sunt reprezentate de deprinderi bune de căutare și posibilități de căutare concomitente în mai multe baze de date. Conform ecuației utilității informației oferite de Shaughnessy și colaboratorii săi, informația este utilă atunci când raportul dintre validitatea și relevanța informației și efortul depus pentru identificarea ei este supraunitar :

$$\text{Utilitatea} = \text{validitatea} \times \text{relevanța} / \text{efortul depus}$$

După împărțirea întrebării în principalele componente, trebuie aleși termenii care urmează a fi căutați. Căutarea este un proces ciclic. O scanare rapidă a titlurilor și rezumatelor poate produce noi termeni. De obicei, este de preferat să fie utilizați mai mulți termeni înrudiți, pentru a nu rata vreun termen relevant. Se poate recurge la strategii de căutare utilizând operatori Booleeni

(AND, OR, NEAR etc.) sau modalități de trunchiere a finalelor de cuvinte sau simboluri care pot înlocui litere. Pot fi utilizate diferite procedee de extindere sau restrângere a căutării (căutări înalt senzitive atunci când literatura cu privire la un subiect nu este prea largă sau specifice în situații opuse). Căutarea "free-text" sau "natural language" are avantajul că identifică acele documente ce au în titlu sau rezumat cuvântul respectiv și nu neapărat documentele care au ca subiect principal acel cuvânt.

Deci, după ce a fost formulată o căutare cu sensibilitate crescută inițial, se poate începe restrângerea documentelor la acelea cu specificitate crescută. Aceasta se poate realiza prin trei metode:

Prima ar fi aceea de reformulare a termenilor de căutare cu păstrarea doar a celor înalți relevanți.

A doua - înlocuirea operatorului AND cu unul de tipul lui NEAR, care regăsește termeni strâns legați în cadrul unei fraze.

Cea de a treia metodă constă în căutarea de tip "Thesaurus" sau „MeSH „ (Medical Subheadings).

Pot fi utilizate și diferite filtre metodologice care restrâng documentele regăsite în funcție de tipul de studiu, anul de apariție, autor, etc. Acestea sunt extrem de utile atunci când literatura este vastă. Există baze de date bibliografice, baze de date cu acces full-text,

baze de date selective cu un singur subiect principal (AIDSLINE, TOXLINE, AGELINE etc.) Este bine să fie consultate mai multe tipuri de baze de date. Nu trebuie uitate și indexurile citațiilor științifice – Scientific Citation Index care oferă acces la “descendenții” unui articol prin identificarea autorilor care l-au citat.

Prin analogie cu piramida dovezilor, se poate descrie și o piramidă a resurselor informatice în format electronic. Cele de la baza piramidei conțin o cantitate mare de documente dar cu relevanță mică. În comparație cu acestea în topul piramidei se află resurse puține la număr, deci ușor de căutat și înalt relevante pentru practica medicală.

Surse de informații :

➤ **Tratatele medicale**

- majoritatea dintre ele sunt bine organizate, astfel încât sunt ușor de utilizat în practica de zi cu zi
- au ca dezavantaj faptul că uneori este imposibil să fie identificată actualitatea informațiilor din unele capitole
- cu excepția aspectelor legate de fiziopatologie, restul (de etiologie, diagnostic, tratament, prognostic) sunt depășite extrem de rapid, uneori imediat după publicarea materialului
- un exemplu de tratat medical modern, conform principiilor MBD este cel intitulat CLINICAL EVIDENCE, publicat de către BMJ Group și American College of Physicians și care respectă următoarele criterii:
 - este revizuit periodic (cel puțin odată pe an)
 - prezintă referințe bibliografice puternice în special pentru informațiile legate de diagnostic și tratament
 - fiecare afirmație este susținută de descrierea explicită a dovezilor științifice care stau la baza ei

➤ **Revistele medicale**

- sunt extrem de numeroase și prezentate în diferite formate: electronic, printat
- din cele 100000 de reviste științifice existente în anul 1990, 90% din majoritatea marilor descoperiri științifice se află în 150 dintre ele, iar 80 % din citațiile cuprinse în Scientific Citation Index se regăsesc în mai puțin de 1000 dintre ele
- majoritatea revistelor au colective care se ocupă de analiza metodologică și evaluarea critică a articolelor publicate; există însă unele controverse cu privire la factorii care influențează aprobarea spre publicare a materialelor științifice

➤ **Revistele medicale de tip EBM**

- aceste reviste cuprind articole cu privire la diagnostic, prognostic, tratament, calitatea îngrijirilor care îndeplinesc atât standardele metodologice (astfel încât rezultatele lor să fie valide), cât și criteriile de relevanță clinică
- ele reduc cantitatea de informații existentă la momentul respectiv cu 98%, ajungând până la 2% din totalitatea literaturii medicale care este riguroasă din punct de vedere metodologic și relevantă clinic pentru medicul practician
- în aceste reviste dovezile științifice sunt prezentate sub forma unor rezumate bine structurate astfel încât facilitează evaluarea de către cititor, dar conțin și câteva comentarii din partea unor experți permițând astfel medicului practician să aprecieze utilitatea informațiilor în contextul practicii sale
- numărul revistelor de acest tip este în continuă extindere și acoperă un număr mare de specialități medicale: Evidence Based Medicine, ACP Journal Club, Best Evidence, Evidence-Based Cardiovascular Medicine, Evidence-Based Mental Health etc.

➤ **Baze de date tradiționale**

- unele sunt doar bibliografice, altele oferă acces în format complet la materialele științifice
- exemple:
 - MEDLINE este cea mai cunoscută bază de date bibliografică a literaturii biomedicale, cuprinde 3900 de reviste medicale, permite căutări controlate din punctul de vedere al vocabularului, dar este extrem de greu de utilizat
 - EMBASE – Excerpta Medica, ce permite un control al vocabularului căutărilor, mai utilă atunci când sunt căutate dovezi despre medicamente
 - Current Contents – produs de ISI, nu permite un control al vocabularului utilizat, ceea ce îi permite o viteză de căutare mult mai mare, o acoperire largă a ultimelor studii apărute dar și extrem de greu de utilizat

➤ **INTERNET-ul**

- este un instrument util pentru generarea și diseminarea rezultatelor cercetării
- oferă acces la baze de date de tip EBM precum Cochrane Library, reviste medicale etc
- este utilizat de organizațiile profesionale și guverne pentru diseminarea ghidurilor de practică bazate pe dovezi – National Guideline Clearinghouse, CPG Infobase etc
- conține și instrumente (CAT maker) care permit clinicienilor să realizeze scurte rezumate ale articolelor relevante pentru practică – Critical Appraisal Topic sau așa numitele “calculators” care permit calcularea unor indicatori care să permită interpretarea facilă a unor articole despre diagnostic, tratament etc
- conțin și adrese pentru pacienții care doresc informații suplimentare etc.

➤ **Baze de date de tip EBM**

- COCHRANE LIBRARY – este produsul unei organizații internaționale care poartă numele unui renumit medic și epidemiolog Archie Cochrane și care a luat ființă în anul 1992 în Marea Britanie cu scopul declarat de a produce, colecta și disemina sinteze sistematice ale literaturii medicale de înaltă calitate
- inițial au fost analizate articole publicate și nepublicate care se refereau doar la terapii dar ulterior au început să fie analizate și aspecte precum diagnosticul unor afecțiuni
- baza de date conține și rezumate ale sintezelor sistematice publicate în afara organizației respective (DARE): un registru al studiilor aflate în desfășurare în cadrul acestei organizații, un ghid metodologic pentru realizarea sintezelor sistematice precum și un manual al utilizatorului.

3. *Aprecierea critică a literaturii medicale*

Din păcate nu putem accepta faptul că, majoritatea articolelor publicate în reviste cu reputație, sunt de o calitate de neîndoit, astfel încât putem să ne încredem în ele oricând și în orice situație. Evaluarea articolelor este realizată uneori de către voluntari care au un timp redus la dispoziție. Pe de altă parte, câteodată, importanța informației pe care o aduc respectivele articole primează în fața calității. De aceea, întrebările care pot fi puse pe marginea unui articol, ar fi:

- De ce este realizat acest articol? (importanța problemei)
- Care este principala întrebare la care vrea să răspundă studiul respectiv?
- Ce tip de studiu a fost realizat?
- Este original studiul respectiv?
- A fost aleasă metodologia adecvată?

- Care a fost populația pe care s-a desfășurat studiul respectiv?
- Care sunt rezultatele studiului?
- Rezultatele sunt valide?
- Rezultatele au relevanță sau importanță pentru practică?

Intrebările pot continua. Materialul de față nu și-a propus să intre în complexitatea unei științe în devenire, “Evaluarea critică a literaturii medicale” (în termen anglo-saxon “Critical Appraisal”). Pentru evaluarea critică a literaturii de specialitate sunt necesare noțiuni de bază de epidemiologie clinică dar și mult efort (tradus prin foarte mult exercițiu) din partea celui care dorește să poată citi cu un ochi critic ceea ce întâlnește ca literatură medicală. În țările în care se încearcă, de ceva vreme, aplicarea principiilor Medicinii Bazate pe Dovezi, acestei etape îi este destinată o mare atenție încă de pe băncile facultății. David Sackett și colaboratorii săi au dezvoltat și expus pe larg problemele pe care încearcă să le rezolve dar și cele pe care le ridică aprecierea critică a literaturii medicale în cea mai recentă ediție a volumului său destinat învățării și practicării Medicinii Bazate pe Dovezi – “Evidence - Based Medicine *How to Practice and Teach EBM*” 2000, venind în sprijinul ideii conform căreia fiecare medic trebuie să poată aprecia critic ceea ce citește.

În continuare vor fi prezentate succint câteva aspecte privind aprecierea critică a literaturii medicale, în funcție de tipul de articol. Astfel:

a) În cazul unui articol despre tratament, întrebările ar fi:

- A fost realizată o randomizare reală a pacienților?
- Urmărirea a fost suficient de lungă și completă (>80%)?
- Pacienții au fost analizați în cadrul grupurilor în care au fost incluși inițial?
- A fost respectată regula dublu orb?
- Grupurile au fost similare la debutul studiului?
- Au fost tratate în mod egal grupurile respective (cu excepția intervenției principale)?

b) În cazul articolelor privind diagnosticul, aspectele care trebuie să fie urmărite sunt:

- A fost realizată o comparație independentă cu un standard de referință sau standard de aur?
- Testul diagnostic a fost evaluat la pacienți identici cu cei regăsiți în practica curentă?
- Testul de referință a fost aplicat indiferent de rezultatul testului de evaluat?
- A fost validat acest test și în cadrul unui grup de pacienți, independent față de primul?

c) Studiile cu privire la prognostic trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- A fost luat în studiu un eșantion de pacienți aflați în același stadiu al evoluției afecțiunii (de obicei la debutul ei)?
- Urmărirea a fost suficient de lungă și completă?
- Au fost utilizate criteriile obiective și neeronate pentru desemnarea rezultatelor?
- În cadrul subgrupurilor cu prognostic diferit a existat o ajustare a rezultatelor în funcție de factorii de prognostic?
- A existat o validare a rezultatelor în cadrul unui grup independent de pacienți?

d) Studiile despre etiologie sau reacții nedorite ale tratamentelor trebuie să fie evaluate în ceea ce privește următoarele aspecte:

- Au fost definite clar grupurile de pacienți din toate punctele de vedere, cu excepția expunerii la tratament sau alte cauze?

- Au fost măsurate tratamentele și expunerile precum și rezultatele într-un mod similar în ambele grupe (a fost realizată o evaluare a rezultatelor atât obiectivă cât și independentă de expunere)?
- Urmărirea a fost completă și destul de lungă?
- Au fost îndeplinite criteriile?
 1. Expunerea precede instalarea rezultatului?
 2. Există un gradient de tip doză-răspuns?
 3. Există o asociere consistentă între rezultatele diferitelor studii?
 4. Această asociere are sens biologic (este plauzibilă)?

În afară de aceste repere pe baza cărora putem aprecia critic conținutul unor articole medicale, există și criterii pentru aprecierea critică a analizelor economice, a analizelor de decizie, a sintezelor sistematice ale literaturii medicale precum și criterii de evaluare a ghidurilor de practică.

4. Aplicabilitatea rezultatelor din literatura de specialitate în practica curentă

Odată regăsite dovezile cele mai valide, trebuie stabilit dacă aceste rezultate sunt utile sau nu. Pot fi ele extrapolate la pacient?

Cu alte cuvinte trebuie să se găsească răspuns la întrebările:

a. În cazul articolelor despre tratament :

Este atât de diferit pacientul meu de cel din studiu încât să nu pot aplica aceste rezultate?

Este tratamentul fezabil cu situația practică?

Care ar fi potențialele beneficii și reacții adverse ale tratamentului în cazul pacientului meu?

Care sunt valorile și așteptările pacientului meu cu privire atât la ceea ce dorim să obținem cât și cu privire la ce dorim să evităm prin tratament ?

b. În cazul articolelor despre diagnostic :

Acest test este disponibil, ușor de realizat și precis?

Pot estima probabilitatea pretest a unei afecțiuni?

Probabilitatea post-test a unei afecțiuni îmi afectează posibilitățile de îngrijire ale pacientului meu?

După găsirea unui articol a cărui rezultate au fost apreciate ca fiind valide și utile se recomandă realizarea unui rezumat care să fie utilizat ulterior sau care să parvină și colegilor. Una dintre metode ar fi aceea de a realiza un rezumat intitulat în literatura anglo-saxonă CAT (Crittically Appraised Topic). Constă în una sau două pagini în care sunt descriși succint toți pașii implicați în aflarea dovezilor; trebuie să ofere acces imediat la metodologia și rezultatele cercetării. Are un titlu (identic cu întrebarea clinică), autor, sursele de informații utilizate, strategia de căutare, numărul de citații regăsite și respectiv selectate, data căutării, citațiile, sumarul studiului (pe cine, ce, rezultate etc.), evaluarea critică (validitatea și aplicabilitatea) etc.

5. Aprecierea performanțelor profesionale după aplicarea dovezilor

Medicul poate aprecia performanțele sale profesionale analizând dacă întrebările sale sunt bine formulate, dacă au fost identificate rapid cele mai bune dovezi, dacă a reușit să evalueze critic dovezile regăsite și dacă este posibilă o strategie de îngrijire bazată atât pe dovezile regăsite cât și pe ceea ce îi dictează experiența sa sau preferințele pacientului.

Acest proces încheie, de fapt, ciclul pașilor destinați practicării Medicinii Bazate pe Dovezi, permițându-i clinicianului să se focalizeze asupra pașilor inițiali care necesită îmbunătățiri pe viitor.

VI. Moduri de practică a MBD

Atunci când urmărim să aplicăm principiile Medicinii Bazate pe Dovezi în practica de zi cu zi, putem alege 3 căi sau metode.

Prima cale ar fi aceea de a parcurge toți pașii – “*doing mode*”. Acest mod este de preferat a fi utilizat atunci când în practica curentă avem nevoie de cele mai noi informații iar domeniul la care fac referință respectivele informații este unul în continuă “mișcare” (de exemplu, tratamentul anginei pectorale instabile). Insistă foarte mult asupra aprecierii validității informației regăsite și încurajează medicii practicieni să citească literatura medicală primară și să o evalueze critic. Deși aparține începuturilor Medicinii Bazate pe Dovezi, atunci când se realizau sinteze sistematice prin parcurgerea tuturor acestor pași, această metodă de practicare rămâne încă un colac de salvare pentru medicul de familie, de exemplu sau pentru cazurile în care nu există surse de informație de tip secundar.

Al doilea mod ar fi acela de a căuta și identifica dovezile care sunt deja evaluate critic de experți în domeniu, precum: Cochrane Library, Best Evidence, ghiduri de practică etc – așa numitul “*searching mode*”. Acest mod de a practica MBD poate fi aplicat atunci când nu avem prea mult timp la dispoziție și situațiile la care fac referință sunt mai puțin întâlnite în practica curentă. El insistă mai puțin asupra evaluării critice a dovezilor și aduce în prim plan relevanța studiilor regăsite. Evolutiv, acest mod este posibil, mai de curând, odată cu apariția unor sisteme și surse de informație care să descrie în mod explicit dovezile pentru fiecare afirmație. De aceea, acest mod este mai accesibil și util medicului practician din epoca contemporană. E mult mai ușor să cauți în resurse de tipul Cochrane Library, Best Evidence, InfoRetriever etc.

În cazul în care există extrem de puține dovezi cu privire la un aspect al îngrijirilor medicale, indiferent de calitatea și cantitatea informațiilor pe care le găsim, le utilizăm pentru a lua decizii. Acest mod este cunoscut ca fiind “*replicating mode*” și atinge acele aspecte ale îngrijirii de tipul îngrijirilor acordate în cazul infecției cu un germene necunoscut încă, în cazul unui pacient cu neoplasm al unui organ transplantat. În acest caz, medicul utilizează informații care pot proveni atât din cazuri similare cât și din rapoarte izolate, serii de cazuri, păreri ale unor experți etc.

VII. Aspecte etice ale Medicinii Bazate pe Dovezi

Din punct de vedere al eticii medicale, principalele argumente în vederea promovării MBD sunt: MBD permite identificarea și utilizarea metodelor de îngrijire medicală cele mai bine evaluate și luarea celor mai bune decizii de către medici și pacienții lor. MBD este, însă, incapabilă să rezolve competiția între diferitele interese de grup.

Medicina bazată pe dovezi reprezintă un exemplu practic al consecvențianismului – curent filosofic conform căruia calitatea unei acțiuni se poate determina prin măsurarea consecințelor acelei acțiuni. Acestui curent i-au fost aduse trei critici:

- uneori rezultatele nu pot fi măsurate
- care interese trebuie avute în vedere atunci când sunt determinate rezultatele
- poate să conducă la concluzii care nu sunt conforme cu principiile etice

Aceste critici pot fi extrapolate și Medicinii Bazate pe Dovezi. Ce spune aceasta ? Se referă la dovezi și decide în acord cu aceste dovezi. Dar ce se întâmplă atunci când unele rezultate nu pot fi măsurate (de exemplu, dreptatea), sau măsurarea lor este inadecvată (de exemplu, durerea) iar altele, precum calitatea vieții, nici măcar nu pot fi definite.

A doua problemă ridicată este aceea de a nu putea alege între mai multe interese competitive ale diferiților beneficiari. Pe de o parte, pacienții au puțin de spus în alegerea tematicii cercetării medicale, pe de altă parte, deși MBD nu oferea importanță prea mare părerii experților, uneori medicii determină obiectivele cercetării, care interpretează rezultatele cercetării și care le implementează în practică.

Câteodată, în cadrul unor meta-analize sunt incorporate și studii nepublicate care nu respectă principiile etice. Studiile clinice randomizate ridică și ele câteva probleme: selectarea pacienților, randomizarea, modul de oprire a studiului, rezultatele studiilor reprezintă un efect mediu dar pot să existe indivizi care să aibă de suferit.

Medicina Bazată pe Dovezi poate introduce o eroare sistematică de alocare a resurselor către acele tratamente susținute de dovezi puternice cu privire la eficiența lor, în loc să direcționeze finanțarea către acele tratamente care trebuie finanțate pentru a se demonstra că sunt eficiente.

Medicina Bazată pe Dovezi nu este un domeniu esoteric, încă o știință extrem de complexă și destinată în primul rând cercetătorilor, ci este o metodă practică a gândirii critice aplicate în medicină. Ea nu este rezervată doar unor centre universitare și instituții înalt tehnologizate ci este, într-unul din cele trei forme de a practica MBD, o metodă cu valențe de instrument, atunci când este exersată, pentru medicul practician de oriunde.

CAPITOLUL VIII

STAREA DE SĂNĂTATE ÎN ROMANIA¹

Din punct de vedere demografic, în ultimii zece ani, România se găsește într-un proces de tranziție caracterizat prin scăderea natalității și creșterea mortalității generale, cu consecințe asupra sporului natural al populației care a devenit negativ începând din 1992 și cu o îmbătrânire evidentă a populației. Această evoluție a determinat o inversare a piramidei vârstelor, în prezent vârstele tinere fiind considerabil mai mici decât cele vârstnice.

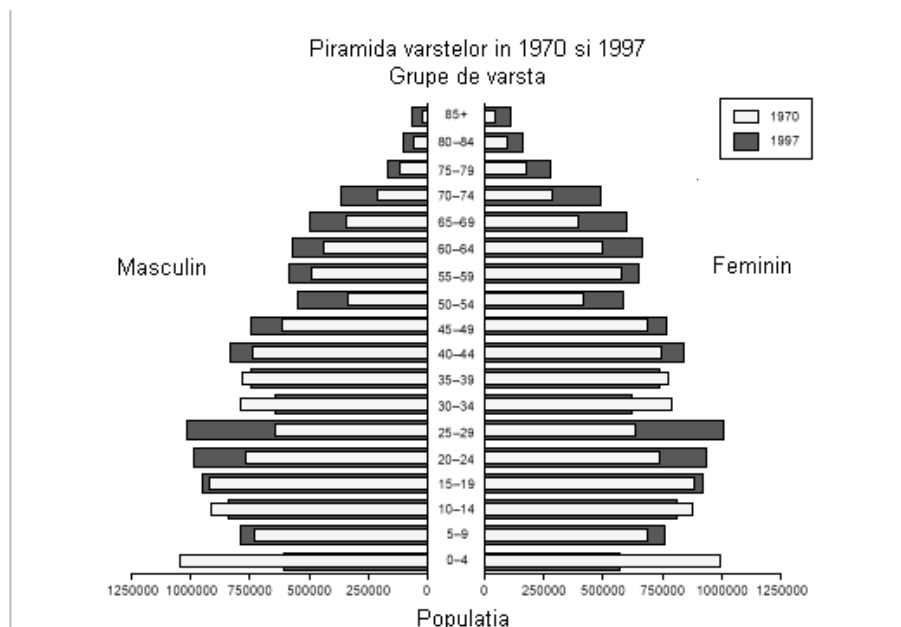


Figura 8.1.

Sporul natural al populației României a început să scadă din anul 1989 (când s-a înregistrat valoarea de 5,3/1.000 locuitori), pentru ca în anul 2002, acest indicator să atingă valoarea de -2,7/1.000 locuitori, cea mai scăzută valoare înregistrată de acest indicator după anul 1989. Cauzele principale ale scăderii sporului natural au fost: creșterea mortalității generale, scăderea accentuată a natalității, emigrarea în țările dezvoltate.

Natalitatea a înregistrat o scădere constantă, de la 16 nou născuți/1000 de locuitori în 1989, la 9,7 nou născuți/1000 locuitori în anul 2002.

Mortalitatea generală a înregistrat o creștere constantă, de la 10,7/1.000 locuitori în 1989, la 12,4/1.000 locuitori în 2002, fenomen explicabil prin procesul de îmbătrânire a populației, înrăutățirea condițiilor de viață și prin scăderea eficienței serviciilor medicale. Tendința celor trei fenomene descrise mai sus este prezentată în Figura 8.2.

Mortalitatea maternă este încă ridicată, în anul 2002 înregistrându-se 22,32 decese materne la 100.000 născuți vii. Deși evoluția acestui indicator este pozitivă, România continuă să se mențină și în 2002 pe primele locuri în Europa în ceea ce privește nivelul ratei mortalității materne.

¹ Adaptat după Strategia Națională de Sănătate Publică, Ministerului Sănătății, 2004

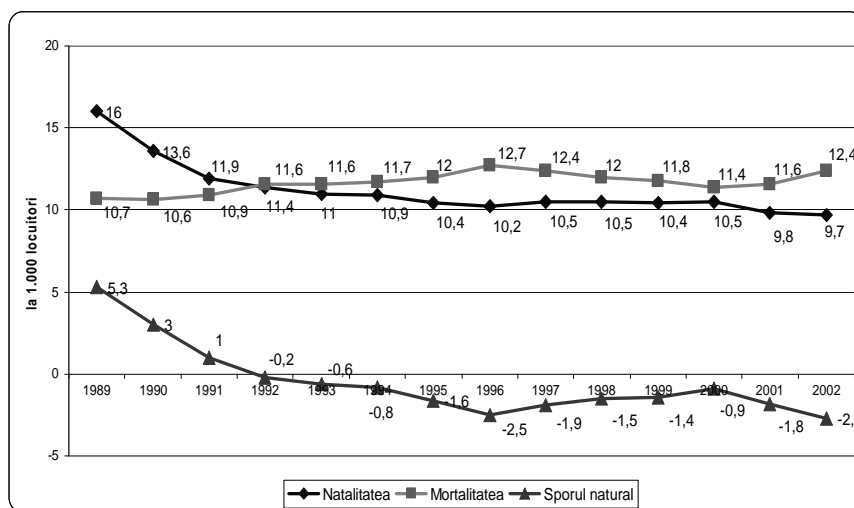


Figura 8.2. Evoluția natalității, mortalității generale și a sporului natural în România, în perioada 1989 – 2002.

Fertilitatea a înregistrat o scădere continuă începând cu anul 1989 (66,3 născuți vii la 1.000 femei 15-49 ani), pentru ca în anul 2002 valoarea acestui indicator să fie de 37,3 născuți vii la 1.000 femei 15-49 ani, reprezentând o scădere de 43,7% față de anul 1989.

Speranța de viață la naștere în România se înscrie pe o curbă ușor crescătoare, în anul 2000 având valoarea de 71,25 ani în rândul populației generale. Populația feminină prezintă o speranță de viață mai mare (74,82 ani) față de cea masculină (67,81). Comparativ însă cu celelalte țări europene din Centrul și Estul Europei, România se prezintă cu o speranță de viață mai mică (Tabelul 8.1.).

| Tara | Speranța de viață | Bărbați | Femei |
|--|-------------------|--------------|--------------|
| Rusia | 65,43 | 59,15 | 72,36 |
| Moldova | 67,75 | 63,99 | 71,45 |
| Romania | 71,25 | 67,81 | 74,82 |
| Ungaria | 71,5 | 67,19 | 75,82 |
| Bulgaria | 71,71 | 68,48 | 75,09 |
| Croația | 73 | 69,12 | 76,68 |
| Slovacia | 73,45 | 67,38 | 77,64 |
| Polonia | 73,95 | 69,8 | 78,09 |
| Cehia | 75,21 | 71,75 | 78,61 |
| Media Uniunii Europene | 78,65 | 75,49 | 81,67 |
| Media țărilor din Centrul și Estul Europei | 73,03 | 69,16 | 76,93 |

Tabelul 8.1. Speranța de viață în câteva țări europene (2000)
Sursa: Health for All 2003

Mortalitatea infantilă a diminuat semnificativ după 1989: de la 26,9 decese 0-1 an la 1.000 născuți vii (1989), la 17,3 decese 0-1 an la 1.000 născuți vii (2002). Cu toate că acest

indicator a înregistrat o scădere continuă, se menține totuși la un nivel ridicat comparativ cu celelalte țări europene (Figura 8.3.).

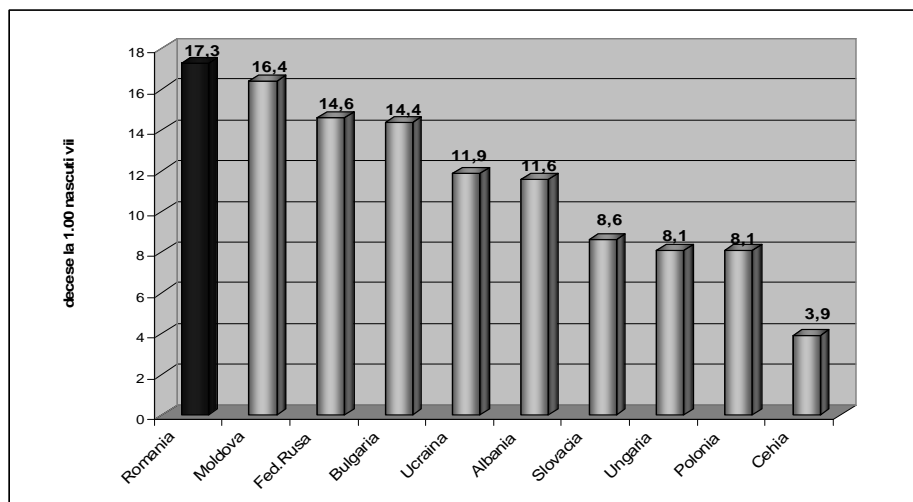


Figura 8.3. Mortalitatea infantilă în unele țări europene (2002 sau 2003)
Sursa: *Health for All 2003*

Mortalitatea pe cauze a relevat în anul 2003 că principalele cauze de deces în România sunt bolile aparatului cardiovascular, urmate de tumori, boli digestive, leziuni traumatice și otrăviri și bolile aparatului respirator (Figura 8.4.).

Structura deceselor pe cauze, România, 2003

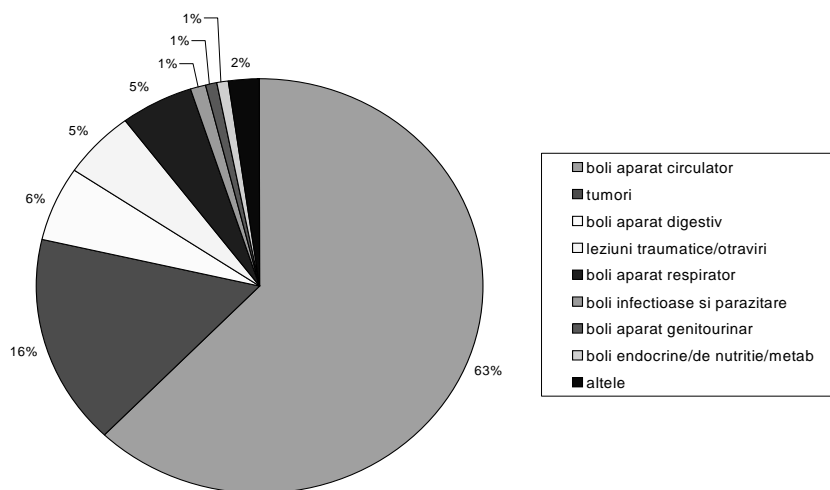


Figura 8.4. Structura deceselor pe cauze, România, 2003

Sursa: *Anuar de statistică sanitară, 2003, Ministerul Sănătății, Centrul de Calcul Statistică Sanitară și Documentare Medicală*

Trebuie amintit faptul că ratele specifice de mortalitate nu demonstrează și povara bolii, măsurată printr-un indicator sintetic care ține cont atât de anii de viață pierduți prin deces prematur cât și de anii de viață trăiți în incapacitate. Acest indicator numit Disability Adjusted Life Years (DALY) pune în evidență o altă ierarhie a poverii bolii în România (Tabel 8.2.).

| Grupa de boli | DALY la 1000 locuitori | % din total DALY |
|------------------------------------|------------------------|------------------|
| Boli cardiovasculare | 60 | 31,88 |
| Tumori maligne | 18,97 | 10,1 |
| Tulburări mentale/de comportament | 18,79 | 9,98 |
| Accidente, traumatisme, otrăviri | 16,73 | 8,89 |
| Boli ale Sistemului Nervos Central | 13,67 | 7,26 |
| Boli aparat digestiv | 11,89 | 6,32 |
| Boli aparat respirator | 10,77 | 5,72 |
| Boli infecțioase | 3,67 | 1,95 |
| Alte boli | 33,61 | 17,86 |
| Total DALY | 188,1 | 100 |

Tabel 8.2. Structura DALY pe cauze, Romania, 1998
Sursa: Studiu efectuat de Institutul de Sănătate Publică București, 1999

I. Morbiditate

În România modelele de morbiditate și mortalitate au suferit modificări importante în ultimele decenii, în sensul creșterii prevalenței bolilor cronice și a mortalității de aceste cauze, în contextul creșterii ponderii populației vârstnice, asociată cu acțiunea multiplă a factorilor de risc biologici, de mediu, comportamentali și cu influența condițiilor socio-economice și de asistență medicală.

Informațiile de rutină referitoare la morbiditatea bolilor netransmisibile subestimează mult nivelul real al fenomenului. Date de bună calitate s-au obținut numai din anchetele stării de sănătate efectuate de Ministerul Sănătății prin Centrul de Calcul, Statistică Sanitară și Documentare Medicală. Ultima anchetă efectuată a avut loc în 1997.

Pe de altă parte, informațiile de rutină referitoare la morbiditatea bolilor transmisibile au o calitate mult mai bună, deoarece este funcțional un sistem de supraveghere al bolilor transmisibile, aflat în prezent în plin proces de restructurare. Dintre bolile transmisibile care reprezintă priorități ale sănătății publice putem aminti: tuberculoza (România se află pe primul loc în Europa în ceea ce privește nivelul incidenței tuberculozei), bolile cu transmitere sexuală (incidența sifilisului a crescut de 3 ori în 2003 față de 1989), infecția HIV/SIDA (4679 cazuri de SIDA în 2003), infecțiile nosocomiale (datele de care dispunem în prezent nu reflectă nivelul real al fenomenului).

II. Determinanții stării de sănătate

1. Factori comportamentali

Așa cum arată evidențele, factorii comportamentali cu impactul cel mai puternic asupra stării de sănătate sunt: fumatul, consumul de alcool, consumul de droguri, dieta, inactivitatea fizică.

Fumatul a luat amploare în România după 1990, atât în rândul bărbaților cât și al femeilor, dar mai ales în rândul tinerilor. Ancheta stării de sănătate a populației din 1997 a arătat că 46% dintre bărbații și 13 % dintre femeile de peste 18 ani fumează în mod regulat. Este o valoare mare dacă o comparăm cu media țărilor din Uniunea Europeană, dar similară cu cea a țărilor din Centrul și Estul Europei. Fumatul în spațiile publice a fost reglementat prin lege în decembrie 2002.

În ceea ce privește consumul de alcool, aceeași anchetă a stării de sănătate a populației din 1997 a arătat că 56,2% dintre persoanele de peste 15 ani erau consumatori de alcool, dintre care 3,7% dependenți de alcool. Consumul de alcool este cel mai frecvent la grupa de vârstă 25-44 ani (66,3%).

Consumul de droguri este un fenomen care a apărut în România numai după 1990. Diferite studii efectuate în România au furnizat estimări foarte diferite ale prevalenței consumului de droguri intravenoase. De exemplu, un studiu al Institutului Național de Cercetare și Dezvoltare în Sănătate a estimat că în 1998 existau în România 1000 de consumatori de droguri intravenoase. Pe e altă parte, un raport preliminar al unui studiu efectuat de UNICEF a estimat la 30.000 numărul consumatorilor de droguri intravenoase în 2002, numai în București. Este nevoie și de alte studii care să ajungă la niște concluzii mai ferme.

2. Factori socio-economici

Factorii sociali și economici au contribuit și ei la deteriorarea stării de sănătate a populației din România după 1990 fie direct, fie indirect prin acțiunea asupra altor factori cu influență asupra stării de sănătate. Factorii socio-economici cu un impact deosebit asupra stării de sănătate sunt: nivelul sărăciei, rata șomajului, structura cheltuielilor în gospodărie, excluziunea socială.

Nivelul sărăciei în 2002 era estimat la 27%, iar cel al sărăciei extreme la circa 11%, conform raportului Băncii Mondiale din Septembrie 2003. Situația prezintă cea mai mare gravitate în regiunea de nord-est a țării, în care rata sărăciei depășește 40%. Categoriile populaționale cele mai afectate de sărăcie sunt: copiii abandonati, neglijați sever, abuzați, trăind în sărăcie extremă; familii în șomaj cronic; familii cu mulți copii; femei victime ale violenței domestice, victime ale traficului de persoane, exploatării sexuale; populația din zone defavorizate economic; populația romă săracă.

Rata șomajului în Romania a fost de 7% în decembrie 2003. Această valoare include numai șomerii înregistrați oficial. Grupa de vârstă cea mai afectată de șomaj este cea sub 25 de ani, la care nivelul ratei șomajului a atins în decembrie 2003 valoarea de 18,5%.

Structura cheltuielilor în gospodărie reflectă în general nivelul de bunăstare al unei familii. Deși populația României cheltuiește lunar mai puțin pe alimente în 2002 (35,8% din totalul cheltuielilor pe gospodărie) decât în 2000 (38,5%), această valoare este încă suficient de mare pentru a plasa populația României aproape de limita sărăciei (dacă se consideră această limită la 40% cheltuieli cu alimentele în gospodărie). Pentru sănătate, o gospodărie cheltuiește în medie numai 3,6% din totalul cheltuielilor.

3. Factori de mediu

Mediul înconjurător este un factor cu un impact deosebit asupra stării de sănătate, influențând apariția multor boli, cum ar fi: afecțiunile respiratorii cronice, cardiovasculare, alergice, endocrine, de metabolism și nutriție, bolile psihice și nu în ultimul rând bolile neoplazice. În această grupă de determinanți ai stării de sănătate trebuie să se ia în considerare: calitatea aerului, a apei, a solului, a alimentelor, a locului de muncă, a așezărilor umane și factori fizici cum ar fi zgomotul și radiațiile.

Conform rapoartelor publicate de Ministerul Mediului și al Gospodării Apelor, s-a putut observa în ultimii ani o ușoară îmbunătățire a calității aerului datorată pe de o parte diminuării activităților economice și realizării programelor de re tehnologizare și modernizare de la nivelul unor unități industriale, și pe de alta intensificării activității Inspectoratelor de Protecția Mediului. Dacă în 1995 existau numai 474 de stații de monitorizare a calității aerului, în 2002 numărul lor a ajuns la 700. Din datele raportate de Ministerul Mediului și al Gospodării Apelor se poate observa o scădere a emisiilor totale anuale de gaze cu efect de seră, dintre care putem menționa scăderea emisiilor de CO₂ (de la 194,8 ktone în 1989 la 66,8 ktone în 2000) și CH₄ (de la 2,3 ktone în 1989 la 1,2 ktone în 2000). Au scăzut ușor și emisiile de NO₂ (de la 362 ktone în 1996 la 332 ktone în 2000) și de SO₂ (de la 898 ktone în 1996 la 773 ktone în 2000). Din aceleași date a rezultat că în anul 2000, circa 18 mii ha de teren agricol au fost contaminate prin acoperirea terenurilor cu deșeuri și reziduuri solide, terenuri scoase din circuitul agricol.

Conform datelor publicate de Ministerul Transporturilor, Construcțiilor și Turismului, transportul pasagerilor s-a intensificat în anul 2003 față de 2002, mai ales în transportul rutier (de la 5,2 milioane pasageri-km în 2002 la 9,4 milioane pasageri-km în 2003). Modurile de transport mai puțin poluante pentru mediu (fluvial, aerian) au marcat diminuări ale traficului.

CAPITOLUL IX

SĂNĂTATEA PUBLICĂ SI INTEGRAREA EUROPEANĂ

Uniunea Europeană reprezintă familia țărilor democratice europene, dedicată eforturilor comune pentru menținerea păcii și prosperității. Nu este un stat care să înlocuiască statele existente, dar este mai mult decât orice altă organizație internațională, Uniunea Europeană fiind unică din acest punct de vedere. Statele membre au constituit instituții comune, cărora le deleagă o parte din suveranitatea lor, astfel încât deciziile în probleme specifice de interes comun pot fi luate în mod democratic la nivel European. Această extindere a suveranității este de fapt ceea ce este cunoscut sub termenul de “integrare europeană”

Rădăcinile istorice ale Uniunii Europene își au originea în timpul celui de-al doilea război mondial. Ideea integrării europene a fost concepută pentru ca astfel de crime și distrugerii să nu se mai producă. A fost propusă pentru prima dată de Ministrul Afacerilor Externe al Franței Robert Schuman într-un discurs din 9 mai 1950. Această dată, considerată data nașterii a ceea ce este acum Uniunea Europeană, este celebrată acum ca Ziua Europei.

În 1950 Robert Schuman a propus unificarea industriilor cărbunelui și oțelului din Europa de Vest. Ca rezultat, în 1951, a fost înființată Comunitatea Europeană a Cărbunelui și Oțelului (ECSC), cu 6 țări membre: Belgia, Germania de Vest, Luxemburg, Franța, Italia și Olanda. Puterea de decizie privind industria cărbunelui și oțelului în aceste țări se afla în mâinile unui independent, un organism supranațional numit “Înalta Autoritate”. Jean Monnet a fost primul președinte al acesteia.

ECSC a fost așa un succes încât în câțiva ani, aceleași șase țări au decis să meargă mai departe și să integreze și alte sectoare ale economiei.

În 1957 au semnat tratatul de la Roma creând Comunitatea Europeană de Energie Atomică (Euratom) și Comunitatea Economică Europeană. Statele membre au îndepărtat barierele de schimb dintre ele formând o “piață comună”.

În 1967 instituțiile celor trei Comunități Europene s-au unit, aparand astfel o singură Comisie și un singur Consiliu de Miniștri, la fel ca și Parlamentul European.

Inițial, membrii Parlamentului European erau aleși de parlamentele naționale, dar în 1979 s-au ținut primele alegeri directe, permițând cetățenilor statelor membre să voteze candidatul dorit. De atunci, alegerile directe se desfășoară din 5 în 5 ani.

Tratatul de la Maastricht (1992) a introdus noi forme de cooperare între guvernele statelor membre – ca exemplu în apărare și în domeniul justiției și afacerilor interne. Prin adăugarea acestei cooperări interguvernamentale la sistemul comunitar existent, Tratatul de la Maastricht a creat notiunea de Uniunea Europeană, inclusiv cu apartenența cetățenilor la acest spațiu comun.

În 1992 Uniunea Europeană a decis pentru o uniune economică și monetară (EMU), implicând introducerea unei monede europene unice manageriată de Banca Centrală Europeană. Moneda unică – euro- a devenit realitate la 1 ianuarie 2002, când bancnotele și monedele euro au înlocuit moneda națională în 12 din cele 15 țări ale Uniunii Europene (Belgia, Germania, Grecia, Spania, Franța, Irlanda, Italia, Luxemburg, Olanda, Austria, Portugalia și Finlanda).

Uniunea Europeană s-a mărit prin mai multe valuri succesive de aderare. Danemarca, Irlanda și Marea Britanie au aderat în 1973 urmate de Grecia în 1981, Spania, Portugalia și Austria în 1986, Finlanda și Suedia în 1995.

Uniunea Europeană a mai primit 10 noi țări în 2004: Cipru, Republica Cehă, Estonia, Ungaria, Letonia, Lituania, Polonia, Malta, Slovacia și Slovenia. Bulgaria și România se așteaptă să adere peste câțiva ani, iar Croatia și Turcia sunt tari candidate, asemenea în proces de negociere a aderării.

Pentru a se asigura că Uniunea Europeană poate să funcționeze eficient cu 25 sau mai mulți membri, sistemul de luare a deciziilor a trebuit să fie (re)organizat. De aceea Tratatul de la Nisa a stabilit noi reguli în ceea ce privește mărimea instituțiilor Uniunii Europene și modul lor de lucru. A intrat în vigoare la 1 februarie 2003. Din 2004 țările membre au votat la Roma prima constituție a UE.

Legislația este fundamentală pentru Uniunea Europeană. Toate procedurile și deciziile Uniunii Europene se bazează pe tratate, care sunt acceptate de toate țările membre ale Uniunii Europene.

În anii de început, majoritatea cooperărilor între țările europene era bazată pe schimburi și economie, dar acum Uniunea Europeană se ocupă de multe alte subiecte de importanță majoră pentru viața de zi cu zi, cum sunt: drepturile cetățenilor, securitatea și justiția; creerea de noi locuri de muncă; dezvoltarea regională; protecția mediului; realizarea globalizării muncii pentru fiecare.

Uniunea Europeană a oferit jumătate de secol de stabilitate, pace și prosperitate. A ajutat la creșterea nivelului de viață, construind o singură piață europeană, lansând o singură monedă europeană, euro, și întărind vocea UE în lume.

Mecanismele juridice prin care aceste structuri operează sunt reprezentate de **tratate, regulamente, directive, decizii, opinii și recomandări**. Tratamentele au putere de lege în toate statele membre și dau UE competențe în anumite domenii în care poate emite regulamente și directive. Regulamentele (dispozițiile) au aplicabilitate directă și imediată. Directivele sunt adaptate la nivel național într-un interval fix. Deciziile au aceeași putere ca regulamentele, doar pentru anumite state, organizații sau indivizi către care sunt direcționate. Opiniile și recomandările pot fi adoptate de Consiliul de Miniștri, dar nu au putere de lege. Se poate spune că baza legislației comunitare se sprijină pe tratate, regulamente și directive; interpretarea detaliată a acestora se face pe baza cazurilor judecate de către Curtea Europeană de Justiție.

Cadrul instituțional care asigură funcționalitatea UE este reprezentat de Consiliul de Miniștri al Uniunii Europene care este format din guvernele statelor membre, aprobă legislația cu vot majoritar (piata internă) sau unanim (sănătate publică - tutun)- Parlamentul European ales direct de către cetățenii statelor membre la fiecare 5 ani- Comisia Europeană care inițiază legislația secundară- Curtea Europeană de Justiție care este arbitru final și Curtea de Conturi.

Tratamentele UE care au definit baza legală pentru "piata comună" au ca scop **apararea celor patru libertati de miscare**: a persoanelor, a capitalului, a serviciilor și a bunurilor. Sănătatea este menționată în art. 36 al Tratatului Unic European din 1985, care dă dreptul statelor membre să limiteze comerțul bunurilor, acolo acest lucru se justifică pe baza protecției sănătății și vieții umane. Libera circulație a persoanelor are implicații atât pentru profesioniștii sanitari cât și pentru pacienți; libera circulație a serviciilor poate avea implicații pentru asigurările de sănătate; libera circulație a bunurilor include produsele medicale, în special medicamentele și consumabilele.

Chiar dacă problemele de sănătate publică erau pe masa de lucru a Comisiei Europene înaintea conferinței interguvernamentale asupra uniunii monetare și politice, finalizate prin Tratatul de la Maastricht, doar în acesta din urmă apar referiri specifice la domeniul sănătății publice în art 129. Unul din cele mai importante paragrafe din acest articol se referă la protecția sănătății și cere ca aceasta să se aplice la toate celelalte politici și programe ale UE. Aceasta clauză este

foarte clar statuată și va trebui avută în atenție nu doar de statele membre ci și de cele candidate, precum România, atunci când dezvoltă programe în alte domenii decât cel sanitar, dar care pot avea consecințe asupra sănătății populației.

În esență, deși nu există cerințe ale UE ca sistemele sau reformele sistemelor de sănătate să aibă o structură anume, conform principiului convergenței rezultatele acestora ar trebui să fie aceleași asupra stării de sănătate a cetățenilor Uniunii Europene. Acest aspect, face neproductivă căutarea unui "sistem de sănătate european" în ale cărui tipare să se încerce realizarea sistemului de sănătate ideal. Pentru România acest lucru are cu atât mai multă relevanță cu cât în perioada actuală sistemul național de sănătate trece prin cele mai radicale schimbări de structură din ultimii 50 de ani; practic, conform cerințelor UE, important nu este modelul ales pentru furnizarea serviciilor de sănătate, ci rezultatul acestui sistem astfel încât starea de sănătate a populației să nu aibe de suferit în urma alegerii făcute.

În capitolul de față se vor analiza succint implicațiile libertății de mișcare pentru pacienți și personalul medical.

Față de standardele "empirice" ale țărilor europene, densitatea medicală este scăzută, constatându-se un deficit de 35.6% față de țările UE, și de 38.4% față de țările CEE.

România (1999)191.4 medici la 100000 locuitori

UE (1996) 297.5 medici la 100000 locuitori

CEE (1996) 311.1 medici la 100000 locuitori

În ceea ce privește structura pe specialități medicale, există importante diferențe între România și țările europene, atât în ceea ce privește tipul și denumirea specialităților, cât și în repartitia medicilor pe specialități (tabelele 9.1. si 9.2.).

| Tara | Total MG | MG%000 loc. | Locuitori/1 medic |
|-----------------|--------------|--------------|-------------------|
| Letonia | 489 | 19.97 | 5008 |
| Rusia | 34260 | 23.38 | 4277 |
| Moldova | 1674 | 38.94 | 2568 |
| Slovacia | 2160 | 40.07 | 2496 |
| Olanda (1997) | 6997 | 44.82 | 2231 |
| Slovenia | 933 | 47.26 | 2116 |
| Estonia | 789 | 54.42 | 1838 |
| Elvetia | 4250 | 59.78 | 1673 |
| Lituania | 2345 | 63.34 | 1579 |
| Ungaria | 6766 | 67.04 | 1492 |
| Turcia | 42937 | 67.67 | 1478 |
| Cehia | 6992 | 67.92 | 1472 |
| Croatia | 3066 | 68.12 | 1468 |
| Portugalia | 6841 | 68.55 | 1459 |
| Romania | 18333 | 81.47 | 1227 |
| Italia (1997) | 53880 | 93.71 | 1067 |
| Germania (1997) | 6703 | 103.32 | 968 |
| Franta (1997) | 84776 | 148.52 | 673 |
| Belgia | 15633 | 153.22 | 653 |

Tabel 9.1. Numarul total si indicele de asigurare cu medici de medicină generală (asistența primară) în câteva țări europene, 1998

Sursa: Baza de date Health-for-All, 2000

| Tara | Total medici spital | Procent medici spital | Locuitori/ 1 medic spital |
|-----------------------|---------------------|-----------------------|---------------------------|
| Franta (1997) | 39880 | 22.5 | 1470 |
| Cehia | 8141 | 26.1 | 1265 |
| Moldova | 5092 | 33.8 | 844 |
| Bulgaria | 9796 | 34.4 | 843 |
| Belgia | 16020 | 39.8 | 637 |
| Romania (1997) | 16313 | 40.4 | 1382 |
| Lituania | 6273 | 42.9 | 590 |
| Elvetia | 10113 | 44.0 | 703 |
| Estonia | 1912 | 44.4 | 758 |
| Ucraina | 67266 | 46.0 | 744 |
| Rusia | 284326 | 46.1 | 515 |
| Georgia (1997) | 11555 | 47.1 | 467 |
| Germania | 135854 | 47.3 | 604 |
| Slovenia | 2251 | 50.0 | 877 |
| Finlanda | 7808 | 50.6 | 660 |
| Ungaria | 18646 | 51.7 | 541 |
| Croatia | 5393 | 52.4 | 835 |
| Slovacia | 10970 | 57.6 | 491 |
| Portugalia | 22501 | 72.3 | 444 |

Tabel 9.2. Numărul și procentul medicilor care lucrează în spital în țări europene, 1998

I. Libera circulație a specialiștilor în Uniunea Europeană

Specialiștii din domeniul sănătății au o poziție privilegiată. Lor le-au fost încredințate de către stat anumite drepturi care le sunt refuzate altora (cum ar fi prescrierea de medicație, în cazul medicilor și, în anumite țări, al asistentelor), și tot ei au dreptul exclusiv de a fi angajați în anumite posturi. În schimb, au și anumite responsabilități. Ca indivizi, ei trebuie să se asigure că își îmbunătățesc în mod constant competențele și cunoștințele, deoarece ei trebuie să respecte anumite standarde etice, în special cele care privesc evitarea unor situații în care poziția lor în relația cu pacienții ar putea fi exploatată. Împreună, specialiștii din domeniul sănătății joacă un rol important în stabilirea amplitudinii și naturii pregătirii profesionale, în stabilirea unui cadru pentru învățarea continuă, în monitorizarea calității practicii clinice și în asigurarea aplicării unor înalte standarde etice.

Aceste responsabilități colective sunt asumate la nivelul fiecărui stat membru al Uniunii Europene (UE). Mecanismele folosite diferă în mod considerabil, reflectând diferențele istorice între instituțiile implicate (universități, administrație, organizații profesionale etc.) și relația dintre specialiștii din domeniul sănătății și stat. În esență, legislația europeană asupra circulației specialiștilor nu reflectă aceste diferențe, prevederile sale fiind bazate pe principiul recunoașterii reciproce. Dacă un program de formare se conformează unui standard de bază, definit în mod obișnuit prin durata procesului de formare, se presupune că absolvenții programului respectiv au atins un nivel de competență care le permite să lucreze oriunde în Uniunea Europeană.

Este evident că se vor obține anumite beneficii din promovarea liberei circulații. Oferta de muncă în domeniul specialiștilor din domeniul sănătății este extrem de neuniformă în Europa, în unele țări existând surplus, iar în altele forța de muncă din acest

domeniu este insuficientă. Deși reprezintă o potențială problemă, diversitatea modurilor în care se asigură asistența medicală, creează și numeroase oportunități pentru schimbul de exemple de bune practici. Cu toate acestea, există o oarecare îngrijorare în acest sens. În primul rând, există o convingere foarte puternică, în sensul că nu în toate țările competențele dobândite sunt echivalente, existând adesea diferențe în ceea ce privește timpul petrecut în contact direct cu pacienții și experiența practică rezultată de aici. Aceste convingeri pot acționa ca o barieră în calea mobilității și, deși sunt ilegale, este posibil să se folosească forme indirecte de discriminare. În al doilea rând, dezvoltarea rapidă a cunoștințelor din domeniul asistenței medicale face ca o persoană care s-a calificat în acest domeniu cu zece ani în urmă să fie foarte repede depășită dacă nu ia anumite măsuri pentru a fi la curent cu progresul. Această situație a fost motivul pentru care unele guverne au introdus un sistem de reconfirmare, conform căruia calificările unei persoane rămân valabile atâta timp cât persoana respectivă poate dovedi că este capabilă să practice respectiva profesie. Cu toate acestea, întregul domeniu al formării profesionale continue cunoaște variații enorme în Europa.

Astfel, provocarea este identificarea modalităților prin care să se promoveze libera circulație, promovând în același timp și înalte standarde de cunoștințe profesionale, atât în momentul calificării inițiale, cât și pe întreg parcursul carierei.

II. Cadrul legal

Deși Tratatul de baza al UE instituie un cadru general în ceea ce privește libera circulație a specialiștilor din domeniul sănătății, prevăzând posibilitatea de coordonare a regulilor care reglementează activitățile independente, s-a hotărât că pentru specialiștii din domeniul sănătății este nevoie de o atenție specială. Legislația specifică a UE prevede că "în cazul profesiei medicale, al profesiunilor adiacente și al farmaciștilor, abolirea progresivă a restricțiilor se face în funcție de coordonarea condițiilor pentru exercitarea acestor profesii în diversele state membre". Acesta este motivul pentru care profesiunea de medic și celelalte profesii din domeniul asistenței medicale au fost printre primele profesii pentru care au fost elaborate reglementări specifice la nivelul Comunității Europene. (Lonbay, 2000; Richards, 2000).

Calificările profesionale pot fi recunoscute prin două modalități în toate țările membre ale UE, și există două tipuri de directive care stabilesc criteriile ce stau la baza recunoașterii profesionale.

Directivele sectoriale se aplică anumitor profesii cum ar fi cele de arhitect, moașă, farmacist, medic, asistentă medicală pentru asistență generală, stomatolog și medic veterinar; aceste directive sunt puse în aplicare pe baza recunoașterii reciproce a diplomelor.

Toate celelalte profesii sunt încadrate într-un sistem general de recunoaștere a profesiunilor care funcționează conform principiului reglementării sau nereglementării unei anumite profesii.

Într-o încercare de a facilita libera circulație a specialiștilor din domeniul sănătății, au fost adoptate așa numitele "directive ale medicilor" 75/362/CEE și 75/363/CEE (Consiliul Uniunii Europene, 1975a și b); directivele au fost adoptate în 1975 și sunt în vigoare de la începutul anului 1976, cu mult înainte de realizarea pieței comune. Aceste directive le asigură medicilor dreptul de a fi recunoscuți ca atare în orice stat membru al UE dacă îndeplinesc concomitent condițiile de mai jos:

- sunt cetățeni ai unui stat membru;
- au absolvit studii fundamentale într-un stat membru și au o diplomă recunoscută.

Prima directivă 75/362/CEE (Consiliul Uniunii Europene, 1975a) se referă la recunoașterea reciprocă a calificărilor din domeniul medical, acestea fiind separate în trei categorii:

- diplome, certificate sau alte dovezi ale calificării formale în domeniul medicinei generale ;

- documentele referitoare la specializările în medicină care sunt comune tuturor statelor membre ;

- documentele referitoare la specializările în medicină specifice pentru două sau mai multe state membre .

Fiecare stat membru are obligația de a recunoaște calificările precizate în această directivă, acordând aceleași drepturi, în baza acestor calificări, pe teritoriul său ca și pe teritoriul statului membru care a acordat documentul respectiv. Recunoașterea specializării este un aspect mai complex decât recunoașterea studiilor fundamentale. Dacă un medic a urmat o specializare într-o specialitate comună tuturor statelor membre și cuprinsă în lista din directivă , atunci acel medic are dreptul să fie recunoscut ca specialist oriunde în cadrul UE. De asemenea, specializările care sunt comune pentru două sau mai multe state membre trebuie recunoscute pe tot cuprinsul UE . Totuși, aceste prevederi nu acoperă toate specializările, iar procesul de obținere a recunoașterii pentru specializările mai puțin comune poate fi extrem de lent.

Directiva 75/363/CEE (Consiliul Uniunii Europene, 1975b) prevede coordonarea cursurilor din cadrul învățământului medical. Statele membre au obligația de a asigura garanții conform cărora, pe parcursul pregătirii, indivizii vor dobândi:

- cunoștințe corespunzătoare în științele care stau la baza medicinei și o bună înțelegere a metodelor științifice;

- o înțelegere suficientă a structurii, funcțiilor și comportamentelor persoanelor sănătoase și bolnave, precum și a relațiilor dintre starea sănătății și mediul fizic și social al ființei umane;

- cunoștințe corespunzătoare despre disciplinele și practicile clinice;

- experiență clinică adecvată în spitale, sub supraveghere corespunzătoare.

În ceea ce privește pregătirea specialiștilor, pentru fiecare specializare sunt prevăzute perioadele minime de pregătire.

O directivă ulterioară, 86/457/CEE, (Consiliul Uniunii Europene, 1986: 26) se referă la standardele pentru practica generală, dar această directivă nu a fost pusă complet în aplicare decât în ianuarie 1995. Scopul său este de a compensa dezechilibrele considerabile care există între standardele pentru practica generală din statele membre.

Toate aceste trei directive au fost abrogate și codificate, cu diverse modificări pentru mai multe specializări, prin Directiva Consiliului 93/16/CEE (Consiliul Uniunii Europene, 1993a). Obiectivul principal al Directivei 93/16/CEE este de a stabili standardele minime de pregătire care sunt necesare și suficiente pentru recunoașterea reciprocă a diplomelor medicale. În afară de acest aspect, organizarea și conținutul pregătirii medicale sunt, în cea mai mare parte, responsabilitatea fiecărui stat membru. De asemenea, directiva are rolul de a stabili regulile referitoare la schimbul de informații dintre comisiile de autorizare/disciplinare din statele membre despre medicii care au oferit tratament neadecvat din cauza neglijenței, a calificării necorespunzătoare sau a unor probleme de sănătate mintală, inclusiv alcoolismul sau alte dependențe.

Conform aceleiasi directive, statele membre au obligația de a recunoaște diplomele enumerate la articolul 3, care au fost acordate în conformitate cu prevederile articolului 23. Articolul 23 stipulează faptul că pregătirea medicală trebuie să cuprindă un curs cu durata minimă de șase ani, cu 5500 de ore de pregătire teoretică la nivel universitar. Directiva se referă și la pregătirea medicală specializată.

III. Medicii generaliști

Începând cu luna ianuarie 1990, statele membre trebuie să instituie nivele minime suplimentare de pregătire. Din ianuarie 1995, medicii care doresc să devină practicieni generaliști în sisteme cum este Serviciul Național de Sănătate (National Health Service) din Marea Britanie trebuie să urmeze o pregătire profesională cu durata minimă de doi ani, sub supravegherea autorităților competente; această pregătire trebuie să fie mai mult practică

decât teoretică. Această pregătire profesională suplimentară trebuie să cuprindă și angajarea cursantului în activități profesionale sau asumarea de responsabilități față de persoanele cu care lucrează.

IV. Specialiștii

Specializările enumerate în articolul 5 sunt recunoscute de către toate statele membre, iar cei care dețin diplomele relevante au dreptul să fie recunoscuți automat, în baza faptului că specializările enumerate în articolul 7, și care sunt comune pentru două sau mai multe state membre, sunt recunoscute automat de către statele membre enumerate în acest articol. Conform articolului 8, cetățenii UE care vin din alte state membre care nu asigură pregătire în specializările menționate în articolele 4 și 6, dar care doresc să obțină o diplomă de specialist, trebuie să urmeze pregătirea cerută de către statul gazdă, dacă le este recunoscută pregătirea din domeniu pe care au urmat-o deja.

V. Măsuri de protecție

Directiva le permite statelor membre gazdă să solicite informații referitoare la caracterul și reputația medicilor imigranți, dacă respectivul stat solicită astfel de referințe și pentru proprii săi medici. Prin Decizia Consiliului 75/364/CEE (Consiliul Uniunii Europene, 1975 c) a fost instituit un Comitet Consultativ pentru pregătirea medicală (ACMT - Advisory Committee of Medical Training) care are rolul de a asigura respectarea unor standarde la fel de exigente atât în privința pregătirii fundamentale cât și a celei continue. De asemenea, a fost înființat un Comitet de Funcționari Superioari în Sănătate Publică (Committee of Senior Officials on Public Health) care să adapteze directivele la condițiile în permanentă schimbare dar, aceste schimbări se produc atât de rapid încât este dificil ca directivele să poată fi actualizate în același ritm (Lonbay, 2000).

Directiva 93/16/CEE (Consiliul Uniunii Europene, 1993 a) a fost recent modificată și completată, fiind chiar și în prezent supusă unor noi modificări și completări. În 1998, Comisia Europeană a prezentat un proiect legislativ care viza actualizarea mai multor directive ale UE referitoare la recunoașterea reciprocă a calificărilor profesionale. Așa numita directivă SLIM, parte a inițiativei Legislație Simplificată pe Piața Internă (Simpler Legislation in the Internal Market), avea rolul de a cuprinde modificările și completările la "Directiva Medicilor", precum și pe cele referitoare la diplomele de asistentă medicală, moașă, stomatolog, medic veterinar și arhitect. În mai 2001, Comisia Europeană a adoptat o nouă directivă (2001/19/CE) (Parlamentul European și Consiliul Uniunii Europene, 2001 b), prin care se modifica directiva 93/16/CEE (Consiliul Uniunii Europene, 1993 a), precum și alte directive referitoare la profesiunile de asistentă medicală în asistența generală, stomatolog, medic veterinar, moașă, arhitect, farmacist și medic.

VI. Directivele în vigoare

Pentru ca prevederile pieței unice în privința specialiștilor din domeniul sănătății să aducă beneficii tangibile pentru sistemele de sănătate din Europa, acestea trebuie să faciliteze circulația la un nivel care să permită redresarea diferențelor considerabile în oferta de muncă din întreaga Europă. Există prea puține dovezi că s-a reușit acest lucru (Jinks *et al.*, 2000). Deși este posibil ca specialiștii din domeniul sănătății să aibă o poziție mai bună decât alții în ceea ce privește transferul competențelor lor dintr-o țară în alta, amploarea circulației în UE a fost extrem de limitată. Mobilitatea medicilor a fost cea mai studiată. De exemplu, în Marea Britanie, care este prin tradiție cel mai mare importator de specialiști din domeniul sănătății, în parte datorită utilizării pe scară largă a limbii engleze, au fost atrași relativ puțini medici din alte țări (Brazier *et al.*, 1993; Lonbay, 2000). În 1998, 411 medici au venit în Marea Britanie din Germania. Lor li s-au adăugat 291 de medici din

Grecia, apoi din Italia și Irlanda, din fiecare venind sub 200 de persoane (Lombay, 2000). În același an, 219 medici au migrat în Grecia (156 din Italia și 43 din Germania).

Eșecul directivei pentru medici de a promova mobilitatea a fost atribuit barierelor culturale, sociale și instituționale (inclusiv problemei lingvistice) și menținerii politicilor naționale restrictive. Nu toate statele membre au pus în aplicare directiva în toate domeniile. În 2000, Comisia Europeană a deferit Olanda, Irlanda și Portugalia Curții Europene de Justiție pentru că nu au implementat Directiva 98/21/CE, care modifică și completează Directiva 93/16/CEE (Consiliul Uniunii Europene, 1993a) privind medicii specializați în medicina ocupațională. De asemenea, Comisia a trimis un aviz însoțit de justificări Olandei, Irlandei, Spaniei și Portugaliei în privința neimplementării Directivei 98/63/CE pentru modificarea și completarea Directivei 93/16/CEE (Consiliul Uniunii Europene, 1993a), modificând lista diplomelor medicilor specializați recunoscuți în întreaga Uniune Europeană (Comisia Europeană, 2000a).

O altă problemă este aceea că directivele de recunoaștere reciprocă se aplică numai diplomelor obținute în statele membre ale Uniunii Europene, și nu acoperă diplomele din țări terțe. Acest lucru ridică probleme în țări cum ar fi Marea Britanie, unde foarte mulți medici s-au specializat în țări terțe (în special în zona Indiei), dar ale căror calificări au fost recunoscute și aprobate de către GMC (organismul de reglementare al medicilor). Majoritatea acestor medici au obținut, de asemenea, calificări suplimentare în Marea Britanie. Deoarece calificările lor sunt recunoscute de organismul de reglementare din Marea Britanie, se argumentează că acestea ar trebui recunoscute și de celelalte state membre. Este programată extinderea legislației care să oblige organismele de înregistrare să ia în considerare experiența dobândită în țări terțe de către medicii înregistrați și care practică în cadrul SEE (Spațiul Economic European), astfel încât fiecare caz să poată fi tratat individual, deși anumite țări s-au opus (Richards, 2000).

VII. Implicațiile pentru asistența medicală

După cum precizam anterior, directivele medicale stabilesc doar un set minim de standarde de instruire. Deși aceste standarde pot fi puse în aplicare, modul oarecum vag în care sunt definite, în principal pe baza duratei pregătirii și fără precizări în privința conținutului acesteia, înseamnă că există variații considerabile la nivelul amplitudinii și naturii pregătirii necesare în diferitele state membre. În prezent, nu există nici un fel de apropiere legislativă în ceea ce privește compoziția, funcția sau metodele de lucru ale autorităților naționale competente care răspund de supervizarea pregătirii. De asemenea, nu există nici un forum european în care acestea să se reunească pentru a discuta probleme de pregătire și de asigurare a calității (McKee, 2004). Problema pregătirii medicale de specialitate are implicații aparte pentru serviciile medicale, deoarece medicii care se formează sunt implicați atât în roluri din domeniul pregătirii, cât și în roluri din domeniul asistenței medicale. Din perspectivă istorică, durata pregătirii de specialitate variază considerabil de la o țară la alta, având o durată semnificativ mai lungă în Marea Britanie și Irlanda. În prezent, ambele țări au redus aceste perioade, ceea ce a avut implicații importante pentru asigurarea personalului din spitale, în special la nivelul spitalelor mai mici, care s-au bazat foarte mult timp pe un flux continuu de studenți care asigurau o proporție însemnată din îngrijirile medicale și chirurgicale, în special seara și la sfârșit de săptămână. Reducerea perioadelor de pregătire, completată de trecerea de la componenta serviciului la componenta pregătire, a amenințat viabilitatea unor spitale, având implicații asupra distribuției geografice a unităților medicale. Această situație va fi influențată în plus, după aplicarea directivei asupra orelor de muncă pentru tinerii medici (Consiliul Uniunii Europene, 1993b). Cu toate acestea, cea mai importantă consecință a acestei directive este presupunerea că specialiștii din domeniul sănătății care satisfac standardele minime prevăzute în directive sunt specialiști suficient de calificați pentru a practica.

Există astfel, mai multe probleme nerezolvate, a căror importanță se amplifică pe măsură ce un număr tot mai mare de pacienți sunt tratați în alte state membre și, în special,

în cazurile în care autoritățile din domeniul medical și fondurile de asigurări medicale încheie contracte cu furnizori din alt stat membru. Formal, poziția legală este evidentă, adică cei care încheie contracte cu furnizori nu pot impune condiții care sunt, în mod direct sau indirect, discriminatorii. Acest lucru înseamnă că specialiștii din domeniul sănătății din celelalte state membre trebuie să respecte orice sisteme de formare profesională continuă și reconfirmare care sunt în vigoare în primul stat membru. Totuși, acest lucru înseamnă că este posibil ca specialiștii din domeniul sănătății care se angajează în acest tip de contracte să trebuiască să respecte mai multe regimuri de reglementare diferite și costurile financiare și de timp care decurg din acestea.

O problemă suplimentară apare atunci când un specialist din domeniul sănătății fie nu reușește să obțină reconfirmarea în țara sa, fie este radiat din registrul profesional relevant. Atâta vreme cât există sisteme, deși imperfecte, care se ocupă de a doua problemă, este foarte posibil ca o persoană să aibă permisiunea de a practica într-un alt stat membru, dar nu și în statul său.

În rezumat, accentul pe care directivele îl pun pe promovarea liberei circulații este perceput a fi în detrimentul preocupării de a asigura o calitate constantă a specialiștilor implicați. Pe măsură ce statele membre trec de la un model în care calificarea ca specialist în domeniul sănătății îi dă unei persoane dreptul de a profesa pe viață, la un sistem bazat pe dovedirea formării profesionale continue, va fi nevoie să se introducă în mod explicit aspecte legate de calitatea profesională.

În ceea ce privește statutul profesionistilor medicali din Romania, este important de menționat ca, în cadrul procesului de negociere a aquisului comunitar (vezi mai jos), a fost agreeata formula: 2+2+3 ani în ceea ce privește libertatea de mișcare a profesionistilor. Acest lucru înseamnă ca în primii doi ani de la aderare un stat membru poate refuza acordarea dreptului de practica, dacă considera ca acest lucru va distorsiona piata muncii; în urmatorii doi ani poate face acelasi lucru, inasa cu instiintarea argumentata a Comisiei UE si in fine poate refuza dreptul de practica si pentru urmatorii trei ani, de data aceasta inasa doar cu acordul Comisiei UE.

VIII. Aquisul comunitar

Pentru a fi pregătiți pentru aderare, noii membrii trebuie să adopte așa-numitul *acquis comunitar* care înseamnă aplicarea a 80,000 de pagini de legislație UE, făcând structurile lor birocratice și administrative mai eficiente, întărind sistemul lor juridic și crescând securitatea la granițele estice, etc. Acestea devin acum granițele externe ale unei Uniuni a 25 de țări. Frontierele externe sunt o precondiție necesară pentru a menține deschise frontierele interne ale UE. UE a oferit asistență considerabilă atât materială cât și tehnică și consultanță pentru a aduce controalele la frontieră la standardele UE.

Condițiile de bază pentru calitatea de membru sunt:

- existența unor instituții stabile care să garanteze democrația;
- regula legii, respectării și protejării drepturilor omului și a minorităților
- existența unei economii de piață funcționale
- capacitatea de a face față forțelor pieței și presiunilor competiționale în cadrul UE
- abilitatea de a-și asuma obligațiile de membru, incluzând unificarea economică și monetară

Sunt 31 de capitole pe care un stat trebuie să le negocieze în vederea aderării la Uniunea Europeană și pe care pentru mai multa acuratete le vom prezenta in denumirea oficiala din engleza.

- Cap. 1 Free Movement of Goods
- Cap. 2 Free Movement for Persons
- Cap. 3 Freedom to Provide Services
- Cap. 4 Free Movement of Capital
- Cap. 5 Company Law
- Cap. 6 Competition Policy

-
- Cap. 7 Agriculture
 - Cap. 8 Fisheries
 - Cap. 9 Transport Policy
 - Cap. 10 Taxation
 - Cap. 11 European Monetary Union
 - Cap. 12 Statistics
 - Cap. 13 Social Policy
 - Cap. 14 Energy
 - Cap. 15 Industrial Policy
 - Cap. 16 Small and Medium Enterprises
 - Cap. 17 Science and Research
 - Cap. 18 Education and Training
 - Cap. 19 Telecommunications and Info
 - Cap. 20 Culture and Audivisual Policy
 - Cap. 21 Regional Policy and Co-ordination
 - Cap. 22 Environment
 - Cap. 23 Consumers and Health Protection
 - Cap. 24 Justice and Home Affairs
 - Cap. 25 Customs Union
 - Cap. 26 External Relations
 - Cap. 27 Common Foreign and Security Policy
 - Cap. 28 Financial Control
 - Cap. 29 Finance and Budgetary Provisions
 - Cap. 30 Institutions
 - Cap. 31 Other Negotiations & Pre-Accession Coordination

Dupa cum se observa din cele 31 de capitole ale aquisului nici-unul nu este explicit legat de sanatate. Trebuie de asemenea subliniat de la început că în actul fondator al Comunității Europene, tratatul de la Roma, nu există nici o referire concretă la sănătate sau probleme legate de sănătate. EEC și-a dezvoltat programele și politicile economice fără să facă nici o cerință explicită referitoare la consecințele lor pentru sănătate. Un exemplu concret este agricultura: politica din acest domeniu avea scopul de a se dezvolta astfel încât să producă suficiente cantități de produse care să conducă la siguranța alimentară pentru populație și venituri suficiente pentru fermieri. Un rezultat al acestei politici a fost ca producătorii de tutun au primit subvenții substanțiale, chiar și azi acestea fiind, per ha, mai mari decât pentru orice altă cultură, impactul acestei politici asupra sănătății fiind evident.

Începând din anii 1970 miniștrii sănătății, la inițiativa celui belgian au început să se întâlnească pe o bază regulată: aceste reuniuni au devenit cunoscute drept ‘consiliul sanitar’. În anii 1980 statele Comunității Europene au început să colaboreze în cadrul a diferite programe pe baza dezbaterilor și deciziilor adoptate de acest consiliu și au cerut Comisiei Europene să furnizeze suport administrativ și să sprijine implementarea acestor programe. În acest fel au demarat programe ca ‘Europa contra cancerului’ și ‘Europa contra SIDA’. Sprijinul administrativ a venit din partea unei unități de sănătate publică dezvoltate în cadrul Direcției de Sănătate și Securitate la locul de muncă, ca o parte a DG5, în Luxemburg.

Ca atare problemele de sănătate publică erau pe masa de lucru a Comisiei Europene chiar înaintea conferinței interguvernamentale asupra uniunii monetare și politice finalizate prin Tratatul de la Maastricht. În acesta din urma apar referiri specifice la domeniul sănătății publice în art 129.

-
- | |
|---|
| <p>1. UE trebuie să acționeze astfel încât să asigure un înalt nivel de protecție a sănătății umane prin încurajarea cooperării între statele membre și, dacă este necesar, prin sprijinirea activităților lor. Activitatea Comunității va fi îndreptată spre prevenirea îmbolnăvirilor, mai ales problemele de sănătate majore, inclusiv dependența de droguri, prin promovarea cercetării etiologiei lor și a transmiterii, la fel ca și informații și educație pentru și despre sănătate. Cerințele referitoare la protejarea sănătății vor trebui să reprezinte o parte de bază a politicilor comunitare din celelalte domenii.</p> <p>2. Statele membre, împreună cu Comisia, vor trebui să coordoneze între ele politicile și programele în domeniile menționate în paragraful 1. Comisia poate, în strânsă cooperare cu statele membre, să inițieze orice activitate pe care o consideră utilă în promovarea unei asemenea coordonări.</p> <p>3. Comunitatea și statele membre vor trebui să dezvolte cooperarea cu terțe state și organizațiile internaționale în sfera sănătății publice.</p> <p>4. Pentru a realiza atingerea obiectivelor menționate în acest articol consiliul: - acționând în concordanță cu procedurile descrise în art.189b, după consultarea comitetelor economice și sociale și a celor regionale, va adopta măsuri de stimulare, excluzând orice armonizare a legilor și reglementărilor din statele membre. - acționând, la propunerea Comisiei, cu o majoritate calificată va adopta recomandări.</p> |
|---|

Tabel 9.3. Tratatul de la Maastricht, art. 129, sănătatea publică.

Acest paragraf se referă specific la domeniul prevenției, dar exclude serviciile de sănătate per se ca domeniu asupra cărora instituțiile UE pot avea vreo autoritate. Totuși prevenția nu este clar definită. Prevenția primară care constă în modificarea mediului în care oamenii trăiesc astfel încât probabilitatea îmbolnăvirii să fie cât mai mică este clar inclusă. Probabil prevenția secundară, bazată pe screeningul populației pentru depistarea timpurie a bolilor este de asemenea inclusă. Totuși când anumite afecțiuni sunt depistate acestea trebuie corectate cu ajutorul serviciilor terapeutice medicale. Prevenția terțiară include acele activități care au ca scop restaurarea acelor funcții fizice și psihice afectate de procesul patologic. În esență este vorba de procesul de reabilitare care de cele mai multe ori ține de serviciile terapeutice. Din acest punct de vedere nu există o limită clară a locului unde se termină activitățile preventive, singurele care sunt de competența UE conform art. 129. al Tratatului de la Maastricht.

Unul din cele mai importante paragrafe din acest articol se referă la protecția sănătății și cerința ca aceasta să se aplice la toate celelalte politici și programe ale UE; până acum implementarea acestei clauze nu a arătat prea multe rezultate. Cu toate acestea, această clauză este foarte clar statuată și merită avută în atenție nu doar de statele membre ci și de cele candidate precum România atunci când dezvoltă programe în alte domenii, decât cel sanitar, dar care pot avea consecințe asupra sănătății populației.

La câteva zile de la data de implementare a tratatului, Comitetul Parlamentului European asupra mediului, sănătății publice și protecției consumatorului a produs un Raport ce include recomandări referitoare la activități în domeniul sănătății publice, în lumina art.129. Astfel Comisia trebuie să creeze/organizeze o unitate de investigații epidemiologice, cu misiunea de a realiza și menține o bază de date de sănătate publică comună pentru statele UE. A fost de asemenea realizat un raport care detaliază criteriile după care problemele de sănătate vor fi considerate de competența și pentru intervenția la nivelul UE (tab. 9.3).

Următoarele sunt criteriile pentru identificarea bolilor sau amenințărilor la adresa sănătății care necesită intervenția comunității:

1. Boli care cauzează, sau pot cauza în absența unor intervenții, mortalitate prematură semnificativă(ani de viață pierduți) și/sau au rate globale de mortalitate înalte.
2. Boli care cauzează, sau pot cauza în absența unor intervenții, morbiditate semnificativă datorată prevalenței crescute sau cu potențialul de a cauza morbiditate crescută și/sau handicapuri(disabilități) serioase(ani de viață fără handicap pierduți).
3. Boli care au implicații semnificative pentru calitatea vieții ca și efecte socio-economice importante, cum ar fi costuri ridicate pentru tratamente, sau absenteism crescut și incapacitate de munca.
4. Boli pentru care există măsuri practice de prevenție.
5. Boli pentru care măsuri de intervenție la nivel comunitar ar duce la câștiguri și valoare adăugată la nivel european, mai ales prin economiile de scală.

Tabel 9.4. Criterii pentru identificarea bolilor ce necesită intervenția comunitară.

Este interesat de notat paragraful referitor la ‘‘valoarea adăugată la nivel european’’. Implicația acestui paragraf este ca pentru anumite probleme de sănătate publică acțiunea la nivelul UE ar fi mai eficientă și eficientă decât acțiunea la nivelul statelor membre în mod individual.

În același document sunt indicate opt domenii pentru dezvoltarea de politici selectate inițial (tabel 9.5.). Unele reflectă doar continuarea unor activități în derulare pentru anumite programe (de ex. cele referitoare la droguri, promovarea sănătății, SIDA și bolile transmisibile, cancerul). Altele necesită dezvoltarea unor noi politici, mai ales în domenii precum dezvoltarea unor sisteme de baze de date adecvate, accidente, boli legate de poluare și boli rare.

Comisia a decis să clasifice programele proprii în programe ‘‘verticale’’(de ex. cele legate de anumite boli sau grupuri de boli precum cancerul) și programe orizontale, precum promovarea sănătății și sistemele de date de sănătate.

Domeniile considerate ca prioritare pentru activitatea viitoare a Comunității în domeniul sănătății publice pot fi acum determinate. Aceste domenii vor fi subiectul pentru propunerile Comisiei pentru programe multianuale comprehensive, cu obiective clar stabilite și care vor respecta principiile deja menționate în acest document, inclusiv cel al subsidiarității. Aceste programe vor fi introduse pe o perioadă de trei ani și, pe baza experienței acumulate pot continua până la cinci ani. Programele se vor adresa următoarelor categorii:

- promovarea sănătății, educație și pregătire
- date și indicatori de sănătate, monitorizarea și supravegherea bolilor
- cancer
- droguri
- SIDA și alte boli transmisibile
- accidente și traumatisme
- boli legate de poluare
- boli rare

Pe baza experienței acumulate și evoluției incidenței bolilor în UE, Comisia poate propune programe referitoare și la alte subiecte considerate ca amenințări la adresa sănătății.

Tabel 9.5. Probleme de sănătate publică prioritare pentru acțiune comunitară.

În esență, conform principiilor UE, deși nu există cerințe ca sistemele sau reformele sistemelor de sănătate să fie identice, conform principiului convergenței, rezultatele acestora ar trebui să fie aceleași asupra stării de sănătate a cetățenilor. Acest aspect, subliniat de numeroși cercetători în domeniu, face neproductivă căutarea unui "sistem de sănătate european" în ale cărui tipare să se încerce realizarea sistemului de sănătate ideal. Totuși, în anul 2001, Comisia UE a definit un set minimal de obiective pentru sanătate care ar trebui să fie avute în vedere în dezvoltarea politicilor publice de sanătate și, subsecvent a sistemelor de sanătate publică, așa cum sunt prezentate mai jos.

- Garantarea accesului la asistența sanitară de bună calitate pentru toți cetățenii
- Ameliorarea transparenței și calității sistemelor de asistență sanitară
- Asigurarea viabilității financiare a sistemelor sanitare
- Important nu este modelul ales pentru furnizarea serviciilor de sanătate, ci rezultatul acestui sistem astfel încât starea de sănătate a populației să nu aibă de suferit în urma alegerii făcute



PARTEA A II-A

**POLITICI
ȘI
SISTEME
DE
SĂNĂTATE**



CAPITOLUL X

POLITICA DE SĂNĂTATE VERSUS POLITICA ÎNGRIJIRILOR DE SĂNĂTATE

În procesul de adoptare a celor mai bune soluții care să asigure o sănătate optimă pentru populație, decidenții și cercetătorii din acest domeniu încearcă să găsească cel mai potrivit raport între răspunsul prompt la nevoile de sănătate - în continuă modificare cantitativă și calitativă - și constrângerile organizaționale și financiare ce presupun dezvoltarea unui sistem administrativ complex, deseori cu un grad redus de flexibilitate și cu o mare rezistență la schimbare. De aceea, independent de opțiunile de politică sanitară pe care o anumită țară le adoptă, găsirea structurii optime a sistemului de sănătate s-a dovedit a fi o întreprindere deosebit de dificilă și aproape totdeauna o temă extrem de controversată.

Înainte însă de trece la analiza propriu-zisă a domeniului legat de politicile de sănătate, vom încerca să explicităm unii dintre termenii cel mai des folosiți în această lucrare, începând acest demers cu termenul de “sănătate”.

“Sănătatea” este un cuvânt larg folosit dar care are mai multe interpretări - fiecare cu implicații diferite referitor la rolul diferiților actori și în principal al statului în ceea ce privește politica sanitară. În primul rând, este important să se recunoască diferența dintre “sănătate” și “asistență sanitară”, termeni care sunt adeseori (și incorect) folosiți unul în locul celuilalt. Din această abordare se deduce și diferența politicilor ce reglementează cele două arii, i.e. politica sanitară (sau “de sănătate” cum se poate întâlni mai ales în literatura anglo-saxonă) și politica de îngrijiri de sănătate, care definește strict acele politici care reglementează sistemul de servicii medicale. Termenul de “sănătate” se referă la o stare fie a unei persoane, fie a unei comunități. Starea de sănătate poate fi influențată de o serie de factori, unul dintre aceștia fiind și asistența sanitară. Totuși, există numeroși alți factori care influențează semnificativ sănătatea, precum sărăcia, nivelul de educație, obiceiurile alimentare, accesul la apă potabilă și salubritate, condițiile de locuit etc. Sintetizând, se poate spune că sănătatea are determinanți comportamentali, biologici, de mediu (fizic sau social) și sanitari. Deși, atunci când este vorba despre menținerea sănătății, majoritatea resurselor se îndreaptă spre serviciile medicale, se apreciază că acestea nu influențează decât cu maximum 25% starea de sănătate la nivel populațional (Maxwell RJ, 1988). Legăturile dintre sănătate și, consecutiv politica de sănătate și serviciile medicale, cu politicile subiacente sunt reprezentate schematic în fig. 1.1.

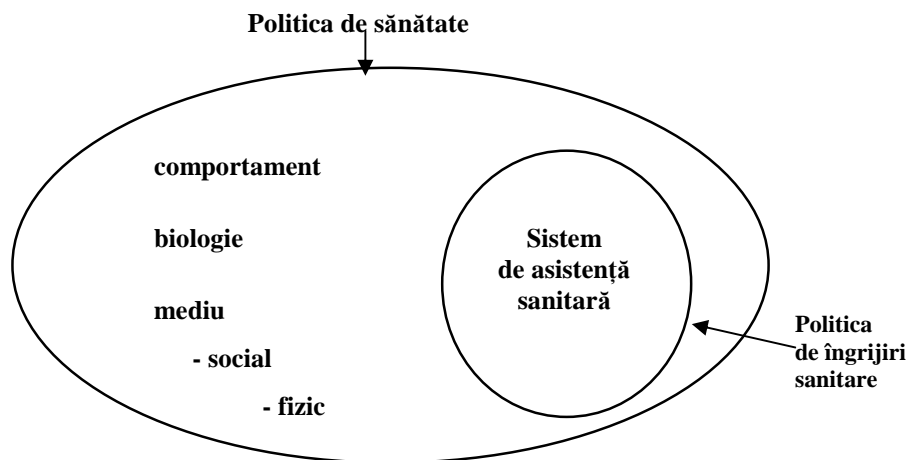


Figura 10.1. Determinanții stării de sănătate și politicile corespunzătoare

Potrivit celui mai limitat concept despre sănătate, aceasta este funcție de starea organelor și sistemelor din organismul uman. Individul nu este sănătos dacă o parte a corpului nu funcționează corespunzător. O definiție mai cuprinzătoare dar înrudită, vede sănătatea nu numai în termenii mecanicii diverselor organe ale corpului, ci în capacitatea corpului de a funcționa ca un tot. Această abordare este cunoscută ca și definiția « negativă » a sănătății, i.e. care o definește prin absența stării de sănătate sau prin apariția bolii. Prin contrast, în abordarea « pozitivă », definiția sănătății dată de OMS ca “starea de bunăstare fizică, psihică și socială și nu simpla absență a bolii sau a infirmității” indică îndepărtarea de definițiile anterioare, organice sau funcționale, mai limitate, date sănătății spre o concepție holistică. Aceasta consideră că sănătatea individului sau a comunității privește nu numai starea fizică (sau psihică), dar și relațiile economice și sociale, ținând cont de ponderea determinantilor stării de sănătate

Modul în care este considerată sănătatea va afecta tipul de intervenție sanitară ca și politica elaborată în acest sens. Cele mai limitate definiții sunt strâns legate de **modelul medical al sănătății**, în care rolul serviciilor sanitare este văzut ca esențial în restabilirea funcționării organismului bolnav.

Sănătatea ca un drept. Sănătatea este, în opinia unora, un drept, analog cu justiția sau libertatea politică. Constituția OMS precizează că “... beneficierea de cel mai ridicat standard de sănătate posibil reprezintă unul dintre drepturile fundamentale ale fiecărei ființe umane, fără deosebire de rasă, religie, convingeri politice, stare economică sau socială” (OMS, 1981). Sănătatea este văzută ca un drept de o importanță primordială, încât constrângerile în calea atingerii ei complete trebuie să fie minimalizate, ceea ce implică și asigurarea accesului universal la asistența medicală. În mod logic, implică și angajamentul pentru a îndepărta toate celelalte constrângeri în calea unei sănătăți depline, deoarece asistența medicală este, după cum am menționat anterior, numai unul din factorii care afectează sănătatea individului.

Asistența medicală ca un drept. A doua poziție consideră accesul la asistența medicală, mai degrabă decât obiectivul greu de atins al sănătății egale, ca un drept adecvat. Statul este văzut ca având responsabilitatea de a asigura acest drept, comparabil cu rolul său de a asigura justiție egală pentru toți cetățenii săi. Potrivit acestei opinii, guvernul va fi preocupat îndeosebi de aspecte legate de echitate în asistența medicală. Accesul la asistență medicală poate fi considerat ca similar cu accesul la un nivel minim de hrană și adăpost. O variantă frecventă a acestei atitudini este aceea că există dreptul la asistență medicală *de bază* și nu la *toate* nivelurile de asistență medicală.

Sănătatea ca un bun de consum. Pentru alții, sănătatea este văzută ca un obiectiv individual important, care nu este comparabil cu “justiția”, ci mai degrabă cu aspectele materiale ale vieții. O astfel de opinie se poate referi la sănătate sau asistență medicală ca un bun de consum. Statul nu are în acest caz responsabilități speciale pentru promovarea și asigurarea sănătății, ci lasă individul să ia decizii în acest domeniu. Conform acestei opinii, rolul statului ar putea să se limiteze la garantarea calității adecvate a asistenței medicale (cum ar fi prin garantarea menținerii unor standarde profesionale), în același mod în care monitorizează calitatea oricăror mărfuri sau servicii, de exemplu, alimentele.

Sănătatea ca o investiție. În fine, o altă opinie consideră sănătatea importantă datorită impactului pe care îl are asupra capacității de producție a forței de muncă. Boala poate influența producția totală, fie prin absenteism fie prin diminuarea productivității. Strategiile de dezvoltare pentru multe țări (coloniale și postcoloniale) în anii ‘50 și ‘60 au considerat creșterea Produsului Intern Brut (PIB) ca factor esențial și indicator al dezvoltării. Aceste strategii au fost reflectate în accentul pe care l-a pus statul pe sectoarele productive - industrie, agricultură și extracția de

minereu. Pentru a atrage atenția (și finanțarea), efectele bolii asupra productivității au fost adeseori subliniate de susținătorii sectorului sanitar (deși legăturile au fost slab evidențiate).

Opiniile contradictorii de mai sus referitoare la sănătate și asistență medicală au fost descrise ca existând în mod izolat. În practică însă, este puțin probabil ca vre-un guvern sau societate să subscrie la o părere simplistă care să includă numai una dintre aceste abordări. În plus, atitudinile pot varia în funcție de diverse tipuri de asistență medicală: este probabil ca intervențiile care salvează viața să fie privite diferit de chirurgia cosmetică, iar asistența medicală preventivă pentru copii, precum vaccinurile, să fie privită diferit față de operațiile de înlocuire a șoldului la persoanele în vârstă. Aceste atitudini pot fi văzute ca și componente ale unei atitudini și mai complexe față de sănătate și demonstrează că este foarte probabil ca guvernele cu opinii diferite referitoare la sănătate (legate de ideologiile lor) să perceapă responsabilitățile lor față de sectorul sanitar în moduri extrem de diferite. Astfel, guvernele de dreapta sunt înclinate să vadă sănătatea ca pe o responsabilitate individuală, statul jucând un rol minor, în timp ce guvernele de stânga pot considera accesul la asistență medicală ca pe un drept, statului revenindu-i în acest caz un rol important în promovarea acesteia.

Un al doilea domeniu care necesită clarificări se referă la termenii de planificare, stabilire a politicii și, uneori, chiar și cel de management; aceștia sunt adeseori legați și utilizați în mod interschimbabil. Pe parcursul acestui capitol vom încerca să clarificăm diferențele specifice ca și aspectele comune implicate de acești termeni, cu toate că nu există definiții universale "corecte". Vom menționa însă de la început că activitatea de planificare și cea de elaborare a politicilor de sănătate se întrepătrund și intercondiționează reciproc. Astfel, deși elaborarea politicilor pune accentual pe judecări de valoare, ea nu poate apare și/sau implementa în vid, ci doar pe baza analizei situației existente și a unor estimări pentru viitor, caracteristici esențiale ale procesului de planificare.

Există adeseori o suprapunere de înțeles și între planificare și management. În ultimii ani, termenul de management a fost folosit din ce în ce mai mult pentru a-l înlocui pe cel de "administrare". Managementul este în general văzut ca incluzând drepturi atribuite, în timp ce administrarea se referă la aplicarea legilor și a reglementărilor stabilite la nivel superior. Managementul este procesul general de luare a deciziilor într-o organizație. Unul din aspectele sale privește însă și deciziile care se iau în legătură cu viitorul, i.e. planificarea. Pe de altă parte planificarea are sens numai dacă conduce la o implementare cu succes, cea din urmă reprezentând un aspect al managementului. Ele sunt deci activități care se suprapun și sunt legate în mod intrinsec, principala diferență privind natura viitoare a deciziilor de planificare (Vlădescu, C. 2000). Toți acești termeni sunt utilizabili atât pentru demersuri la nivel general (sistem de sănătate, în cazul nostru), cât și la nivel micro (organizațional, unități sanitare), capitolul de față concentrându-se mai ales pe explicitarea dimensiunii generale, macro- sistemice.

Un sistem de sănătate ar trebui să fie un mijloc pentru atingerea unor anumite obiective. La modul teoretic, majoritatea țărilor definesc pentru sistemele lor sanitare următoarele **trei obiective**:

- *acces universal și echitabil* la un pachet rezonabil de servicii de sănătate,
- *libertatea opțiunilor* pentru consumatorii și furnizorii serviciilor de sănătate
- *utilizarea eficientă* a resurselor disponibile și *controlul costurilor* serviciilor sanitare.

Figura de mai jos prezintă schematic obiectivele sistemelor sanitare.

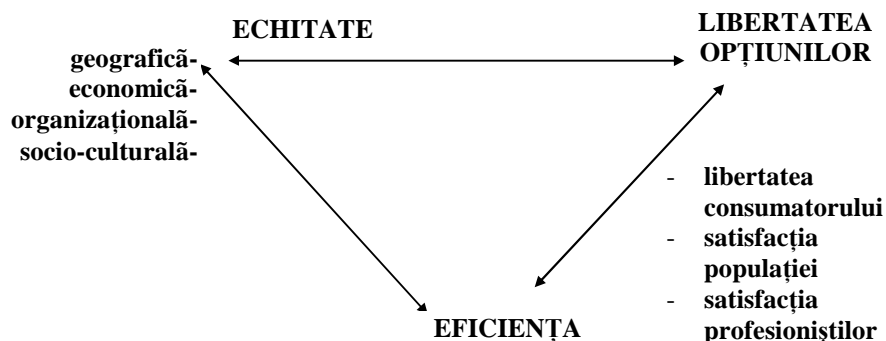


Figura 10.2. Obiectivele sistemelor sanitare

Cu tot acest relativ consens asupra obiectivelor de atins prin funcționarea diferitor sisteme sanitare, atunci când este vorba de stabilit ponderea și prioritatea acestora apar dificultăți în majoritatea țărilor care doresc să-și reformeze sistemul de sănătate. Acest aspect poate fi atins numai după ce au fost clar stabilite obiectivele și prioritățile socio-economice ale unei țări, astfel încât sistemul de sănătate dorit să poată funcționa eficient și în concordanță cu acestea.

Trebuie subliniat că nici-un sistem de sănătate nu poate atinge simultan, în proporție maximă, toate obiectivele menționate anterior. Astfel atunci când există o **mare libertate de alegere**, atât din partea consumatorilor (pacienții) cât și din partea profesioniștilor sanitari (medicii) apar frecvent probleme legate de costuri (care cresc considerabil). În același timp și **accesibilitatea poate fi îngrădită semnificativ** datorită faptului că libertatea de alegere este însoțită de regulă de costuri ridicate ce trebuie suportate de pacienți.

Astfel, un sistem de sănătate care pune un accent deosebit pe libertatea opțiunilor este cel al SUA și care de altfel demonstrează efectele nedorite menționate anterior (în ciuda calității crescute a serviciilor oferite și a faptului că SUA cheltuie 14% din P.I.B. pentru sănătate, există circa 35 milioane de cetățeni americani care nu au acces în mod constant la asistența medicală, nefiind asigurați).

Un **acces crescut** la asistența medicală, cu echitatea consecutivă, duce la **limitarea opțiunilor**, a libertății de alegere, într-un grad mai mare sau mai mic, în funcție de resursele utilizate de respectivul sistem de sănătate. Spre exemplu sistemul de sănătate britanic (NHS) asigură un acces general pentru populație, fiind unul dintre sistemele de sănătate cele mai puțin costisitoare din Uniunea Europeană (UE). Acest lucru se face însă cu limitarea posibilităților de alegere, "listele de așteptare" fiind un factor definitoriu al sistemului de sănătate britanic (peste un milion de pacienți sunt pe liste de așteptare pentru diferite tipuri de intervenții medicale). Altfel spus **pentru a avea acces universal (pentru toți cetățenii) echitabil, cu libertate totală de alegere a unor servicii și a furnizorilor de servicii medicale de calitate, sunt necesare costuri foarte ridicate**, pe care practic nici-o țară nu și le poate permite; ca o consecință a acestui fapt alegerea politicilor și sistemelor de sănătate va duce la preponderența unora din obiectivele menționate anterior în "defavoarea" altora. Aceste opțiuni depind de o serie de **factori ideologici, politici, economici, sociali, culturali** ce vor fi prezentați pe parcursul acestei lucrări

Factorul istoric are de multe ori relevanță în explicarea unui anumit model sanitar, experiența istorică a unei societăți putând influența modul în care arată un anumit sistem de sănătate. Rădăcinile actualelor sisteme de sănătate pot fi găsite în Evul Mediu la nivelul breslelor. Membrii acestor structuri puneau împreună fonduri pentru sprijinirea bătrânilor și

bolnavilor, realizându-se astfel solidaritatea între membrii breslei în ceea ce privește asistența unor membri cu nevoi socio-sanitare. Acest model cu participare individuală și responsabilitate comună este similar cu principiile de bază ale sistemelor de asigurări de sănătate din zilele noastre, acest aspect explicând în parte și apariția sistemelor de asigurări în zone cu mare dezvoltare a breslelor (Germania, Franța).

Tot în Evul Mediu un alt precursor al sistemelor de sănătate a fost reprezentat de către organizațiile și activitățile de caritate, de cele mai multe ori dezvoltate de sau în preajma unor instituții religioase, fiind vorba în majoritatea cazurilor de asistență medicală preponderent ancorată în realitatea comunitară, fără existența unor politici sau planuri de amploare națională. Pentru o lungă perioadă de timp instituțiile și activitățile de caritate au reprezentat cel mai important actor din domeniul medical. Acest patern s-a modificat substanțial spre sfârșitul secolului 19, consecutiv revoluției industriale. În Germania, cancelarul Bismarck a instituit primul sistem de sănătate modern. În acesta era asigurată asistență medicală gratuită pentru muncitorii industriali, pe o schemă de asigurări de sănătate, motiv pentru care asemenea sisteme se mai numesc și astăzi **sisteme de tip Bismarckian**. O abordare asemănătoare a apărut și în Anglia, unde la începutul sec. 20 au fost introduse asigurări de sănătate obligatorii pentru mineri. Peste ocean, pe același fundal se dezvoltă primul plan de asigurări sociale de sănătate, organizate de către Henri Kaiser, și care de atunci poartă numele de organizațiile medicale “Kaiser Permanente” și care au în prezent câteva milioane de asigurați în SUA.

Odată cu emergența statului bunăstării sociale au loc mutații și la nivelul sistemelor de sănătate, în sensul **asumării de către stat și societate a responsabilității pentru asistența sanitară a populației**. După cel de-al doilea război mondial apare sistemul de sănătate britanic (NHS), organizat de către lordul Beveridge (de unde și denumirea de sisteme de **tip Beveridge** pentru toate sistemele bazate pe aceleași principii). În Europa de Est este generalizat modelul sovietic de sănătate, numit de **tip Semasko**, după numele celui care a organizat asistența medicală în fosta URSS în anii 30 ai secolului XX și care avea la bază principiile politicilor socialiste, cu un sistem ierarhic, puternic centralizat, în proprietatea statului, cu puține alternative pentru individ și cu acces universal la o serie de servicii sanitare.

După schimbarea regimurilor comuniste în Europa de Est, majoritatea țărilor din această zonă se îndreaptă către sisteme de tip Bismarckian, acest fapt putând fi explicat și prin faptul că în prima parte a acestui secol aceste țări au fost puternic influențate de experiența germană (și) în acest domeniu.

Un alt important factor pentru dezvoltarea sistemelor de sănătate este **factorul ideologic și politic**. Acest factor este de fapt complementar cu cel istoric de vreme ce “politica de astăzi reprezintă istoria de mâine”, așa cum notează Roemer, unul din cercetătorii cei mai cunoscuți din zona sistemelor de sănătate. În esență majoritatea dezbaterilor din această zonă se poartă între adepții liberei inițiative ca bază a funcționării sistemului sanitar și susținătorii planificării guvernamentale ca principal mijloc al funcționării sistemului, o prezentare mai detaliată a acestui subiect fiind făcută în secțiunea rezervată principalelor tendințe ideologice din sectorul sanitar. Desigur că și **factorii socio-economici** au un rol important în determinarea politicii de sănătate, a tipului de sistem sanitar adoptat și a performanțelor acestuia. Sunt descrise o serie de corelații interesante între o serie de indicatori economici și indici sanitari, independent de tipul de sistem de sănătate care funcționează într-o anumită țară. Astfel, există o relație directă între PIB pe cap de locuitor și speranța medie de viață sau mortalitatea infantilă. Sunt documentate și influențele altor indicatori socio-economici asupra stării de sănătate precum gradul de școlarizare – și în special cel al populației feminine -, statutul profesional, distribuția venitului în populație, proporția șomerilor etc.

Un alt obstacol major în calea găsirii unui răspuns ferm la întrebarea referitoare la cel mai bun sistem de sănătate este cel reprezentat de **lipsa informațiilor adecvate** despre funcționarea și performanțele diferitelor sisteme de sănătate.

În fine, indiferent de tipul de sistem sanitar predominant, majoritatea țărilor din Uniunea Europeană au aderat la următoarele **principii** ca baza pentru politicile lor sanitare:

- acces universal și echitabil la un pachet minim de servicii de sănătate;
- eficiență macro-economică: costurile asistenței de sănătate nu trebuie să depășească o proporție rezonabilă din resursele țării respective (în general "rezonabilul" în aceste țări variază între 7% și 9% din PIB);
- eficiență micro-economică: gama serviciilor oferite trebuie să garanteze, pentru un cost minimal, rezultate bune în planul sănătății și al satisfacției pacienților;
- libertate de alegere din partea pacienților;
- autonomia prestatorilor/furnizorilor de servicii de sănătate;
- protecția veniturilor: pacienții nu trebuie să plătească servicii medicale prea scumpe în raport cu veniturile lor, prețurile acestor servicii ar trebui să fie legate de capacitatea lor de plată, ceea ce înseamnă prevenirea situațiilor în care costul unui tratament ar putea amenința existența normală a unui individ sau a unei familii;
- implicarea statului în piața serviciilor medicale și responsabilitatea sa, în diferite grade, pentru asistența sanitară a propriilor cetățeni.

Majoritatea statelor dezvoltate economic și-au elaborat politicile sanitare pe bazele acestor principii comune, diferite fiind doar modalitățile de punere a acestor principii în practică, i.e. tipul de sistem de sănătate adoptat.

Trebuie menționat că toate aceste dileme și incertitudini stau de fapt la baza politicilor prin care diferiți actori încearcă să-și impună propria viziune asupra celui mai adecvat sistem de sănătate. În continuare vor fi dezbătute modalitățile prin care politicile de sănătate pot duce la atingerea obiectivelor sistemelor sanitare, atât la nivel național cât și la cel comunitar.

CAPITOLUL XI

POLITICA ȘI PLANIFICAREA SANITARĂ: DEFINIȚIE, PROCES SI ACTORI

Pentru început ar trebui definit unul din termenii ce vor fi des utilizați în această lucrare, și anume **“politica”**. Cu toate că mulți specialiștii au încercat să definească sensul noțiunii de politică, nu există un acord în înțelegerea acestui termen. Ca punct de plecare vom folosi activitatea lui David Easton, care a argumentat că activitatea politică poate fi caracterizată prin preocuparea sa pentru **“alocarea autoritară a valorilor”** în societate (Easton,1953,p136). Easton atribuie valorilor un sens mai larg pentru a include toată gama de recompense și sancțiuni pe care cei aflați în poziții de autoritate publică le pot distribui. Valorile sunt alocate prin sensurile politicilor, și pentru Easton “politica... constă într-o multitudine de decizii și acțiuni care alocă ...valori” (Easton,1953, p.130). Valorile sunt reprezentate de ceea ce are semnificație pentru membrii societății. Acestea pot fi bunuri materiale sau servicii(de sănătate sau educație ca ex.) sau pot fi simbolice ori spirituale(dreptul la liberă exprimare, dreptul de a avea acces la mijloace abortive atunci când o sarcină nu este dorită etc). Politica este așadar procesul prin care autoritățile decid ce valori să aloce și cui anume. Acest proces este necesar deoarece numărul de valori ce pot fi alocate este mai mic decât numărul de valori existente, fapt ce duce la insuficiența și competiție între valori și destinatarii lor. Această insuficiență poate fi de natură fizică (economia nu are suficiente resurse pentru a furniza toate bunurile și serviciile dorite de cetățeni), fie de natură spirituală (idei diferite ale oamenilor în legătură cu ceea ce este considerat a fi “bun” sau acceptabil social). De aceea autoritățile trebuie să ia decizii atât referitoare la bunurile fizice cât și la cele spirituale (de ex. dreptul la avort la cerere sau dreptul la asistența de sănătate universală)

Se pot face mai multe precizări despre această definiție. Astfel, studiul politicii examinează atât decizii oficiale cât și acțiuni. O decizie prin ea însăși nu este o acțiune, însă reprezintă selecția dintre mai multe alternative. Ce se întâmplă în practică poate diferi de ceea ce s-a intenționat prin luarea unei decizii, și este important de urmărit ce se întâmplă după luarea unei decizii. Altfel spus, trebuie avut în vedere cum este implementată politica enunțată.

A doua precizare din definiția lui Easton sugerează că politica poate implica **o serie de decizii mai degrabă decât una singură**. Două aspecte trebuie avute în vedere în acest context. Mai întâi, actorii care iau decizia sunt rar aceiași cu cei care sunt responsabili de implementare. Al doilea aspect este chiar la nivelul elaborării politicii: politica nu este trasată printr-o singură decizie. Există tendința de a fi definită în termenii unei serii de decizii, care luate împreună înseamnă mai mult sau mai puțin o înțelegere comună a ceea ce este politica.

A treia precizare, **politicile se schimbă invariabil cu timpul**. Declarațiile de intenție de ieri pot să nu mai fie la fel astăzi, fie din cauza ajustărilor incrementale a primelor decizii sau din cauza schimbărilor majore ale direcției. De asemenea, experiența implementării unei decizii poate influența prin feed-back procesul elaborării deciziei, conducând astfel la schimbări în alocarea valorilor. Aceasta nu vrea să semnifice că politicile se schimbă mereu, ci pur și simplu că procesul politicii este mai degrabă dinamic decât static și că trebuie să fim conștienți de schimbarea definițiilor aspectelor luate în calcul.

A patra precizare, corolarul ultimului punct, este nevoia de a recunoaște că studiul politicii are ca una din cele mai importante preocupări **examinarea non-deciziei și inacțiunii**. Deși neinclus în definiția lui Easton, conceptul de non-decizie a devenit tot mai

important în ultimii ani și centrarea pe acest concept a fost criticată pentru ignorarea activităților de rutină ce conduc la menținerea politicii și chiar la inerție. Într-adevăr s-a comentat că o mare parte din activitatea politică se preocupă de păstrarea status quo-lui și astfel rezistă la încercările de re-alocare a valorilor, aceasta fiind una din explicațiile cele mai frecvente legate de rezistența la diferite reforme politice. Analiza acestei activități este o parte necesară a examinării dinamicii procesului politic, cu atât mai mult atunci când se preconizează sau sunt propuse modificări de politică majore (Bachrach și Baratz, 1970).

În final, definiția lui Easton ridică întrebarea dacă politica poate fi văzută ca acțiune fără luarea unei decizii. În timp ce Easton dorește sublinierea faptului că politica e mai mult decât o decizie legală și formală, se poate de asemenea considera adecvat punctul de vedere că pot exista politici în absența deciziilor, așa cum se afirmă că pot exista și decizii neurmărite de acțiuni concrete de transpunere în practică (așa-numitele politici simbolice).

De aceea se poate spune că acțiunile ca și deciziile pot fi o țintă potrivită analizei politice. În concordanță, această parte a lucrării se ocupă atât cu procesul de elaborare a politicii la nivelul guvernului cât și cu examinarea implementării politicilor determinate central ca și influențele locale asupra procesului de elaborare a politicilor de sănătate.

Procesul politic. Discuția poate urma un stadiu suplimentar prin luarea în considerare a unui cadru pentru analizarea procesului politic. Încă o dată, cercetările lui Easton furnizează un punct de referință valoros și analiza sa privind activitatea politică în termenii teoriei sistemelor poate ajuta la clarificarea domeniului complex al fenomenului investigat. Easton, spre deosebire de alți analiști politici, nu a luat ca punct de plecare doar analiza distribuției puterii în sistemele politice. El consideră acest lucru de importanță secundară în comparație cu întrebarea privind modul cum persistă și se schimbă în timp aceste sisteme politice. Analiza puterii presupune existența unei activități politice relativ stabile și nu ia în considerare în ce condiții această activitate este capabilă să continue. Este ultima întrebare care îl preocupă pe Easton, care caută să dezvolte o teorie generală a vieții politice (Easton, 1953; 1965a; 1965b). La baza teoriei lui Easton stă presupunerea că activitatea politică poate fi analizată în termenii unui sistem care conține un număr de procese care trebuie să rămână în echilibru, dacă activitatea trebuie să supraviețuiască. Paradigma pe care o ia în calcul este aceea a unui sistem biologic ale cărui procese interacționează unul cu altul și cu mediul pentru a produce o schimbare, dar nu afectează în nici un caz stabilitatea corpului respectiv. Sistemele politice sunt precum cele biologice, argumentează Easton, și există într-un mediu care conține o varietate de alte sisteme, incluzând sistemele sociale și pe cele ecologice. Unul din procesele cheie ale sistemelor politice este reprezentat de **intrări**, care iau forma cererilor și a acțiunilor de suport. **Cererile** implică acțiuni ale indivizilor și grupurilor care caută alocarea cu autoritate a valorilor de la autorități. **Acțiunile de suport** includ activități cum ar fi votarea, respectarea legii și plata taxelor. Acestea alimentează “cutia neagră” a procesului luării deciziilor, cunoscut de asemenea ca proces de conversie, pentru a produce **ieșiri** (output). Acestea sunt în mod esențial reprezentate de deciziile și politicile autorităților. Ieșirile se disting de **rezultate** (outcome) care sunt efectele sau impactul acestor politici asupra cetățenilor. Analiza lui Easton nu se oprește aici, deoarece în cadrul sistemelor se permite feed - back - ul prin care realizările sistemului politic influențează intrările în sistem. Întregul proces este reprezentat în figura 11.1, iar principale surse de input-uri politice în Caseta 11.1, o analiză mai detaliată a acestora realizându-se pe parcursul lucrării.

| |
|--|
| 1. GRUPURI DE PRESIUNE |
| Organizațiile producătorilor de servicii de sănătate vs. organizațiile consumatorilor |
| Organizații interne vs. organizații internaționale |
| 2. PARLAMENT |
| Comisii de specialitate, grupuri parlamentare, partide politice |
| 3. MASS-MEDIA |
| surse de informare, agenți de presiune, socializare, mecanisme de propagandă. |
| 4. AUTORITAȚI SANITARE |
| Ministerul Sănătății, Autoritățile Sanitare Locale, Companiile de Asigurări Publice, Funcționarii Publici, Birocrația. |
| 5. ROLUL IDEILOR |
| -tendințe ideologice:politici conservatoare, liberale, radicale |

Caseta 11.1. Surse pentru input-uri politice în domeniul sanitar

Supportul în sistemele politice este reprezentat de trei entități. În primul rând sunt **autoritățile**, reprezentate de cei ce dețin puterea oficială la un moment dat. În al doilea rând este **regimul politic** sau setul de aranjamente constituționale în cadrul cărora poate avea loc activitatea politică. În al treilea rând, este **comunitatea politică**, prin care Easton înțelege disponibilitatea membrilor unui sistem politic de a coopera în rezolvarea problemelor politice. Easton notează că pot apare tensiuni dintr-un declin al suportului sau din presiuni ale cererilor. Tensiuni din partea cererii pot fi produse prin modificarea volumului de cereri ce au loc în sistemul politic sau prin conținutul acestor cereri. Astfel, autoritățile se pot confrunta cu un volum mai mare de cereri decât cel la care pot face față, sau cu cereri care sunt inacceptabile în termenii sistemului lor de valori. Tensiuni pot apare chiar și când procesul de rezolvare a cererilor este în lucru servind la reducerea presiunilor asupra autorităților. Tensiuni din partea acțiunilor de suport pot rezulta din neglijarea cererilor de către autorități sau prin eșecul de a satisface cererile. În analiza lui Easton, una din caracteristicile sistemelor politice este capacitatea lor de a răspunde și de a se adapta la stress.

Răspunsurile pot lua forma:

- ◆ alocărilor cu autoritate a valorilor,
- ◆ schimbării autorităților sau
- ◆ adaptarea la regim.

Cu alte cuvinte, pot fi schimbări în politici, schimbări de personal sau alterații fundamentale ale ordinii constituționale, incluzând crearea de noi structuri politice. Acest din urmă caz apare în mod excepțional, de aceea merită subliniat că în România, imediat după 1989 am avut de-a face cu o asemenea situație, urmările acesteia având repercusiuni la nivelul politicii sanitare cu mult mai târziu însă. Sistemele politice sunt capabile să se dezvolte în aceste moduri fără a amenința comunitatea politică. Sistemele sunt astfel **responsive, dinamice și deschise** la influențele largi din mediu.



Figura. 11.1. Model simplificat al sistemului politic
Sursa: Easton (1965a)

Un număr de cercetători au găsit cadrul teoretic al lui Easton ca un instrument foarte util în analiza procesului politic, abordarea teoriei sistemelor având meritul de a oferi un mod de conceptualizare a ceea ce este un fenomen politic complex. Teoria sistemelor este de asemenea valoroasă în accentuarea interdependențelor variatelor procese care compun activitatea politică și în arătarea modului în care aceste procese se potrivesc împreună pentru a forma un întreg. Un punct forte particular abordării lui Easton este analiza detaliată a cererilor și a procesului de reglementare a cererilor prin bariere la intrare și prin excluderi culturale. Mai mult, deși Easton este cel mai interesat de persistența și stabilitatea sistemelor politice, el este capabil să demonstreze cum stabilitatea se poate menține prin schimbare.

Aceast demers sistemic dezvoltat de Easton poate fi complementat însă și cu alte abordări în domeniu. Astfel, din perspectiva procesului de luare a deciziei, a aparut un nou concept "intrări din interior" sau, specific pentru domeniul sanitar, de "cerere creată de ofertant", i.e., autoritățile însele pot fi sursa cererilor, respectiv cerere pentru anumite tipuri de servicii medicale create de furnizorii acestor servicii (și ca atare alocarea resurselor conform acestui patern).

Cererile politice pot fi induse de lideri care astfel creează condițiile pentru propria lor acțiune (Edelman, 1971). Prin manipularea limbajului și crearea crizelor, autoritățile pot impune propria lor definiție a problemelor și pot astfel influența direct agenda politică a momentului. Recunoașterea acestor procese este o corecție importantă a presupunerii legate de raționalitatea procesului politic pe baza unor cereri "obiective" așa cum apare el în abordarea sistemică.

În plus, un alt aspect important ce este necesar să completeze teoria generală a sistemelor se referă la analiza celor care câștigă și a celor care pierd din alocarea autoritară a valorilor, i.e. distribuția puterii.

Teoria sistemelor scoate în evidență importanța centrală a procesului de conversie, cutia neagră a procesului de luare a deciziei, dar îi acordă o importanță relativ mică în comparație cu analiza detaliată a cererilor și a acțiunilor de suport. Desigur, pentru anumiți cercetători, procesul de conversie rămâne o cutie neagră datorită dificultăților de penetrare a activităților de luare a deciziilor ale agențiilor guvernamentale. Tradițional, luarea în calcul a organizațiilor guvernamentale centrale a fost limitată la descrierea formală a instituțiilor majore cum ar fi Guvernul și Parlamentul. În ultimii ani totuși, colectarea experiențelor a numeroși demnitari a furnizat noi puncte de vedere din interiorul cutiei negre, puncte de vedere care au putut duce la explorarea mașinăriei de elaborare a politicilor, inclusiv din sistemul sanitar.

În acest context **planificarea** este privită ca un demers esențial în procesul politicilor de sănătate, fiind deseori, așa cum am menționat la începutul acestui capitol, privită ca o parte implicită sau explicită a procesului de dezvoltare a politicilor de sănătate.

Planificarea are de multe ori înțelesuri diferite pentru cei ce utilizează acest termen. În general prin planificare se înțelege " *o metodă sistematică de a încerca atingerea unor obiective viitoare clare, prin folosirea eficientă și adecvată a resurselor existente în prezent și pe viitor* " (Rathwell, T). În domeniul sanitar sunt descrise diferite tipuri de procese de planificare: planificare pentru rezolvarea problemelor, planificare de programe, pentru alocarea resurselor, pentru standardizarea procedurilor de lucru. De obicei toate aceste forme implică trei dimensiuni: planificare operațională, tactică și strategică (Blum, M.L).

Indiferent de abordarea utilizată, obiectivul final al planificării serviciilor socio-sanitare este oferirea unor prestații de sănătate către populație mai eficiente decât în cazul unor acțiuni randomizate, aleatorii. Pentru aceasta, este necesar:

- să se clarifice ce anume se dorește a se îmbunătăți

-
- să se identifice statusul socio-sanitar prezent
 - să se realizeze deficiențele (insuficiențele actuale)
 - să se sugereze cum se pot aborda aceste probleme
 - să se sugereze gradul de îmbunătățire a situației pe care planificarea acțiunilor îl poate aduce (Baranowski et al.).

În principal, planificarea din domeniul sanitar poate fi considerată că se încadrează în două tipuri principale - planificarea activității și a repartiției.

- *Planificarea activității* se referă la stabilirea unor programe care pot fi controlate pentru realizarea activităților pre-stabilite, care are multe puncte comune cu managementul sanitar.
- Partea mai complexă și controversată a planificării și care prezintă interes pentru această capitol, se referă la *planificarea repartiției* - luarea deciziilor referitoare la modul în care ar trebui alocate resursele.

Planificarea în sine include un sistem de luare a deciziilor cu privire la modul în care organizația va își va utiliza resursele în și pentru viitor. De remarcat totuși faptul că definiția de mai sus nu limitează planificarea la efectuarea schimbării numai cu resursele proprii ale organizației. O organizație poate stimula schimbarea prin schimbări directe în serviciile pe care le oferă ea însăși, sau provocând schimbări în alte organizații. Acest aspect va fi abordat ulterior, cu referire specială la rolul dublu al statului în planificarea serviciilor pe care le oferă în mod direct și în reglementarea serviciilor și a standardelor celorlalte organizații, inclusiv ale sectorului particular.

Planurile, rezultatul acestor decizii de planificare, sunt așadar declarații de intenție referitoare la modul în care vor fi utilizate resursele pentru realizarea obiectivelor organizației.

Necesitatea acestor decizii pornește de la recunoașterea faptului că resursele sunt limitate. La nivel individual, nu este greu de recunoscut că de multe ori avem dorințe care depășesc resursele de care dispunem și că trebuie să alegem între acestea. Și organizațiile trebuie să facă aceste opțiuni. De exemplu, organizațiile producătoare trebuie să ia decizii cum ar fi aceea privitoare la caracterul adecvat al gamei lor curente de produse în viitor. De asemenea, ele trebuie să decidă dacă se vor dezvolta, restrânge sau fuziona. Asemenea organizații au la dispoziție fonduri limitate pentru a investi în activități noi și trebuie să opteze. Organizațiile care furnizează servicii - așa cum este sectorul sanitar - trebuie să examineze cu atenție dacă gama curentă de servicii oferite ar trebui schimbată pentru a satisface viitoarele cerințe, precum și dacă amplasarea și mijloacele de asigurare a serviciilor sunt adecvate. Nu toate cerințele vor putea fi satisfăcute și sunt de asemenea necesare decizii legate de ierarhizarea acestora. Aceste decizii de stabilire de priorități își au din nou originea în resursele limitate la care ne-am referit mai sus.

După cum s-ar exprima economiștii, resursele sunt puține în comparație cu utilizările pe care societatea sau organizația dorește să le dea. În cadrul sectorului de sănătate, resursele disponibile sunt insuficiente pentru a satisface toate cerințele sau cererile asistenței medicale pe care societatea ar dori în mod ideal să le satisfacă. Această lipsă nu se limitează la țările în curs de dezvoltare, conceptul putând fi aplicat în egală măsură țărilor dezvoltate. În Marea Britanie, de exemplu, se cheltuiesc anual peste 1,300 USD pentru asistența medicală a fiecărui cetățean, și totuși rămân nesatisfăcute cerințe importante de sănătate - așa cum demonstrează, de exemplu, listele de așteptare pentru operații - iar specialiștii din domeniul sănătății aduc argumente puternice pentru fonduri suplimentare; în SUA, deși se cheltuiesc pentru sănătate de peste două ori mai multe resurse pe cap de locuitor decât în Marea Britanie raman peste 35 de milioane de cetățeni

fara acces la asistenta medicala de baza; în Romania, deși se cheltuie doar 60USD/locuitor, legal toți cetățenii au acces la aproape toate serviciile medicale disponibile fără costuri suplimentare oficiale directe, fapt greu de realizat și care duce la diferite efecte secundare (plăți neoficiale, limitarea accesului la asistența medicala etc.). Cu toate că această discrepanță există și în țări cu resurse bogate, ea este mult mai mare în țări cu resurse limitate, așa cum se prezintă în Tabelul 11.1.

| Țări | Cheltuieli pentru sănătate pe locuitor (\$) | Cheltuieli pentru sănătate (% din PIB) | Rata mortali-tății infantile (decese per 1000 sub 5 ani) | Speranța de viață la naștere (ani) |
|--|---|--|--|------------------------------------|
| Romania | 60 | 4.1 | 20 | 69 |
| Africa sub-sahariană | 24 | 4.5 | 175 | 52 |
| India | 21 | 6.0 | 127 | 58 |
| China | 11 | 3.5 | 43 | 69 |
| Alte țări și insule din Asia | 61 | 4.5 | 97 | 62 |
| America Latină și Caraibe | 105 | 4.0 | 60 | 70 |
| Orientul Mijlociu | 77 | 4.1 | 111 | 61 |
| Fostele economii socialiste din Europa | 142 | 3.6 | 22 | 72 |
| Economii de piață stabilite | 1860 | 9.6 | 11 | 76 |
| Mondial | 323 | 8.0 | 96 | 65 |

Tabelul 11.1. Indicatori ai resurselor și cerințelor de sănătate: țări și regiuni selectate
Sursa: Raportul asupra dezvoltării mondiale (WB, 1993) și baza de date a O.M.S.

Deși acesta poate fi un fapt greu de acceptat politic, se recunoaște tot mai mult că nici un sistem de asistență medicală nu poate satisface toate cerințele de sănătate ale cetățenilor săi și, prin urmare, trebuie să fie luate decizii de ierarhizare și de raționalizare a resurselor, ceea ce reprezintă cel mai dificil și provocator aspect al planificării din domeniul sănătății, dar care oferă potențial cele mai mari satisfacții atunci când resursele sunt dirijate cu succes de la utilizări cu prioritate redusă la unele cu prioritate mare. Figura 11.2. prezintă câteva exemple ale opțiunilor pe care trebuie să le facă sectorul sanitar la diferite nivele.

Așadar, planificarea este o activitate pe care o desfășoară toate organizațiile mai mult sau mai puțin explicit. În plus, așa cum am văzut, planificarea este o activitate care nu se limitează la sectorul public. În cadrul sectorului particular, spitalele particulare trebuie să planifice dacă se vor extinde sau nu și în ce zone, de unde va proveni personalul, ce taxe vor percepe, și așa mai departe. Gradul în care ne referim în mod normal la aceste decizii ca "planificare" gravitează în bună măsură în jurul gradului în care decizia a fost deschisă și clară, i.e. explicită sau doar implicită.

Gama de alternative disponibilă și, în consecință, gradul de libertate cu care poate acționa persoana sau organizația este crucială pentru importanța reală a planificării pentru acea organizație. Gama poate fi redusă din interior în cadrul organizației (de exemplu, structura sa constitutivă sau prin atitudinea profesională), sau din exterior (de exemplu, prin restricții legislative). Planificarea este percepută ca un mijloc de minimalizare a efectelor influențelor exterioare asupra organizației, care ar putea produce abateri de la traiectoria sa optimă. Ea este prezentată uneori ca o tentativă de minimalizare a gradului de nesiguranță sau risc cu care se confruntă organizația din partea mediului exterior. Uneori, o situație de incertitudine mare este folosită ca argument împotriva planificării. Și totuși, tocmai în aceste împrejurări este deosebit de necesară o opinie clară asupra direcției în care dorim să

ne depășim pentru a putea reacționa adecvat la schimbările din mediul exterior, fără a pierde din vedere obiectivele sectoriale. În aceste condiții, este evident necesară dorința de a schimba strategiile pe termen scurt ca răspuns la schimbare, precum și un sistem de planificare suficient de flexibil care să permită acest demers.

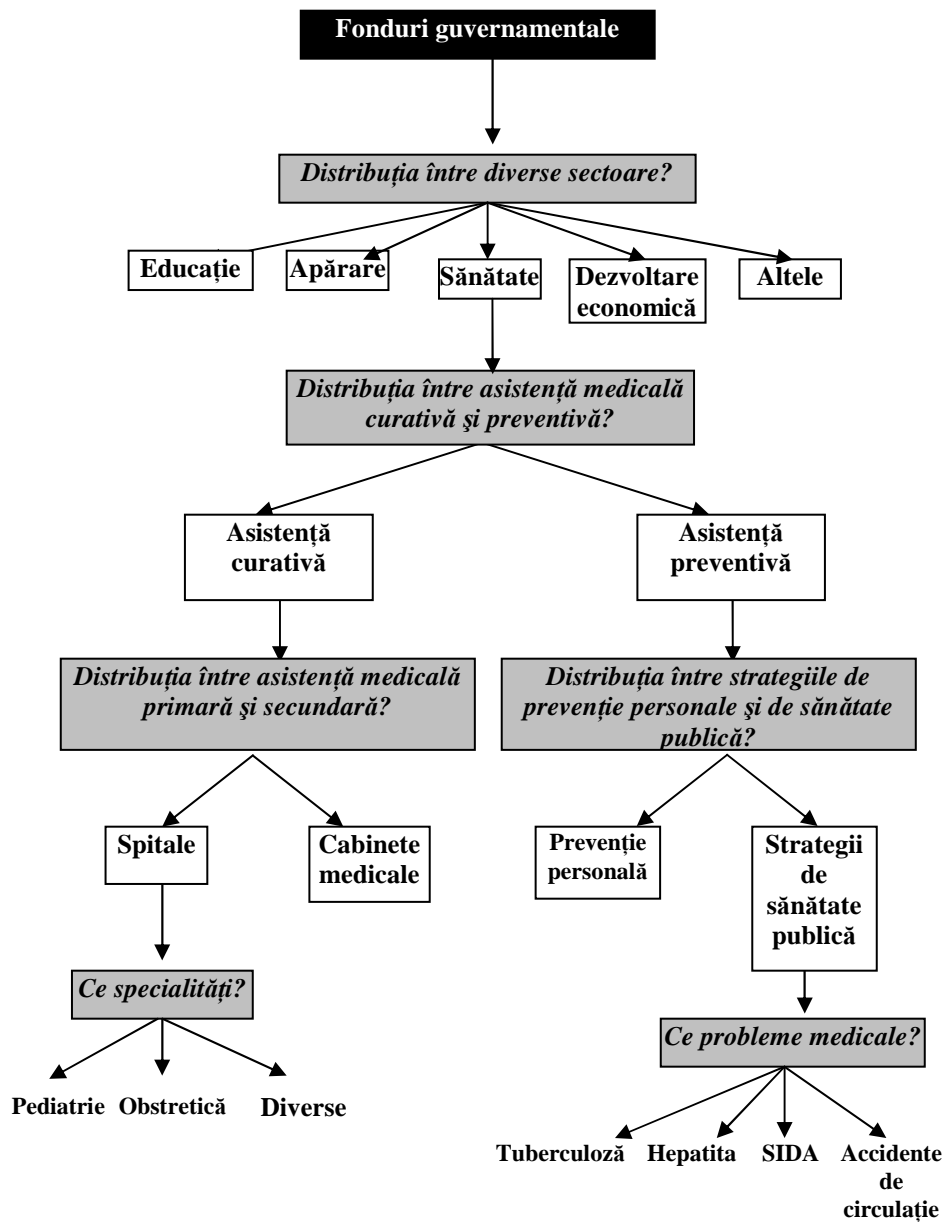


Figura 11. 2 Exemple de opțiuni în alocarea resurselor în sectorul public de sănătate

Sunt, aşadar, necesare decizii prezente legate de acţiuni care vor afecta viitorul. În cazul unei persoane, aceste decizii pot fi luate în oarecare măsură subconştient, şi ca atare implică o examinare mai puţin clară a alternativelor. Totuşi, în cazul organizaţiilor care includ grupuri de oameni, fiecare cu propriile valori şi interese, este necesar un grad mai mare de transparenţă în legătură cu aceste decizii, şi în acest sens, planificarea este inevitabilă. Organizaţiile au desigur alternative reale de a acţiona şi acestea le vor afecta viitorul. Atâta vreme cât trebuie să fie făcute (sau create) opţiuni, luarea de decizii este inevitabilă.

În acelaşi timp pentru a explica conţinutul, ritmul şi consecinţele anumitor decizii politice sunt descrise trei tipuri posibile de teorii ale procesului politic ca bază a planificării: **incremental, raţional şi mixt**, în continuare fiind realizată o dezbatere a câtorva dintre aspectele caracteristice fiecărei abordări. Trebuie subliniat aici că această abordare descrisă pentru dezvoltarea politicilor sanitare poate sta şi la baza demersurilor de planificare, de multe ori, din considerente contextuale (ideologice, culturale, istorice etc.), cei doi termeni fiind socotiţi echivalenţi.

Modelul raţional porneşte de la premiza că elaborarea politicii şi subsecvent, planificarea este un proces logic şi secvenţial care presupune:

- i) cunoaşterea tuturor alternativelor,
- ii) cunoaşterea consecinţelor,
- iii) ordonarea după preferinţe şi selectarea variantei optime.

Practica curentă poate sugera că orice decizie legată de viitor necesită o succesiune de etape logice cum sunt cele prezentate în Fig. 11.3. Această serie de etape este descrisă adeseori ca un ciclu continuu. În continuare sunt stabilite scopurile (unde dorim să fim). Sunt enumerate şi evaluate modurile posibile de a acţiona cu privire la fezabilitatea lor şi la capacitatea de realizare a scopurilor. În cele din urmă, după ce s-a stabilit care este cea mai potrivită alternativă, sunt luate măsuri de implementare a sa. Ciclul reîncepe în continuare cu reconsiderarea sau evaluarea situaţiei. Este greu de criticat o asemenea serie de etape logice şi puţine din persoanele care se ocupă de dezvoltarea politicilor vor dori să conteste că acest proces (tipic pentru ce este cunoscut drept abordare raţională) este de dorit într-o lume ideală.

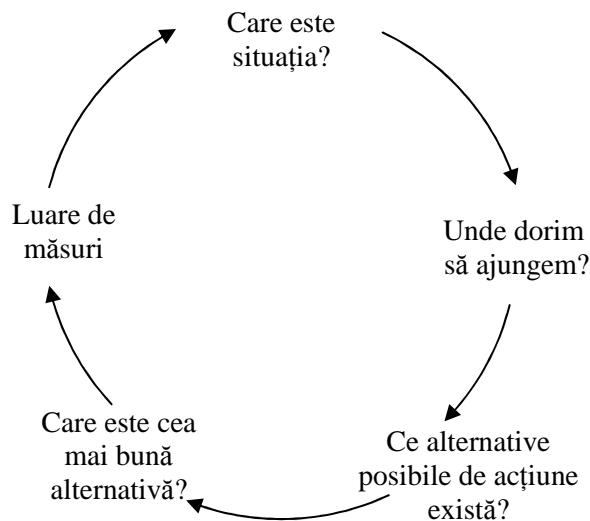


Figura 11. 3. Etape în abordarea rațională

În practică apar totuși o serie de dificultăți în ceea ce privește aplicarea acestui mod de abordare.

- Abordarea propune cicluri de evenimente ordonate cronologic, fiecare pornind inexorabil de la cel anterior. În practică este foarte probabil să fie stabilită o serie de sub-cicluri și într-adevăr diferite activități pot să apară în paralel. De exemplu, obiectivele fixate pot fi modificate în lumina discutării implicațiilor diferitelor opinii asupra resurselor cu înțelegerea faptului că obiectivele au fost prea ambițioase sau excesiv de prudente. În mod similar, pot apare activități de evaluare în orice punct din procesul de planificare. Aceste modificări ale modelului simplu nu schimbă ipotezele de bază și susținerea logică a modelului. Etapele rămân, deși într-o ordine diferită și mai complexă.
- Există dificultăți mai mari care pun sub semnul îndoielii chiar fezabilitatea unui asemenea mod de abordare. Aceste preocupări se referă la imposibilitatea de a realiza, în viața reală, o listă de operații atât de cuprinzătoare și exhaustivă. De exemplu, întregul proces prezentat mai sus necesită evaluarea tuturor opțiunilor alternative. Totuși, numărul opțiunilor potențial disponibile în elaborarea, de exemplu, a unui plan național de sănătate este foarte mare. Cerințele informative de examinare a implicațiilor detaliate ale fiecărei opțiuni sunt vaste și nu pot fi evaluate în practică. Abordarea a fost în cele din urmă abandonată ca inaplicabilă în forma originală, în bună măsură ca rezultat al cerințelor uriașe ale procesului în sine, în ceea ce privește resursele umane și informatice.

Modelul mixt recunoaște dificultățile de operare ale unui sistem atât de cuprinzător precum cel sanitar. În acest caz, a fost luată o decizie atentă pentru a restrânge sfera de mișcare, concentrând atenția asupra zonelor de interes selectate. O fază inițială din ciclul modificat (vezi Fig. 11.4.) cuprinde stabilirea priorității sau a domeniilor problemă de elaborare a politicilor și de planificare, cu examinarea opțiunilor chiar în cadrul acestora. Examinarea mixtă (Etzioni 1967) este denumită astfel deoarece susține o privire largă asupra întregul sector de sănătate, de la care se pornește în continuare în examinarea mai amănunțită a zonelor alese pentru acțiunea de planificare. Acest mod de abordare este mai puțin costisitor în ceea ce privește resursele informaționale și de timp. Alegerea zonelor prioritare pentru alternative reflectă în mod cert realitatea limitării resurselor, dar ridică totuși o problemă fundamentală: pe ce bază va apare această examinare?

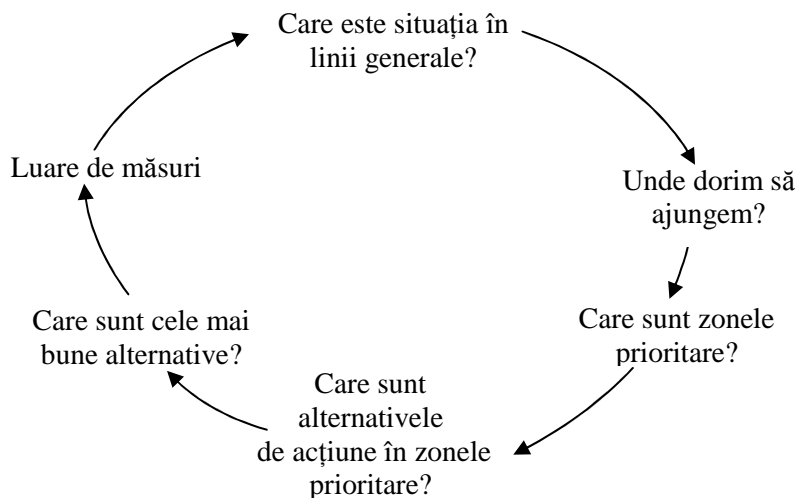


Figura 11. 4. Ciclul modelului mixt

Criteriile trebuie se fie stabilite cu privire la ce constituie o problemă sau prioritate și merită o atenție deosebită. De ce să ne concentrăm, de exemplu, asupra sănătății mamei și a copilului, a spitalelor sau asupra structurii organizatorice a sistemului sanitar? Prin natura lor, aceste decizii - luate într-o etapă a procesului de planificare în care nu a avut loc o examinare în detaliu - vor include un grad mare de instinct, intuiție sau experiență. Aceste decizii includ în ultimă instanță aprecieri subiective cu privire la zonele prioritare și, în consecință, nu mai fac parte din procesul rațional (aparent) obiectiv descris anterior (raționalism).

Aceasta ridică una din principalele probleme ale acestor modele: măsura în care ipotezele sau sistemele de valori care susțin deciziile adoptate sunt clare și recunoscute în procesul decizional.

Planificarea alocativă este interesată de posibilitatea schimbării. Dacă planificarea a fost interesată numai de menținerea situațiilor existente, atunci va fi redusă numai la planificarea activității. Schimbarea (și posibilitatea de schimbare) în cele mai multe situații, va avea câștigători și perdanți și astfel susținători și adversari ai planului. Pentru ca planificarea alocativă să reușească, este necesară o analiză a efectelor asupra diferitelor grupuri de diferite propuneri și a susținerii sau opoziției care rezultă din aceasta. Au fost elaborate tehnici specifice în acest scop precum analiza acționarilor (stakeholders analysis) și harta politică (political mapping) (Reich 1994).

O serie de cercetători, care au examinat în detaliu întregul proces de stabilire a priorităților și alocare a resurselor, susține că planificarea nu poate fi niciodată o activitate tehnică, absolut obiectivă, deoarece necesită judecăți de valoare de bază care susțin tehnicile. Cu toate că acest lucru este poate mai evident, prin procesul de selecție, în cazul abordării mixte, este valabil și în cazul raționalismului, în ciuda pretenției de obiectivitate absolută (ilustrată de cuvântul "raționalitate", care sugerează absența oricărui factor subiectiv de judecată de valoare).

Modelul incremental recunoaște natura politică a luării deciziilor în general și a planificării în particular, mult mai deschis decât oricare dintre abordările anterioare. Termenul "politic" este utilizat aici în sens larg și, cu toate că include ideologia și parțial politica, nu se limitează la acestea, ci este folosit pentru a prezenta și acțiunile care recunosc natura și efectul unor grupuri de interese diferite din societate, indiferent dacă se bazează pe clasă, serviciu sau afacere, zonă de locuit, asociație profesională sau sindicat, religie, caracter etnic, gen sau orice alți factori care determină valorile, îndatoririle și acțiunile individului. Figura 11.5 prezintă schematic câteva dintre principalele grupuri și sub-grupuri care manifestă se pot implica în deciziile de politică și planificare sanitară, o discuție mai amplă pe această temă fiind făcută în secțiunea referitoare la grupurile de interese și la actorii din domeniul sanitar.

Așa cum este văzută în această a treia abordare a fost descrisă ca un proces de "a o scoate la capăt" (Lindblom 1959) sau ca o serie de "etape incoerente" care se deplasează și se acumulează către scopul stabilit, mărimea acestei mișcări fiind determinată în orice moment de contextul politic așa cum a fost definit mai sus.

La prima vedere, incrementalismul este mai degrabă descrierea realității unei activități mari de planificare decât prescrierea normativă a modului în care să se planifice. El recunoaște că în planificarea care se ocupă de probleme sociale care afectează grupuri de oameni, nu există obiectivitate, sau ipoteze împărtășite unanim. Membrii diferitelor grupuri (oricum ar fi definite) vor avea opinii diferite referitor la oportunitatea acțiunilor planificate. Un plan care pare complet rațional și rezonabil pentru factorul de decizie, poate fi privit cu suspiciune, sau chiar cu opoziție de unele grupuri care s-ar putea să i se opună. În consecință, planurile se desfășoară rar în linie dreaptă spre obiectivul stabilit. Un exemplu în acest sens poate fi dezbaterea referitoare la avort. Susținătorii acestuia

argumentează pe libertatea de opțiune a femeii referitoare la propriul corp, în timp ce opozanții susțin dreptul la viață al produsului de concepție, indiferent de vârstă. “Raționalitatea” contradictorie a fiecărui grup se sprijină pe și își are originea în valorile lor diferite.

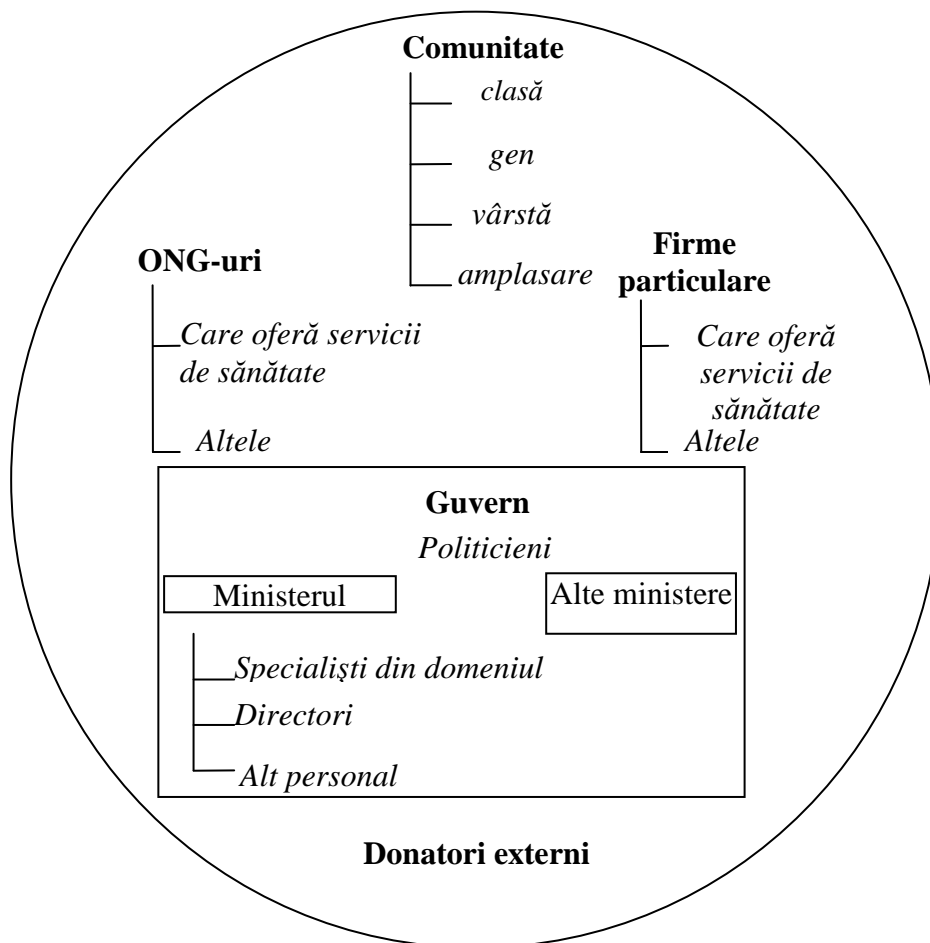


Figura 11. 5. Grupuri implicate în procesul de decizional din domeniul sanitar

Incrementalismul este văzut de o manieră mai prescriptivă de către unii cercetători, care propun ca persoanele care se ocupă de elaborarea de politici și de planificare să ia în considerare aceste forțe politice și să-și adapteze planurile în consecință. Această abordare a fost comparată cu navigația care se bazează pe forța vântului. Marinarul care nu ia în considerare direcțiile dominante ale vântului și care încearcă să piloteze nava urmând o traiectorie în linie dreaptă se va răsturna. Marinarul priceput navighează rareori direct către destinația dorită, el recunoaște mai degrabă direcția vântului și “se fixează” pe destinația dorită, așa cum se prezintă în Fig. .8. În această situație este perfect fezabil să se adopte o propunere de plan care pare să fie incompatibilă cu obiectivul final căutat, dacă această mișcare este considerată ca o etapă intermediară necesară pentru a ține seama de contextul politic și de realitate. Măsura în care un plan se poate desfășura constant în linie

dreaptă către obiectivul dorit, fără abatere, depinde în mare măsură de gradul în care planul are suficientă susținere politică directă pentru a înfrânge forțele care se opun (A. Green, 1999).

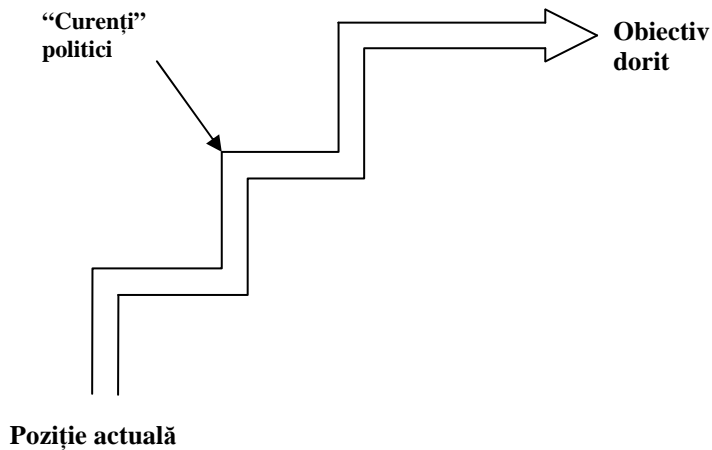


Figura 11. 6. Reprezentarea schematică a incrementalismului, modificat după A. Green, 1999

Acest mod de abordare poate fi considerat în contradicție cu acela al raționalismului absolut, potrivit căruia planificarea este un marș comandat către obiectivul fixat, folosind cea mai scurtă distanță dintre punctul de origine și ultima destinație și care nu va recunoaște necesitatea unor abateri pe termen scurt de la această traiectorie.

Conceptia incrementalistă a politicii și planificării poate fi așadar o descriere corectă a realității dintr-o bună parte a activității de planificare. Accentul pe care îl pune pe aspectele politice este un memento util al naturii inerent politice a luării deciziilor și a planificării, însă prea multă atenție acordată analizei politice ar putea înăbuși posibilitatea unei schimbări radicale necesare în multe țări cu niveluri foarte scăzute ale statutului de sănătate și resurselor și împovărate cu o structură inadecvată a asistenței medicale. În locul unei acțiuni radicale, ea poate întări noțiunea de planificare ca și un fenomen de "robinet care picură". S-ar putea ca în această situație să fie în definitiv mai ușor să se adopte în permanență linia minimei rezistențe și să se piardă din vedere obiectivele pe termen lung din sectorul de sănătate. În această situație, planurile pot să devină doar o simplă oglindire a forței relative a unor grupuri speciale și ca atare pot asigura menținerea status quo, sau consolidarea poziției celor puternici.

În practică, nici un sistem de planificare nu se supune unuia din modelele absolute de mai sus. Totuși sistemele de planificare pot fi analizate și se pot constata în cadrul lor unele tendințe într-o direcție sau alta. Unele din modelele foarte "raționale" și tehnocrate utilizate mai ales în țările în curs de dezvoltare au eșuat în parte datorită cerințelor informaționale și accentului pus pe tehnici în contrast cu procesul și politicile. Pe de altă parte, procesul managerial al OMS pentru dezvoltare sanitară națională (vezi Fig. 9) deși propune o secvență clară de măsuri care urmăresc cadrul de bază al planificării prezentat anterior în acest capitol, admite natura inerent politică a planificării prin accentul pus pe susținerea politică în diverse etape ale procesului.

O politică sanitară reușită trebuie să combine cunoștințe tehnice solide cu recunoașterea procesului politic. În toate etapele procesului, nu trebuie scăpată din vedere fezabilitatea oricăreia dintre acțiuni nu numai în ceea ce privește factorii tradiționali (resurse și factori tehnici), dar și a procesului politic mai larg.

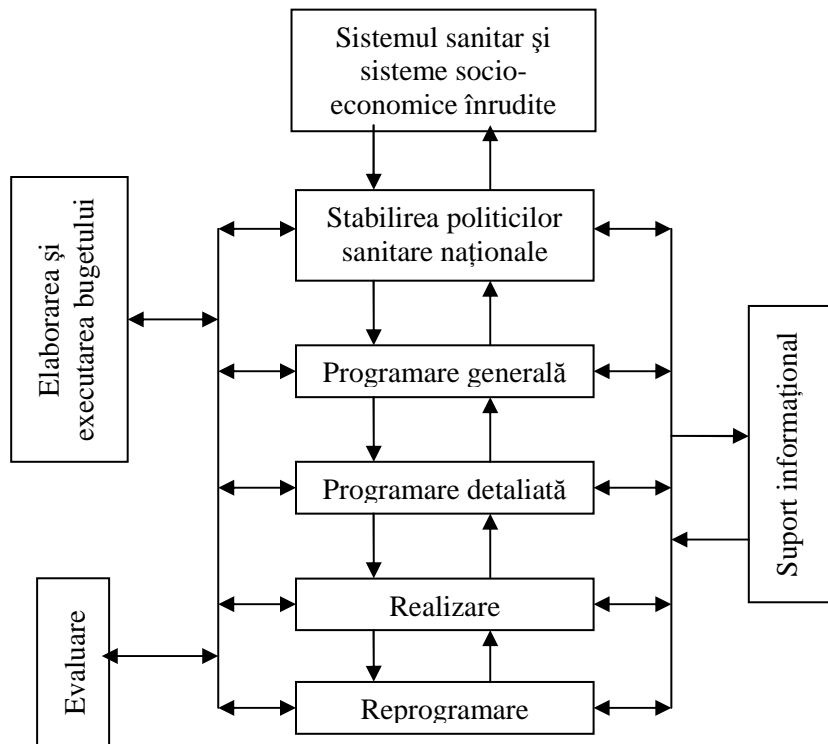


Figura 11. 7. Procesul managerial pentru dezvoltare sanitară națională. W.H.O. 1981

Figura 11.8. prezintă principalele etape pe care este de așteptat să le urmeze un asemenea proces rațional. Reprezentarea schematică a planificării ca un set de activități ciclice se întâlnește în mod frecvent. De fapt, ar fi poate mai exact să fie descrisă ca o spirală de planificare, punctul final al fiecărui ciclu formând punctul inițial al următorului ciclu, dar pe un plan superior. Vom descrie pe scurt fiecare etapă a acestei spirale, menționând din nou că în multe situații acest demers este utilizat (și) pentru descrierea elaborării și implementării politicilor sanitare la modul general.

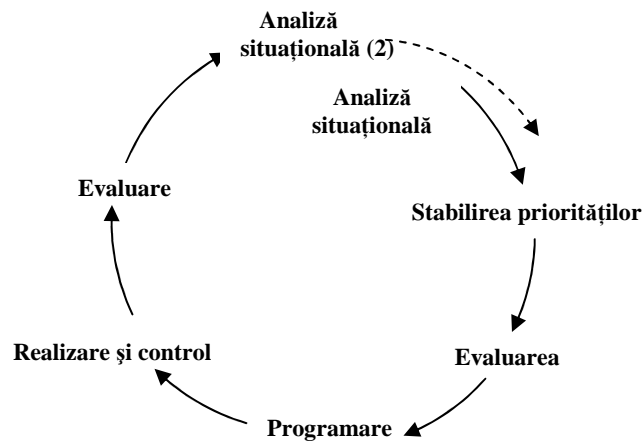


Figura 11. 8. Spirala planificării în politicile sanitare

Analiză situațională. Prima etapă în acest proces implică evaluarea situației prezente. Aceasta este adeseori denumită analiză situațională și analizează situația actuală din diverse perspective:

- Examinează caracteristicile curente și cele estimate ale populației inclusiv *demografia* acesteia.
- Examinează caracteristicile *fizice și socio-economice* ale zonei și *infrastructura* acesteia.
- Analizează *politica și mediul politic*, inclusiv *politicile sanitare* existente.
- O parte esențială este analiza cerințelor medicale ale populației.
- Examinează de asemenea, *serviciile* prestate atât de *sectorul non-sanitar* cât și de *sectorul sanitar* propriu-zis. Cel din urmă se va concentra asupra unităților existente, discrepanțelor între utilizarea acestora și servicii, precum și asupra măsurilor organizatorice.
- Analiza situațională va examina de asemenea *resursele* utilizate pentru asigurarea serviciilor, precum și *eficiența, valabilitatea, echitatea și calitatea* curentă a serviciilor.

De remarcat că analiza situațională efectuată pentru sectorul de sănătate trebuie să acopere sectorul sanitar în întregime și să nu se rezume numai la serviciile asigurate direct de sectorul public. Mulți cercetători afirmă că esența politicilor de sănătate în general și a planificării sanitare în particular este **identificarea corectă a nevoilor** populației, i.e. identificarea nevoilor și utilizarea lor ca obiective în stabilirea priorităților pentru ca alocarea resurselor să țină cont de cele mai acute/stringente nevoi. Așadar evaluarea nevoilor sanitare reprezintă o etapă esențială a unei planificări sanitare eficiente.

Sociologii, economiștii, medicii, administratorii și politicienii au analizat "nevoile" din prisma domeniului lor de activitate. S-a spus că acest concept are o caracteristică esențială: "nevoia" era sinonimă cu opinia expertului. Conceptul tradițional de nevoie se referă la diferența dintre starea existentă și cea dorită a statusului de sănătate. Această diferență care este în principiu măsurabilă devine "nevoie" în contextul politicii sociale atunci când, potențial, poate fi prevenită sau ameliorată prin utilizarea serviciilor sanitare, sau într-un context mai larg, servicii sociale (Abramhson, J.H)

Apare astfel evident că baza deciziei referitoare la existența unui deficit sau la capacitatea unei anumite intervenții de a-l îmbunătăți va diferi între variatele grupuri implicate în respectivul proces. Medicii consideră stabilirea priorităților ca fiind primordial o problemă legată de o corectă definire a mortalității și morbidității. Politicienii consideră esențial în același domeniu răspunsul dat precepțiilor populației referitor la ce consideră ea ca important. Administratorii văd prioritățile mai ales din punctul de vedere al disponibilității metodelor tehnice de control ale problemei. Economiștii vor accentua mai ales dimensiunile legate de costuri (Culyer, A., Lavers, R.J. and Williams, A). În acest mod fiecare parte încearcă să-și sublinieze propria contribuție în determinarea "nevoilor" și ca atare și serviciile pe care le pot oferi în acest sens.

Vom prezenta în continuare punctele de vedere cele mai răspândite referitoare la o definire cât mai "obiectivă" a acestui aspect.

La **nivel populațional** "nevoia" este reprezentată de suma nevoilor individuale. La nivel individual Kalimo distinge între "nevoi resimțite" și "nevoi neresimțite". El a definit "nevoia" ca diferența dintre nivelul ideal și cel observat al sănătății. Cum orice nevoie poate avea o componentă medicală sau socială predominantă, Kalimo a descris 8 grupuri tipologice (tabelul 11.2).

Nevoile grupurilor din grupa A și H sunt clare: indivizii cu condiții extreme de boală sau sănătate. Pentru celelalte categorii din tabelul 1 există grade variate de dificultate în evaluarea nevoilor. Grupul B reprezintă persoane cu nevoi sociale, dar fără necesități

medicale clar definite (bătrâni singuri de ex.). Cei din grupul C nu sunt conștienți de statusul lor medical: ei pot avea o boală pe care (încă) nu o percep (cancer asimptomatic). În grupul D sunt persoane la care bolile sunt într-un stadiu mai avansat. Persoanele din grupurile E și F reprezintă cazuri de nevoi "nejustificate". Ei simt că au anumite nevoi medicale, dar opinia lor nu este sprijinită de raționamentul profesioniștilor; diferența dintre E și F este dată de gradul alterării funcției lor sociale. Grupul G reprezintă o parte importantă a populației : deși au o afecțiune medicală reală, comportamentul lor societal normal nu este alterat (ex.: bolnavii cronici care au o viață cvasi-normală.).

Nevoie Definită Medical

| | | Nu | Da | | |
|-----------|----|--------------------------------|---|---|---------------------------------------|
| | | Nevoie determinată social | | Nevoie determinată social | |
| | | Nu | Da | Nu | Da |
| Nevoie | Nu | Nici o nevoie | Nevoi sociale nejustificate medical, fără perceperea nevoii | Nevoi medicale inaparente | Nevoi medicale și sociale nepercepute |
| Percepută | Da | Nevoie resimțită nejustificată | Nevoie medicală justificată, nevoie socială | Nevoie Medicală resimțită fără modificări comportamentale | Nevoi general admise |

Tabel 11. 2. Tipologia nevoilor pentru servicii de sănătate la nivel populațional
Sursa: Kalimo, 1979

Abordarea sociologică a nevoilor este exemplificată de Bradshaw, care a creat patru categorii în acest domeniu:

a) **Nevoia normativă.** Bradshaw sugerează că indiferent de ce intenționează să facă cineva în legătură cu anumite deficiențe legate de sănătate, acestea există și pot fi descrise (ex.: fracturi, IMA, lipsa imunizării, etc). Aceste nevoi au fost definite de profesioniști/experti care definesc respectiva "nevoie" ca o deviație de la "normal". Problema care se pune este cea a "normalului": normalitatea variază cu vârsta, sexul, dar și cu o mulțime de alți factori determinați de cultura și filozofia predominantă în societate. De asemenea, acest concept de "nevoie normativă" identifică o terță parte: experții și/sau profesioniștii din domeniu. Acest aspect poate conduce la multiple variații în definirea unei "nevoi normative", deoarece diferiți profesioniști pot avea opinii diferite despre același aspect legat de starea de sănătate/boală. Această situație implică și faptul că nu există o "nevoie normativă" absolută; ridică de asemenea întrebări referitor la cine ar trebui să fie considerat "judecătorul legitim" în ceea ce privește procesul de planificare sanitară - doctorii, managerii, politicienii etc! sau dacă fiecare are un rol legitim în acest proces, care este acel rol?

b) **Nevoia resimțită** este deseori echivalată **dorinței**. Astfel când se evaluează nevoile pentru un anumit serviciu de sănătate, cetățenii sunt întrebați dacă ei consideră că au nevoie de respectivul serviciu. Dar acest răspuns poate fi influențat de mulți factori, unul dintre ei fiind auto-percepția și cunoașterea: care ar fi probabilitatea ca cineva să solicite ceva dacă nu este conștient de existența unei probleme sanitare sau de posibilitatea existenței unui serviciu medical care să îmbunătățească/rezolve respectiva problemă? Reciproc o falsă opinie/percepție poate fi creată despre nevoi de sănătate care nu există, sau despre remedii

pentru asemenea nevoi nedezvoltate încă. Se poate astfel afirma că "nevoile resimțite" sunt puternic influențate de percepția individuală a problemei.

c) **Nevoi exprimate** (sau **cerere**) sunt nevoile resimțite puse în acțiune/ operaționalizate. Cererea reprezintă utilizarea unui serviciu de către consumator. În sistemele sanitare în care pacienții plătesc direct pentru serviciile medicale, cererea reprezintă puterea de cumpărare efectivă. În țările cu asigurări obligatorii generalizate aceste considerente economice nu mai sunt concludente (dar pot apare alte "costuri" precum timpul de așteptare pentru un anumit serviciu sau plata "pe sub masă"). Cererea este afectată de numeroși factori/forțe, dar cel mai important pare a fi disponibilitatea fizică a serviciilor, cuplată cu prezența sau absența unor bariere în calea utilizării serviciilor respective. Există numeroase exemple care suțin legea lui Roemer "cererea crează oferta în domeniul medical". S-a constatat de exemplu că mai mulți chirurghi și mai multe paturi de spital chirurgicale vor duce la mai multe intervenții chirurgicale și zile de spitalizare chirurgicală, fără existența unei îmbunătățiri consecutive a stării de sănătate a populației, fenomen cunoscut sub numele de "hazard moral".

d) **Nevoile comparative** se stabilesc/definesc prin studierea caracteristicilor populației ce beneficiază de anumite servicii. Conform acestui concept atunci când există populații cu caracteristici similare dar care nu primesc un anumit serviciu medical, atunci ele sunt în situația de a avea o "nevoie" sanitară. Poate fi însă argumentat că o utilizare crescută a unui anumit serviciu poate semnifica uneori supra-utilizare nejustificată, în timp ce o utilizare redusă poate reflecta o folosire adecvată a serviciilor sanitare. De aceea utilizarea "nevoilor comparative" poate fi primejdioasă, deoarece dacă se consideră ca standard nivelele ridicate ale serviciilor medicale rezultatul poate fi o escaladare a costurilor asistenței sanitare fără îmbunătățirea consecutivă a stării de sănătate a populației.

Opinia lui Bradshaw este că numai considerând toate aceste 4 forme de nevoi se poate avansa în direcția măsurătorii "nevoilor reale" de sănătate.

Un stadiu suplimentar legat de nevoi este modul în care acestea sunt sau pot fi măsurate în sănătate.

Tehnici de măsurare utilizate în evaluarea nevoilor de sănătate. Nu doar definirea conceptuală a nevoii de sănătate este laborioasă ci și operaționalizarea sa, i.e. utilizarea celor mai adecvate instrumente pentru măsurare și cuantificare, ca suport al planificării sanitare. Cele mai utilizate metode asociate cu politicile de sănătate sunt descrise în continuare.

1. Anchetele: se bazează pe realizarea unui eșantion al comunității studiate și analizarea datelor obținute din acel studiu al eșantionului. Realizată corect această metodă poate furniza informații valide despre nevoile sanitare ale unei comunități(Reinke,A.R.). Sunt descrise mai multe tipuri de anchete utilizabile în evaluarea nevoilor de sănătate:

- anchete descriptive, care analizează boala în relație cu persoana, locul și timpul; furnizează preponderent informații descriptive (ex: câte persoane cu o anumită afecțiune se găsesc la un moment dat într-o anumită populație); din punct de vedere al procesului de planificare anchetele descriptive furnizează cadrul de la care se pornește; "unde ne aflăm acum".
- anchete analitice, ce pot fi orientate spre grupuri sau spre indivizi; în esență ele sunt comparații între grupuri populaționale, utilizând informații despre rate/proporții (în primul caz) sau informații despre fiecare individ din grup.

Asemenea tipuri de anchete sunt utilizate frecvent de agenții publice, locale sau naționale, pentru măsurarea și satisfacerea nevoilor grupurilor populaționale din zone specifice. Informațiile obținute din asemenea anchete sunt considerate a fi utile în:

-
- identificarea unor grupuri țintă cu nevoi de sănătate specifice, informațiile obținute fiind apoi utilizate în elaborarea de programe pentru satisfacerea respectivelor nevoi
 - identificarea utilizatorilor serviciilor de asistență sanitară specifică (Muton, P.H.)

Majoritatea țărilor realizează atât anchete ale furnizorilor cât și ale consumatorilor pentru a evalua cât mai corect nevoile de servicii de sănătate, putându-se clasifica astfel aspecte importante legate de nevoile pentru asistența medicală. Sunt descrise astfel numeroase astfel de anchete elaborate /efectuate pentru estimarea nevoilor de sănătate "reale" ale populației ca bază pentru stabilirea cantității și tipului de resurse sanitare necesare pentru furnizarea serviciilor medicale dorite.

Asemenea studii au încercat:

- a. să analizeze caracterul și amplitudinea morbidității în populația țintă - morbiditate ce poate fi: fie "percepută" de indivizi, fie "definită" de către profesioniștii medicali;
- b. să transforme informația legată de morbiditate în anumite nevoi pentru servicii sanitare specifice.

Spre exemplu, o astfel de anchetă a implicat câteva zone urbane și rurale în care experții în furnizarea de servicii de sănătate au considerat că cererea pentru asistența sanitară era satisfăcută, i.e. nu existau liste de așteptare pentru spitalizări sau consultări medicale; pentru realizarea anchetei fiecare membru al comunității a primit o fișă pe care au fost înregistrate toate serviciile de sănătate utilizate, într-o anumită perioadă de timp (Muton, P.H.). După această anchetă de utilizare a serviciilor sanitare a fost efectuată de specialiștii medicali o anchetă referitoare la starea de sănătate a populației. Obiectivul acestor anchete masive a fost de a determina "icebergul nevoilor de sănătate", partea ascunsă ca și cea vizibilă, pe baza definiției medicale a nevoilor. Pe baza comparațiilor între aceste două anchete despre "utilizare" și "nevoi" s-au elaborat estimări legate de "suprautilizare", "subutilizare" și "greșită utilizare" a resurselor de sănătate.

O altă zonă a planificării sanitare ce beneficiază de utilizarea anchetelor este cea referitoare la **grupurile la risc**; în acest sens, prin corecta identificare a indivizilor celor mai predispuși la anumite condiții, resursele de sănătate pot fi utilizate direcționat și mult mai eficient.

Se poate aprecia că, realizate corect, anchetele pot furniza cele mai valide și utile informații referitoare la nevoile sanitare ale unei comunități. (Beauchamp, D.E.). Această abordare este flexibilă, putând fi utilizată împreună cu alte metode de evaluare a nevoilor sanitare. Unul din principalele dezavantaje ale acestor anchete este că sunt printre cele mai costisitoare abordări, necesitând și o echipă cu persoane special pregătite, motiv pentru care sunt utilizate mai ales în țările dezvoltate economic.

Abordarea demografică, se bazează pe date demografice care depind de gradul de complexitate al sistemului de sănătate publică și de înregistrare al unei țări. De obicei sunt utilizate, în evaluarea nevoilor sanitare, următoarele tipuri de date:

- date rutiniere de statistică vitală, relizate de autoritățile centrale și locale; aceste date sunt orientate spre boli și nu dau o imagine a regiunii; de asemenea, acolo unde există un deficit de medici, greșita clasificare a cauzelor de mortalitate este comună;
- date de morbiditate rutiniere: în unele țări doar bolile transmisibile sunt raportate rutinier;
- date orientate spre servicii: pot folosi nu doar la evaluarea problemelor legate de boli, dar și la cele referitoare la furnizarea de servicii de sănătate; aceste tipuri de date fiind întâlnite doar în țările dezvoltate din punct de vedere al serviciilor medicale furnizate (în general în OECD);

-
- date legate de anumite programe (screening pentru cancer de sân, tbc, etc.), furnizând informații extinse pentru o singură boală/afecțiune.

Deseori însă planificatorii sanitari utilizează, complementar cu datele anterioare, anchete ale utilizatorilor și furnizorilor.

Abordarea indicatorilor sociali se bazează pe inferențele referitoare la nevoile de sănătate ce se pot face pe baza datelor aflate în înregistrările și rapoartele oficiale. Ipoteza acestei abordări este că se pot face estimări ale nevoilor de sănătate (și de bunăstare socială) într-o comunitate pe baza analizei unor factori anumiți, care se consideră că au o puternică corelație cu persoanele cu nevoi sanitare; astfel, respectivele date statistice sunt considerate ca indicatori ai nevoilor de sănătate.

Un exemplu de aplicație practică a acestei abordări este formula RAWP, elaborată în Marea Britanie ca o încercare de a răspunde variațiilor nevoilor de sănătate în funcție de localizarea geografică; se analizează diferențele în vârstă, sex și status marital, ca și a ratei standardizate a mortalității, ca indicatori specifici. Se poate realiza astfel o comparație a nevoilor de sănătate între diferite regiuni, estimarea nevoilor este urmată de realocarea resurselor în concordanță cu variațiile nevoilor populației, la nivel regional.

Abordarea indicatorilor sociali se bazează pe inferențele referitoare la nevoile de sănătate ce se pot face pe baza datelor aflate în înregistrările și rapoartele oficiale. Ipoteza acestei abordări este că se pot face estimări ale nevoilor de sănătate (și de bunăstare socială) într-o comunitate pe baza analizei unor factori anumiți, care se consideră că au o puternică corelație cu persoanele cu nevoi sanitare; astfel, respectivele date statistice sunt considerate ca indicatori ai nevoilor de sănătate.

Un exemplu de aplicație practică a acestei abordări este formula RAWP, elaborată în Marea Britanie ca o încercare de a răspunde variațiilor nevoilor de sănătate în funcție de localizarea geografică; se analizează diferențele în vârstă, sex și status marital, ca și a ratei standardizate a mortalității, ca indicatori specifici. Se poate realiza astfel o comparație a nevoilor de sănătate între diferite regiuni, estimarea nevoilor este urmată de realocarea resurselor în concordanță cu variațiile nevoilor populației, la nivel regional.

Metodele de căutare a consensului constituie o altă modalitate utilizată în evaluarea nevoilor și problemelor de sănătate (Pineault R, Daveluy C.). Metoda se bazează pe ideea că un consens, obținut de un grup de persoane care cunosc bine comunitatea și problemele studiate, este suficient de fiabil pentru ca rezultatele lui să poată fi utilizate în mod avantajos. În primul rând trebuie reunite persoanele, care pot fi cetățeni sau factori decidenți, care vin frecvent în contact cu un mare număr de rezidenți din comunitate, sau /și experți în problema respectivă. Acestui grup de persoane i se cere apoi să ajungă la un consens referitor la nevoile sanitare ale populației.

Una dintre tehnicile cele mai utilizate în acest context este cea a grupului nominal. Această metodă folosește un proces de reflectare tăcută care permite să se depășească constrângerile legate de participarea la grup, favorizând astfel concentrarea asupra sarcinilor care trebuie îndeplinite în cadrul grupului. În timpul acestei faze de reflectare tăcută membrii grupului suferă o anumită tensiune care îi determină să se concureze reciproc pentru a găsi idei bune. Această utilizare ajută grupul să evite argumentele superficiale, clișeele și ideile preconcepute.

În ceea ce privește tehnicile care folosesc grupuri interactive, cum sunt forumul comunitar și "brainstorming-ul", ele se caracterizează printr-un schimb liber și deschis între participanți. Grupurile interactive au totuși inconvenientul de a inhiba pe unii dintre participanți pentru care mediul social al grupului este un obstacol în calea sarcinii pe care o au de îndeplinit. Organizarea unor astfel de grupe trebuie să țină seama de factorii interpersonalii; de exemplu, pentru a evita tensiuni inutile, se va încerca a se crea grupuri

omogene din punct de vedere al competenței, dar având puncte de vedere diferite. Animatorul trebuie să favorizeze participarea, insistând asupra importanței contribuției fiecărui participant, ca și asupra importanței de a face critici constructive respectând punctele de vedere ale celorlalți.

Abordarea prin informatori-cheie. Prin informatori-cheie se definesc acele persoane care sunt rezidente sau care lucrează în comunitate și despre se știe că au o bună cunoaștere a acesteia. Această bună cunoaștere a mediului este în funcție de natura contactului cu rezidenții, pe de-o parte, și de durata experienței lor de viață și de lucru în această comunitate, pe de altă parte. Din cauza acestor caracteristici astfel de persoane sunt interesante a fi consultate în cadrul unui studiu al nevoilor de sănătate, ceea ce explică faptul că diferite tehnici le solicită opinia. Există astfel tehnici denumite de grup nominal și de grup Delphi care, fără a se limita la acest fel de respondenți îi folosesc adesea pentru a forma grupe de studiu sau de lucru.

Metoda de mai sus presupune totuși o întrevvedere individuală cu fiecare din aceste persoane pentru a cunoaște impresiile lor asupra unui subiect dat. Trebuie să precizăm că, în contrast cu tehnicile de grup nominal și de grup Delphi, abordarea prin metoda informatorilor cheie nu urmărește atingerea unui consens printre participanți deoarece în cadrul acestui tip de studiu nu există nici-un fel de schimburi între ei. Dacă în cele din urmă se stabilește un consens aceasta înseamnă că există o concordanță între ideile exprimate de diferiții participanți.

Procedura care trebuie adoptată pentru a face o anchetă cu informatorii-cheie este descrisă mai jos.

1. *Definirea obiectivelor.* Grupul de planificare trebuie mai întâi să se pună de acord asupra obiectivelor studiului. Poate fi vorba de identificarea problemelor de sănătate, de grupele de risc, căile de intervenție, etc..

2. *Elaborarea chestionarului.* Odată ce obiectivele au fost clar identificate, se trece la pregătirea chestionarului care va servi drept bază pentru interviu. Trebuie să se țină seama nu numai de modul de colectare a datelor, ci și de forma de întrevvedere aleasă: structurată, semi-structurată, prin telefon, prin corespondență sau personal ?

3. *Selecționarea și contactarea participanților.* Pornind de la întrebările alese se determină tipul de informații utile anchetei. În cazul unui studiu cu privire la nevoile de sănătate poate fi vorba de manageri, de planificatori, sau de reprezentanți ai diverselor grupuri și asociații. O anchetă cu informatori-cheie poate de asemenea să cuprindă orice altă persoană pertinentă pentru obiectivele studiului. (comerciant, preot, persoană care nu este implicată oficial în organismele comunității etc). Selecționarea se poate face fie în mod aleator, pornind de la o listă de nume ale persoanelor care corespund definiției informatorului-cheie, fie prin numire directă cu ajutorul persoanelor-resurse, sau prin tehnica eșantionajului în avalanșă în care persoanele întâlnite identifică unul din informatorii potențiali și așa mai departe. Această ultimă metodă este cea mai puțin recomandabilă din cauza evidentelor erori subiective pe care le determină.

În funcție de mărimea comunității studiate, numărul de respondenți recomandat este de 10-15 persoane pentru un teritoriu mic, dar poate ajunge la 300 când este vorba de totalitatea unui județ.

4. *Întrevvedere cu participanții.* Așa cum s-a menționat în etapa a 2-a întrevvedere se poate face personal, prin telefon sau prin poștă. În acest ultim caz rata răspunsurilor riscă să fie mai mică. O întrevvedere semi-structurată permite celui care face interviul să culeagă informații despre aspecte care nu au fost atinse în chestionar. Pentru a facilita munca de compilare și de analiză este de dorit să se înregistreze întrevvederile cu ajutorul reportofonului.

5. *Analiza rezultatelor întrevederilor.* Fiecare dintre întrevederi este ascultată și rezumată. Sunt identificate principalele teme și comentariile care sunt regrupate în cadrul acestor teme. Aceasta permite identificarea elementelor prioritare de sănătate în funcție de ansamblul respondenților.

6. *Redactarea raportului final.* Rezultatele studiului sunt prezentate într-un raport final care cuprinde atât țelurile fixate, cât și modalitățile de abordare și metodologia folosită.

Avantajele și dezavantajele anchetei cu informatori-cheie. Interesul acestui tip de studiu este că, în măsura în care selecția făcută a permis să se atingă diferitele sectoare ale grupurilor din comunitate, metoda permite să se identifice o gamă a nevoilor de sănătate existente în comunitate. Pe de altă parte, ea permite adesea identificarea elementelor unei strategii de ameliorare a situației și are ca efect secundar implicarea informatorilor-cheie în procesul de planificare și, uneori, în punerea în lucru a programelor de sănătate care vor decurge din studiu. În fine, acest tip de studiu este relativ simplu și puțin costisitor.

În această abordare, bazată pe percepțiile respondenților este totuși posibil ca incidența și prevalența reală a problemelor de sănătate să nu fie într-un tot conformă cunoștințelor pe care le au informatorii-cheie, activitatea acestora punându-i în contact nu cu ansamblul populației, ci cu clientela care utilizează serviciile asociațiilor sau organizațiilor lor. Din acest motiv respondenții trebuie să fie chestionați în legătură cu nevoile identificate de ei în cadrul propriilor lor servicii sau activități, mai curând decât cu ansamblul nevoilor comunității, despre care s-ar putea să nu dispună de date pertinente. Din acest punct de vedere selecția informatorilor este o problemă primordială, deoarece în cazul omisiunilor, anumite grupuri au riscul ca nevoile lor să nu fie reprezentate.

Trebue să subliniem pe de altă parte că un studiu bazat pe percepții și impresii nu ia în considerație decât în foarte mică măsură nevoile viitoare ale indivizilor; un astfel de studiu se referă, în primul rând, la situația prezentă. Este deci mai puțin probabil ca problema "prevenției", de exemplu, să aibe dimensiunea corespunzătoare. Aceasta din urmă este adesea uitată deoarece datele culese se referă la problemele actuale, desigur mai importante deoarece sunt mai prezente în activitatea sau sfera de interes a informatorilor, decât cele care vor apare mai târziu. De aici importanța completării acestui tip de studiu cu metode cantitative pentru ca anumite aspecte ale nevoilor sanitare să fie cunoscute decidenților.

Tehnica Delphi este o altă metodă consensuală care are drept scop cunoașterea opiniei anumitor persoane în legătură cu problemele prevalente în comunitate. Putând să se adreseze la fel de bine informatorilor-cheie ca și experților, tehnica Delphi se deosebește de metoda care folosește informatorii-cheie în sensul că ea constă într-un proces de grup. Chiar dacă nu comunică direct între ei, membrii unui grup Delphi reacționează față de informația emisă de alți participanți în așa fel încât ajung la un consens fără ca între ei să fi avut loc discuții. De fapt această metodă folosește o serie de chestionare adresate prin poștă. Fiecare din chestionare este formulat pornind de la răspunsurile date în chestionarul precedent. Cercetarea se încheie în momentul în care s-a ajuns la un consens și când informația obținută este suficientă. Formarea unui grup Delphi este de asemenea interesantă pentru găsirea de idei și de soluții. Această metodă permite să se stabilească un contact cu persoane care sunt în posesia unor informații de prim ordin, care nu sunt încă disponibile în literatură, fără ca să fie nevoie ca respectivele persoane să se deplaseze pentru a le transmite.

Procedura Delphi trece prin etapele următoare:

1. Formularea întrebării

Este vorba de a circumscrie subiectul studiului. Care este informația dorită? Ce se va face cu această informație? Odată ce s-a căzut de acord asupra tipului de răspuns dorit este mai ușor să se formuleze întrebarea. Problemele pot fi de orice natură: fizică, psihologică sau

socio-economică. În general întrebarea trebuie să permită respondentului să dea prin răspuns o informație precisă și concisă

2. *Alegerea respondenților.* Ca și în metoda descrisă înainte, participanții la grupul Delphi pot fi cetățeni, utilizatori, decidenți, experți, etc. Desigur că alegerea fiecăruia dintre respondenți depinde de interesul acestuia pentru subiectul studiat, de pertinenta informației pe care o pot deține, de disponibilitatea lor ca și de profitul pe care-l pot avea ca urmare a participării lor la un astfel de studiu. Mai mult decât în orice altă tehnică este important ca membrii grupului Delphi să fie motivați să participe, deoarece interesul lor trebuie să fie păstrat pe toată durata anchetei, care poate să se întindă pe o perioadă de 45-70 de zile.

Odată ce au fost definite caracteristicile pe care trebuie să le aibe respondentul, este posibil să se treacă la determinarea dimensiunilor grupului. Numărul de participanți poate varia. Este sigur că, ținând seama de importanța sarcinii de analiză asociată cu o astfel de metodă, se va încerca limitarea participanților la un număr minim. Dacă grupul este omogen pot fi suficienți 30 de participanți. Un grup mai mare va genera puține idei noi suplimentare. Dacă însă respondenții provin din grupuri de referință diferite va fi necesar să se crească numărul lor.

3. *Compunerea și expedierea scrisorii de introducere și a primului chestionar.* Primul chestionar trebuie desigur să fie însoțit de o scrisoare de introducere. Aceasta va conține elementele următoare: mulțumiri adresate persoanei pentru participarea sa, explicații asupra importanței ajutorului său și informații despre utilizarea ulterioară a rezultatelor activității grupului Delphi, instrucțiuni cu privire la etapele de urmat și stabilirea datei la care trebuie expediat răspunsul. Anumite puncte sunt importante în ceea ce privește succesul chestionarului, cum ar fi: absența greșelilor tehnice, atât în ceea ce privește scrisoarea cât și chestionarul, o prezentare agreabilă și personalizată, claritatea informațiilor și rapiditatea transmiterii chestionarului ca urmare a acceptării primite prin telefon. Aceste două instrumente, scrisoarea și chestionarul, trebuie să fie pre-testate cu respondenții care nu fac parte din grupul oficial.

4. *Analiza rezultatelor primului chestionar.* Această analiză trebuie să permită să se ajungă la o listă de elemente și de comentarii făcute de respondenți. Lista trebuie să reflecte opiniile respondenților, dar să fie în același timp suficient de scurtă pentru a facilita analiza și critica. În acest scop membrii grupului de analiză înscriu fiecare din problemele prezentate de fiecare dintre respondenți, pe o fișă. Enunțurile echivalente sunt grupate sub un nume (temă) comun, pe baza înțelegerii între membrii grupului; apoi, fiecare din aceste nume este enunțat sub forma unei fraze complete, ușor de înțeles de către respondenți. Aceste fraze vor constitui conținutul celui de-al doilea chestionar. Trebuie deci să se ajungă la categorii care acoperă ansamblul aspectelor, rămânând în același timp diferite.

5. *Compunerea și expedierea celui de-al doilea chestionar.* Cel de-al doilea chestionar cere participantului să-și manifeste acordul sau dezacordul în legătură cu fiecare nevoie sau problemă, pe care le poate de asemenea clarifica, dacă va considera că acest lucru este necesar. I se cere de asemenea să clasifice informațiile în ordinea importanței, selecționând cele mai importante 10 aspecte, cifra cea mai mare fiind atribuită aspectului cel mai important. Aspectele trebuie prezentate în chestionar sub formă de fraze complete suficient de descriptive, răspunsurile date la primul chestionar servind acestui scop. Nu trebuie să se rezume într-un singur cuvânt comentariile făcute de respondenți. Cu toate acestea trebuie să fim atenți ca întregul chestionar să poată fi completat în 30 de minute. Scrisoarea de însoțire dă instrucțiuni cu privire la felul în care trebuie să se procedeze; ea are de asemenea rolul de a încuraja participanții să continue experiența începută. Pentru a favoriza returnarea unui număr cât mai mare de răspunsuri se sugerează să se adreseze o scrisoare de

rapel personalizată, sau chiar să se telefoneze celor care întârzie cu trimiterea răspunsurilor dincolo de data limită specificată.

6. *Analiza celui de-al doilea chestionar.* Această analiză are drept scop compilarea rezultatelor votului asupra problemelor sau nevoilor prioritare și să rezume comentariile primite cu privire la acestea din urmă. Fiecare din voturi este înregistrat pe o foaie de pontaj pe care se găsesc: numărul de probleme, numărul de respondenți care au votat pentru problema respectivă, numărul de clasament dat de fiecare dintre respondenți la fiecare din probleme și votul total. În cazul în care comentariile sunt prea numeroase este posibil ca ele să fie rezumate, fie prin selecționarea a câte unui exemplu din fiecare comentariu, fie enunțând un paragraf care condensează diferitele comentarii.

7. *Elaborarea și trimiterea celui de-al treilea chestionar (ultimul chestionar).* Acest chestionar final permite participanților să-și revadă răspunsurile și să se pronunțe asupra importanței fiecărei probleme în lumina votului total și a comentariilor prezentate de ceilalți membri ai grupului. Vom regăsi deci, pentru fiecare din problemele reținute în prealabil, enunțul problemei, rezultatul votului preliminar, un rezumat al comentariilor și un spațiu pentru indicarea votului final, acordând un punctaj mai mare pentru problema cea mai importantă. Pentru a restrânge lista problemelor prioritare se poate cere să se voteze doar 5-7 probleme. Acest chestionar, ca și precedentele, nu trebuie să necesite mai mult de 30 de minute pentru a fi completat. O scrisoare de însoțire adresată respondentului specifică ce anume se așteaptă de la acesta.

8. *Analiza celui de-al treilea chestionar.* Analiza acestui chestionar folosește aceleași procedee ca pentru cel de-al doilea. Trebuie să se țină seama că informația compilată va fi difuzată unor persoane care nu au participat la studiu și din acest motiv formularea rezultatelor trebuie să fie clară și ușor de înțeles.

9. *Redactarea raportului final.* Raportul final trebuie să conțină, printre altele, elementele următoare: scopul studiului, metoda folosită și rezultatele obținute. Pe de altă parte, atunci când se folosește metoda Delphi pentru identificarea problemelor, ordinea priorităților permite să se facă sugestii sau recomandări decidenților cu privire la programele de sănătate care ar trebui să fie dezvoltate în viitorul apropiat sau mai îndepărtat. Este evident că participanții trebuie să primească raportul sau rezumatul rezultatelor obținute la ultimul chestionar. Acest raport nu le va fi adresat numai în semn de mulțumire pentru faptul că au acceptat să folosească timpul lor personal, dar și pentru că se găsesc în poziții care le permit să acționeze ca agenți pentru promovarea viitoarelor programe de sănătate. Din acest punct de vedere este util ca participanții să fie informați în legătură cu acele probleme susceptibile să ducă la o intervenție.

Avantajele și inconvenientele tehnicii Delphi. Tehnica de grup Delphi prezintă mai multe avantaje. În primul rând lasă timp de gândire. Pe de altă parte anonimatul procedurii evită infleunțarea participanților de către ceilalți membri ai grupului; în acest fel tendința unor indivizi de a se conforma opiniei grupului este diminuată. Ansamblul punctelor de vedere exprimate este cunoscut de participanți deoarece toate informațiile le sunt returnate în mod sistematic. Respondentul este liber să răspundă la momentul convenabil, în interiorul datelor limită, și nu este obligat să se deplaseze; persoane îndepărtate pot fi contactate.

După unii specialiști, principalul dezavantaj al tehnicii Delphi este legat de informația privitoare la procedura însăși, care nu precizează anumite detalii; de exemplu, anonimatul care există pentru respondenți trebuie să se aplice și la membrii grupului de analiză? Care este numărul minim de respondenți necesar atunci când este vorba de un grup heterogen?, etc. Obligația de a ajunge la un acord are ca efect abandonarea pozițiilor extreme, chiar dacă acestea din urmă reprezintă idei interesante. Principala limitare este însă legată de

durata procesului care este relativ lung; riscul de pierdere a participanților este mai mare decât în cazul în care s-ar recurge la ei o singură dată.

Anumite condiții sunt deci esențiale pentru succesul grupului Delphi. În primul rând este nevoie să dispunem de un timp relativ îndelungat (45-70 de zile). Participanții trebuie să știe cum să comunice în scris și să manifeste un interes susținut deoarece vor trebui să răspundă la trei chestionare succesive. Pe de altă parte, procesul necesită o investiție relativ importantă din partea persoanelor implicate, în afara respondenților, cu alte cuvinte decidenții și personalul însărcinat cu ancheta. Acesta din urmă trebuie de asemenea să dea dovadă de competență în interpretarea rezultatelor obținute.

Tehnica grupului nominal are ca țel identificarea problemelor și nevoilor și clasificarea lor în ordinea importanței. Trebuie să subliniem că această metodă este utilă atât pentru determinarea priorităților, cât și pentru dezvoltarea planului și evaluarea programelor. Principiul de bază al tehnicii grupului nominal este că procese de grup diferite trebuie să fie folosite pentru faza de generare a ideilor și de evaluare. Într-adevăr, se pare că reflectarea în tăcere este mai bună pentru generarea ideilor, în timp ce interacțiunea este mai utilă pentru evaluare. După autorii acestei tehnici un grup nominal, adică un grup format din persoane care nu comunică între ele (un grup care nu are decât numele) produce mai mult în ceea ce privește studiul dimensiunilor unei probleme și a calității sugestiilor pentru soluții, în comparație cu un grup care interacționează în această fază de identificare a faptelor și de generare a ideilor. Conform acestui principiu, tehnica grupului nominal este completată cu o fază de reflectare colectivă și printr-un vot personal cu privire la elementele identificate de către grup. Este deci, înainte de toate, un proces structurat de schimb de informații.

Procedura de urmat în cazul utilizării tehnicii grupului nominal.

Etapele de pregătire. În vederea redactării întrebării care urmează a fi dezbătută de grup sunt recomandate următoarele patru etape:

1. Determinarea cu echipa de planificare a obiectivului reuniunii grupului nominal.
2. Definirea nivelului de abstracție sau de specificitate căutat.
3. Dezvoltarea diferitelor alternative în chestiune.
4. Testarea acestor întrebări cu un grup-martor.

Ca urmare participanții pot fi selecționați și convocați. Participanții la tehnica grupului nominal au de obicei aceleași caracteristici ca cei din tehnica Delphi și a informatorilor-cheie: ei trebuie să fie interesați de subiectul studiat și experiența pe care o au îi fac să fie resurse utile pentru planificare. Trebuie de asemenea să menționăm că, de regulă, au avantajul de a folosi același limbaj. Grupul nu trebuie să fie prea heterogen, și nu va trebui să aibe mai mult de 7-10 participanți. Trebuie menționat că logistica unor astfel de întâlniri necesită nu numai o sală de reuniuni ci și material necesar tehnicii propriu-zise (retroproiector, flipchart, fișe, etc.).

Sedința de lucru

1. Redactarea ideilor în tăcere. După ce animatorul a prezentat întrebarea el va cere fiecărui participant să răspundă prin fraze scurte; această etapă durează 10-15 minute. Animatorul nu trebuie să dea exemple de răspuns, ci mai curând să-i incite pe membrii grupului să scrie ceea ce le vine în mod spontan în minte. Se cere fiecăruia să lucreze în tăcere și în mod autonom. Această etapă tăcută este urmată de o prezentare a rezultatelor reflecției personale.
2. Enunțarea ideilor pe rând. Făcând ocolul mesei se cere fiecărui participant să enunțe una din ideile conținute în lista sa. Animatorul înscrie ideea pe o foaie mare de hârtie, continuând cu persoana următoare până la epuizarea tuturor ideilor. Această procedură poate să necesite 30-60 de minute, sau mai mult, în funcție de tipul de întrebare care s-a pus

și de numărul de idei care au fost generate. Ideile pot fi înscrise, dar nu este permis pentru moment să se comenteze sau să se discute ideile. Aici se va face doar enumerarea lor cu cuvintele folosite de participant. Această procedură poate duce la 20-25 de item-uri. În cazul în care mai multe grupe nominale sunt angajate în paralel pe aceeași temă procedura poate duce la identificarea a sute de nevoi.

3. Perioada de discuții. Discuția are drept scop clarificarea, adăugarea sau eliminarea anumitor idei. Este posibil, dar nu obligatoriu, să se justifice alegerea făcută și să se comenteze importanța elementelor de pe listă. Fiecare element este studiat pe rând pentru a se înțelege bine semnificația sa, logica și argumentele pentru și contra. Cu acordul participanților este atunci posibil ca enunțurile care se referă la aceeași idee să fie fuzionate.

4. Votarea importanței item-urilor. Se cere apoi fiecărui participant să aleagă 5-9 itemuri din lista totală. Aceasta se poate face în cinci minute. În cazul în care criteriile nu au fost alese în prealabil de grup, și dacă acesta consideră că este necesar, animatorul trebuie să precizeze pe ce bază poate fi apreciată importanța item-urilor. Fiecare din nevoile alese este înscrisă de fiecare participant pe o fișă separată. Se cere apoi fiecăruia să claseze fișele în ordinea importanței, acordând cifra cea mai mare subiectului cel mai important, și așa mai departe. Toate operațiile din această etapă se fac individual și anonim. În cea mai mare parte a situațiilor procedura se încheie prin compilarea voturilor. Este totuși posibil să se obțină o evaluare mai clară organizând o ultimă discuție asupra rezultatelor votului preliminar și efectuând un vot final.

În rezumat, tehnica grupului nominal cuprinde patru etape, și anume:

1. înregistrarea în tăcere a ideilor
2. enumerarea ideilor pe rând până la epuizarea listei
3. discutarea și împărtășirea informațiilor
4. votarea pentru a selecționa elementele prioritare.

Avantajele și inconvenientele tehnicii de grup nominal. Tehnica grupului nominal este o metodă utilă în situațiile complexe în care trebuie luate decizii. Ea permite participarea persoanelor care au experiență diversificată. Deoarece studiază orice idee exprimată, tehnica grupului nominal oferă tuturor participanților posibilitatea să-și exprime opiniile, fără să intre în concurență unii cu alții, așa cum este cazul cu grupele interactive. Pe de altă parte metodele duc la generarea unui număr mare de idei fără să fie nevoie de manipulări matematice și statistice complicate. Tehnica grupului nominal poate fi utilizată în diferite etape ale procesului de planificare, de exemplu pentru definirea criteriilor, pentru stabilirea priorităților, generarea de soluții sau evaluarea rezultatelor.

Principalul dezavantaj al acestei metode este lipsa de precizie. Este posibil să rămânem la un nivel superficial al enunțului ideii, afară de cazul în care toate item-urile enunțate sunt listate pentru a defini fiecare din nevoile identificate. Un alt inconvenient este legat de procesul de vot și clasificare; acesta obligă, la fel ca tehnica Delphi, să se selecționeze ideile astfel că pozițiile extreme sunt respinse, chiar dacă este vorba de idei novatoare. Tehnica de grup nominal este un proces foarte structurat; anumiți participanți pot să se simtă manipulați dacă nu sunt familiarizați cu metode atât de formalizate. În acest sens unii experți subliniază că această tehnică poate să declanșeze anumite conflicte la grupele care se află în stare de concurență pentru aceleași resurse. În ceea ce privește animatorul se pare că este mai ușor să se controleze procesul când avem un expert extern decât atunci când un lider local se găsește printre persoane cunoscute. Pe de altă parte tehnica grupului nominal nu se adresează decât unei singure probleme în același timp, și prin comparație cu tehnica Delphi, necesită deplasarea participanților.

Tehnica 'brainwriting' face și ea apel la o ședință de reflecție tăcută, dar se deosebește de tehnica de grup nominal prin aceea că ideile de pornire cu privire la probleme și soluții

posibile sunt scrise în prealabil de către animator și așezate în centrul mesei. Procedura constă în următoarele: se cere în primul rând fiecărui participant, în număr de 6-8, să scrie propriile sale idei în tăcere. Dacă nu mai are idei personale, schimbă lista proprie cu una din mijlocul mesei. Adaugă la aceasta din urmă alte idei și așa mai departe până la epuizarea ideilor. După aceea este posibil să se procedeze la fel ca la grupul nominal, adică un tur de masă al ideilor, urmat de o discuție și în cele din urmă de clasificarea în ordine a subiectelor.

Brainstorming-ul este o altă tehnică utilizată pentru identificarea problemelor de sănătate. Cunoscută de aproape 50 de ani ea pare deosebit de utilă pentru generarea ideilor, și este deci recomandată pentru analiza problemelor sanitare și pentru explorarea alternativelor de intervenție. Atunci când se studiază nevoile de sănătate, tehnica de brainstorming favorizează identificarea elementelor pe baza cărora sunt definite problemele. Această tehnică necesită aplicarea următoarelor două principii: orice formă de judecată trebuie să fie evitată în timpul sesiunii și, cu cât cantitatea ideilor emise este mai mare, cu atât mai mult va crește și calitatea lor. Deoarece procesele mentale de evaluare și de creativitate sunt, se pare, incompatibile, membrii grupului de brainstorming nu trebuie să țină seama, în această etapă, de acceptabilitatea sau de importanța ideilor emise. În afară de aceasta, animatorul va recomanda să se emită un număr cât mai mare de idei, forțând astfel participanții să depășească nivelul ideilor mai convenționale pentru a ajunge la idei originale și novatoare. La aceste două principii se adaugă nevoia de a combina și de a rafina pe cât posibil ideile emise.

Procedura de urmat în tehnica de brainstorming. Grupul se compune din persoane care au cunoștințe sau/și experiență în legătură cu subiectul care va fi studiat. Se recomandă ca grupul să cuprindă 12 participanți. Un secretar va înregistra ideile prezentate. Pentru a aminti membrilor grupului modul în care se va proceda se sugerează ca sesiunea să înceapă cu un exemplu care va încălzi atmosfera. După aceea animatorul va anunța subiectul ședinței și va încuraja un "foc continuu" de sugestii, fiecare având dreptul la a face o singură sugestie odată. Se va aminti participanților să nu critice ideile emise; evaluarea sugestiilor va avea loc într-o ședință ulterioară. Dacă apar perioade de pauză animatorul va putea prezenta propriile sale sugestii, sau va introduce variații la una din sugestiile emise deja. Sesiunea va dura în total 30-60 de minute.

Avantajele și inconvenientele tehnicii de brainstorming. În comparație cu grupurile în care critica este permisă, grupul de brainstorming este mai inovator și rezultatele sunt de calitate mai bună. Această tehnică este simplă și accesibilă și nu cere decât puțin timp de la participanți. Brainstorming-ul poate să pară mai puțin formal și, ca o consecință, mai puțin serios în ochii participanților. Pe de altă parte obligația de a nu emite judecăți poate să fie greu de respectat. Așa cum s-a arătat mai sus, rezultatele brainstorming-ului trebuie să fie evaluate și/sau criticate într-o sesiune ulterioară. Dacă procesul nu a fost completat, reluarea ideilor emise poate să devină o problemă.

Forumul comunitar definește o adunare deschisă tuturor membrilor dintr-o comunitate dată. S-ar mai putea folosi termenul de "audiință publică". Forumul comunitar se deosebește de celelalte metode prin aceea că nu limitează în nici-un fel participarea. Fiecare membru al comunității este considerat ca o resursă importantă și este încurajat să se exprime public în legătură cu un subiect dat, în acest caz fiind vorba de nevoile de sănătate ale populației. Forumul poate să fie organizat ca atare, sau în combinație cu alte metode. În cazul în care este folosit ca atare, forumul servește la identificarea problemelor și nevoilor de sănătate în același mod ca și grupul nominal, grupul Delphi, sau informatorii-cheie. El poate fi întrunit după ce una din aceste metode a fost deja aplicată în comunitatea respectivă, în acest caz servind la o mai bună definire a naturii nevoilor anumitor grupe

care sunt identificate ca fiind la risc. O altă formulă posibilă este de a forma grupe nominale, sau altfel de grupuri, cu participanții la forum. Atât într-un caz, cât și în altul, procedura forumului comunitar este relativ asemănătoare.

Procedura de urmat în cazul forumului comunitar favorizează exprimarea unui număr cât mai mare de opinii asupra subiectului în studiu. Cu cât reprezentarea diverselor elemente ale comunității este mai largă, cu atât rezultatele sunt mai credibile. Pentru a asigura această reprezentare este necesar să se facă un efort publicitar pentru ca toate persoanele și toate grupurile să fie informate despre ședința forumului. Trebuie să se folosească diferitele medii de comunicare, în limbile vorbite de rezidenții comunității (acolo unde este cazul). Aceste mesaje trebuie să enunțe clar locul, data, ora și scopul pentru care se ține forumul. De asemenea trebuie menționat numele organizatorilor. Trebuie să subliniem că logistica trebuie să fie pregătită împreună cu persoane bine informate despre comunitate. Adunarea se va ține în teritoriu 'neutru' iar președintele ei va fi ales dintre membrii cei mai respectați ai comunității. Pentru a permite unui număr cât mai mare de persoane să se exprime asupra subiectului în studiu, și deoarece un forum durează în general 3-4 ore, se pot utiliza anumite reguli simple de adunare, cum ar fi, de exemplu, să se ceară celor care iau cuvântul să nu vorbească mai mult de 3 minute, să lase locul celor care nu au avut încă prilejul să vorbească, etc. În mod ideal consultarea ar trebui să se facă pe grupuri mici pentru a încuraja participarea individuală, iar ideile și comentariile ar trebui de asemenea să fie înregistrate. Succesul forumului nu se limitează la ținerea adunării, ci depinde de asemenea de urmarea pe care dorim să o dăm acesteia. În acest scop se poate adresa o scrisoare participanților pentru a le mulțumi pentru participare și pentru a-i informa asupra urmărilor imediate ale forumului. Indivizii sau grupurile care au comunicat că sunt disponibili pentru etapele ulterioare ale procesului trebuie să fie întâlniți cât mai curând posibil pentru ca interesul lor să nu dispară.

Avantajele și inconvenientele forumului comunitar. În comparație cu alte metode, forumul comunitar este economic și relativ ușor de organizat, cu atât mai mult cu cât unele sarcini pot fi îndeplinite de voluntari din comunitate. Deoarece este deschis tuturor membrilor comunității, forumul permite exprimarea unei game largi de nevoi, cu condiția ca el să permită a se lua contactul cu persoane și grupuri care folosesc rareori sau deloc serviciile de sănătate. Forumul permite indivizilor, grupurilor și organizațiilor să se sensibilizeze față de nevoile comunității. În cele din urmă forumul oferă organizatorilor posibilitatea de a identifica pe cei care sunt interesați să participe la planificarea și la punerea în lucru a programelor susceptibile să satisfacă aceste nevoi.

Nu toți membrii comunității participă sau se exprimă în cadrul forumului, astfel încât unele puncte de vedere sunt fie sub- fie supra-reprezentate. În acest caz imaginea nevoilor nu este conformă totalității nevoilor comunității. Pe de altă parte, unele persoane sau grupuri pot să se servească de forum pentru a se plânga sau pentru a prezenta probleme care nu au decât o legătură indirectă cu subiectul studiat, sau pentru care organizațiile respective nu poartă o responsabilitate directă. Interesul și entuziasmul create de forum pot, pe de altă parte, să suscite așteptări nerealiste cu privire la programele ce se vor adopta în viitor. În acest caz populația poate să devină refractară față de programele care vor fi implementate în realitate. Un ultim inconvenient este legat de datele care se înregistrează cu ocazia unui forum. În cea mai mare parte a cazurilor este vorba de impresii și de păreri, rareori de fapte - altfel decât sub o formă anecdotică. Pe de altă parte nu există nici un fel de garanție că ceea ce se spune este reprezentativ pentru toate grupurile din comunitate. Pentru aceste motive unii specialiști susțin că tehnica forumului nu trebuie să fie folosită decât ca un complement al celorlalte metode pentru a construi 'un consens de sprijin al programului'.

Acesta este de altfel modul în care abordarea denumită 'impresiile comunitare' tratează problema.

Abordarea numită “**impresii comunitare**” este de fapt o combinație de metode diferite. Ea permite să se integreze informații obținute din sursele oficiale existente, cu cele obținute de la membrii comunității. Este probabil metoda care permite să se meargă cel mai departe în ceea ce privește ansamblul problematicii, cu alte cuvinte pentru identificarea problemelor, a nevoilor, a grupurilor-țintă și pentru explorarea naturii, cauzelor și consecințelor posibile ale problemelor identificate. Această metodă cuprinde trei etape: 1) întrevvedere cu informatori-cheie, 2) compilarea datelor pornind de la indicatori și anchete de sănătate cu privire la utilizarea serviciilor, și 3) forumul comunitar cu sub-grupurile identificate ca având cele mai mari nevoi. Inițiind acest proces de răspuns la nevoi identificate, procedura ne permite să completăm și procesul de evaluare a nevoilor.

Procedura de urmat în tehnica ” impresiilor comunitare” cuprinde următoarele etape.

Intrevvedere cu informatorii-cheie. Dacă se prevede că se vor ține mai multe forumuri comunitare este foarte important ca întrevvederile cu informatorii-cheie să facă să apară grupurile cu cele mai mari riscuri, astfel încât să se poată organiza un forum pentru fiecare din aceste grupuri specifice. Informațiile culese vor putea fi, la nevoie, înregistrate pe o hartă geografică a comunității care va permite să se vizualizeze sectoarele cele mai defavorizate în materie de sănătate.

Integrarea datelor obținute din surse oficiale cu impresiile informatorilor-cheie. Această a doua fază are drept scop integrarea informațiilor culese de la informatorii-cheie cu tot ceea ce există deja din punct de vedere al datelor despre sănătate și despre utilizarea serviciilor.

Forumul comunitar. Se planifică apoi un forum comunitar, organizat pentru fiecare din grupurile sau sectoarele comunității care au fost identificate ca având cele mai mari nevoi de sănătate. Obiectivul acestor forumuri este în același timp să confirme și să infirme observații relative la nevoi, precum și să completeze analiza asupra ansamblului problematicii. Pe de altă parte aceste forumuri au avantajul de a implica persoane direct preocupate de definirea propriilor lor nevoi și, în mod secundar în căutarea soluțiilor pentru problemele lor

Avantaje și dezavantajele metodei 'impresii comunitare'. Dată fiind bogăția de informații care pot fi dobândite, această metodă este relativ puțin costisitoare. În comparație cu metodele care se folosesc izolat, aceasta are avantajul de a combina date de natură faptică cu date perceptuale cu privire la nevoi. Are de asemenea avantajul că face să participe persoane direct interesate, acțiunea care implică informatorii-cheie permițând o selecție a grupurilor-țintă. În plus, permite profesioniștilor ca și rezidenților din comunitate să lucreze la un proiect comun și să îmbunătățească astfel comunicarea.

În ciuda avantajelor menționate trebuie subliniat că această metodă se bazează totuși în mare parte pe impresii. În măsura în care aceste impresii sunt confirmate de date oficiale (ceea ce nu este totdeauna cazul) se pun mai puține întrebări despre fiabilitatea și despre validitatea metodei. Este posibil pe de altă parte ca unele date oficiale să nu fie reținute de forumul comunitar, unele probleme, foarte importante, nefiind percepute în cadrul preocupărilor cotidiene ale participanților la studiu. Așa cum stau lucrurile cu orice altă metodă, nu putem fi niciodată siguri că am identificat toate problemele și toate nevoile.

Numeroși cercetători au argumentat că o analiză și imagine rezonabilă a nevoilor de sănătate poate fi obținută doar printr-o combinație a mai multor asemenea tehnici. MacStarvick a enumerat patru tehnici: anchete ale populației, analize demografice, analiza de utilizare și tehnici consensuale, considerându-le ca indispensabile și complementare

pentru o analiză eficientă a nevoilor de sănătate ale unei populații în procesul de planificare sanitară.

Din această discuție se poate admite că, deși există dificultăți în interpretarea și definirea conceptului de "nevoi de sănătate", se poate spune că "nevoile" pot fi percepute sau nu. Nevoia percepută poate fi exprimată sau nu. Nevoia exprimată se transformă în cerere. Cererea poate fi satisfăcută sau nesatisfăcută, în funcție de oferta de servicii de sănătate; relațiile între toate aceste elemente sunt schițate în figura 11.9.

Din această figură se poate aprecia că nevoia, cererea și oferta se întrepătrund, generând opt câmpuri, inclusiv un câmp extern, unde un serviciu sanitar potențial nu este necesar, cerut sau furnizat. Idealul pentru un sistem sanitar ar fi suprapunerea acestor câmpuri, astfel ca nevoia, cererea și oferta de servicii de sănătate să coincidă.

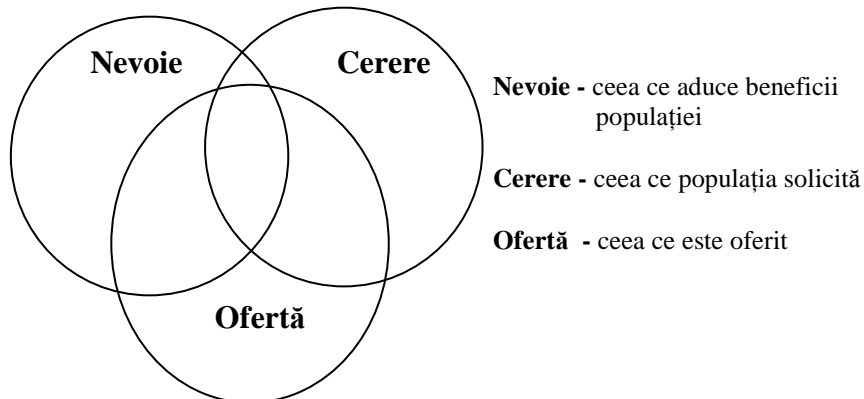


Figura 11.9. Nevoie, Cerere și Ofertă în Sectorul Sanitar

1. Servicii necesare care nu sunt cerute sau furnizate
 2. Cerere nejustificată, nesatisfăcută
 3. Servicii neutilizate
 4. Servicii necesare, cerute, dar care nu sunt oferite/furnizate
 5. Servicii furnizate pentru satisfacerea unei cereri nejustificate (din punct de vedere al nevoilor)
 6. Servicii furnizate necesare, dar neutilizate
 7. Nevoia și cererea satisfăcute prin ofertă
 8. Servicii care nu sunt necesare, nesolicitate și nefurnizate
- Sursă: *Stevens & Gabbay, 1991 (modificat)*

Stabilirea priorităților. A doua etapă a spiralei de planificare include stabilirea unei ierarhii între *scopurile, obiectivele și sarcinile* unei organizații - cu alte cuvinte, ce dorește să realizeze. Aceasta va fi influențată de analiza situațională, în special de cerințele medicale și de obiectivele politice mai largi ale organizației sau ale statului. Orice sistem de planificare realist trebuie să asigure că prioritățile stabilite sunt fezabile în cadrul climatului social și politic și în contextul resurselor disponibile. În practică, aceasta înseamnă că numai unele probleme sunt abordate în cadrul oricărei perioade de planificare și sunt necesare criterii clare de selecție pentru aceste probleme prioritare care ar trebui să includă fezabilitatea politică.

Pentru selectarea intervențiilor prioritare în cadrul instituțiilor de sănătate publice sunt utilizate anumite criterii precum cele ce urmează:

-
- ◆ capacitatea de a reduce semnificativ o anumită patologie;
 - ◆ existența unei relații cost-eficiență rezonabile;
 - ◆ concordanța cu dorințele publicului.

Pentru a fi implementate, prioritățile selectate astfel trebuie să îndeplinească trei criterii de fezabilitate:

- să fie vorba de intervenții care pot fi realizate la un nivel calitativ rezonabil de sistemul sanitar existent
- să poată fi disponibile pentru majoritatea celor ce au nevoie de ele, ținând cont de resursele existente și/sau proiectate
- să reflecte un consens politic rezonabil referitor la necesitatea introducerii lor

Atunci când se stabilesc noi priorități sanitare ce trebuiesc implementate este posibil ca noi mecanisme de alocare a resurselor și de reglementare a raporturilor dintre actorii sistemului sanitar să fie necesare.

Deși la început, stabilirea priorităților în domeniul sanitar pe baze explicite a beneficiat de câteva experimente în unele din țările membre OECD. Astfel, spre exemplu, în Olanda un comitet guvernamental a analizat, în lumina resurselor limitate disponibile, ierarhizarea serviciilor de sănătate în cadrul pachetului de servicii de sănătate oferite la nivel național. Pentru a fi incluse în pachetul de bază, procedeele medicale trebuiau să treacă 3 teste/întrebări:

- sunt necesare din punct de vedere al comunității?
- sunt eficiente și eficiente?
- pot fi sau nu lăsate în responsabilitatea personală a pacienților?

Dacă serviciile de sănătate treceau de aceste teste, ele deveneau responsabilități colective, care trebuiau furnizate în cadrul pachetului de servicii universale, restul serviciilor trebuind să fie cumparate de indivizi cu propriile resurse (Ham, C.J, 1995)

În același domeniu, în Suedia, o comisie parlamentară a stabilit că raționalizarea serviciilor medicale trebuie să aibe la bază următoarele 3 principii etice:

- **principiul demnității umane:** toate ființele umane au demnitate egală și aceleași drepturi, independent de caracteristicile lor personale sau de statutul social;
- **principiul nevoii și al solidarității:** resursele trebuie direcționate către acele domenii în care sunt cele mai mari nevoi, o atenție specială trebuind acordată acelor grupuri care au mai puține șanse în a-și face auzite opiniile și a-și exercita drepturile;
- **principiul cost-eficienței:** în alegerea diferitelor opțiuni, trebuie avută în vedere o relație rezonabilă între costuri și efectul produs; acest principiu trebuie folosit doar în cazul comparațiilor între diferite tratamente pentru aceeași boală.

Aceste principii sunt ierarhizate în ordinea priorității, astfel că principiul cost-eficienței are prioritate practică scăzută.

Aceeași comisie a stabilit și criteriile care **nu pot** fi acceptate ca bază a raționalizării serviciilor medicale:

- vârsta înaintată
- rănilor/traumatismele autoprovocate
- poziția socială

Cele două abordări prezentate au dus la definirea anumitor servicii prioritare și a altora neprioritare, din punct de vedere al cheltuielilor publice.

Astfel în Olanda serviciile stomatologice pentru adulți, medicina homeopatică și fertilizarea în vitro au fost scoase din pachetul esențial de servicii de sănătate. În Suedia cea mai mare prioritate a fost acordată tratamentului afecțiunilor acute care primejdiesc viața, tratamentul bolilor cronice și mentale, urmate de serviciile de prevenire și reabilitare, cu prioritatea cea mai scăzută atribuită afecțiunilor autolimitante pentru care auto-îngrijirea este suficientă. Un aspect important al ambelor abordări constă în efortul dedicat consultării publicului în aceste domenii.

În România, ca de altfel în toate fostele țări socialiste europene, stabilirea priorităților, în ceea ce privește serviciile de sănătate la care există acces universal, este o problemă de mare actualitate. Acest lucru decurge din el puțin două aspecte:

- mai întâi, bugetele alocate pentru asistența de sănătate sunt atât de reduse încât fac practic imposibilă furnizarea tuturor serviciilor de sănătate cerute de medici și populație
- apoi, multe intervenții eficiente și din punct de vedere economic și medical sunt neglijate, sub-finanțate sau furnizate la standarde calitative reduse, când tocmai acest gen de intervenții ar trebui să aibe o prioritate sporită și să beneficieze de resurse mai importante, având certitudinea unui impact pozitiv asupra stării de sănătate a populației. În general discuțiile despre prioritățile în acest domeniu au fost limitate ca amploare, de obicei excluzându-se din pachetul de servicii esențiale doar prestații marginale ca amploare, precum chirurgia cosmetică.

Trebuie reiterat că prioritățile din sectorul sanitar nu se pot stabili în vacuum, ele trebuie să fie congruente cu principiile și valorile societale ca și cu obiectivele politice dominante. Cadrul instituțional și legislativ al sistemului sanitar stabilește limitele în care prioritățile sanitare sunt elaborate precum: restrângerile bugetare, cererea și implementate. De asemenea aceste priorități sunt influențate la rândul lor de o serie de alți factori pentru serviciile sanitare și implicarea politică, așa cum reiese și din figura de mai jos.

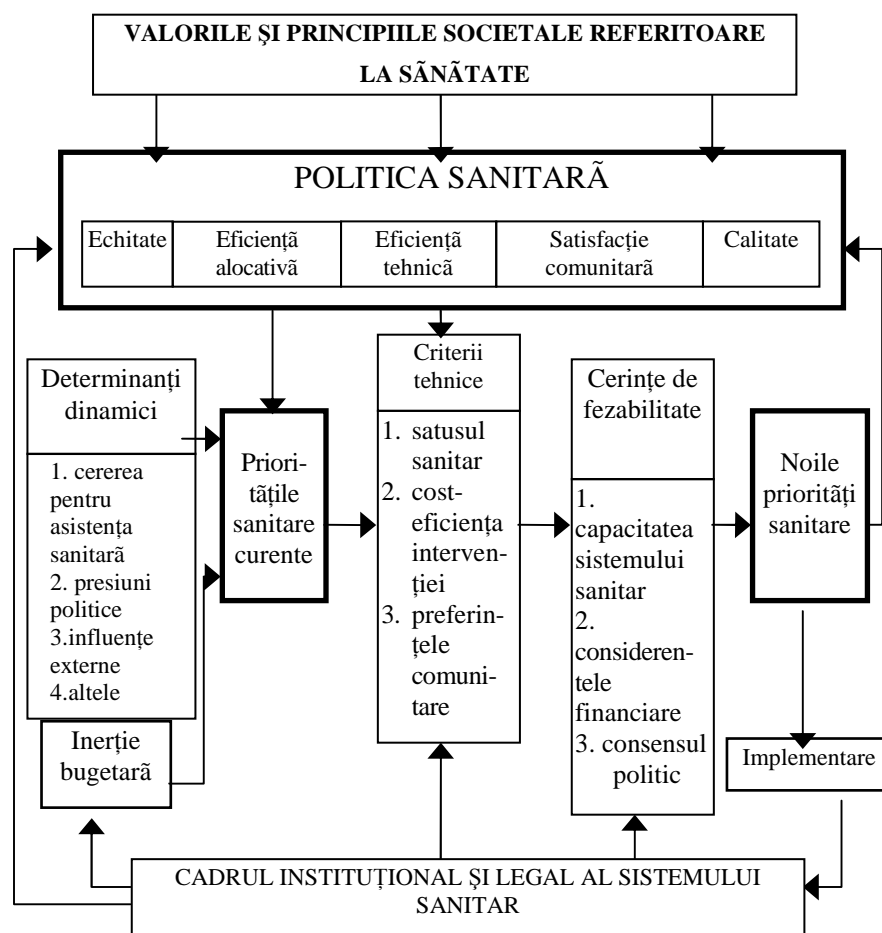


Figura 11.10. Dezvoltarea politicilor sanitare la nivel național. Sursa: W.H.O., 1997

Evaluarea opțiunilor. A treia etapă cuprinde *generarea și evaluarea* (adeseori denumită *evaluarea opțiunilor*) diferitelor opțiuni de realizare a obiectivelor și sarcinilor stabilite. Fiecare sarcină poate fi realizată în mai multe feluri. De exemplu, dacă sarcina este reducerea cu 25% în termen de 5 ani a nivelurilor de mortalitate infantilă, va exista o diversitate de modalități de realizare - cum sunt scheme de alimentație suplimentară, dotarea secțiilor de neonatologie sau programe de educație a mamelor. Deși apariția în această etapă a unei diversități de idei creatoare este adeseori utilă și productivă, este important ca acest set de opțiuni să fie redus rapid, fără o analiză prea complicată, la o listă rezonabilă a celor selectate. Aceste criterii preliminare sunt deseori aplicate în practică în mod inconștient, de exemplu, în această etapă se poate renunța la opțiuni prin recunoașterea implicațiilor pe care le au resursele mari, caracterul lor politic sau social inacceptabil, sau imposibilității realizării lor tehnice.

Fiecare dintre opțiunile rămase pe lista celor selectate este examinată și evaluată pe rând în trei feluri:

- Este examinat impactul fiecăreia pentru a vedea ce efect are asupra obiectivului sanitar stabilit. Fiecare variantă de abordare va avea un efect diferit asupra problemei sanitare (în ceea ce privește momentul și gradul) - în acest exemplu, cauzele de deces infantil
- Sunt examinate implicațiile resurselor, atât în ceea ce privește eficiența cu care fiecare alternativă poate satisface sarcinile (cunoscută drept eficiența costurilor sale) cât și pentru a stabili dacă în general opțiunea poate fi aleasă, date fiind restricțiile legate de resurse.
- Este examinată fezabilitatea fiecărui mod de abordare pentru a vedea dacă există alte bariere în calea succesului său (cum ar fi constrângeri politice sau tehnice).

Programare și stabilirea bugetului. Etapa de evaluare a opțiunilor duce la alegerea unor opțiuni preferate (sau o combinație între abordări) care vor forma ulterior o parte a planului. Procesul va fi realizat pentru fiecare zonă prioritară și este asociat cu un set de sarcini. Etapa de programare transpune rezultatele deciziilor anterioare într-o serie de programe, fiecare cu un buget. În urma acestei acțiuni se obține un document de plan, care este o declarație de intenție privitor la activitățile din perioada cuprinsă în plan. Pe măsură ce planificarea din sectorul public devine mai descentralizată, planificarea se concentrază pe zone geografice specifice fiecare în limita resurselor lor.

Realizare și control. Penultima etapă include *realizarea* planului, o parte neglijată și totuși esențială a planificării. Aceasta cuprinde transformarea programelor generale în seturi de sarcini și activități cu un buget și o programare mai specifice, precum și elaborarea unui plan mai operațional sau a unui plan de lucru. *Controlul* realizării acestor activități este o parte esențială a procesului.

Evaluarea. În sfârșit, procesul de **evaluare** a planului oferă baza pentru următoarea analiză situațională și în consecință un nou indiciu în spirala de planificare pe care am prezentat-o și, implicit, în dezvoltarea unei anumite politici sanitare.

CAPITOLUL XII

TENDINȚE IDEOLOGICE ȘI GRUPURI DE INTERESE ÎN POLITICILE SANITARE

Așa cum am menționat anterior unul din factorii ce influențează major structura unei politici sanitare și a unui sistem de sănătate este cel numit convențional "factor ideologic", adică altfel spus, concepțiile dominante despre rolul diferiților actori în structura socială și economică a unui stat, acestea bazate la randul lor pe convingeri mai profunde despre valori sociale, umane, morale etc. Din acest punct de vedere, una din cele mai simple, dar totodată și cele mai cuprinzătoare abordări, clasifică politicile de sănătate în trei mari categorii (Ellencweig, 1992):

1. conservatoare

2. liberală

3. radicală

1. Abordarea **conservatoare** implică intervenția guvernului doar pentru menținerea legii; suveranitatea consumatorului este atributul de bază derivat din această concepție, fiind acceptate ca legitime doar intervențiile ce sprijină "**egalitatea în fata legii**" a tuturor cetățenilor. Planificarea în domeniul sanitar este respinsă ca o intervenție ce poate periclita mecanismele pieței; se susține o piață liberă cu doar doi actori importanți: vânzătorii de servicii de sănătate și cumpărătorii acestor servicii, acționind pe baza cererii și ofertei.

2. Abordarea **liberală** consideră că Guvernul este o forță mediatore ce însumează preferințele individuale într-o politică ce reflectă interesele unor sectoare largi ale populației, guvernul asumându-și astfel responsabilitatea furnizării unor servicii către populație., contrastând din acest punct de vedere cu concepția conservatoare de neintervenție. Scopul global al acestei politici este de a obține o "**egalitate a șanselor**". Se acceptă faptul că piața medicală nu este o piață liberă. De aceea, realizarea "egalității șanselor" nu poate fi lăsată doar pe seama pieței și necesită intervenția statului pentru a spori raționalitatea în procesul de alocare a resurselor, a promova responsabilitatea succeselor și insucceselor în sistemul sanitar. Principiul de baza al intervenției este îmbunătățirea sănătății populației. În mod practic acest lucru implică adoptarea unui sistem național de sănătate sau a unor agenții de asigurări sociale, ghidate de către stat.

3. Abordarea **radicală** se preocupă mai mult de obiective decât de mijloace, justificând astfel intervenția statală, oricât de masivă și cu indiferență ce costuri pentru realizarea scopului ultim: "egalitatea rezultatelor". Echitatea este garantată prin planificarea centralizată și mobilizarea tuturor resurselor de către stat. Atât input-urile cât și output-urile sunt strict controlate, toți profesioniștii medicali având statut de salariat. Socializarea profesioniștilor duce la diminuarea autonomiei profesionale și a libertății de luare a deciziilor.

Ca o exemplificare concretă a modului în care o anumită orientare ideologică poate influența politica sanitară și structura sistemului sanitar vom prezenta impactul pe care ideologia de dreapta (conservatoare) la avut în anii '80 asupra sistemului din S.U.A și a celui britanic, mai ales în ceea ce privește mixul public-privat.

Astfel, reducerea rolului statului și privatizarea serviciilor publice în general și a celor sanitare în particular a fost una dintre componentele de baza ale guvernelor bazate pe ideologii de dreapta ; cele mai cunoscute în acest sens sunt exemple reprezentate de guvernul conservator britanic Thatcher și de Executivul American condus de republicanul Ronald Reagan. În cazul SUA privatizarea serviciilor de sănătate nu implica modificări esențiale, practica privată - cuplată cu asigurările de sănătate private - reprezentând norma,

modificarile introduse de administratia republicana fiind indreptate catre sectorul dereglementarii si al sporirii rolului pieței în cadrul serviciilor sanitare (de exemplu s-a renunțat la așa numitul "certificat de nevoi" care restricționa construcția de spitale sau dotarea cu aparatura de înaltă performanță în funcție de anumite condiții administrative), concomitent cu încercările de a reduce influența medicilor asupra sistemului.

În cadrul Marii Britanii impactul ideologiei în ceea ce privește serviciile sanitare a fost însă mult mai important, ținând cont de faptul că sistemul sanitar era în proporție de 90% public. Valorile politice și ideologice ale guvernelor de dreapta au inclus prezumpția că statul este în mod inerent ineficient și ca atare rolul său trebuie redus cât mai mult, astfel încât fiecare individ să fie obligat să-și asume mai multă responsabilitate pentru sine, inclusiv în ceea ce privește serviciile de sănătate. De asemenea ideologia conservatoare a guvernelor Thatcher (și apoi Major) a avut ca principiu central deviza "piața este cea mai bună", însă acest lucru nu poate fi echivalat cu reducerea rolului guvernului. După cum Klein (1989) afirma: "într-un anumit mod Guvernul Conservator poate fi văzut ca un echivalent al monarhiei Tudorilor, sporind puterea Statului pentru a moderniza o țară dominată până atunci de interese și feude locale; pentru a dispersa grupurile corporatiste care au creat consensul postbelic în slujba propriilor interese statul trebuie să-și utilizeze întreaga autoritate. Ca urmare Guvernul are nevoie de mai multă putere pentru a sparge monopolul unor asemenea interese corporatiste și astfel să fie modernizată economia și societatea britanică". De aceea era nevoie de mai multe reglementări și control de la centru pentru a diminua puterea grupurilor de interese. Atacul guvernului Thatcher asupra principiului autonomiei profesionale poate fi considerat ca parte a acestui proces de slăbire a acelor structuri cu suficientă influență politică și resurse ca să se poată opune și obstrucționa programele Guvernului. Un alt element major al "Thatcherismului" a fost retorica consumatorismului și a opțiunilor, a liberei alegeri a consumatorilor, cu accentul pus pe libertatea pieței și pe competiție. S-a argumentat că piața servește la protecția libertății individuale, aceasta fiind echivalată cu libertatea de a alege și cumpăra bunuri și servicii. În același timp ideologia "noii drepte" denunță "statul doică" pentru birocrăția sa ineficientă și pentru cheltuielile în creștere.

Serviciile de stat dau prea multă putere specialiștilor (ca de ex. medici); aceste grupuri de interese exercită o presiune excesivă asupra sistemului politic pentru a obține drepturi speciale care sunt costisitoare și, ca o consecință, cheltuielile publice devin prea mari. Din aceste considerente statul ar trebui să se retragă din scena politicilor sociale, lăsând consumatorii să decidă singuri, cu minimum de intervenție din partea autorităților publice. Consecutiv, privatizarea este un aspect de interes public deoarece "readuce puterea și demnitatea în mâinile consumatorilor, prin faptul că le dă libertatea de a alege serviciile dorite" (Jones K, 1992). Un alt aspect derivat din ideologia noii drepte a fost acela că impozitarea redusă va duce la profituri crescute, recompensându-i astfel pe cei mai întreprinzători; în timp, acest aspect va duce la un stat mai bogat, în beneficiul tuturor cetățenilor săi. Ca urmare a acestor principii anii '80 și '90 au fost marcați de schimbări majore. Un consens ce dura de peste 4 decenii în legătură cu statul bunăstării sociale a fost abandonat. Noi principii de operare au fost adoptate: individualism în locul colectivismului, independență și interes individual mai degrabă decât preocupare pentru comunitate și aspecte sociale.

În acest context în care toate domeniile sociale au suferit serioase reduceri bugetare Sistemul Sanitar Britanic(NHS) s-a dovedit a fi cel mai rezistent sector la ofensiva guvernului conservator. Astfel, cu excepția unei reduceri minore la începutul anilor '80, NHS-ul a menținut o creștere bugetară incrementală anuală (Harrison, 1988), fapt datorat faptului că NHS-ul este domeniul care se bucura de cel mai mare prestigiu în rândul

britanicilor: serviciile de sănătate sunt considerate ca "bijuteria coroanei" statului bunăstării sociale.

O altă explicație se găsește în puterea deținută de medici. Astfel aceștia constituie un puternic grup de presiune. Asociațiile lor naționale (B.M.A. și Colegiile Regale) sunt bine organizate și dispun de resurse considerabile, câștigându-și cu mult timp în urmă dreptul de a fi consultate oricând este vorba de modificări ce se doresc a fi aduse de către Guvern NHS-ului. Această componentă a puterii medicale este cunoscută sub termenul de "macroputere". Dar medicii sunt de asemenea puternici și ca indivizi la nivelul local (al pacientului). Această putere derivă din doctrina "libertății clinice" care spune că medicul are dreptul de a practica liber de ingerințe ierarhice manageriale, dreptul de a refuza anumiți pacienți, dreptul de a coordona și conduce celelalte profesii medicale și de a considera cunoștințele medicale ca un cumul al celorlalte discipline (Harrison S. 1998). Medicii controlează internările și externările diagnosticul și alegerea tratamentului adecvat pentru pacienți. La acest micro-nivel medicii s-au dovedit mult mai puternici și rezistenți la schimbare decât orice altă profesiune (categorie profesională)

Tinând cont de toate acestea și de asemenea de înaltă stimă acordată medicilor chiar premierul britanic a declarat că "NHS-ul este în siguranță cu noi la putere" încă din 1982, factor ce poate fi luat în considerare pentru a explica dificultatea Guvernului de a restrânge cheltuielile publice pentru sănătate.

În același timp, datorită unor mulți factori s-a ajuns la declarația medicilor că NHS-ul este subfinanțat. Cum guvernarea de dreapta din Marea Britanie a declarat permanent din 1979 că un obiectiv prioritar este reducerea fiscalității, nu au existat opțiuni prea mari pentru obținerea de resurse suplimentare semnificative pentru sănătate

Pe baza acestei ideologii au avut loc modificări semnificative în sistemul sanitar britanic: astfel au fost introduse noi modalități de furnizare a serviciilor de sănătate atât la nivelul asistenței primare, cât și la nivelul spitalelor și al asigurărilor de sănătate. La nivelul primar au apărut medicii generalişti deținători de bugete (GP fund-holders) din care trebuiau să acopere asistența pacienților nu doar la nivelul asistenței primare ci și, pe baze contractuale, la nivelul specialiștilor din ambulator sau spitale. La nivelul spitalelor au fost dezvoltate modalități noi de furnizare a serviciilor și de gestiune a resurselor aparând așa-numitele "trusturi", spitale publice cu largă autonomie. În esență s-au promovat principii (și personal) ale managementului privat în cadrul unor instituții publice (așa-numitul "nou management"). Ca exemple: externalizarea serviciilor auxiliare (hrana, reparații, întreținere etc), posibilitatea unor unități publice de a obține împrumuturi bancare pe baza unor proceduri competitive, contractarea unor servicii medicale din afara spitalului, inclusiv din zona privată (atunci când există liste lungi de așteptare) sau oferirea de servicii către piața privată, atunci când erau solicitate. Concomitent au fost introduse reglementări financiare care favorizau sporirea asigurărilor medicale private, prin oferirea de deduceri atât pentru firme cât și pentru angajații care contractau asemenea asigurări suplimentare. În toate exemplele anterioare temelia schimbărilor din politica sanitară a fost reprezentată de conceptul supremației consumatorului și al libertății de alegere a acestuia, prin opoziție cu statul, sau o structură similară, care era cel care decidea în numele pacienților până atunci.

Grupuri de Interese. Elaborarea politicii de sănătate, sau a oricărei politici publice în general, este influențată și deseori condiționată de rolul și poziția ocupată de așa-numitele **grupuri de interese** sau de presiune. Principalele caracteristici ale unor asemenea organisme sunt enumerate în continuare:

- a. sunt organizații independente, autonome, private
- b. au scopul declarat al realizării sau atingerii anumitor obiective

c. în acest proces nu se implică ca parte formală a administrației guvernamentale

Altfel spus, GI nu sunt interesate de obținerea puterii politice formale. Dacă se ajunge la un asemenea stadiu, grupul de interese devine parte a structurilor și procesului de guvernare, de cele mai multe ori transformându-se în partid politic și participând la procesul de luare a deciziilor din interiorul sistemului.

Grupurile de Interese pot avea origini foarte diferite, de regulă fiind vorba de un grup de oameni care sunt preocupați cu rezolvarea unei cauze comune.

Unii cercetători dau o definiție largă activității grupurilor de presiune ca: "toate interacțiunile prin care indivizi sau grupuri particulare ce nu dețin autoritate guvernamentală încearcă să influențeze procesul politic, împreună cu acele interacțiuni ale oficialilor guvernamentali care încearcă să-și exercite influența în afara domeniului lor de autoritate specifică" (Walt G., Gilson L. 1994)

Conform acestei definiții chiar anumite structuri guvernamentale pot acționa ca și grupuri de interese atunci când încearcă să influențeze decizii politice ce nu țin de sfera lor de competență imediată. Un astfel de exemplu ar putea fi reprezentat de încercarea reprezentanților Ministerului Sănătății de a modifica politica comercială în domeniul produselor pe care la consideră dăunătoare sănătății, fapt care de altfel s-a petrecut în multe țări.

Ținând cont de toată această tipologie o clasificare exhaustivă este dificil de realizat. Un exemplu este înfățișat mai jos, în care clasificarea se face în funcție de obiectivul declarat al grupului de interese.

| Obiectivele grupului | Denumirea grupului |
|---|--|
| 1. Obiectivul principal este să protejeze interesele membrilor; exercitarea de presiune politică este secundară și subsecventă; apartenența este restricționată pe anumite criterii | • Parțial • Sectorial • Al Producătorilor |
| 2. Obiectivul principal este de a promova o anumită cauză; apartenența este deschisă pentru toți cei care susțin respectiva cauză | • Exclusiv • Promovând o cauză • Al Consumatorilor |

Caseta 12.1. Clasificarea Grupurilor de Interese
Sursa: Walt, G., 1997

Primul tip de Grup de Interese (al producătorilor, al unor interese specifice, particulare) se bazează pe o agregare a unor indivizi cu un rol similar în societate și care pot negocia cu guvernul având o poziție relativ puternică în fața acestuia, putând amenința cu anumite sancțiuni în caz de neînțelegeri majore. Un exemplu comun al unui asemenea Grup de Interese este reprezentat de sindicate.

Profesioniștii din **domeniul sanitar** reprezintă un caz particular al unui asemenea Grup de Interese. Până de curând, la nivel european, medicii erau considerați ca având o poziție dominantă, monopolistică chiar, în cadrul sistemului sanitar; ei aveau un control considerabil în ceea ce privește reglementările și formarea profesională a propriilor membrii, precum și capacitatea de a domina celelalte profesii medicale. Mai mult medicii erau/sunt percepuți ca având un statut deosebit atât de către majoritatea guvernanților cât și de către publicul larg.

De la sfârșitul anilor 1980 această imagine a început să se modifice. Statutul privilegiat al profesiei medicale a început să fie contestat la fel ca și "modelul medical" al sănătății, care explica boala preponderent în legătură cu factori biologici. Asistența de sănătate primară a fost o parte a acestei noi abordări de politică sanitară, cu accentul pe îngrijirile de bază și controlul

unor factori din afara medicinei alocate, ca un pas important în îmbunătățirea stării de sănătate a populației.

De asemenea, creșterea costurilor asociate îngrijirilor sanitare a dus la considerarea în multe țări europene a medicilor cu principali "risipitori" de resurse; ca atare multe guverne au început, din anii 80, să încerce să reducă puterea organizațiilor medicale, care au început să-și piardă poziția privilegiată în elaborarea politicilor de sănătate.

Interesant de precizat în acest context poziția diferită a acestor Grupuri de Interese în două țări cu sisteme sanitare asemănătoare ca structură, dar cu importante diferențe de cultură politică specifică. Astfel, în Anglia, Asociația Medicală Britanică (B.M.A.) se încadrează în acest trend de reducere a influenței politice în ultimii 10 ani, introducerea, demararea reformelor SSN fiind făcută de Guvernul Thatcher fără consultarea acestora, fapt fără precedent în istoria britanică; în plus conținutul acestor reforme, dacă va fi realizat, va duce practic la diminuarea controlului medicilor asupra resurselor și sporirea puterii autorităților sanitare și a managerilor unităților medicale.

În România, după 1989 ca și înainte, medicii au avut putere politică mai ales la nivel individual, majoritatea pozițiilor de decizie din Ministerul Sănătății fiind ocupate de medici. După 1996, odată cu înființarea Colegiului Medicilor, medicii se organizează ca un clasic Grup de Interese (**intrare restricționată, interese specifice sectoriale, statut neguvernamental**) și încearcă să joace un rol important în politica sanitară, reușind să influențeze multe din deciziile politicii sanitare majore din ultimii ani. România pare astfel să repete experiența vestică, fiind din punct de vedere al puterii de influență a medicilor la nivelul anilor premergători introducerii reformelor structurale în diferite sisteme sanitare din UE, părând a se îndrepta spre o soluție de tip corporatist în domeniul politicii de sănătate.

Al doilea **tip de Grup de Interese (al consumatorilor)** își alege membrii dintr-o masă mult mai mare de cetățeni și are ca obiectiv promovarea unor probleme ce sunt de un interes (mai) general și nu cantonate neapărat la interesele membrilor grupului. Ca exemple pot fi date, în domeniul sănătății, grupurile ce militează pentru persoanele cu SIDA sau alte afecțiuni specifice și care pot fi alcătuite din persoane ce nu au respectiva afecțiune. Grupurile Consumatorilor, ce au ca scop protejarea intereselor consumatorilor, militează pentru modificarea politicilor specifice în diferite domenii (ca de exemplu furnizarea de indicații adecvate pe etichetele produselor farmaceutice și al alimentelor).

O altă clasificare a Grupului de Interese se referă la modul în care sunt percepute de autorități. Din acest punct de vedere pot exista două categorii de Grupuri de Interese: agreeate și neagreeate de Guvern (Walt G., 1994).

Grupurile de Interese agreeate sunt considerate ca legitime și acceptate ca parteneri de dialog de către autorități în ceea ce privește elaborarea politicilor de sănătate. Uneori asemenea Grupuri de Interese sunt chiar invitate să facă parte din anumite comitete consultative și să participe direct la procesul de luare a deciziei. Acest procedeu este folosit uneori pentru beneficiu mutual, fiind prevenite sau reduse eventualele conflicte. Asemenea Grupuri de Interese cheltuie uneori timp și energie considerabilă pentru a-și prezerva acest statut de partener favorizat, una din cele mai uzitate tehnici fiind cooptarea în rândurile membrilor a unor înalți funcționari publici, retrași din activitate ca și organizarea de întâlniri periodice cu înalți funcționari în funcție (atât de la nivel Ministerial cât și de la cel Parlamentar).

În România exemplul tipic este reprezentat de Colegiul Medicilor, dar și alte grupuri pot fi încadrate în această tipologie. În Marea Britanie reprezentantul tipic al unui asemenea Grup de Interese agreeat este Asociația Producătorilor Britanici de Produse Farmaceutice și desigur Asociația Medicilor Britanici(BMA)

Grupurile de lobby se definesc ca acele grupuri de profesioniști care au ca scop persuadarea și convingerea politicianilor de a promova orice cauze. Aceste Grupuri de Lobby sunt grupuri profesioniste, în sensul că sunt plătite pentru activitatea desfășurată de către cei a căror cauză o promovează. De multe ori Grupurile Lobby sunt angajate de diferite Grupuri de Interese pentru a le promova interesele specifice (sau pentru a le proteja/menține pe cele deja obținute). Ca și în cazurile anterioare tehnicile de lucru variază de la atragerea în rândul

personalului propriu a unor personalități publice sau foști politicieni, până la organizarea de conferințe sau vizite pentru promovarea intereselor clienților.

În România, după 1989, în domeniul sanitar, activitatea de lobby profesionist, în sensul arătat mai sus, practic nu a existat. Se poate însă aprecia că a existat "lobby" din convingere pe diferite domenii ale politicii sanitare, de la promovarea sănătății până la introducerea asigurărilor de sănătate, rezultatele nefiind, în general încurajatoare. Un caz aparte în acest domeniu este reprezentat de companiile farmaceutice (producători și/sau distribuitori) ale căror demersuri pot fi mai mult sau mai puțin integrate în activitatea de lobby, dar care au avut impact asupra acestui sector mai ales datorită sistemului de reglementare fragmentar din această zonă (liste de medicamente compensate cu puține criterii clare de includere sau excludere, transparență redusă în luarea deciziilor, impact mediatic semnificativ etc.).

Această succintă prezentare a conținutului conceptului de Grup de Interese a încercat să evidențieze faptul că aceste grupări sunt o parte intrinsecă și legitimă a rețelelor de influențare a politicii de sănătate. Chiar dacă Guvernul și autoritățile publice sunt în centrul procesului de luare a deciziei în domeniul politicii de sănătate, Grupuri de Interese de la diferite nivele pot influența, stimulând sau blocând, politica sanitară; sensul acestei influențe poate fi determinat doar printr-o cunoaștere a fenomenului și prin angajarea în dialog cu diferitele Grupuri de Interese. De menționat că, în cadrul Grupului de Interese, se pot include atât organisme ce acționează la nivel național, local sau central, cât și la nivel internațional. Mai mult, organisme internaționale pure, sunt privite uneori ca și Grupuri de Interese.

Figura 12.1. prezintă schematic principalii actori din sistemele de sănătate incluzând aici și grupurile de interese care pot avea structuri diferite în funcție de particularitățile naționale și locale.

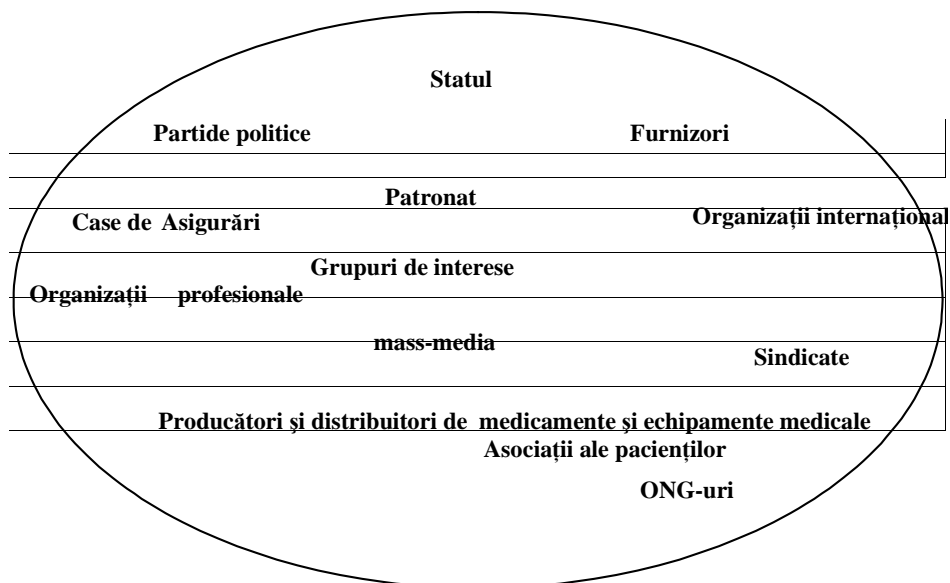


Figura 12.1 Actorii din sistemele de sănătate

În funcție de politica sanitară, de cultura organizațională și de structura sistemelor sanitare acești actori pot avea reprezentări diferite. Spre exemplu în cazul României atunci când menționăm statul, ne putem referi la diferite structuri de la nivel central sau local care au funcții în sănătate: Ministerul Sănătății, Direcțiile de Sănătate Publică, Casa Națională de Asigurări de Sănătate, Casele Județene de Asigurări de Sănătate sau Primăriile și Consiliile Județene și ele cu

anumite responsabilități pe linie de sănătate. În cadrul organizațiilor profesionale un rol primordial revine Colegiului Medicilor și Colegiului Farmaciștilor, atât la nivel central cât și la nivel județean ; după cum am arătat anterior aceste colegii pot fi încadrate și în cadrul grupurilor de interese specifice, la fel ca și producătorii și distribuitorii de medicamente sau anumite ONG-uri. Printre organismele internaționale cu rol major în politica sanitară din România pot fi citate Banca Mondială, Organizația Mondială a Sănătății sau UNICEF.

Așa cum am menționat la începutul acestui capitol există o intercondiționare între obiectivele sistemelor de sănătate, structura acestor sisteme și politicile de sănătate dezvoltate. Practic, politicile de sănătate care duc la o anumită structură a sistemului sanitar sunt influențate și răspund obiectivelor pe care decidenții politici vor să le atingă în ceea ce privește asistența medicală a populației. Nu poate exista o politică de sănătate și un sistem de sănătate care să asigure un acces universal, pentru toată populația unei țări, la toată gama de servicii de înaltă calitate și care să asigure limitarea costurilor, atât la nivel macro-sistemic cât și micro-sistemic. Acest lucru se poate traduce prin imposibilitatea universalității și echității în ceea ce privește accesul la servicii comprehensibile și cu costuri scăzute. În ceea ce privește mecanismele utilizate în elaborarea politicilor de **alocare a resurselor** în sănătate, trebuie subliniat faptul ca practic in toate tarile in care plata pentru serviciile medicale nu se face direct, apare fenomenul de **raționalizare a serviciilor**, aspect ce va fi analizat în continuare.

I. Raționalizarea serviciilor de sănătate

În orice sistem în care există un terț plătitor pentru asistența sanitară, aceasta va fi raționalizată, adică nu toată lumea va primi toate serviciile medicale solicitate, la momentul dorit. Ca atare acest fenomen, raționalizarea, apare atât în sistemele finanțate prin impozite generale cât și în cele finanțate prin asigurări de sănătate, publice sau private (Saltman RB, von Otter C.). Se poate spune astfel că acest fenomen nu este nou, ci doar că dezbaterile, academice și politice, sunt mai intense acum. Trebuie subliniat că deși acest proces de raționalizare este vechi, abordarea explicită, cea de care mă voi ocupa în continuare, nu este la fel de comună, cu alte cuvinte au existat puține politici sanitare explicite în acest sens, care să stabilească clar cine la ce servicii are dreptul. Astfel, în sistemele de tip național, ca cel al Marii Britanii de ex., existau mecanisme implicite și mai puțin explicite: medicii generalişti acționau ca "portari" față de asistența secundară, trimițând la asistența de specialitate doar anumiți pacienți, iar în ce privește asistența de specialitate, ambulatorie sau spitalicească, raționalizarea era făcută prin intermediul listelor de așteptare. Acest proces era unul implicit, atâta vreme cât nu existau reglementari clare care să stabilească volumul și calitatea serviciilor medicale la care se pot aștepta pacienții, incluzând aici și timpul de așteptare pentru intervenții medicale specifice. În urma reformelor ce au loc în Marea Britanie, aceste decizii tind să devină explicite, prin intermediul contractelor negociate între furnizorii de servicii și cei ce le plătesc, stabilindu-se mai clar numărul pacienților ce vor fi tratați ca și calitatea și volumul respectivelor servicii.

Fenomenul raționalizării serviciilor medicale apare și în cadrul sistemelor bazate pe asigurări de boală, publice sau private. Aici însă raționalizarea are mai frecvent o abordare explicită, existând de obicei contracte detaliate între casa de asigurări și furnizorii de servicii medicale în care se specifică ce servicii sunt acoperite de polița de asigurare, incluzând și criteriile după care respectivele servicii vor fi produse (calitate, timp de așteptare, costuri suplimentare pentru pacienți etc.)

În acest context se poate aprecia că în România la ora actuală mecanismele raționalizării sunt implicite, neexistând practic o politică oficială care să statuteze faptul că

anumite servicii nu sunt disponibile pentru toată populația în mod gratuit, sau că pentru anumite intervenții sunt necesare anumite condiții (vârsta, timp de așteptare, plăți etc). Cu toate acestea, nenumărate articole și dezbateri arată că raționalizarea există, de cele mai multe ori fiind făcută la nivelul medicilor care decid ce pacienți să trateze și cum anume, fără a avea însă criterii explicite pentru aceste decizii, chiar dacă insuficiența resurselor face inevitabile asemenea decizii.

Această situație poate să fie pe placul celor care elaborează politicile sanitare și decid ce și câte resurse să fie investite în diferite arii ale sectorului sanitar, de vreme ce pot să facă acest lucru fără să fie nevoie să justifice deciziile luate pe baza unor criterii obiective și clar motivate.

Dacă însă raționalizarea va ajunge să fie o parte explicită a diferitelor politici sanitare, anumite întrebări vor trebui să capete răspuns (Harrison S, Hunter DJ.):

- cine ar trebui să elaboreze deciziile legate de raționalizarea serviciilor medicale?
- ce mecanisme ar trebui utilizate în elaborarea și implementarea acestor decizii ?
- ce criterii ar trebui să stea la baza acestor decizii?

Restul acestei secțiuni va încerca să răspundă acestor întrebări, intenția fiind de a lista principalele alternative cu principalele avantaje și dezavantaje pentru fiecare. Trebuie însă subliniat că aceste întrebări nu definesc totdeauna stagii distincte, anumite decizii legate de raționalizare putându-se adresa mai multor faze (de exemplu utilizarea autonomiei clinice va defini atât pe cel ce va lua deciziile cât și mecanismul).

Luarea deciziilor. În esență există patru grupuri principale care pot lua decizii legate de raționalizare în sfera politicilor și a serviciilor sanitare:

- **politicienii,**
- **administratorii sanitari,**
- **profesioniștii medicali și**
- **publicul** (Klein, RE.).

Politicienii. Este evident că politicienii sunt cei mai îndreptățiți să ia decizii, atâta vreme cât raționalizarea serviciilor de sănătate este în esență un exercițiu politic, adică implică alocarea autoritară a valorilor (Heginbotham C.). Acest aspect este cu atât mai evident în cazul unui sistem bazat pe impozite, ca cel al României sau al Marii Britanii, unde acest sector intră în competiție cu celelalte obiective/sectoare ale cheltuielilor publice. Fără modificarea mecanismului de finanțare, deciziile politicienilor, din parlament sau Guvern, în legătură cu resursele disponibile pentru sănătate vor fi imposibil de evitat. Cu toate acestea două opțiuni politice rămân nedeterminate în acest context. Mai întâi, necesitatea ca guvernarea să facă opțiuni explicite în ce privește alocarea resurselor între diferite domenii nu duce obligatoriu și la decizii legate de prioritățile din cadrul sectorului sanitar. Astfel dacă de multe ori s-au anunțat "priorități" pentru asistența sanitară, rareori politicienii au anunțat care ar fi domeniile neprioritare, probabil datorită sensibilității electorale a unor asemenea decizii. Cu alte cuvinte posibilitatea ca responsabilii politici să stabilească ce anume servicii sunt furnizate prin sistemul public a ramas neutilizată, chiar dacă discuții despre un "pachet de servicii" național se poartă în multe alte țări occidentale (Saltman R.B.). În România pachetul de servicii s-a încercat a fi definit prin intermediul unor proiecte finanțate de Banca Mondială și UE, dorința fiind ca rezultatul să fie inclus în "contractul cadru", document care ar trebui să decidă ce anume servicii vor fi oferite celor care sunt cuprinși în Sistemul de Asigurări Sociale de sănătate. Din motivații atât politice cât și tehnice nu s-a luat o decizie clară în acest domeniu, mai multe detalii despre acest proiect fiind oferite în studiul de caz referitor la România.

Trebuie subliniat faptul că atunci când ne referim la politicieni și guvernanti avem în vedere atât pe cei de la nivel central, ci și pe cei de la nivel local care de multe ori pot avea un rol important în realizarea anumitor politici sanitare, de exemplu în România fiind responsabile de cumpărarea asistenței sanitare pentru populația arondată, e drept în limita bugetului aprobat central, putând să integreze serviciile ce afectează sănătatea și să permita și o mai mare participare directă a cetățenilor la luarea deciziilor ce-i privesc direct.

Autoritățile sanitare: în sistemele sanitare de tip național, precum cel din România, autoritățile sanitare sunt răspunzătoare de asistența sanitară a unei populații dintr-o arie geografică definită. Pentru realizarea acestei atribuții autoritățile sanitare trebuie să realizeze o raționalizare a serviciilor sanitare, atâta vreme cât bugetul lor este finit și trebuie să decidă ce anume servicii să furnizeze. Din punct de vedere legal autoritatea sanitară locală (Direcția de Sănătate Publică în România) este un reprezentant al Ministerului Sănătății, fiind alcătuită din membrii numiți, care au la dispoziție personal administrativ.

În general autoritățile sanitare au încercat să evite raționalizarea explicită a unor tratamente sau investigații anume, îndreptându-se spre alocarea de resurse mai degrabă unor domenii medicale mai largi. Studiile au arătat că discuțiile referitoare la disponibilitatea anumitor servicii medicale s-au purtat mai ales pe tema unor servicii marginale (ca de ex. fertilizarea in vitro, chirurgia plastică pentru înlăturarea tatuajelor sau cosmetica rinofacială) și mai puțin în legătură cu pachetul de servicii comprehensive ce ar trebui să fie disponibil (Wistow G, Harrison S.). Cu toate acestea, pe măsura avansului tehnologic și a creșterii solicitărilor din partea populației, sunt indicii că autoritățile sanitare vor trebui să ia din ce în ce mai multe decizii legate de serviciile pe care le vor furniza.

Desi s-ar părea ca autoritățile sanitare se bucură de mai mult suport public ca raționalizatori ai serviciilor medicale, prin comparație cu politicienii, marea problema pentru aceste structuri este lipsa lor de legitimitate. Astfel, autoritățile sanitare din majoritatea țărilor cu servicii naționale de sănătate nu sunt nici alese și nici nu răspund direct în fața electoratului pentru care iau decizii; în același timp nu posedă nici tipul de legitimitate pe care îl acordă pacienții și publicul medicilor, în virtutea rolului lor direct în furnizarea asistenței medicale. Cu alte cuvinte autorităților sanitare le lipsește atât autoritatea deontică recunoscută politicienilor cât și cea epistemică, asociată profesioniștilor medicali. Ca atare autoritățile sanitare ocolesc luarea unor decizii explicite ce ar putea duce la reducerea anumitor tipuri de servicii în favoarea altora, însă această abordare devine din ce în ce mai dificilă pe măsură ce restricțiile bugetare îi obligă să decidă ce anume să ofere populației de care răspund.; în viitor creșterea rolului decizional în raționalizarea medicală pentru autoritățile sanitare va necesita fie aplicarea unor anumite mecanisme de legitimitate (alegerea directă sau consultarea extensivă a publicului, aspecte detaliate în secțiunea dedicată descentralizării) fie stabilirea unor criterii clare care să stea la baza deciziilor manageriale de raționalizare.

Medicii Medicii au fost pînă în prezent principalul actor în procesul de raționalizare a serviciilor medicale, cel puțin în ceea ce privește hotărârile referitoare la care sunt tratamentele disponibile la un moment dat și cine să beneficieze de ele. Procedînd astfel s-ar părea că ei acționează cu o mare doză de legitimitate. Nu numai că profesiunea medicală este plasată printre cele mai stimate profesii în sondajele de opinie, dar diferite studii îi identifică pe medici drept cei mai potriviți factori ce ar trebui să raționalizeze serviciile disponibile în cadrul Sistemului Sanitar.

Acest aspect permite politicienilor să exploateze deferența publică față de medici și să evite deciziile dificile (electoral) pe care ar trebui să le ia ei ca reprezentanți legitimi ai populației. Un asemenea comportament prezintă, în opinia noastră, două tipuri de neajunsuri. Primul este de ordin pragmatic: necesită cooperarea doctorilor. Cum în urma

reformelor ce au loc în prezent în majoritatea sistemelor occidentale medicii sunt supuși unei puternice presiuni manageriale, nu este sigur că o asemenea cooperare mai poate continua, mai ales ținând cont de pesimismul manifest legat de resursele disponibile pentru sănătate în viitor. Mai mult, este dificil de evaluat cum medicii cu anumită specialitate ar putea lua decizii rezonabile referitoare la alocarea resurselor între diferite specialități medicale, mai ales în contextul noilor performanțe tehnologice și în același timp al insuficienței resurselor.

Al doilea neajuns este principial: dacă raționalizarea este delegată medicilor, criteriile utilizate de aceștia vor fi greu evaluabile și nu vor exista mecanisme pentru a fi făcuți responsabili pentru deciziile luate. De exemplu clinicienii pot decide pe baza nevoii pe care ei o constată, sau a eficacității tratamentului, dar în aceeași măsură pot avea în vedere judecăți sociale (ca de exemplu vârsta și apartenența socială) sau doar dorința lor de a aplica sau nu un anumit tratament (Harrison S.).

Paradoxul poziției doctorilor și politicianilor este astfel evident. Cei din urmă, din punct de vedere constituțional cel puțin, ar trebui să ia deciziile legate de raționalizarea asistenței medicale, lucru pe care nu îl fac, situație ce pare a avea și suportul publicului. Pe de altă parte medicii sunt cei ce fac "raționalizarea" serviciilor medicale, beneficiind de suportul public pentru aceasta, deși din punct de vedere constituțional nu ar fi cei îndreptățiți să o facă.

Publicul. Una din noile abordări legate de raționalizarea serviciilor sanitare este aceea că autoritățile sanitare ar trebui să consulte populația de care răspund în legătură cu prioritățile asistenței medicale, adică altfel spus cu deciziile legate de raționalizarea asistenței sanitare; această abordare poate avea oarecare atracție în furnizarea legitimității pentru decizii care altfel ar putea fi considerate incerte ca legitimitate. Însă aici apar din nou o serie de neajunsuri. Primul este de consistență: atâta vreme cât guvernării ignoră evidențele substanțiale care arată că publicul ar dori mai multe resurse pentru sănătate (Jowell R, Witherspoon S, Brook L.), pare oarecum inconsistent să soliciți aceeași opinie referitor la alocarea acestor resurse.

În al doilea rând există dubii serioase legate de dorința publicului de a fi implicat în asemenea decizii. O serie de cercetări au evidențiat o aparentă lipsă de dorință din partea publicului pentru a lua decizii dificile (Bowling A, Jacobson B, Southgate L.), iar diferite anchete au arătat că subiecții din rândul medicilor și al managerilor sanitari au răspuns mult mai frecvent decât subiecții din rândul publicului că deciziile de raționalizare ar trebui luate de către public.

În al treilea rând nu există nici un mod pentru a ști ce criterii vor fi utilizate în luarea unor asemenea decizii de către public. Spre exemplu ar trebui ca tratamentul gratuit să fie oferit doar victimelor SIDA "inocente" ? Sau ar trebui ca transplantul hepatic să nu fie oferit celor ce au ca etiologie a bolii lor abuzul de alcool? ținând cont de asemenea incertitudini nu este surprinzător că deciziile legate de pedepsele corporale și pedeapsa capitală, ca ex., sunt luate în Marea Britanie pe baza democrației reprezentative și nu prin cea participativă directă (plebiscitară) (Klein RE.).

Desigur nu poate fi exclusă orice formă de participare a publicului la luarea unor decizii de raționalizare care îl privesc direct, dar în general sunt propuse forme precum paneluri reprezentative de respondenți sau așa numitele quasi-jurii ale publicului, toate aceste abordări încercând să reducă influențele legate de asimetria informațională dintr-un asemenea domeniu precum cel medical (Dimond B.).

Mecanismele. Sunt descrise șase principale mecanisme care sunt, sau ar putea fi, utilizate ca instrumente ale politicilor sanitare:

-
- plățile,
 - utilizarea asistenței medicale primare ca "portar",
 - listele de așteptare,
 - regulile explicite și
 - informarea pacienților (Harrison, S).

Nu sunt trecute pe această listă factori care deși sunt cunoscuți că pot avea rol de mecanisme de raționalizare a serviciilor medicale, cu greu pot fi considerați ca opțiuni politice. Aici pot fi trecuți factori ca inaccesibilitatea fizică a facilităților medicale (datorită localizării, transportului dificil etc.) și bariere sociale sau psihologice, precum cele legate de comportamentul personalului medical.

Plățile. Plățile pentru serviciile medicale pot lua diferite forme: plata unor sume fixe pentru serviciile medicale primite, indiferent de valoarea acestora, plata unor procente din costul serviciilor medicale (numită și coasigurare) sau plata primelor "x" lei din costul serviciilor (spre exemplu primele 5000 de lei din costul medicamentelor prescrise trebuie suportate de pacienți, restul fiind apoi plătit de casa de asigurări). În Sistemele Naționale de Sănătate plățile sunt mai ales sub forma sumelor fixe și sunt utilizate în special pentru plata medicamentelor prescrise și a tratamentelor stomatologice, cu excepția persoanelor cu venituri scăzute, cum ar fi cazul șomerilor și al pensionarilor, care sunt exceptate de la aceste plăți (total sau parțial). În acest context poate fi amintit că în România, deși se afirmă că asistența medicală este gratuită, plățile suplimentare suportate de pacienți, pentru îngrijirile sanitare sunt considerate mai mari decât în multe țări occidentale, ajungând conform unor studii, la 25-30% din costurile medicale, fiind vorba, mai ales de al doilea tip de plăți procentuale (World Bank Report) (întinse mai ales pentru medicamente, dar în forme mai mult sau mai puțin reglementate oficial și pentru plata anumitor prestații medicale în sistemul public). Efectul acestor plăți asupra comportamentului pacienților este foarte dezbătut și controversat, însă este evident că acesta poate fi un mecanism de raționalizare a serviciilor medicale, efectele cele mai puternice întâlnindu-se însă la cei cu venituri modeste care de obicei sunt și cei care au cele mai mari nevoi sanitare, motiv pentru care acest mecanism trebuie relaționat cu atenție de posibilitatea de plată (Appleby, J.).

Selecția la nivelul asistenței medicale primare. Accesul la asistența medicală secundară, alta decât cea de urgență, în Sistemele Naționale de Sănătate ca cel din România sau Anglia de ex., era și este controlat de medicii de medicină generală, care sunt cei care selecționează cazurile ce trebuie trimise spre investigații și tratament la eşaloanele medicale superioare. Acest mecanism reduce cererea de servicii medicale secundare, fapt evident din comparațiile cu sistemele unde accesul la asistența de specialitate este liber (Maxwell R.J.). În România, deși legal situația este aceeași (adică nu au acces la asistența secundară decât pacienții care au fost trimiși de către medicul generalist din cadrul rețelei de asistență primară), de multe ori sistemul este scurtcircuitat, mai ales în cazul spitalelor unde admiterea se poate face sub forma urgențelor medicale (formale) care nu mai necesită trimiteri.

Listele de așteptare. Listele de așteptare pentru asistența medicală (secundară în special), comune în multe țări, ex. tipic fiind Marea Britanie, par a avea mai multe roluri, nu toate recunoscute oficial. Sunt astfel un tampon între cererea de servicii și capacitatea de a le satisface, permit condițiilor medicale auto-limitante să se manifeste și pot avea chiar un efect placebo. E probabil ca aceste liste să influențeze și comportamentul medicilor: cu cât listele de așteptare pentru o anumită intervenție sunt mai lungi, cu atât trimiterea pentru acea procedură va fi mai improbabilă (Goldacre MJ, Lee A, Don B.).

Autonomia profesională. Autonomia profesională a medicilor este o altă instituție ce îndeplinește mai multe funcții. Ea duce la încrederea pacienților că deciziile legate de tratamentul lor sunt luate pe criterii strict medicale și nu administrative și permite medicilor să

se opună intervențiilor administrativ-manageriale în activitatea lor. Dar serveste și ca un mecanism de a refuza anumite tratamente care nu pot fi satisfăcute cu resursele existente. Acest mecanism face ca deciziile de raționalizare să devină mai puțin evidente pentru pacienți, public, poate chiar și pentru medici uneori (Aaron HJ, Schwartz WB). Avantajele unui asemenea mecanism "invizibil" pentru ceilalți actori implicați în procesul de raționalizare sunt evidente, fiind însă dependente de dorința de colaborare a medicilor, după cum am arătat anterior.

Reglementări explicite. Este posibil să previzionăm crearea de reglementări explicite despre ce tratamente trebuie sau nu furnizate de sistemul de sănătate; asemenea reguli pot include referiri la anumite circumstanțe în care un anumit tratament poate fi oferit sau refuzat. Deși asemenea reglementări sunt rare în sistemele finanțate prin impozite (în general este vorba despre reguli referitoare doar la siguranța medicamentelor și a echipamentelor medicale), tendința este de a introduce contracte explicite între autoritățile sanitare și unitățile medicale furnizoare, care să evidențieze ce anume se oferă pacienților și în ce condiții. Din punct de vedere al politicii sanitare problema rezidă în justificarea unor asemenea măsuri, atât din punct de vedere al legitimității procesului de luare a deciziilor (vezi discuția anterioară) cât și al criteriilor ce stau la baza acestor decizii, după cum voi arăta mai jos.

Informarea pacienților. Cererea pentru servicii medicale poate fi influențată și de tipul și forma informațiilor puse la dispoziția pacienților. Exceptând eforturile individuale ale medicilor există puțină experiență legată de utilizarea acestor informații în forma unei politici sistematice. Cea mai avansată țară în acest domeniu este SUA cu programe speciale pentru diferite tipuri de intervenții medicale, cu avantajele și dezavantajele fiecăruia; introducerea unui asemenea program în Marea Britanie, cu benzi video adresate potențialilor pacienți pentru chirurgia prostatei a dus la o reducere a cererilor pentru asemenea operații, însă experimentul este abia la început încât datele disponibile nu sunt foarte concludente (Wennberg J.).

Criteriile. Sunt descrise trei criterii generale care pot influența deciziile de raționalizare a serviciilor medicale într-un sistem sanitar în care există un terț plătitor:

- **principiul "salvării",**
- **eficiența,**
- **echitatea.**

Lista aceasta pare a omite două criterii care sunt descrise în mod frecvent: dreptul la asistență sanitară pe baza plății unei taxe și "nevoia". Primul este omis chiar dacă este frecvent resimțit de pacienți și public, însă contrazice toată noțiunea de terț plătitor, fiind întâlnit doar sub forma plăților directe, relativ rare în Europa occidentală. Al doilea principiu nu este de fapt omis din discuție; noțiunea de nevoie definită ca și capacitatea individului de a beneficia de tratament medical este incorporată în discuția despre eficiență, în timp ce noțiunea de nevoie socială e inseparabilă de principiul echității, o discuție mai amplă a acestui aspect fiind realizată la începutul capitolului.

Principiul salvării: în termeni generali acest principiu afirmă că sistemul sanitar trebuie să încerce să-i ajute pe cei aflați la nevoie, acordând prioritate celor aflați în circumstanțe ce le amenință viața (Harrison, S., 1997).

Acest principiu este decelabil și în alte arii ale vieții publice sau chiar private, fiind privit ca unul din elementele definitorii ale civilizației moderne. O caracteristică a acestui principiu este că pune cel puțin la fel de mult accentul pe actul de a ajuta în sine, adică pe proces, ca și pe rezultatul acestui ajutor.

Acest fapt face ca acest principiu să fie greu de utilizat ca un criteriu de raționalizare. Deși nu este nimic evident greșit în utilizarea acestui principiu este dificil de a-l operaționaliza astfel că nu se pot dezvolta din el instrumente care să arate când ar trebui încetate eforturile pentru menținerea unui pacient în viață, spre exemplu. Astfel, costul oportunităților asociat cu utilizarea

acestui principiu poate fi extrem de ridicat (altfel spus: câți alți pacienți ar fi putut beneficia de resursele utilizate cu un singur pacient, având rezultate cel puțin la fel ca pentru acesta?)

Eficiența. Dacă ar trebui stabilit care este criteriul de raționalizare a asistenței medicale cel mai des menționat în literatura de specialitate probabil că acesta ar fi eficiența. În Marea Britanie are loc o întregă mișcare centrată pe acest criteriu (Cochrane AL.), eficiența fiind de altfel unul din principiile pe care Serviciul Sanitar Britanic (NHS-ul) declară că îl are în vedere atunci când stabilește prioritățile la nivelul sistemului sanitar britanic; în termenii economiștilor, actorii ar trebui să fie interesați de asistența medicală eficientă, i.e. acea asistență pentru care există "o probabilitate rezonabilă de a avea un impact pozitiv asupra sănătății lor" (Andersen TF, Mooney G.). Din păcate chiar și aceasta formulare tehnică face ca deciziile de raționalizare să aibă o componentă subiectivă, atâta vreme cât nu este clar definit care ar fi o probabilitate "rezonabilă" și cine ar trebui să o determine.

O modalitate de a încerca rezolvarea, măcar parțială, a problemei legate de eficiența anumitor tratamente sau procedee medicale constă în a le compara costurile asociate. Deoarece deciziile de raționalizare trebuie să opteze pentru anumite tratamente în defavoarea altora, trebuie găsite unități de măsură pentru eficiența respectivelor tratamente. O tehnică care corelează eficiența tratamentului cu costurile asociate este QALY (Quality Adjusted Life Years, adică ani de viață ajustați din punct de vedere al calității). Este o metodă destul de laborioasă care încearcă să summarizeze beneficiile intervențiilor medicale din punct de vedere al anilor de viață salvați ca și al calității vieții salvate. Informațiile legate de costuri pot fi adunate ulterior și astfel costurile pentru anii de viață câștigați, ajustați din punct de vedere al calității, pot fi calculate. Utilizând aceste procedee pentru mai multe tratamente se poate obține un tabel ca cel de mai jos pentru diferite tratamente utilizate pentru una sau mai multe boli, având la bază cele mai ridicate costuri pentru anii câștigați, la aceeași calitate, iar în vîrf cele mai scăzute costuri. Avantajul teoretic al unui asemenea tabel este că poate furniza celor ce iau deciziile de raționalizare o regulă de lucru care să maximizeze numărul de ani de viață câștigați, ajustați din punct de vedere calitativ, utilizînd un buget fix (Gerard K, Mooney G.). Spre exemplu se poate demonstra astfel că dializa intraspitalicească este mai puțin eficientă din punct de vedere al costurilor decît transplantul renal, în timp ce implanturile de pacemakeri cardiaci sunt cu mult mai eficiente decît celelalte proceduri, din punct de vedere al abordării QALY, (Drummond M, Torrance G, Mason J.).

În practică trebuie avut în vedere că luarea unei decizii de politică, chiar sanitară, este un proces cu mai multe fațete și cu mai mulți actori, care nu poate fi redus la o singură formulă, de altfel această abordare fiind controversată și departe de a avea o recunoaștere universală ca mecanism pentru raționalizarea serviciilor medicale. Amintim totuși că abordarea QALY a fost utilizată într-un important și faimos experiment de raționalizare a serviciilor medicale în statul Oregon din SUA, care a încercat să definească serviciile ce ar trebui finanțate din bugetul public.

Oricum, adoptarea unei politici de raționalizare bazate pe o asemenea abordare ar trebui să aibe în vedere răspunsul la două întrebări esențiale. Mai întîi, este avută în vedere creșterea eficienței globale a serviciilor sanitare dintr-o țară? Dacă acesta ar fi rezultatul unei asemenea politici, un efect care nu ar fi luat în considerație deloc ar fi distribuția acestei eficiențe între diferitele grupuri sociale (vezi mai jos).

În al doilea rînd, sunt dispuși cei ce iau deciziile să rezume la o singură formulă problema complexă a vieții și a calității acesteia, ignorînd problemele sanitare care pot afecta și viața altor persoane în afara pacienților (ca de ex. rudele sau cei care au grijă de pacienți), mai ales că o asemenea formulă face abstracție de avantajele legate de sănătate ce ar putea deriva din alte politici decît cea sanitară, cum ar fi măsuri de redistribuire a veniturilor sau îmbunătățirea condițiilor de locuit și transport (Carr-Hill, R.A.).

Echitatea În timp ce eficiența se referă la obținerea celor mai ridicate rezultate medicale cu un anumit nivel al cheltuielilor, echitatea are în vedere mai ales distribuția acestor rezultate. Echitatea implică tratament egal al persoanelor cu nevoi egale (echitatea orizontală) și în mod corespunzător tratament diferențiat pentru persoane cu nevoi diferite (echitate verticală) (McClelland A.).

Pentru cei ce iau deciziile este necesară stabilirea unei definiții operaționale a echității, iar pentru aceasta este nevoie de definirea a două dimensiuni distincte ale acestei noțiuni.

Mai întâi, deoarece decidenții politici nu pot să se ocupe practic de echitatea referitoare la indivizi, ce grupuri sociale ar trebui comparate? Exemplele cele mai frecvent utilizate par a fi clasa socială, sexul, apartenența etnică și localizarea geografică (Whitehead M.).

În al doilea rând politica sanitară ar trebui să aibă în vedere echitatea la nivelul resurselor, al proceselor (tratamente) sau al rezultatelor măsurate din punct de vedere al stării de sănătate? O asemenea abordare este însă insuficientă, atâta vreme cât persistă inechități semnificative în ceea ce privește mortalitatea și morbiditatea, în special între clase sociale diferite, fapt ce implică existența unor nevoi inegale, diferite pentru sănătate. Ca atare politicienii ce urmăresc echitatea în domeniul rezultatelor, adică diminuarea diferențelor în starea de sănătate între diferite grupuri sociale, pot să aibă în vedere o abordare care pornind de la acest nivel să se ocupe de identificarea serviciilor sanitare necesare pentru reducerea acestor diferențe și pe această bază să stabilească o repartizare a resurselor care să susțină un astfel de patern.

Având în vedere că serviciile sanitare nu sunt singurul sau cel mai important determinant al stării de sănătate (Lalonde M.), o asemenea abordare ar trebui să includă o arie mai vastă de preocupări care să cuprindă aspecte legate de politici de mediu favorabile sănătății și politici sociale cu impact important la nivelul sănătății (ca de exemplu cele referitoare la locuințe și la distribuția veniturilor) Trebuie să scoatem în evidență în acest context că o particularitate a sectorului de sănătate. Indiferent de gradul de descentralizare și de raportul public-privat de pe piața serviciilor de sănătate, **statul are un rol important în ceea ce privește planificarea serviciilor de sănătate**, în condițiile în care resursele nu sunt nicăieri în lume la nivelul cererilor de îngrijiri medicale, aspect ce a fost dezbătut în secțiunea dedicată planificării și, implicit, raționalizării serviciilor de sănătate. Luând în considerare chiar și SUA (unde se întâlnește cel mai ridicat nivel de privatizare în sănătate) nici un sistem de sănătate nu este bazat numai pe piața privată, fără nici o intervenție din partea guvernului. Sunt câteva cauze pentru acest lucru, detaliate mai jos. Tranzacțiile pentru îngrijirile de sănătate mediate pe piață sunt problematice datorită asimetriei informațiilor dintre furnizorii, consumatorii și finanțatorii îngrijirilor de sănătate. Mai mult, dacă este în interesul lor, medicii pot să convingă pacienții să urmeze tratamente care pot să nu fie necesare dar care le aduc lor profituri (așa numitul "hazard moral"), deoarece piața serviciilor medicale nu funcționează ca alte piețe. Ea este caracterizată prin **asimetrie informațională** privind pacienții care adesea sunt incapabili să stabilească dacă simptomele lor sunt grave sau nu. În plus, de obicei ei nu cunosc nivelul și forma tratamentului necesar și, în general, au puține informații despre eficacitatea tuturor tratamentelor existente. Pentru o mai clară explicitare a acestui fenomen putem face o analogie cu sectorul economic sau al altor servicii. Astfel un client care dorește să cumpere un televizor, cu un comportament de piață normal, va decide ce tip de televizor dorește, cu ce dimensiuni, caracteristici tehnice (alb-negru, color, număr de canale, rezoluție, sunet etc.) și la ce preț (suma totală, eșalonarea plății). Va căuta apoi furnizorul care răspunde cel mai bine nevoilor sale și condițiilor stabilite de către el anterior și va alege cea mai bună ofertă dintre cele existente pe o piață concurențială. Translatând acest comportament la nivelul îngrijirilor sanitare ne putem imagina situația unui bolnav (consumator de servicii medicale) care are, spre exemplu, o cefalee. Pentru a avea un comportament tipic de piață ar însemna ca pacientul să știe de ce anume servicii medicale are nevoie, să spunem o tomografie computerizată de o anumită rezoluție și la un anumit preț, după

care să înceapă să caute furnizorul care îi oferă cel mai bun serviciu la cel mai mic preț, lucru care în mod evident nu se întâmplă frecvent la nivelul pieței serviciilor de sănătate.

Complexitatea datelor, multitudinea alegerilor și starea psihică proastă a multora care descoperă că sunt bolnavi, au drept rezultat încrederea consumatorului (pacient) în furnizor (medic) pentru a primi informații. Aceasta a condus la situația atipică pentru o piață liberă în care medicul ia decizii referitoare la folosirea serviciilor medicale în numele pacientului, întâlnindu-se un fenomen specific pieței medicale "**cererea creată de ofertă**". În plus firmele particulare de asigurări sunt interesate să evite clientela considerată riscantă (așa numita "selecție adversă") și care rămâne astfel neasigurată sau are de plătit prime de asigurare ridicate.

STATUL ȘI SECTORUL SANITAR

Există mai multe categorii de activități necesare pentru funcționarea unui sistem sanitar, precum stabilirea politicii sanitare, finanțarea, asigurarea calității serviciilor de sănătate, definirea de standarde și controlul respectării acestora, iar statul, în diferite țări, își poate asuma diverse tipuri și roluri dintre cele menționate. În continuare vor fi trecute în revistă câteva dintre rolurile cel mai des asumate de către stat în sectorul sanitar.

Statul și stabilirea politicii sanitare. Primul potențial rol pentru guvern este acela de stabilire a politicii sanitare. Este de așteptat ca un guvern care consideră sănătatea sau accesul la asistența medicală ca un drept să joace un rol principal în stabilirea politicii acestui sector ca un întreg. Elementele acestei politici se pot întinde de la declarații generale referitoare la rolul în sectorul sanitar al diferitelor organizații de asistență medicală cum sunt spitalele particulare, la stabilirea unor condiții pentru persoanele care prestează servicii sanitare legate de aspecte cum ar fi amplasarea unităților sanitare și aspecte medicale tehnice (de exemplu, grafice de vaccinare, standarde și pregătire profesională, medicamente). Un guvern care consideră asistența medicală ca un bun de consum, fără caracteristici speciale, poate totuși să stabilească politica pentru modul de operare al pieței medicale, de exemplu prin asigurarea unei funcționări corecte a mecanismelor de stabilire a prețului și aplicarea unor hotărâri legate de acreditarea specialiștilor din domeniul sanitar.

Statul și finanțarea asistenței medicale. Finanțarea asistenței medicale poate fi realizată în mai multe feluri. În fond, oricare sistem este folosit, cetățenii unei țări sunt cei care plătesc pentru asistența medicală din acea țară. Totuși, mijloacele și repartizarea responsabilității de plată au implicații importante. Indivizii pot plăti direct, atunci când consumă asistență medicală (prin prețurile sau onorariile percepute pentru servicii) în mai multe modalități, sau se pot asigura față de aceste note de plată printr-o formă de plată anticipată. Ca alternativă, statul își poate asuma responsabilitatea finanțării asistenței medicale printr-un mecanism centralizat de finanțare, cum este impozitarea sau asigurările sociale, care nu are nici o legătură cu nivelul sau tipul de serviciu personal prestat. (Variante mai complexe ale acestor abordări sunt prezentate în Berciu. I. și Vlădescu., C. 1999).

În cazul abordării pieței particulare, statul are un rol minim în generarea efectivă de fonduri pentru asistența medicală, deși ar putea avea un rol de reglementare prin garantarea faptului că au fost fixate costurile pentru asistența medicală și că acestea sunt administrate corect. În cazul unui mecanism de finanțare mai colectiv, statul exercită un rol mai activ în strângerea resurselor financiare pentru asistența medicală (prin impozite sau contribuții de asigurări) și distribuirea lor la prestatorii de servicii. Acest sistem permite strângerea și cheltuirea echitabilă a fondurilor, deoarece statul încheie contracte cu organizații de asistență medicală de stat (și/sau particulare) pentru a acorda asistență medicală în condițiile pe care le fixează.

Statul ca furnizor de servicii. Ne-am referit mai sus la rolul statului în finanțarea asistenței medicale. Următoarea potențială responsabilitate include asigurarea efectivă a asistenței medicale. Guvernele multor țări în curs de dezvoltare, precum și economiile în tranziție din Europa centrală și de est joacă în mod curent un rol important prin asigurarea directă a asistenței medicale, proprietate asupra unităților sanitare și angajarea personalului medical. În unele țări, aceasta reprezintă o moștenire din perioada colonială, când ministerul sănătății era direct răspunzător de asistența medicală a unor anumite grupuri de oameni (funcționari de stat, funcționari guvernamentali și armata). În Europa centrală și de est, aceasta este moștenirea fostei politici comuniste. În unele țări, este rezultatul unei decizii politice curente deliberate, bazată pe convingerea că este de dorit ca asistența medicală să fie controlată de stat.

În altă parte, statul își poate găsi un rol propriu în organizarea și finanțarea asistenței medicale, dar consideră că activitatea de asigurare a serviciilor de sănătate este realizată cel mai bine de organizații care nu sunt de stat (sectorul particular sau de voluntari). În cadrul acestui scenariu, statul, în calitate de finanțator (și în fond, cumpărător) al asistenței medicale, poate să exercite totuși un control important asupra naturii și direcției prestatorilor de asistență medicală.

Statul ca factor de control. În cele din urmă, statul poate avea un rol de reglementare a tipului și calității asistenței medicale prestate. Funcția de control este, în mare măsură, opusul funcției de stabilire a politicii. Ea este mecanismul care garantează că politicile stabilite sunt realizate. Ca atare, au putut fi stabilite reglementări referitoare la orice aspect al asistenței medicale, complexitatea și profunzimea acestui rol depinzând din nou de opinia pe care o are statul despre sănătate și în consecință, rolul său în această privință. Astfel, a putut fi stabilit un control în diverse zone cum ar fi taxe pentru asistență medicală, standarde pentru asigurarea asistenței medicale, amplasarea unităților sanitare, tipul și mărimea unităților sanitare permise, precum și standarde profesionale. Capacitatea guvernelor de a realiza aceste funcții de control va depinde atât de resursele pe care le poate dedica funcției, adeseori subdimensionate în trecut, cât și de puterea sa politică.

Figura 13.1. prezintă o matrice cu posibile combinații diferite ale rolului statului în două din aceste roluri, finanțare și asigurare.

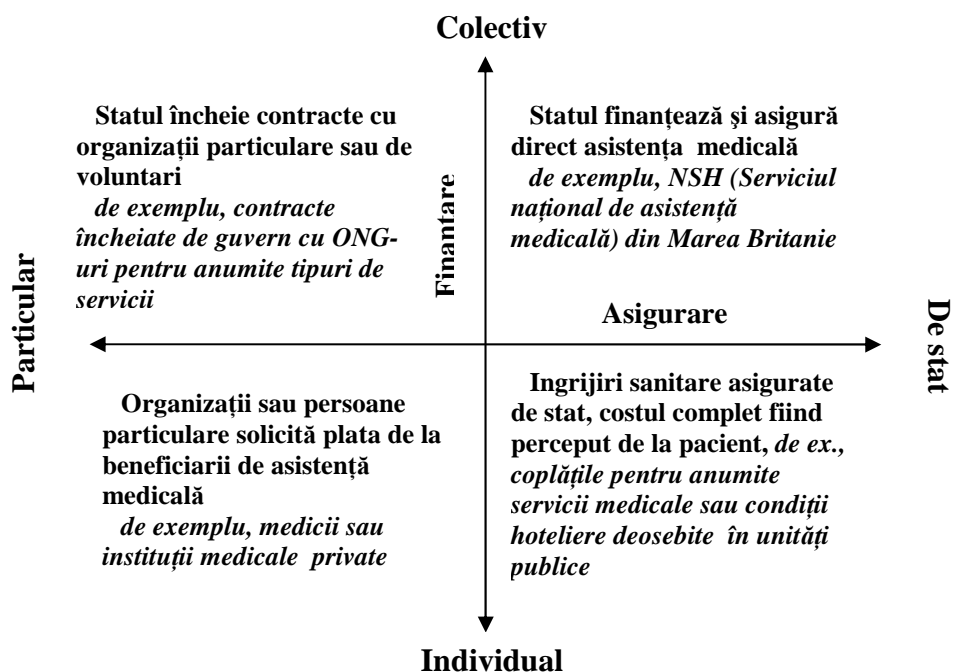


Figura 13.1. Combinații ale finanțării și asigurării asistenței medicale

Am folosit termenul de “stat” pentru a ne referi la organizații care sunt direct controlate de guvern, cu toate că trebuie recunoscut faptul că granițele nu sunt întotdeauna bine definite. Unele instituții, cum este ministerul sănătății, se încadrează în mod cert în definiție, însă situația este mai puțin clară în cazul altora. În acest capitol, termenul de “stat” este folosit pentru a face referință la organizații pentru care guvernul are puterea finală de a controla direcția strategică.

Din prezentarea anterioară rezultă că guvernele pot interveni în sectorul sanitar în multiple modalități (de la monitorizarea numărului și activității medicilor, prin impunerea de limite privind achiziționarea de tehnologii medicale, prin controlul investițiilor de capital pentru îngrijirile de sănătate, prin standarde în acordarea licenței pentru personalul medical și prin limitarea veniturilor medicilor, etc.). Alături de autorități în acest proces pot fi implicați și reprezentanți ai societății civile, în continuare încercând să facem o scurtă prezentare a unor asemenea actori mai puțin analizați în literatură de specialitate din România, i.e. **organizațiile neguvernamentale (ONG)**

Organizațiile neguvernamentale (ONG-uri)

Nu există o definiție clară a ceea ce reprezintă exact o organizație neguvernamentală, diferențele fiind mari de la țară la țară. În unele țări, însuși termenul folosit este diferit, alți termeni utilizați incluzând denumiri ca “organizații voluntare particulare” (PVO), “organizații voluntare” și organizații de caritate”. Cu toate că aceste diferențe între țări nu prezintă importanță pentru obiectivul de stabilire a politicii interne a statului, este important ca cel puțin în cadrul unei țări să fie adoptată și respectată o definiție de lucru.

În cadrul prezentului capitol, ONG-urile sunt definite ca organizații care au trei caracteristici principale distinctive:

- motivele lor sunt promovarea bunăstării (sau, în sens restrâns, sănătății) și nu realizarea profitului
- sunt în mare măsură autonome de stat în luarea deciziilor
- sunt organizații oficial constituite.

Desigur că nici-unul dintre aceste criterii nu este absolut și nici nu poate fi operațional cu ușurință. De exemplu, nici o organizație nu poate fi complet autonomă față de stat, ca organ legislativ suprem și nici conceptul de profit nu este clar definit în unele situații. Totuși, lăsînd de o parte unele organizații care nu se încadrează exact în grupul ONG-urilor, aceste criterii vor permite să se facă deosebirea între majoritatea prestatorilor de asistență medicală din sectorul care nu este de stat.

ONG-urile joacă de mulți ani un rol important în sectorul sanitar. Într-adevăr, serviciile de asistență medicală din multe țări s-au dezvoltat pornind de la asistența sanitară furnizată de misionari, care avea adeseori motive duble: de a oferi îngrijiri pentru misionari și angajații acestora (și mai târziu, pentru congregațiile acestora) și de a servi ca mijloc pentru răspândirea propriei religii.

În multe țări, asistența sanitară legată de biserică formează încă o bună parte a întregului sector, cu toate că motivele misionare au fost adeseori minimalizate sau înlocuite de preocupări mai generale cum ar fi furnizarea de asistență sanitară pentru grupurile dezavantajate. Apariția ONG-urilor laice reprezintă o contribuție de dată mai recentă. Acestea au fost inițial organizații predominant internaționale, cum sunt Organizația Societăților de Cruce și Semilună Roșie, Fondul Salvați Copiii sau Medecine sans Frontieres. Organizații autohtone din diverse țări (deși adeseori cu puternice legături internaționale) au devenit tot mai reprezentative. Adeseori, aceste organizații sunt tot mai puțin implicate în furnizarea de asistență sanitară generală în spitale, dispensare și clinici, în modul în care au fost deseori organizațiile legate de biserică și pot avea funcții, roluri și grupuri specifice care au fost altfel neglijate. În practică, ONG-urile din multe țări, mai ales dintre cele în curs de dezvoltare, sunt angajate într-o gamă largă de activități. Tabelul 13.1. prezintă exemple ale tipurilor de activități din sectorul sanitar în care ONG-urile se pot implica.

Una dintre cele mai frecvente dezbateri legate de ONGuri se referă la întrebarea dacă și în ce zone, aceste organizații au un avantaj față de stat. În particular, există motive

inerente pentru care organizațiile particulare cu scop lucrativ sau ONG-urile pot furniza servicii mai eficiente sau de mai bună calitate?

| | |
|---|---|
| Activități | |
| Furnizare de servicii, cuprinzând: | Furnizare de servicii de asistență medicală pentru populație în general, sau pentru anumite grupuri ale populației: |
| Asistență medicală generală | <ul style="list-style-type: none"> Asistență medicală pentru populația dintr-o zonă în spitale, dispensare și clinici |
| Asistență de specialitate | <ul style="list-style-type: none"> Asistență medicală pentru grupuri țintă, cum sunt asistență medicală pentru pacienți cu boli psihice sau SIDA |
| Pilot, originale | <ul style="list-style-type: none"> Proiecte de dimensiuni mici pentru testarea unor noi forme de furnizare a asistenței medicale |
| Sensibile la politică | <ul style="list-style-type: none"> Furnizarea de servicii acceptabile sau nu pentru stat, dar care sunt considerate că sunt sensibile la politică, statul neputând fi asociat direct acestea, de exemplu asistență medicală pentru refugiați, sau planning familial în cadrul anumitor culturi |
| Educarea publicului | <ul style="list-style-type: none"> Programe educaționale pe teme sanitare care se adresează publicului |
| Cercetare | Activități de cercetare care pot fi raportate la programe pilot sau la activități de susținere, așa cum au fost prezentate mai sus |
| Asistență pentru stat | Consultanță pentru stat pe anumite domenii ale politicii. Aceste organizații pot acționa ca grupuri de presiune în numele unor anumite cauze |
| Colectare de fonduri | Colectarea de fonduri de la public, fie pentru organizația propriu-zisă sau pentru subvenționarea altor organizații |
| Coordonarea celorlalte ONG-uri | Există o diversitate de organisme de coordonare care oferă o gamă de funcții, de la coordonarea politicii la perfecționare, furnizarea unor servicii de asistență, achiziționare mixtă și asistență pentru stat în probleme de ONG-uri |

Tabel 13.1. Activități ale organizațiilor neguvernamentale

În ultimii zece ani interesul față de ONG-uri a crescut rapid, și în bună parte, s-a manifestat ca apologie necritică acestora. ONG-urile sunt adeseori menționate ca:

- mai eficiente decât serviciile sanitare de stat
- cu o forță de muncă mai motivată
- mai flexibile decât statul
- capabile de a lucra mai strâns cu comunitățile
- posesoare a unei experiențe specifice dobândită prin contactul cu experiența internațională
- capabile de a genera sau a câștiga acces la resurse inaccesibile statului

-
- pregătite să lucreze în domenii, locuri sau cu grupuri ținând nepopulare.

Afirmații similare au fost făcute și despre sectorul particular cu scop lucrativ (pentru profit), cu accent deosebit asupra presupusei sale eficiențe și a receptivității consumatorului.

Cu toate acestea au fost elaborate puține studii de țară pentru a se testa aceste afirmații generale și, mai mult, nu există dovezi care să indice că toate ONG-urile sau organizațiile particulare au unele dintre aceste caracteristici, chiar dacă unele dintre ele le împărtășesc. O a doua etapă în realizarea politicii necesită, după cum am menționat în prima parte a acestui capitol, evaluarea avantajelor comparative prezente și potențiale ale sectorului. În scopul stabilirii politicii, este de asemenea necesară o evaluare a motivelor pentru fiecare dintre aceste avantaje comparative. Este oricare dintre avantajele comparative rezultatul direct al naturii inerente a sectorului, sau este numai reflecția poziției curente? De exemplu este posibil ca un spital patronat de biserică să furnizeze în mod curent servicii mai eficiente decât unul de stat. Aceasta în sine nu dovedește că situația este fie inevitabilă sau viabilă și ar putea fi, de exemplu, rezultatul unor anumite caracteristici ale ONG-urilor (cum este motivația), sau poate reflecta punctele slabe curente din funcționarea spitalelor de stat, cum ar fi un management greșit, care pot fi corectate. În cele ce urmează sunt prezentate unele domenii în care se susține că ONG-urile au un avantaj comparativ față de sectorul de stat.

Eficiență. Organizațiile din sectorul care nu este de stat sunt adeseori expuse ca modele de eficiență și în multe cazuri chiar așa și sunt. Este demn de remarcat faptul că eficiența este măsura raportului dintre input și rezultat. Unele ONG-uri au acces la resurse (adeseori ascunse, sub forma de subvenții, donații sau personal "liber" din străinătate) care, dacă sunt evaluate în ecuația intrări-ieșiri, vor reduce eficiența lor percepută.

Totuși, chiar ignorând acești factori, sectorul care nu este de stat poate susține în continuare că este mai eficient decât sistemele administrative aparent ineficiente ale unor state din mai multe motive, printre care:

- În primul rând, motivația și calitatea personalului este considerată adeseori superioară celeia a personalului echivalent din sectorul de stat și duce la disponibilitatea de a lucra ore suplimentare și la o productivitate mai ridicată. Personalul unor ONG-uri poate fi motivat de obiectivele organizației lor, deși nu întreg personalul ONG-urilor se identifică cu scopurile organizației lor. La fel ca și personalul din sectorul particular, ei pot considera organizația în care lucrează ca o alternativă și probabil, ca pe un patron mai stimulant. Cu toate acestea, personalul care activează în cadrul ONG-urilor și a sectorului particular nu are neapărat o pregătire mai bună decât aceea a omologilor lor de la stat, care ar putea avea un acces mai bun la programe de perfecționare.
- În al doilea rând, s-a sugerat că natura ONG-urilor precum și structurile particulare organizatorice și de management permit reacții mai rapide și mai flexibile la situații specifice, iar dimensiunile mai mici ale organizațiilor permit o flexibilitate de răspuns mai mare din partea acestora. De remarcat, totuși că unele ONG-uri (și îndeosebi cele internaționale) sunt organizații mari, cu proceduri birocratice aproape tot atât de greoaie ca și celea din sectorul de stat.

O examinare atentă indică faptul că particularitățile pozitive de mai sus nu sunt obligatoriu caracteristici ale tuturor organizațiilor care nu sunt de stat și nici nu duc neapărat la organizații mai eficiente decât cele ale organizațiilor de stat. De exemplu, este posibil ca, prin structuri de stimulare și procese de selecție adecvate, să fie recrutat personal extrem de motivat în serviciul de stat. În plus, dimensiunile mici ale unor organizații neguvernamentale pot duce la o eficiență redusă datorată incapacității lor de a avea

avantajele financiare (prețuri reduse pentru volum mare) pe care le au instituțiile de stat în domeniul cum ar fi servicii de cumpărare, pregătire și în general auxiliare.

În sfârșit, trebuie să se facă distincția între eficiența internă a unei instituții (cum este spitalul) și aceea a sectorului luat ca un întreg. Cu toate că teoria de piață consideră că eficiența este sporită de concurență, există argumente în cadrul sectorului sanitar că eficiența globală a sectorului este promovată mai bine prin colaborare. Instituțiile separate pot, în limitele în care funcționează, să fie cât se poate de eficiente. Acolo unde sectorul de sănătate este fragmentat în instituții neordonate izolate, eficiența globală poate fi redusă. De exemplu, supervizarea (sau trimiteri din partea) unităților sanitare de asistență primară poate fi făcută cu ajutorul (sau la) spitalelor (spitalele) din aceeași organizație decât de (sau la) cea mai apropiată unitate tehnică competentă. Cumpărarea poate de asemenea să nu fie coordonată și astfel să nu se realizeze economii prin reducerile care se practică la achiziționare în vrac.

Într-adevăr, este posibil ca, folosind politicile de descentralizare elaborate în mod adecvat, sectorul public să poată combina avantajele date de mărime cu cele ale flexibilității realizată prin operații mici.

Generarea de resurse. Sectorul particular cu scop lucrativ s-a bazat în mod tradițional pe costurile percepute de la utilizatori, drept principală sursă de venit. Deși, până nu de mult, numeroase state nu au dorit să utilizeze acest mecanism de finanțare, atât datorită implicațiilor de echitate cât și nepopularității sale, situația se schimbă, în parte datorită presiunilor externe, acest avantaj aparent comparativ al sectorului particular dispărând astfel.

ONG-urile sunt în măsură să genereze resurse (financiare sau în natură) la care statul nu are acces. Acestea pot crește prin colectare publică de fonduri, sau, în cazul ONG-urilor cu legături internaționale, prin sprijin din surse din străinătate, care nu sunt disponibile pentru state. În plus, acestea sunt mai puțin limitate de politicile centrale în zone cum ar fi recuperarea costurilor.

Folosirea de voluntari. Legat de cele de mai sus, ONG-urile utilizează voluntari, fie la nivelul stabilirii politicii (de exemplu, ca membri ai consiliului director sau ai comitetului de administrație), sau la nivel direct, sau de furnizare a unor servicii de sprijin. Voluntarii reprezintă de fapt un exemplu particular de generare de resurse la care au acces ONG-urile, dar pe care statul sau alte sectoare nu îi pot recruta cu atâta ușurință.

Furnizarea de servicii sensibile din punct de vedere politic. Unele guverne preferă ca alte organizații să ofere anumite servicii pe care ar dori să le vadă asigurate, dar pe care, din motive politice, nu sunt pregătite să le furnizeze ele însele. Exemplele includ oferirea de servicii pentru refugiați politici, sau de servicii de planing familial în cadrul anumitor culturi. În unele cazuri, statul poate chiar “să angajeze” pentru aceste activități ONG-urile, acordându-le subvenții pentru a desfășura anumite activități.

Domenii de activitate specializate. Unele ONG-uri pot câștiga experiență prin operațiile lor internaționale care pot fi aplicate ulterior în altă parte. Unele ONG-uri (de exemplu, Crucea Roșie și Médecins sans Frontières) și-au dobândit renumele de a activa în domeniul de ajutor de urgență. Este posibil ca țările care nu sunt expuse în mod obișnuit la dezastre să aibă o experiență proprie redusă a acestei activități în cadrul statului, iar specialiștii ONG-urilor internaționale pot avea un avantaj comparativ clar în acest domeniu.

Capacitatea de a lucra în domenii nepopulare. ONG-urile sunt adeseori menționate ca fiind gata (și în unele cazuri mandatate prin structura lor) să acționeze în zone sau domenii nepopulare. Astfel, anumite organizații pot să lucreze cu grupuri țintă specifice, care ar fi altfel neglijate (de exemplu, persoanele cu handicap psihic, sau pacienții cu

SIDA), sau în zone îndepărtate defavorizate, ceea ce nu este cazul organizațiilor particulare dornice de profit.

Abordare multisectorială. Organizațiile neguvernamentale pot fi mai puțin constrânse de restricțiile sectoriale ridicate în jurul ministerelor de stat, care le pot limita capacitatea de a stabili strategii multisectoriale de promovare a sănătății. O serie de ONG-uri al căror obiectiv general este, de exemplu, dezvoltarea comunității, pot include aici o gamă de activități de la generarea venitului, educație și locuințe până la asistență medicală. Este mai puțin probabil ca, date fiind obiectivele sale, sectorul particular cu scop lucrativ să adopte acest punct de vedere holistic mai general asupra sănătății.

Organizații la nivelul comunității. ONG-urile de a se apropia de comunități și deci de a fi mai eficiente atât în ceea ce privește activitățile generale de promovare a sănătății, cât și în realizarea unei participări reale a comunității. Mai mult, o serie de ONG-uri sunt angajate în mod explicit în lucrul cu membrii defavorizați ai comunităților. Cu toate acestea, deși acest lucru este foarte adevărat pentru o serie de organizații, există altele care sunt foarte centraliste, dar, din nou, este imposibil să facem afirmații generale de acest fel despre toate ONG-urile.

Trebuie amintit aici că organizațiile din sectorul particular cu scop lucrative (pentru profit) sunt considerate aprioric ca fiind mai receptive la cerințele celor care beneficiază de serviciile lor, ca o componentă esențială de a atrage clienții, fapt deseori infirmat de realitățile din sectorul sanitar, motivele fiind în mare măsură legate de caracteristicile particulare ale pieței în sănătate..

Pentru a contrasta avantajele comparative potențiale de mai sus, există și o serie de **posibile probleme**, care includ după cum urmează.

Motivație. Cea mai mare dificultate a sectorului particular cu scop lucrativ își are probabil originea în motivația de căutare de fonduri, care poate veni în contradicție cu obiectivele sanitare mai largi ale comunității. Unele ONG-uri pot avea de asemenea motivații care duc la activități sau servicii incompatibile cu politicile de stat - de exemplu, serviciile sanitare asigurate de biserică, motivate în primul rând de scopuri evanghelice și nu de obiective sanitare pot veni în contradicție cu politicile generale de stat. Un exemplu în ceea ce privește aceste diferențe poate fi lipsa de dorință din partea unor anumite biserici de a lucra în domeniul planingului familial.

Fragmentarea din cadrul sectorului. Am discutat deja dacă concurența dintre furnizori duce la eficiență sectorială sau la ineficiență mai mare. În timp ce pentru organizațiile particulare motivul profitului va duce la o astfel de concurență, aceasta poate fi de asemenea valabil pentru ONG-uri care au motive diferite. Un rezultat negativ datorat potențial naturii individualiste a multor ONG-uri este posibilitatea de concurență și nu de colaborare dintre ele. În situația în care există o penurie de resurse, este foarte probabil ca această concurență să fie contraproductivă și să nu determine eficiența, din lipsa unor economii care decurg din anvergură și a beneficiilor care apar ca urmare a distribuției planificate a facilităților.

Ineficiență organizațională și managerială. Eficiența aparentă a ONGurilor poate fi parțial rezultatul dimensiunilor lor mici și a capacității lor de a opera cu structuri nestandardizate (cu birocrăție limitată) de management. Asemenea structuri devin nepotrivite pentru organizații mari și pe măsură ce organizațiile mici de succes se dezvoltă, se pot confrunta cu dificultăți în a face tranziția necesară la cerințele manageriale și organizaționale ale unei funcționări pe scară mai mare.

Schimbarea destinației personalului. Capacitatea unor organizații care nu sunt de stat de a oferi salarii mai atractive sau avantaje suplimentare a dus în unele țări la un exod important al personalului din sectorul public.

Diversitatea experienței. Listele de mai sus cuprinzând avantaje comparative și probleme nu sunt exhaustive, ci numai ilustrative și, mai important, fiecare exemplu trebuie să fie văzut numai ca avantaj sau dezavantaj potențial. Este foarte probabil ca fiecare țară, regiune și district dintr-o țară să aibă experiențe diferite cu sectorul particular și ONG-urile. Într-adevăr, această diversitate de experiențe face dificilă generalizarea în ceea ce privește politica și impune ca o cerință esențială ca planificarea de sănătate din sectorul public să examineze caracteristicile specifice ale sectorului, atât ca întreg cât și pe fiecare din membrii săi constitutivi, înainte de a stabili politica și planurile.

La finalul acestei secțiuni tabelul 13.2. prezintă schematic diferențele roluri ale statului în sectorul sanitar, așa cum au fost descrise anterior, cu mențiunea că arareori statul î-și va asuma toate aceste roluri concomitent.

| |
|---|
| A. Definirea de standarde referitoare la |
| • pachetele de servicii oferite |
| • grupul țintă |
| • calitatea serviciilor |
| B. Monitorizarea actorilor principali (furnizori + terți plătitori) |
| C. Evaluarea procedeelelor diagnostice și terapeutice admise |
| D. Colectarea centralizată a informațiilor despre serviciile de sănătate |
| E. Acreditarea |
| • profesioniștilor medicali |
| • furnizorilor |
| • instituțiilor de sănătate |
| • terților plătitori |
| F. Finanțarea serviciilor de sănătate |
| • pentru anumite grupuri de afecțiuni (pachete de servicii predefinite) |
| • pentru anumite grupuri populaționale |
| G. Furnizarea de servicii de sănătate |
| • proprietarul institutiilor medicale |
| • organizarea activitatilor sanitare |
| • plata institutiilor si/sau profesionistilor |
| H. Managementul direct al sistemului si al serviciilor de sănătate |
| • selectionarea conducatorilor unitatilor sanitare |
| • elaborarea si aplicarea normelor de performanta individuale |
| • monitorizarea procesului si/sau rezultatelor manageriale |
| I. Planificarea paternului dorit al serviciilor de sănătate |
| • evaluarea nevoilor |
| • alocarea resurselor: principii, criterii, mecanisme |
| • raționalizarea serviciilor |
| • evaluarea rezultatelor și a impactului acestora |

Tabel 13.2. Rolul statului pe piața serviciilor de sănătate
Sursa: Vladescu, C.(1998)

În funcție de rolul pe care și-l asumă statul, atât în relație cu sectorul particular, fie el pentru profit sau nu, cât și în relație cu structurile locale decizionale se poate vorbi de politici și sisteme de sănătate cu un grad de centralizare sau descentralizare mai mare sau mai mic, aspect care va fi abordat în ultima parte a acestui capitol.

CAPITOLUL XIV

DESCENTRALIZAREA LA NIVELUL SISTEMELOR SANITARE: FORME ȘI MECANISME DE IMPLEMENTARE

Descentralizarea serviciilor de sănătate este considerată ca un concept cheie în reformarea sistemelor sanitare din numeroase țări, inclusiv România. Este considerată ca un mijloc eficient de stimulare a inițiativei locale/individuale care să faciliteze astfel o mai bună alocare a resurselor în conformitate cu nevoile de sănătate, ducând, prin implicare comunitară, la luarea mai eficientă a deciziilor și la reducerea inechității în asistența de sănătate. Trebuie însă evitată considerarea descentralizării ca un panaceu universal pentru problemele structurale ale unui sistem sanitar și trebuie avute în vedere și posibilitățile dezavantajate ale unei asemenea abordări, ca de exemplu fragmentarea și duplicarea serviciilor ca și costurile crescute. Interesul crescut în descentralizarea autorității centrale se considera că apare ca urmare a trei forțe convergente:

- i) deziluzia apărută în legătură cu rezultatele planificării și controlului centralizat în sectorul public în ultimii 40-50 de ani;
- ii) concepția conform căreia complexitatea crescândă a societăților moderne nu mai poate fi administrată eficient de la "centru";
- iii) dificultatea din ce în ce mai mare pentru mobilizarea sprijinului în favoarea unor acțiuni determinate central (Galinowska S, 1995).

Deși des menționată, descentralizarea serviciilor sanitare are deseori înțelesuri diferite pentru diferiții actori implicați în sfera politicilor de sănătate; de multe ori cele patru mari forme ale descentralizării (deconcentrarea, delegarea, devoluțiunea, privatizarea) sunt desemnate prin același termen generic al descentralizării, deși există diferențe majore între ele. În continuare vom analiza succint acest concept în domeniul serviciilor de sănătate.

Formele tradiționale ale descentralizării în domeniul serviciilor sanitare au fost definite prin intermediul analizei rolului administrației publice, această abordare concentrându-se pe modul în care o structură politică națională se relaționează cu distribuția autorității și responsabilității pentru serviciile de sănătate la nivel teritorial.

În mod tradițional tendința predominantă a studiilor în domeniu era aceea că descentralizarea duce în mod automat la atingerea unor obiective majore pentru sistemele de sănătate: echitate, calitate sporită, eficiență și, în afara acestor obiective specifice, chiar îmbunătățirea procesului democratic.

Experiența acumulată în ultimii ani pare să sugereze însă că există numeroase cazuri când descentralizarea serviciilor sanitare eșuează în a-și atinge scopurile sau le atinge pe unele în dauna altora (OMS, 1996).

În plus, aproape fără excepție, se remarcă că descentralizarea serviciilor de sănătate publice și funcționarea lor ca atare, sunt mai costisitoare (World Bank, 1993); acest aspect singur nu este per se un argument contra descentralizării, dar este important de avut în vedere în cazurile în care se preconizează descentralizarea serviciilor de sănătate în condiții de restricții bugetare majore.

În ceea ce privește analiza procesului politic al descentralizării serviciilor de sănătate există relativ puține studii despre cum și de ce diferite guverne adoptă și implementează anumite programe de descentralizare, ce grupuri de interese stau în spatele acestor decizii, care sunt principalii actori implicați, etc. În mod tradițional se consideră că descentralizarea este o metodă de organizare administrativă locală, care constă în garantarea autonomiei unităților locale pentru rezolvarea problemelor recunoscute ca având interes local.

Conform dreptului administrativ, pentru a se putea vorbi de *descentralizare* trebuie să fie îndeplinite următoarele condiții:

- i) existența unei comunități locale cu propriile mijloace materiale necesare sub forma bugetului propriu;
- ii) organe de conducere locale alese de către comunitatea locală și nu de către organele centrale;
- iii) girare administrativă, exercitată de către organul central, care urmărește ca să nu fie depășită limita între problemele locale și cele de interes general (Fesler,J).

Din punct de vedere politic, termenul de descentralizare se referă la organizarea locală opusă centralizării (care neagă existența interesului specific al comunităților locale, acestea din urmă fiind conduse prin funcționari publici, numiți de către organul central). În general, descentralizarea nu este un scop in sine însăși, ci este mai degrabă un mijloc pentru atingerea anumitor obiective: ca o regulă, descentralizarea este o parte componentă a mai multor procese de reformă comprehensive .

Ar trebui făcută aici o distincție între *centralizare - descentralizare și concentrare - deconcentrare*; aceasta din urmă sugerând anumite modalități ale sistemului centralizat. În cazul descentralizării, prerogativele administrării centralizate de stat sunt atribuite unui număr de funcționari publici, care sunt apropiați, teritorial vorbind, de oamenii pe care-i conduc (Gosselin, R, 1984).

Concentrarea atribuie toată puterea administrației centrale orașului capitală.

Exemple tipice pentru asemenea modalități administrative sunt:

- primarul: autoritate descentralizată
- prefectul: autoritate deconcentrată.

Prefectul reprezintă guvernul central la nivel local (districtual, județean în cazul României). Acesta coordonează toate activitățile serviciilor de stat la acest nivel. Personalul local al diferiților funcționari publici aparținând de diferite ministere este, de obicei, responsabil în fața prefectului pentru activitatea zilnică.

Primarul, ales direct de către cetățeni, este președintele consiliilor (sau altor structuri de putere echivalente) locale. Aceste consilii locale sunt independente, fiind și ele alese direct, și reprezintă nivele separate de guvernământ asupra cărora autoritățile centrale exercită un control limitat și nu direct (Elliot, M.J, 1981).

O formă particulară a descentralizării administrației de stat este individualizarea anumitor servicii sub forma instituțiilor publice: aceasta este așa-numita *descentralizare prin servicii* sau *descentralizarea funcțională* care diferă complet de *descentralizarea administrativ-teritorială* (geografică), care nu ține de resortul procedurilor electorale (Smith,B.C.,1985). În cadrul descentralizării funcționale există un transfer de autoritate către biroul local implicat în rezolvarea unor sarcini specifice.

Din punct de vedere organizațional, anumiți autori definesc descentralizarea ca modalitatea de distribuție a puterii între grupuri cu interese diferite, în care cel puțin un grup reprezintă organismul central, Guvernul. Din acest unghi, deconcentrarea este văzută ca distribuirea puterii în cadrul unui grup cu interese comune, structura politică în acest caz reprezentând interesul unui grup particular. În acest mod autorii fac distincție între descentralizare și deconcentrare ca două procese distincte de distribuție a puterii (MacMsod, J., 1983).

Alți autori argumentează că din punct de vedere organizațional există două forme de descentralizare :

- descentralizarea verticală cu dispersarea puterii în jos pe lanțul autorității;

-
- descentralizarea orizontală, cu manageri având oarecare putere decizională, în primul rând informală, în interiorul sistemului autoritar formal, dar care poate implica persoane din afara organizației (specialiști ,experți). În acest caz, se consideră că acești outsiders au suficientă putere de-a influența deciziile (Mintzberg, H., 1979).

Deși, așa cum am arătat mai sus, există o diferență între descentralizare și deconcentrare, în realitate, deconcentrarea este curent văzută ca o formă inițială de descentralizare, în particular de descentralizare funcțională, formă de cel mai mare interes în sistemele de sănătate.

Recent însă atât tendințele ideologice cât și eforturile de reformă sanitară din lume, cu **accentul sporit acordat mixului public/privat**, au dus la o diversificare și chiar la o perspectivă diferită asupra descentralizării. Această nouă abordare se bazează pe un "model de piață" care sugerează că **principiile descentralizării ar trebui să depășească sfera principiilor administrației publice**. Conform acestei abordări instituția sanitară (spitalul, centrul de sănătate, cabinetul medical) este un actor principal al sistemului și ar trebui să aibe delegată suficientă autonomie încât să poată reacționa la stimulii pieței. O variantă mai radicală a acestei abordări susține că pacientul este/ar trebui să fie de fapt subiectul descentralizării serviciilor sanitare, el trebuind să poată alege totalmente liber serviciul medical, furnizorul sanitar sau schema de asigurări dorită. Însă chiar și în această abordare, rămân important de analizat și utilizat principiile administrației publice, atâta vreme cât administrația publică are un rol major pentru corectarea imperfecțiunilor pieței în sectorul sanitar, aspect întâlnit în toate tipurile de sisteme sanitare, indiferent de gradul și forma de descentralizare adoptată. Conform acestei din urmă abordări rolul Guvernului este mai mult de putere ce reglementează activitatea în domeniul sanitar, motiv pentru care această din urmă formă este denumită și a "**piețelor sanitare reglementate**".

Aceste două tipuri de abordări ale descentralizării (din perspectiva administrației publice și din cea a pieței) nu trebuie privite însă drept incompatibile una cu alta, ele fiind de obicei complementare; astfel se discută frecvent despre modul în care descentralizarea administrației publice ar putea să conducă la servicii de sănătate care să aibe eficiența pieței private în domeniul sanitar și, în același timp, cum poate fi organizată piața privată de servicii de sănătate încât să păstreze unele din atributele serviciilor administrate public, precum echitatea și universalitatea accesului

În general, se consideră că descentralizarea poate lua 4 forme majore:

- **deconcentrarea** (se referă la un transfer parțial al autorității administrative centrale către biroul local al unui minister, i.e. Ministerul Sănătății și Direcția de Sănătate locală)
- **devoluția** (această formă implică crearea sau consolidarea nivelului administrativ sub-național autonom, care trebuie să beneficieze de o mai mare independență față de eșalonul național, respectivele autorități fiind alese la nivel local și nu numite de către centru).
- **delegarea**(această metodă se bazează pe transferul responsabilităților manageriale ce aparțin unui număr de poziții bine-definite, unei anumite organizații -denumită uneori 'parastatală'- aflată în afara structurii administrative centrale și care este controlată indirect de cea de a doua)
- **privatizarea** (descentralizarea procesului de luare a deciziilor prin utilizarea unui sistem de prețuri ca un set de 'semnale' pe care consumatorii și producătorii le pot utiliza pentru a lua decizii. (Mills, A ., 1990).

Această taxonomie încearcă să utilizeze atât abordarea administrației publice cât și pe cea mai recentă legată de rolul pieței libere în asistența de sănătate. Diferența între acești patru termeni depinde în special de cadrul legal al descentralizării, dar un anumit rol poate fi jucat de alți factori ca: resurse, suport politic, acordul cetățenilor (OMS,1996). Clasificarea de mai sus își poate dovedi utilitatea în clarificarea termenilor, mai ales din punct de vedere teoretic. În practică, totuși, este dificil să întâlnești situații ce permit o delimitare clară, dacă se ține seama de multitudinea de mecanisme adoptate pentru descentralizare uneori chiar în interiorul aceluiași sector . în continuare vor fi analizate succint cele patru forme ale descentralizării din prisma sectorului sanitar.

1. Deconcentrarea. Se referă la un transfer parțial al autorității administrative centrale către biroul local al unui minister (în cazul României - Ministerul Sănătății). În cazul deconcentrării poate fi o delegare parțială a puterii, în timp ce responsabilitatea reală continuă să rămână la persoana sau instituția investită prin lege cu prerogativele în cauză (adică Ministerul Sănătății). Instituția în cauză poate să restrângă în orice moment prerogativele delegate autorității locale (Rodinelli,D.A.,1987). Uneori, deconcentrarea este mai degrabă transferul muncii de la nivelul central ministerial al guvernului la propriul personal situat în birouri din afara capitalei, fără transferarea autorității de-a lua decizii sau de-a avea libertate în îndeplinirea lor(Cheema, G.S.,and Rodinelli, A.D., 1983). Din punctul de vedere al Ministerului Sănătății, această formă implică înființarea unor autorități locale de sănătate(Direcții Sanitare Județene în Romania), cu funcții bine definite și cu o anumită autonomie, așa încât angajații sănătății la acest nivel să rezolve problemele locale fără un acord permanent de la nivelul central, ministerial.

Pot exista două tipuri diferite de autorități locale deconcentrate:

- a) structura "verticală" sau " administrația locală neintegrată"
- b) administrația locală "integrată" sau "prefectorială" (Smith, B.C. 1979).

În cazul așa numitei structuri "verticale" fiecare angajat este responsabil față de ministerul de care aparține. În această situație personalul local al structurilor centrale și personalul administrativ local operează independent unul de celălalt. Ambele grupe de oficiali sunt responsabile în fața autorităților centrale, dar ele nu au putere oficială unul asupra celuilalt iar coordonarea se face informal. Totuși în unele țări au fost create structuri de coordonare locală cu scopul de a împiedica organizațiile locale să-și ignore activitățile de la același nivel. În plus față de reprezentanții ai administrației locale aceste comitete au printre membrii politicieni, membrii ai parlamentului, etc. Uneori, bugete speciale sunt acordate comitetelor locale, ca o măsură pentru rezolvarea nevoilor locale. Totuși, de obicei aceste comitete au numai o funcție consultativă, de obicei fiecare agenție "tehnică" opeând în concordanță cu liniile de acțiune pregătite de supervizorii centrali (Rodinelli, D.A., 1987).

În cazul tipului "integrat" sau "prefectorial" reprezentantul local al administrației centrale (de ex, prefectul sau guvernatorul) este însărcinat cu toate funcțiile administrative dintr-un anumit teritoriu, dar acesta este răspunzător la rândul său unui organism central (Ministerul de Interne sau Ministerul Administrației Locale). Deși personalul local poate fi angajat, plătit, instruit, promovat și transferat de către ministerul local, funcționarii sau personalul local acționează ca personal tehnic pentru prefect și sunt responsabili în fața acestuia pentru modalitatea în care rezolvă problemele locale, în timp ce ministerul exercită doar o supervizare tehnică. Ei primesc de la miniștri de care aparțin doar instrucțiuni legate de probleme tehnice și de politică generală (Furnis, N., 1974).

Deconcentrarea în sectorul de sănătate implică crearea unor nivele suplimentare cu putere managerială (de ex: la nivel de comitat, district, regiune) și cu delegarea funcțiilor

administrative la aceste niveluri. Schematic, numărul minim de elemente implicate în deconcentrarea sectorului sanitar sunt:

- o arie geografică și o populație distinctă pentru care există o structură de conducere;
- personal cu pregătire specifică însărcinat cu administrarea asistenței sanitare într-o zonă anume, care a primit puteri bine definite;
- buget și personal bine definite;
- un mecanism care să permită planificatorilor de la nivel central să fie informați despre nevoile de asistență medicală de la nivel local (Mills, A. and al.,1990)

Când descentralizarea serviciilor de sănătate implică o politică de deconcentrare se așteaptă ca Ministerul Sănătății să joace un rol important. Autoritățile sanitare locale se bazează pe resursele financiare furnizate de administrația centrală prin Ministerul Sănătății. În general bugetele sunt aprobate la nivel central, și manevrarea sumelor de către autoritățile locale este foarte limitată în ceea ce privește schimbarea destinației cheltuielilor. Chiar când autoritățile locale de sănătate sunt libere să angajeze personal, nivelul salariului este subiectul verificării centrale. La fel, și investițiile în sănătate sunt de regulă, decise la nivel central (Vaughan, J.P.,1984)..

Într-un sistem de sănătate deconcentrat planificarea este responsabilitatea Ministerului Sănătății. Uneori județele/districtele sunt solicitate să facă planuri locale care vor servi ca propuneri pentru planul central, dar decizia finală este luată tot de centru iar județelor/districtelor li se cere să implementeze planul central (Mills, A.and al., 1990).

2. Devoluția. Această formă implică crearea sau consolidarea nivelului administrativ sub-național autonom,(i.e. administrația locală) care trebuie să beneficieze de o mai mare independență față de eșalonul național.

În principiu, asemenea niveluri administrative au statut legislativ definit, cu recunoașterea hotarelor geografice. Acestora le sunt încredințate sarcini specifice și sunt împuternicite să stabilească impozite locale și să facă anumite cheltuieli. Deși asemenea organisme sunt numai rareori complet autonome, ele dispun de mijloace proprii ce le conferă o mare marjă de manevră în aria lor de responsabilitate, situație care nu este întâlnită la unitățile administrative subordonate în cazul deconcentrării (Rodinelli, D.A.,1981).

Astfel, devoluția implică o restructurare mai radicală a serviciilor de sănătate. În general vorbind, este necesară la nivel local o infrastructură administrativă puternică, pentru ca devoluția serviciilor de sănătate să fie eficientă.

După cum am menționat mai sus administrația locală are dreptul să adopte acte legislative și să colecteze impozite locale și să aibă propriul buget, pe care să-l utilizeze în conformitate cu nevoile de sănătate locale. Rolul organismelor naționale, ca Ministerul Sănătății este doar acela de-a stabili politica națională și de-a furniza suport tehnic. Totuși, pot apare probleme importante când administrațiilor locale li se încredințează responsabilități în domeniul îngrijirilor de sănătate. În primul rând, sectorul sanitar are cheltuieli importante. Deși autoritățile locale pot stabili taxe, în general este foarte dificil pentru ele să facă față singure costurilor pe care le implică funcționarea optimă a sistemului de sănătate. Astfel apare tendința de finanțare a serviciilor de sănătate de la administrația centrală (care alocă fonduri administrației locale); ca rezultat, autoritățile locale vor fi dependente de centru, și autonomia locală va fi în consecință diminuată (Lowndes, S.,1991)..

Altă problemă este că devoluția poate să complice eforturile de construire a unei structuri ierarhice logice a serviciilor de sănătate, precum și crearea structurilor regionale.

Astfel independența organizațiilor de îngrijiri de sănătate poate duce la structuri paralele, mai multe organizații de sănătate din aceeași arie funcționând fără coordonare și independent una față de alta. Ca rezultat, resursele alocate pentru îngrijirile de sănătate nu vor fi întotdeauna utilizate pentru rezolvarea problemelor prioritare ale stării de sănătate. Multe decizii de la nivel local nu iau suficient în considerare politicile generale de sănătate și funcționarea coerentă și comprehensivă a serviciilor de sănătate (Longest, B.B.,1990).

Trebuie subliniat că atunci când descentralizarea este rezultatul devoluției, membrii autorității locale sunt, ca o regulă generală, aleși. Cu toate acestea organizațiile locale pot sau nu avea un consiliu local de sănătate cu responsabilități pentru îngrijirile locale de sănătate, care poate avea de asemenea membrii aleși sau numiți de către organele locale. În multe cazuri, asemenea personal lipsește datorită insuficienței personalului calificat pentru acesta la nivel local. Mai mult, devoluția prezintă riscul unei largi dispersii a abilităților manageriale și crește de asemenea numărul de salariați cu capacități manageriale, atât la nivel național (nivelurile administrative superioare necesită venirea în contact cu un număr crescut de organe locale) cât și la nivel local.

De asemenea, lipsa personalului calificat apare ca rezultat al devoluției care implică o mai largă autonomie în planificarea, dezvoltarea, îndeplinirea programelor, ținând de ansamblul serviciilor publice locale pe baza politicii globale și strategiei la nivel local. Pentru aceasta o pre-condiție a devoluției este existența unui sistem administrativ local bine consolidat, cu personal bine instruit în procesul de planificare sanitară (Rodinelli, D.A., et al.,1983).

Pentru a prevenii asemenea probleme următoarele abordări au fost menționate:

- dezvoltarea unui sistem de evaluare și control pentru monitorizarea implementării corecte a libertății acordate nivelurilor locale
- această sistem de evaluare necesită dezvoltarea unui sistem informațional coerent și bine dezvoltat;
- stabilirea unui set de norme și standarde acceptate național
- instruirea unui personal adecvat cerut de noile niveluri de descentralizare (după corecta estimare a numărului personalului care va fi necesar) (Mills, A. and al. 1990).

Toate acestea indică că descentralizarea serviciilor de sănătate prin devoluție la nivelul structurilor locale necesită un angajament financiar considerabil din partea statului și de asemenea o foarte bună cooperare cu autoritățile locale pentru a asigura servicii de sănătate specializate. Toate acestea fac devoluția o alegere dificilă pentru descentralizarea sistemului de sănătate în țările în curs de dezvoltare sau cu resurse financiare puternic limitate unde metoda cea mai frecvent folosită a fost deconcentrarea (Cheema, G.S.,and Rodinelli, A.D.,1983).

3. Delegarea se bazează pe transferul responsabilităților manageriale ce aparțin unui număr de poziții bine-definite, unei anumite organizații (denumită uneori 'parastatală') aflată în afara structurii administrative centrale și care este controlată indirect de cea de a doua. De asemenea, autoritatea pentru anumite funcții specifice este, de obicei, transferată prin delegare, guvernul central menținându-și însă responsabilitatea ultimă pentru acele funcții (Rodinelli, D.A.,1981)..

Unii autori preferă să utilizeze termenul 'descentralizare funcțională' în loc de delegare (Leonard, D.K.,1982) argumentând că acest termen este mai semnificativ și comparându-l cu noțiunea de "descentralizare spațială" ce se referă la deconcentrare și devoluție. În domeniul sănătății, delegarea este aplicată serviciilor de sănătate finanțate prin sistemul asigurărilor sociale; aceeași formulă poate fi întâlnită și în cazul managementului spitalelor universitare (Mills, A. and al.,1990).

Finanțarea se bazează în special pe o taxă (asigurare) percepută pe salarii. Astfel de organizații parastatale au propriul statut legal, își controlează personalul și, de obicei, dețin proprietatea asupra echipamentelor și a localurilor în care funcționează. Au un consiliu de administrație; membri acestui consiliu pot fi aleși dintre membri organizației sau pot fi numiți de autoritățile centrale sau locale. Ei răspund de managementul organizațiilor lor și, de obicei, sunt subordonați atât guvernului cât și populației asigurate (Ellencweig A.Y.,1992).

Dar aceste organizații parastatale pot să nu fie ele însele descentralizate, deoarece autoritatea luării deciziilor poate fi extrem de centralizată în cadrul organizației, de regulă consiliul de administrație fiind cel ce deține responsabilitatea. Aceasta este de altfel o problemă comună tuturor formelor de descentralizare, și anume, pînă la ce grad poate fi realizată descentralizarea și la ce nivel al organizației trebuie să fie oprit acest proces.

Cînd managementul unui întreg sistem naționalizat al sănătății este asigurat (prin delegare) de un organism parastatal distinct, rolul Ministerului Sănătății este axat pe problemele de strategie și de politică generală. Practica actuală este de a delega unele funcții ale asistenței de sănătate, cum ar fi serviciile de sănătate numai pentru angajații asigurați. Dar și în acest caz pot să apară probleme în coordonarea serviciilor de sănătate finanțate direct de către Ministerul Sănătății cu cele furnizate categoriilor ce sunt acoperite de asigurările de sănătate(OMS, 1978)..

4. Privatizarea reprezintă cea de a patra formă de descentralizare se referă la. Unii autori contestă privatizarea ca formă specifică a descentralizării serviciilor de sănătate, pe motiv că transferul autorității către sectorul privat semnifică mai degrabă o modificare și un transfer către un tip de sistem managerial diferit și nu un transfer între diferite forme de management din interiorul aceluiași sistem (Collins, 1996). Vom include totuși privatizarea printre formele descentralizării considerînd că obiectivul general al sistemului în care operează rămâne același, i.e. furnizarea serviciilor de sănătate către pacienți. În același timp trebuie menționat că, chiar și în această abordare nu se poate vorbi de o descentralizare totală: unele funcții rămîn în continuare în mâinile unor organisme non-private, astfel că nu există la ora actuală un sistem de sănătate complet privat(izat). Mai mult, există cazuri în care furnizarea serviciilor sanitare este privată, dar o parte importantă a costurilor este plătită din fonduri publice (ca în cazul Canadei sau chiar al SUA).

Privatizarea implică ideea ca guvernele să renunțe la unele sau toate responsabilitățile legate de anumite funcțiuni, fie prin transferarea lor unor organisme neguvernamentale, fie prin permisiunea acordată unor întreprinderi particulare, profit sau non profit, de a îndeplini aceste funcții în cadrul unor înțelegeri mai mult sau mai puțin oficiale.

Unii economiști au argumentat că cea mai bună definiție a privatizării în asistența de sănătate (sau în orice alt domeniu) este descentralizarea procesului de luare a deciziilor prin utilizarea unui sistem de prețuri ca un set de 'semnale' pe care consumatorii și producătorii le pot utiliza pentru a lua decizii (Donaldson, C., and Gerard, H., 1992).

S-a argumentat că atunci cînd sistemele planificate în mod public și/sau centralizat eșuează sau par să eșueze în realizarea necesităților legate de sănătate, privatizarea (și în consecință concurența) este soluția viabilă pentru realizarea sau alinierea nevoilor consumatorilor la posibilitățile sistemului general (Iglehart,J.K.,1992). Astfel, privatizarea și subordonarea față de forțele pieței sunt, uneori, considerate ca avînd potențialul de a îmbunătăți eficiența sistemelor de sănătate, de a obține venituri suplimentare din surse private sau ambele (Immergut,E.M.,1992).

În același timp s-a afirmat că privatizarea serviciilor de sănătate sporește posibilitatea de alegere a consumatorului și duce la limitarea creșterii exponențiale a costurilor pentru îngrijirile de sănătate. Ambele aserțiuni sunt discutabile; mulți autori au arătat că

privatizarea nu îmbunătățește libertatea de alegere a pacienților; în timp ce sistemul bazat pe practica privată și pe asigurarea particulară permite doctorilor să prescrie tratamente fără a lua în considerare costurile, acesta nu oferă o adevărată libertate de alegere consumatorilor de servicii de sănătate neinformați sau dezorganizați (Enthoven, A.,1986). Un exemplu al acestui trend este reprezentat de către furnizarea de servicii de sănătate de anumite organizații de sănătate private din SUA(numite HMO) în cadrul cărora libertatea de alegere este puternic restricționată, chiar mai mult decât în cazul multor sisteme publice(criteriul esențial fiind aici cel al eficienței economice).

Din aceste cauze, în diverse țări a apărut un amalgam de de servicii de sănătate publice și private mai degrabă decât o privatizare totală, cu un accent deosebit pus pe noțiuni ca piețele de îngrijiri de sănătate "interne " sau "administrare". Trebuie menționat că, din perspectiva autorului, privatizarea serviciilor de sănătate nu poate fi privita ca un scop în sine, ci mai degrabă ca un mijloc de atingere a unor obiective prestabilite. Acest lucru are implicații importante în definirea modalităților de introducere a practicii private în domeniul sanitar, având în vedere că atingerea a diferite tipuri de obiective poate conduce la acceptarea anumitor modalități de privatizare în defavoarea altora. Spre exemplu coplățile pot fi introduse, paradoxal la prima vedere, fie pentru a crește accesul la anumite servicii care sunt solicitate în exces, fie pentru a reduce cererea pentru ele (în funcție de opțiune, se alege o soluție specifică). De asemenea privatizarea poate avea ca prioritate sporirea fondurilor care se îndreaptă spre sectorul sanitar sau reducerea resurselor publice către acest sector etc. În esență privatizarea este un mijloc pentru atingerea unui scop prestabilit, atunci când se dorește realizarea unei strategii coerente, iar, ca regulă generală, privatizarea care nu asigură competiție poate fi mai nocivă decât lipsa privatizării.

Un aspect special legat de privatizarea serviciilor de sănătate în general, și în particular de finanțarea privată, este cel al **coplăților** și pe care, dată fiind larga discuție în jurul acestui subiect în România, vom încerca să-l abordăm mai pe larg din perspectiva experienței internaționale existente în acest domeniu în capitolul destinat integral descrierii finanțării serviciilor de sanătate.

Putem spune la finalul secțiunii dedicate privatizării că, în multe țări, privatizarea serviciilor de sănătate a căpătat o conotație ideologică, susținătorii economiei de piață considerând privatizarea ca forma optimă de descentralizare și eficiență. Acest proces al privatizării poate fi considerat ca o parte a apariției neo-conservatorismului în anii '80 și '90(așa cum am menționat în secțiunea despre rolul ideologiei în politica sanitară). Totuși, o altă dimensiune din afara scenei politice poate să ajute la explicarea acestui fenomen, cum ar fi faptul că unele sisteme de sănătate nu sunt destul de eficiente în ceea ce privește atât accesibilitatea la asistența medicală cât și calitatea serviciilor oferite; drept rezultat, publicul este tot mai puțin satisfăcut de asistența de sănătate publică și caută surse alternative pe piața particulară; privatizarea și concurența pot apare ca reacție la aceste presiuni (Inglehart, J.H.,1990). Tabelul 14.1. sintetizează prezentarea de până acum referitoare la descentralizare.

O etapă importantă în procesul de operaționalizare a politicilor de sănătate este reprezentată de **faza implementării**; în continuare vom aborda acest proces cu accentul pus pe politica de descentralizare, ca mecanism prioritar în adecvarea deciziei la nevoile comunitare.

În general, s-a reținut faptul că procesul de descentralizare ar trebui să înceapă prin sensibilizarea opiniei publice în scopul de a crea o opinie generală favorabilă reformei.

În ceea ce privește dezvoltarea acestui proces, există câteva strategii generale:

- procesul poate să fie îndeplinit de sus în jos sau de jos în sus;
- procesul poate să fie inițiat din interiorul sau din exteriorul sectorului sănătății;

- procesul poate fi realizat utilizând în principal un canal politic sau unul managerial (Berman, P.,1978).

| FUNCȚII | DECON- CETRARE | DEVO- LUȚIE | DELE- GARE | PRIVA- TIZARE |
|---|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|
| Legislativă | -- | ** | -- | -- |
| Colectare de fonduri | * | ** | ** | *** |
| Elaborare de politici | -- | ** | ** | ** |
| Planificarea resurselor | ** | ** | *** | *** |
| Managementul -personalului -bugetului -procurării de materiale | * ** * | ** ** ** | *** *** *** | *** *** *** |
| Pregătirea personalului | * | ** | *** | *** |

Legenda: *** Responsabilități extinse ** Unele responsabilități
* Responsabilități limitate - Nici-o responsabilitate

Tabel 14.1. Funcțiile sistemelor de sănătate la nivel local în diferite forme de descentralizare
Sursa: Vladescu, C. 1999

De sus în jos: modalitatea cea mai des folosită. Această strategie este bună în special în cazul țărilor cu resurse puține, ce trebuie să fie alocate extrem de judicios. Pentru a avea succes acest tip de abordare sunt necesare o serie de precondiții:

1. circumstanțele externe organismului care face implementarea unei anumite politici sanitare să nu impună constrângeri invalidante pentru procesul dorit.
2. resurse necesare și timp suficient sunt disponibile programului.
3. să existe nu doar resursele generale solicitate, dar, la fiecare etapă a procesului de implementare, să fie disponibile resursele în mixul dorit.
4. opțiunea politică ce se dorește a fi implementată se sprijină pe o solidă bază teoretică, cu relații explicite în ceea ce privește cauzalitatea fenomenelor.
5. să existe un singur organism responsabil de implementarea politicii sanitare care să nu depindă de alte organisme pentru succesul acțiunii, sau dacă alte organisme sunt implicate, dependența să fie minimă.
6. să existe înțelegere și acord deplin asupra obiectivelor de atins; aceste aspecte să se mențină pe întreaga perioadă de implementare
7. pe parcursul procesului de implementare să poată fi clar definite, detaliat și secvențial, sarcinile fiecărui participant
8. să existe comunicare și coordonare perfectă între diferitele elemente implicate în program
9. cei care dețin autoritatea pot solicita și obține ascultarea perfectă (Ham, C și Hill, M, 1992).

De jos în sus: această strategie, aplicabilă în special țărilor bogate, necesită structuri locale puternice prevăzute cu personalul necesar ducerii la îndeplinire a acestui proces.

Din interiorul sectorului de sănătate: modalitatea cea mai frecvent folosită, având diverse variante; poate fi îndeplinită fie ca o inițiativă locală, fie de la nivel central.

Din afara sectorului: această strategie implică existența unor grupuri de inițiativă care au putere de influență și puterea de luare a deciziilor și care sunt interesate în reformarea sistemului de sănătate. De fapt, acesta implică cooperarea strânsă cu autoritățile centrale (Baret, C. and Hill, D.,1987).

Canalul politic: deși s-ar părea că deciziile politice au importanță capitală, este posibil ca descentralizarea să nu fie întotdeauna realizată pe o fundamentare politică (în special în cazul deconcentrării). Când factorii politici (fie locali sau centrali) nu cunosc problemele ce aparțin sănătății și când ei nu conferă prioritate acestor probleme, procesul nu poate fi demarat prin utilizarea acestei strategii. Pentru a fi siguri de reușita acestei acțiuni ar trebui să existe o voință politică ce favorizează descentralizarea. În general, trebuie să se rețină faptul că descentralizarea sistemelor de sănătate necesită timp iar politicienii sunt, de obicei, implicați în acțiuni ale căror rezultate sunt repede și ușor de observat de către electorat (Blum, H.L.,1974).

Canalul managerial; acesta are avantajul că, în general, managerii nu sunt aleși (așa cum sunt politicienii) și din această cauză pot asigura continuitatea și uniformitatea procesului. Totuși și această strategie are nevoie de sprijin politic (Majone, G., and Wildansky, A.,1978).

În general, descentralizarea sistemului de sănătate ar trebui demarată în zonele în care pot să apară rezultate în timpul cel mai scurt posibil, urmate de zonele care au nevoie de o perioadă de timp mai mare pentru realizarea unor rezultate bune.

Cele 4 tipuri de descentralizare discutate în acest capitol nu trebuie să fie considerate drept modalități clar delimitate una de cealaltă. În realitate, fiecare sistem de îngrijiri pentru sănătate poate avea trăsături caracteristice pentru toate cele 4 tipuri de descentralizare.

Se poate spune că formele administrației locale ce permit o autonomie lărgită sunt mai puțin prezente în țările în curs de dezvoltare (unde forma cea mai frecventă de descentralizare este deconcentrarea) în comparație cu țările dezvoltate. Dar forma și gradul de descentralizare diferă chiar și în același grup de dezvoltare economică și aceasta datorită unei game vaste de factori printre care cei mai importanți sunt:

- dimensiunea țării în care are loc procesul;
- nivelul la care este îndeplinită descentralizarea;
- responsabilitățile și compoziția autorităților locale descentralizate;
- implicarea publicului în procesul de luare a deciziilor,
- mecanismul de finanțare;
- metodele de control și evaluare;
- responsabilitățile în termenii planificării;
- cultura politică;
- colaborarea intersectorială (Mills, A. and al.,1990).

Se poate astfel aprecia că formularea și implementarea descentralizării, în cadrul întregii structuri a serviciilor de sănătate trebuie să fie examinată din punct de vedere critic pentru a se putea asigura contribuția sa efectivă la îmbunătățirea stării de funcționalitate a serviciilor de sănătate. Ca o contribuție la acest gen de analiză, caseta 14.1 prezintă 10 întrebări fundamentale ce ar trebui avute în vedere de către cei ce trasează orientarea politică pentru introducerea unei descentralizări efective la nivelul serviciilor de sănătate.

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">◆ De ce este introdusă descentralizarea ?◆ Ce formă va lua descentralizarea și cum vor fi instituite legăturile cu autoritatea ?◆ La ce nivel al sistemului guvernamental ar trebui să fie efectuată descentralizarea resurselor, acțiunilor și a autorității ?◆ Care este rolul Ministerului Sănătății în cadrul sistemului descentralizat ?◆ Ce resurse, funcțiuni și autorități vor fi descentralizate ?◆ Cât de adecvată este descentralizarea pentru dezvoltarea planificării naționale a sănătății?◆ Ce măsuri au fost luate pentru a se asigura compatibilitatea descentralizării cu principiul echității ?◆ Este programul de management al sănătății consolidat și este sprijinit în unitatea descentralizată ce va fi dezvoltată ?◆ Facilitează descentralizarea democratizarea managementului și planificării sănătății ?◆ Contribuie descentralizarea la dezvoltarea coordonării intersectoriale ? |
|---|

Caseta 14.1. 10 întrebări fundamentale necesare unei formulări și implementări eficiente a descentralizării în cadrul sistemelor de sănătate
Sursa : Collins, C, Green, A. 1989 (modificat).

CAPITOLUL XV

TIPOLOGII ȘI CARACTERISTICI ALE SISTEMELOR DE SĂNĂTATE

Un sistem sanitar poate fi analizat și caracterizat ținând cont de două aspecte importante: fluxul financiar și organizarea sa.

Din punct de vedere al fluxului financiar, indiferent de tipul sistemului sanitar există trei mari actori: terțul plătitor, furnizorul, și consumatorul sau pacientul, așa cum este reprezentat în schema. În funcție de diferitele tipuri de relații care se realizează între aceștia se pot descrie mai multe tipuri de sisteme sanitare. O analiză făcută de OECD a identificat 7 asemenea modele ce vor fi descrise în continuare (OECD, 1992, *The Reform of Health Care Systems: A Comparative Analysis of Seven Countries*, Paris). Descrierea detaliată a caracteristicilor și consecințelor modalităților de colectare a fondurilor și plată a furnizorilor cuprinse în aceste modele va fi făcută ulterior, în secțiunea referitoare la finanțare.

1. Modelul cu plată voluntară – "Din buzunar"

Figura 15.1. descrie prima și cea mai simplă formă a pieții sanitare private, fără asigurări, cu plata directă, din buzunar, pe baza tranzacțiilor directe între consumatorii și furnizorii de servicii medicale. Liniile continue arată fluxul serviciilor, cele întrerupte pe cel al banilor, iar cea curbată pe cel al trimerilor. Furnizorii sunt schițați ca multipli pentru a arăta că există competiție între ei, indusă de consumatori (deseori însă existând reglementări restrictive).

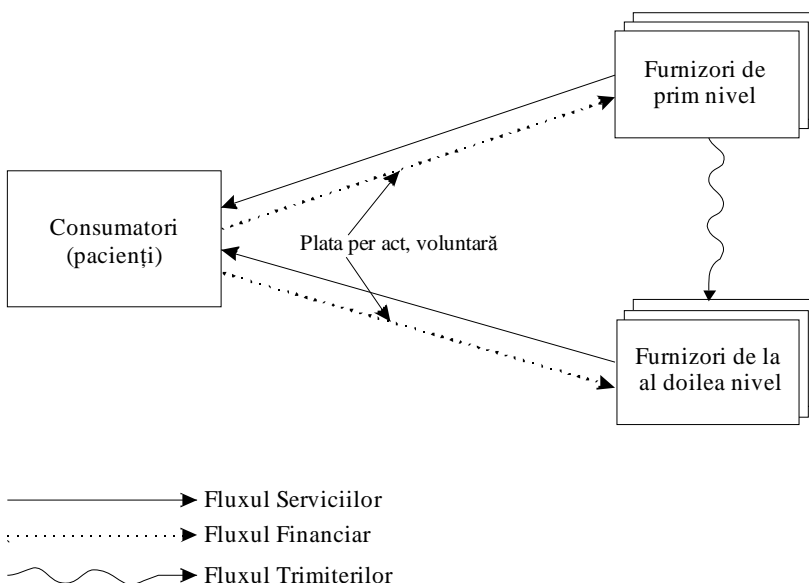


Figura 15.1. Plata Voluntară, "din buzunar" pentru asistența sanitară

Plata serviciilor depinde de capacitatea de plată. Atunci când veniturile sunt insuficiente, sau când cheltuielile sanitare sunt neașteptat de mari, modelul nu asigură un acces adecvat și echitabil la asistența sanitară. De asemenea, eficiența micro și macroeconomică este dubitabilă. Chiar dacă consumatorii au libertate de alegere deplină, suveranitatea pacientului este discutabilă datorită existenței unei puternice asimetrii informaționale între pacienți și medici, ca

și datorită monopolului deținut de furnizorii medicali. Acest model este satisfăcător doar pentru intervențiile minore sau de sau de rutină.

Acest model joacă doar un rol minor, suportiv în cadrul altor sisteme. Este utilizat mai ales pentru plata medicamentelor, în totalitate sau parțial. De asemenea consultațiile medicale private pot fi plătite astfel. Aproape toate principiile ce stau la baza politicilor de sănătate moderne ar rămâne nesatisfăcute prin utilizarea unui astfel de mecanism de plata.

Modelul de asigurare voluntara cu rambursarea pacienților

Funcționarea piețelor medicale private poate fi întărită prin introducerea asigurărilor de sănătate voluntare, rămânând însă în continuare efecte secundare nedorite. **Figura 15.2.** arată acest model cu rambursarea pacienților pentru cheltuielile medicale, total sau parțial, și cu o interferență minimă în tranzacțiile medic/pacient. Modelul implică:

- plata directă, per act a furnizorilor
- competiție între companiile de asigurare
- prime în funcție de riscurile individuale
- nu există legături între furnizori și asiguratori
- rambursarea banilor pacienților pentru serviciile medicale acoperite de polițele lor de asigurare

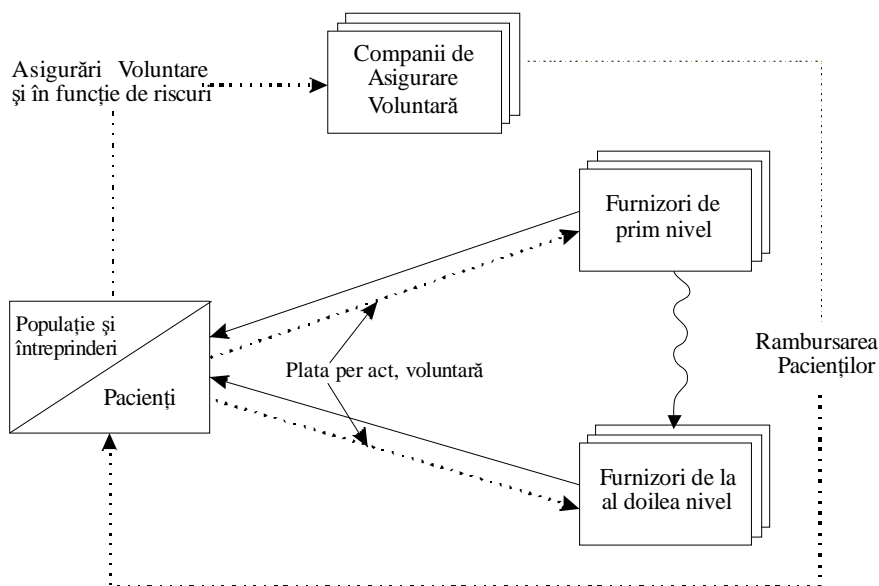


Figura 15.2. Asigurare voluntară cu returnarea banilor plătiți de pacienți

Poate exista împărțirea costurilor între pacienți și asiguratori. În diagramă se poate remarca distincția între pacienții care utilizează serviciile și populația care plătește taxele.

Acest model este considerat superior plății directe, pacienții putându-se asigura împotriva unor cheltuieli medicale neașteptate prin intermediul primelor plătite. Totuși costurile administrative dintr-un asemenea sistem adaugă cca 10% la costurile primelor medicale actuariale. De asemenea mai există descrise două alte dezavantaje. Mai întâi, atunci când consumatorul este protejat de aceste asigurări, apare fenomenul de hazard moral: nu există stimulente pentru reducerea cererii, care poate fi indusă chiar de către furnizori (medici). Al doilea dezavantaj major constă în apariția inechității sistematice, accesul la asigurări și deci la asistența medicală, va fi în relație cu capacitatea de plată.

Companiile private de asigurare vor încerca să scape de persoanele cu risc crescut de îmbolnăvire sau să le stabilească prime mari: ca atare persoanele cu afecțiuni pre-existente

și cu venituri reduse vor avea mari dificultăți/vor fi excluse de la asigurările private de sănătate, apărând fenomenul selecției adverse.

Este modelul "convențional" pentru SUA, dar rar pentru Europa.

Modelul este utilizat preponderent pentru alte sectoare decât cel medical (asigurări de viață, de bunuri, etc.). Se întâlnește pentru piața privată din Anglia și Olanda.

Modelul de asigurare obligatorie cu rambursarea pacienților

Problemele legate de echitate și selecția riscurilor întâlnite în modelul anterior pot fi diminuate prin introducerea obligativității asigurărilor în funcție de venituri (o cotă procentuală din venitul individual), fapt ce duce la fenomenul "solidarității", cei "bogați" cotizând și pentru cei cu venituri mai reduse. **Figura 15.3.** descrie acest model cu aceleași mari principii întâlnite și anterior:

- plata directă (per act) a medicilor de către pacienți;
- prime obligatorii în funcție de venituri;
- fonduri finanțatoare care nu sunt în competiție
- nu există conexiuni între furnizori/finanțatori;
- rambursarea cheltuielilor făcute de pacienți în concordanță cu cele prevăzute în schema de asigurare.
- poate de asemenea exista împărțirea costurilor între pacient și asigurator (co-plăți).

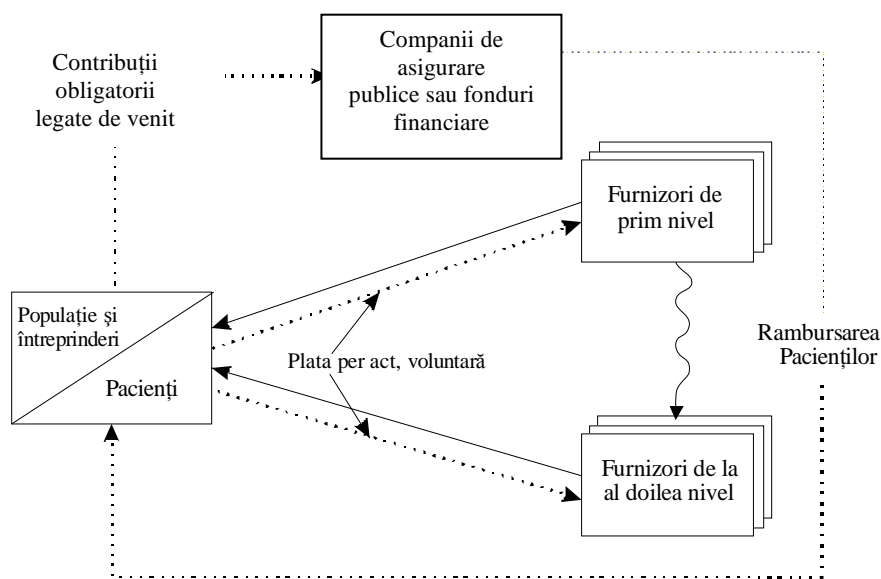


Figura 15.3. Asigurare obligatorie cu returnarea banilor plătiți de pacienți

Deși pot exista multiple fonduri de boală (după localizarea geografică, profesie etc) și chiar libertatea cetățenilor de a alege între fonduri, trebuie să existe prime uniforme și subsidiaritate între fonduri pentru a prezerva principiul solidarității amintit anterior, deci competiția nu poate avea loc.

Deși prin acest model se poate obține o anumită echitate în accesul la serviciile sanitare și plata lor, continuă să persiste unele din problemele întâlnite la modelul privat echivalent: hazardul moral, cererea indusă de ofertă și tendința spre costuri administrative mari. Din nou, hazardul moral poate fi contrabalansat prin introducerea co-plăților.

Elemente din acest tip de model se întâlnesc în Belgia și Franța.

Modelul de asigurare voluntară contractuală

Piețele private europene au realizat de multă vreme aranjamente de asigurare voluntară care implică relații contractuale între asiguratori și furnizorii independenți: aceste aranjamente permit anumitor furnizori să realizeze servicii medicale parțial sau total "gratuite" pentru membrii asigurați. Figura 15.4. arată un astfel de model cu:

- servicii furnizate liber pacienților asigurați
- competiție între companiile de asigurare
- prime de asigurare fixe, comunitare de obicei
- plata per act sau capitație prin intermediul terțului plătitor
- competiția între furnizori (linia punctată) este dirijată de asiguratori și nu de pacienții individuali.

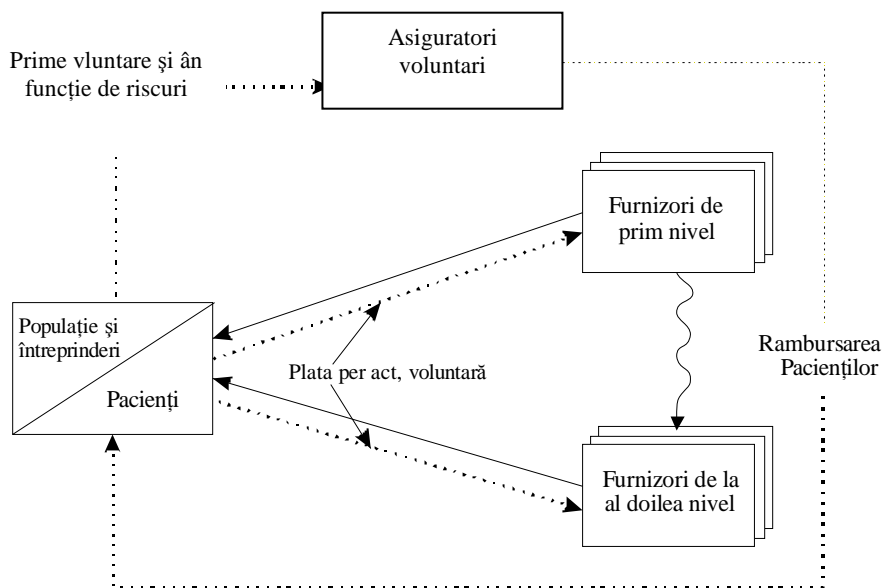


Figura 15.4. Asigurare voluntară cu contracte furnizor/asigurator

Acest model a fost sau este întâlnit în diferite variante:

asiguratorul poate fi controlat de consumatori (precum era situația în Europa anilor '20-'40), de doctori sau alți furnizori (azi în IPA-SUA), de organizații private independente atât ale furnizorilor cât și ale consumatorilor.

Aceste scheme pot acoperi practica primară ca și pe cea spitalicească. Caracteristicile esențiale ale acestui model sunt:

- opțiunea consumatorilor este de obicei restrânsă de contractele încheiate cu anumiți furnizori;
- asiguratorul are atât stimulentele cât și mijloacele de a negocia servicii economice dar și de calitate bună pentru consumatorii care cotizează.

Dacă asistența spitalicească este furnizată sub acest model, atunci medicii din asistența primară acționează, de obicei, ca un filtru pentru pacienți.

Acest model poate fi unul mai eficient, datorită puterii deținute atât de asigurator cât și de rolul de filtru al medicului de asistență primară. Atunci când doctorii sunt și proprietarii companiei de asigurare acest avantaj potențial se diminuează mult. Există de asemenea potențialul de a avea costuri administrative mai scăzute ca în modelul de asigurare convențional, de asemenea calitatea prestațiilor fiind prezervată. Dezavantajele majore sunt legate de capacitatea redusă în realizarea echității și solidarității.

În Europa au fost abandonate deoarece se adresau în principal celor ce lucrau, lăsând neacoperită o parte importantă a populației. De asemenea erau nepopulare printre doctorii datorită puterii financiare locale care îngrădea sensibil veniturile medicilor, fiind înlocuite de fondurile de asigurare obligatorie cu remunerația medicilor per act, cu tarife negociate central.

Modelul public contractual

Acest model se regăsește frecvent în schemele de asigurări obligatorii europene.

Figura 15.5. evidențiază:

- servicii furnizate consumatorilor eligibili în mod liber
- contribuții obligatorii, legate de venituri
- plata per act sau capitație prin intermediul fondurilor de asigurare către furnizorii independenți

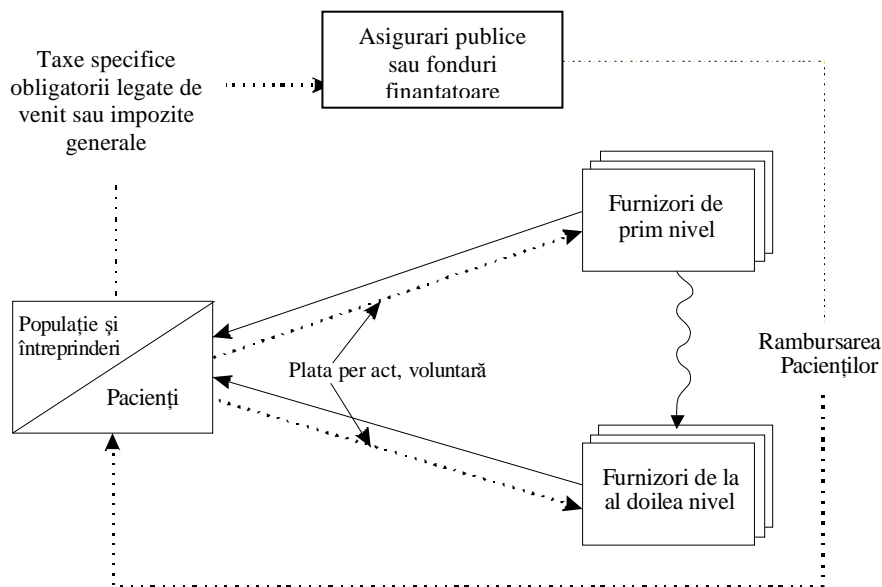


Figura 15.5. Asigurare obligatorie cu contracte între asigurator și furnizor

Și acest model poate avea mai multe variante.

Sursa de finanțare poate fi impozitul general și nu doar primele de asigurare. Terțului plătitor poate fi, în locul fondurilor de boală guvernul central sau local sau chiar doctorii de prim nivel pentru cei de la al doilea nivel. Spitalele pot fi organisme publice.

Principalele caracteristici ale acestui model sunt:

- terțul plătitor este un organism public, care are relații contractuale cu furnizorii; altfel spus există o separare între finanțatori și plătitori.
- frecvent metoda de plată este dependentă de cantitatea și calitatea muncii prestate.

Este (era) comun pentru furnizorii europeni aflați în acest tip de sistem să fie liberi să facă contracte cu orice fond de asigurări, pe baza principiului "libertății de alegere". Acest aspect sporește opțiunile pacienților, prin comparație cu modelul voluntar, dar cu prețul transformării fondurilor de boală locale în simple oficii de plată pasive. Acest aspect reduce puterea locală a fondurilor (monopson). Ca rezultat, negocierea tarifelor are loc de regulă între reprezentanții regionali sau naționali ai furnizorilor și finanțatorilor. Acest lucru combinat cu libertatea alegerii furnizorului duce la competiție condusă de pacient față de cantitatea și calitatea serviciilor, dar nu și asupra prețului.

Modelul contractual public are multe din caracteristicile versiunii private. Menține libertatea de alegere a furnizorilor de către pacienți, deși acest lucru depinde de natura clauzelor contractuale. Nu oferă de regulă libertatea alegerii asiguratorului. Eficiența macro-economică tinde să devină responsabilitatea guvernului, existând și un grad sporit de micro-eficiență. Dacă plata e prin capitație, se pot face economii substanțiale prin comparație cu modelul bazat pe rambursarea cheltuielilor. De asemenea, costurile administrative sunt mai scăzute. Fiind obligatoriu asigură acoperire universală și nivelul de echitate dorit.

Este modelul dominant pentru asistența primară în Germania, Irlanda, Anglia și pentru spitale în Germania, Belgia, Olanda, Anglia. E utilizat parțial și pentru asistența primară în Franța și Belgia.

Este totodată modelul în jurul căruia se centrează multe din reformele sistemelor de sănătate contemporane.

Modelul de asigurare voluntară cu integrare între furnizor și asigurator

La începutul dezvoltării pieței medicale private europene unele grupuri de asiguratorii au considerat mai util să angajeze medici cu salariu și să fie și proprietarii facilităților medicale, mai ales pentru asistența primară.

Caracteristicile acestui model sunt:

- servicii furnizate liber pacienților
- competiție între asiguratorii
- prime voluntare, fixe
- integrare verticală între asiguratorii și furnizori, cu plata prin salarii și bugete prospective
- libertatea de alegere a medicului de către pacienți este limitată de alegerea companiei de asigurare

Astfel acest model prezervă libertatea alegerii companiei de asigurare, dar restrânge scala furnizorilor. Are un bun potențial pentru eficiență micro- și macro-economică prin:

- stimulentele competiției
- managementul furnizării serviciilor medicale (prin "filtre" asistenței primare și contractele la angajare
- economii administrative prin integrare verticală.

Deși pot exista stimulente pentru subutilizarea serviciilor, acestea sunt contrabalansate de nevoia companiei de asigurare de a atrage și menține consumatorii într-o piață liberă competitivă. Ca orice model voluntar și cu acest model este dificil de obținut protecția grupurilor vulnerabile; acest lucru deoarece dobândirea asigurării este dependentă de capacitatea de plată, iar grupurile la risc vor trebui să plătească mai mult.

Este tipul utilizat în SUA în HMO (organizații integrate de furnizare a serviciilor de sănătate), fiind puțin utilizat în Europa.

2. Modelul de asigurare obligatorie cu integrare între furnizare și asigurare

Varianta publică a modelului anterior a fost larg adaptată în sistemele obligatorii.

Caracteristicile acestui model:

- servicii furnizate liber pacienților
- terți plătitori organizați de organisme finanțatoare publice, de obicei autoritățile publice centrale sau locale
- finanțare prin contribuții legate de venituri, obligatorii, deseori via impozite generale
- plata medicilor se face de obicei prin salarii și bugete prospective.

În general în acest model Guvernul este atât asiguratorul cât și furnizorul principal (chiar și în SUA, unde există Departamentul de Stat pentru Veterani, ca exemplificare a acestui model). Pot exista și aici variante ale modelului, incluzând finanțarea prin asigurări sociale. În general consumatorii nu au libertatea de alegere a asiguratorului.

Versiunea publică a modelului integrat duce la limitarea libertății alegerii atât a furnizorilor cât și a asiguratorilor. Prin comparație cu modelul integrat privat, tendința de subutilizare a serviciilor nu mai e contrabalansată de necesitatea de a atrage și menține noi

clienți, de vreme ce asigurarea este obligatorie. Comparativ cu modelul contractual public, alegerea de către pacient a medicului de asistență primară și de către acesta a spitalului, deși există teoretic, practic este ineficientă. Bani nu urmează pacientul când plata se face prin salarii și bugete globale. Astfel furnizorii eficienți sunt "stimulați" prin mai multă muncă, dar nu și prin resurse sporite. Furnizorii ineficienți sunt recompensați printr-o viață liniștită și aceleași resurse. "Coada" pentru servicii este frecventă, iar pacienții sunt tratați ca și recipienți pasivi și nu ca și "clienți" ce trebuie mulțumiți.

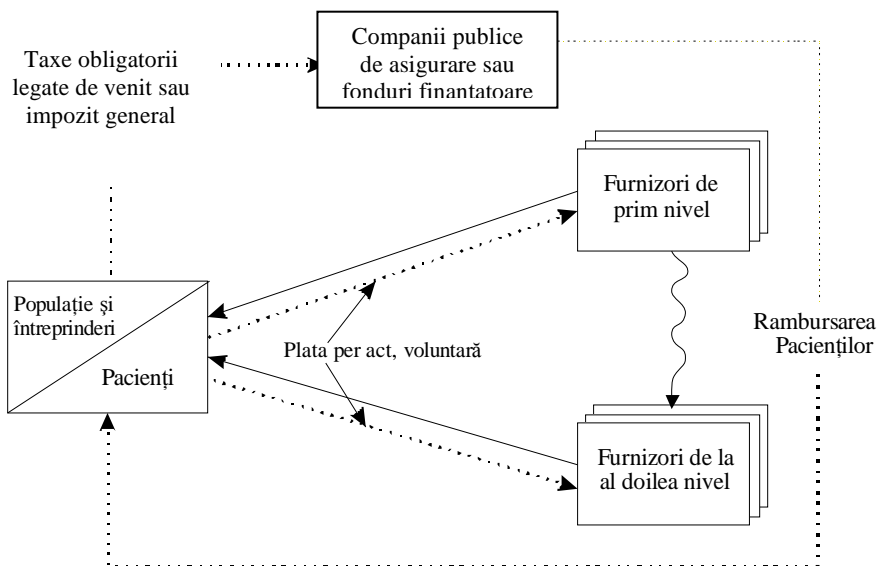


Figura 15.6. Asigurare obligatorie cu integrare între furnizare și asigurare

Lipsesc și stimulentele pentru ca furnizorii să-și minimizeze costurile. De exemplu, cheltuielile reduse ale unui spital nu pot fi păstrate, ci de obicei sunt urmate de o reducere a bugetului pentru anul următor.

Eficiența macro-economică este responsabilitatea Guvernului și, datorită naturii integrate a modelului, acestuia îi este relativ simplu să controleze cheltuielile sanitare, la nivelul dorit. De asemenea, acest model este capabil să realizeze și economii administrative mai mari față de modelul contractual. Datorită obligativității poate asigura acoperirea universală a populației și nivelul dorit de echitate.

Este modelul dominant în Spania și pentru spitalele publice în Franța și Irlanda, ca și pentru spitalele din Anglia înainte de reforma actuală. A fost de asemenea comun fostelor regimuri socialiste.

Un alt criteriu care trebuie să fie analizat atunci când se discută despre alegerea unui tip de sistem de sănătate este rolul pe care statul, prin diferite sale agenții, îl are. Această parte a lucrării propune o tipologie a sistemelor sanitare bazată pe rolul statului în finanțarea și organizarea asistenței medicale (Rodwin, V, Vlădescu, C., 1995). Matricea prezentată aici (tabelul următor) arată că nu există sisteme "pure": nici un sistem total naționalizat, nici în întregime privatizat. Din acest punct de vedere se pot descrie sisteme liberale, sisteme naționalizate și sisteme intermediare.

Sistemele liberale au ca exemple SUA și Elveția (până în momentul introducerii obligativității asigurărilor). Sistemele liberale se caracterizează în esență, printr-o adevărată adăziune voluntară la asigurările de sănătate, o descentralizare importantă a politicilor sanitare și o organizare pluralistă a medicinei dominată în sectorul ambulatoriu, de medicina liberală(

medici cu practici private, remunerați per act). În același timp, chiar și în acest model, sectorul public are un rol important. Astfel, o treime din paturile spitalelor din SUA aparțin sectorului public (tabelul următor). Spre deosebire de Elveția, unde 85% din paturile spitalelor sunt în sectorul public, majoritatea paturilor spitalicești din SUA (56%) se află în sectorul privat non-profit; în același timp, în SUA există și un important număr de paturi ce revin sectorului privat pentru profit (11%). Contrar Elveției, unde majoritatea asistenței pentru profit este organizată în clinici particulare, în SUA acest sector este organizat sub formă de rețele naționale cotate la bursă.

| Organizare | FINANTARE | | | |
|-----------------------------|------------------------------------|--|---|---|
| | Prin impozit Sistem fiscal de Stat | Prin Cotizații Sistem Parafiscal Asigurari Sociale | Prin prime voluntare de asigurări de boala Sistem privat sau mutual | Taxe de utilizare Plata directa a tilizatorilor |
| | A | B | C | D |
| Public | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Privat non-profit | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Privat pentru profit | 9 | 10 | 11 | 12 |

Tabel 15.1. Organizarea și finanțarea sistemelor de sănătate

Sursa: Rodwin, V. și Vladescu, C., 1991

| | Sisteme Publice | | | Sisteme Intermediare | | | | Sisteme Private | |
|----------------------|-----------------|--------|----------|----------------------|--------|---------|--------|-----------------|-------|
| | Marea Britanie | Suedia | Germania | Canada | Franța | Japonia | Olanda | Elveția | SUA |
| Public | 92,0% | 92,4% | 51,0% | 98,0% | 63,0% | 33,0% | 15,0% | 85,0% | 33,0% |
| Privat non-profit | | 7,6% | 35,0% | 2,0% | 11,0% | 67,0% | 85,0% | 6,0% | 56,0% |
| Privat pentru profit | 8% | - | 14,0% | - | 26,0% | - | - | 8% | 11% |

Tabel 15.2. Organizarea spitalelor prin prisma raportului numărului de paturi din sectorul public și cel privat

Sursa: Vladescu, C. Rodwin, V., 1994

Asistența ambulatorie, atât în SUA cât și în Elveția, este furnizată mai ales de medici generaliști și specialiști lucrând în cabinete private și în serviciile de consultații externe ale spitalelor, precum și în serviciile spitalicești de urgență.

Există, de asemenea, centre de sănătate în majoritatea orașelor ca și un sistem de dispensare pentru serviciile de sănătate publică. Inovația cea mai importantă în organizarea sanitară din SUA este reprezentată de sistemele de asistență medicală coordonată (HMO). În esență, această structură reunește atât finanțatorii cât și furnizorii de servicii medicale, cu

scopul de reduce cheltuielile; în general, în aceste organizații medicii sunt plătiți prin salarii, cu posibilitatea obținerii unor bonificații anuale, în funcție de eficiența respectivelor instituții, circuitul financiar caracteristic fiind descris anterior în secțiunea rezervată modelului de asigurare voluntară cu integrare între furnizor și asigurator. Pacienții americani plătesc direct 23% din cheltuielile sanitare, fata de 31% în Elveția. Asigurările private americane finanțează 31% din cheltuielile sanitare; în Elveția cifra echivalentă este de 41%. În ceea ce privește cheltuielile guvernamentale (sistemul fiscal), cele din SUA depășesc cu mult pe cele din Elveția: 42% față de 25%, participarea guvernului federal al SUA la finanțarea asistenței sanitare făcându-se prin intermediul Administrației de Finanțare a Asistenței Medicale (HCFA) prin două programe naționale de asigurări de boală: Medicare, care acoperă populația de peste 65 ani, pe bolnavii cu insuficiență renală ca și pe invalizi, și Medicaid ce se adresează grupurilor sociale cele mai defavorizate; ambele programe sunt finanțate prin cotizații sociale, ca și prin contribuții ale guvernelor locale și federal și prin prime voluntare. În ce privește companiile de asigurări din SUA, majoritatea sunt companii private pentru profit, spre deosebire de Elveția unde sunt non-profit. Asigurările private sunt finanțate prin cotizații voluntare (opționale) plătite atât de salariați cât și de patroni (coloana C din tabelul anterior), cuantumul primelor variind în funcție de serviciile asigurate.

Sistemele naționalizate au ca exemplul tipic Marea Britanie. Aceste sisteme (uneori numite și socializate) se caracterizează prin universalitatea acoperirii populației cu asistență medicală, o structură organizatorică ce reglementează accesul la medicul specialist și o finanțare majoritară din impozite de stat (prin sistemul fiscal). Există și un sector privat "pentru profit", atât în planul asigurărilor, cât și al prestațiilor medicale.

Ca și în Suedia, spitalele din Marea Britanie aparțin sectorului public. Spre deosebire de Suedia, unde sectorul privat este majoritar non-profit, în Marea Britanie există un sector sanitar privat pentru profit, ca și un sector privat în interiorul spitalelor publice.

Paturile plătite din spitalele publice reprezintă 2% din totalul numărului de paturi ale Serviciului Național de Sănătate (NHS), tratând 2% din cazurile netratate în NHS. În 1992 existau 192 de spitale private cu 97772 paturi, de trei ori mai mult ca paturile plătite din interiorul NHS. Aceste două tipuri de paturi (8% din capacitatea spitalicească) asigură asistența medicală pentru circa 11% din populația britanică, care este acoperită prin asigurări de sănătate private. În același timp asistența medicală furnizată în mod privat nu reprezintă decât 4% din cheltuielile naționale sanitare britanice. Cu toate acestea se consideră că practica privată permite rezolvarea cererilor nesatisfăcute de NHS, permițând și evitarea listelor de așteptare pentru diferite tipuri de servicii medicale deficitare.

Din 1990 NHS-ul este angajat într-o reformă organizațională: în esență este vorba de introducerea unor mecanisme de piață în interiorul unui sistem public. Autoritățile sanitare districtuale se transformă, din gestionari, în cumpărători de servicii sanitare pentru populația arondată; medicii generaliști, care reprezintă filtre în calea asistenței specialiștilor, pot deveni gestionari de fonduri din care să plătească serviciile medicale ale pacienților de pe listele lor. În fine, spitalele publice pot deveni trusturi independente, libere să-și stabilească politicile de personal și să încheie contracte pentru serviciile furnizate atât cu autoritățile sanitare districtuale, cât și cu medicii generaliști deținători de fonduri. Aceste caracteristici au fost menținute în liniile caracteristice și după schimbarea puterii politice.

Ca și în Suedia, Marea Britanie este finanțată majoritar prin sectorul public. Contrar modelului britanic, caracterizat prin centralism ierarhic, Suedia are o mare descentralizare la nivelul fiecărei regiuni. Finanțarea NHS provine mai ales din impozite generale (79%); ponderea asigurărilor sociale este de 16%, iar 5% reprezintă finanțarea directă a utilizatorilor; nu există alte forme de plată pentru utilizarea serviciilor medicale publice. În schimb este solicitată o plată minimală pentru prescripțiile medicamentoase. Generaliștii sunt plătiți pe baza capitației, în funcție de numărul persoanelor înscrise pe listele lor. În afara acestei capitații, generaliștii mai primesc o alocație în funcție de locul unde-și desfășoară activitatea și o sumă (cam 30% din venitul total) pentru acte de medicină

preventivă și servicii precum vizitele la domiciliu sau cele din cursul nopții; medicii din spitale sunt plătiți prin salariu.

Sistemele intermediare prin definiție, combină anumite caracteristici ale celorlalte două tipuri de sisteme, respectiv universalitatea accesului, organizarea pluralista a sistemului medical, practica medicală liberală și o finanțare pluralistă (coloanele de la A la D) dar bazată mai ales pe cotizații sociale (coloana B, tabelul anterior).

În ce privește asistența spitalicească, există o mare diversitate a ponderii sectorului public sau privat. Astfel, rolul sectorului public variază de la un maximum în Canada la un minimum în Olanda. Sectorul privat pentru profit atinge maximum în Franța (26%). În modelul francez 63% din paturile de spital aparțin sectorului public. Restul asistenței spitalicești (37%) aparține sectorului privat; din acesta, 68% din paturi sunt în clinici pentru profit. Serviciile ambulatorii franceze sunt furnizate de medici lucrând în cabinete private, în mai mare parte chiar decât în SUA. Există și servicii ambulatorii în spitalele publice, furnizate de medicii spitalelor ca și de medicii "asociați" din sectorul privat.

Prin comparație cu celelalte două tipuri de sisteme, taxele suportate direct de cetățenii din sistemele medicale intermediare sunt inferioare celor din sistemele liberale și superioare celor din cele naționalizate. Astfel, cu excepția Canadei, cotizațiile sociale obligatorii domină finanțarea acestor sisteme. Această dominație variază de la 74% în Franța, la 60% în Germania și la 56% în Japonia. Rolul statului în finanțarea sistemelor intermediare variază de la 74% în Canada, la 31% în Japonia, la 21% în Germania și 1,1% în Franța (tab.3); cotizațiile sociale de boala sunt plătite, în proporții ce variază în funcție de țară și de casa de asigurare, atât de patroni cât și de salariați.

În mod tradițional însă, în funcție de sursele finanțare, au fost descrise trei tipuri de sisteme de sănătate:

- **Sistemul de Asigurări Sociale de Sănătate**, numit și Sistem Bismarkian după numele celui care l-a introdus în Germania la sfârșitul secolului XIX, bazat pe prime obligatorii de asigurare, dependente de venituri și nu de starea de sănătate a celor asigurați.

- **Sistemul Național de Sănătate**, numit și model Beveridge, de asemenea după numele celui ce l-a introdus în Anglia după cel de-al doilea război mondial, finanțat prin impozite.

- **Sistemul Voluntar de Asigurări**, caracteristic pieței private de sănătate, cu finanțare privată, primele de asigurare fiind corelate cu riscurile asiguraților.

Trebuie însă amintit că modul de strângere a fondurilor reprezintă doar o parte a unui sistem sanitar, modul de distribuire a acestora către furnizori fiind de fapt cel care determină performanța sistemului.

Astfel, **principalele surse de colectare a fondurilor** pentru asistența sanitară sunt următoarele:

- * **impozitele generale**, care sunt colectate la bugetul statului și apoi distribuite sectorului sanitar conform bugetului aprobat de organismul abilitat (de obicei este vorba de Parlament, ca în cazul României);

- * **prime de asigurare obligatorii** pentru toată populația, indiferent de starea de sănătate a celor ce plătesc; aceste prime reprezintă un procent fix din venitul celor asigurați, nefiind corelate cu riscurile de îmbolnăvire a celor ce se asigură. De obicei primele respective reprezintă un procent fix din venitul salariaților și din cel al firmelor, fiind denumite Asigurări Sociale de Sănătate.

- * **prime de asigurare voluntare** (opționale), care sunt corelate cu starea de sănătate a persoanelor asigurate, sau altfel spus cu riscul de a se îmbolnăvi, sau cu riscurile unei anumite comunități; datorită acestui aspect primele de asigurare plătite variază, ducând la apariția fenomenului cunoscut sub numele de " selecție adversă ", adică la formarea a două pool-uri: unul alcătuit din cei cu riscul de boală ridicat ce ar trebui să plătească prime foarte mari, pe care nu și le pot permite și altul format din cei care au riscul de a se îmbolnăvi foarte scăzut și care consideră primele de asigurare prea mari pentru starea lor de sănătate și ca atare nu subscriu la acest sistem de asigurări, ambele grupe rămânând neasigurate;

- * **plata directă** a serviciilor medicale, " din buzunar " în momentul utilizării lor, acest tip fiind în prezent rar întâlnit în țările vestice, de obicei fiind vorba de **co-plăți** (adică de

acoperirea unui procent limitat din costul serviciilor medicale care nu este acoperit de asigurarea de bază).

În ceea ce privește **modul de plată al furnizorilor de asistență sanitară** există numeroase mecanisme (per capita, bugete globale, per act, salarii, etc.), însă nu există o legătură directă între modul de strângere a fondurilor și felul în care banii sunt redistribuiți; în esență principalele mecanisme de redistribuire a banilor către furnizorii de servicii sanitare sunt următoarele:

* **plata prin salariu**, în care personalul este plătit în funcție de numărul de ore lucrate și al cărei dezavantaj major constă în lipsa de corelare dintre volumul și calitatea muncii depuse și venitul realizat, în plus neexistând o cointeresare a medicului față de procedurile medicale mai eficiente din punct de vedere economic; avantajul principal constă în relativa simplitate a administrării unui astfel de sistem.

* **plata per capita**, prin care fiecare medic primește o sumă fixă pentru fiecare cetățean ce se înscrie pe lista sa, indiferent dacă acesta se va îmbolnăvi sau nu, sumele variind în funcție de diferiți parametri (vârsta celor înscriși, zona geografică în care este situat respectivul cabinet medical, etc.); ca avantaj al acestei metode este considerat faptul că medicii plătiți prin capitație vor intra în competiție pentru a atrage cât mai mulți clienți pe listele lor, ceea ce va duce la creșterea calității actului medical; ca dezavantaj se citează creșterea numărului de trimiteri către asistența medicală secundară, medicii încercând astfel să reducă volumul de muncă propriu.

* **plata per act**, în care medicii sunt plătiți pentru fiecare activitate medicală prestată cu o sumă de bani prestabilită; principalul avantaj al acestei metode este că asigură o remunerație în concordanță cu volumul de muncă depus, dezavantajul constând în inflaționarea actelor medicale și în costurile ridicate necesare administrării unui asemenea sistem.

Mecanismele menționate anterior se referă la modalitatea de plată a furnizorilor individuali de servicii medicale (medicii), plata instituțiilor medicale (spitale) făcând apel și la alte mecanisme mai complicate, precum plata pentru ziua de spitalizare, în funcție de secție, plata pentru anumite grupe de boli (mecanism cunoscut sub abrevierea de DRGs, de la "diagnosis-related-groups"), acordarea de bugete globale anuale spitalelor, o analiză mai detaliată a acestor mecanisme fiind realizată în alte secțiuni ale acestei lucrări.

Deși nu există o intercondiționare directă, se constată că sistemele bazate pe impozitele generale ca sursă de finanțare, folosesc mai ales salarizarea și plata per capita pentru plata medicilor, în timp ce sistemele bazate pe asigurări (obligatorii sau nu) utilizează preponderent plata per act; o explicație pentru acest aspect este faptul că în sistemele naționale de sănătate este (mai)dificil de introdus prestația pe bază contractuală, care este regula în sistemele bazate pe asigurări. La fel ca și în cazul finanțării, trebuie însă menționat că nu există sisteme care să utilizeze doar unul din aceste mecanisme.

Indiferent de tipul de sistem sanitar predominant, majoritatea țărilor OECD au aderat la următoarele principii de funcționare pentru politicile lor sanitare:

- acces universal și echitabil la un pachet minim de servicii de sănătate;
- eficiență macro-economică: costurile asistenței de sănătate nu trebuie să depășească o proporție rezonabilă din resursele țării respective (în general "rezonabilul" în aceste țări variază între 7% și 9% din PIB);
- eficiență micro-economică: gama serviciilor oferite trebuie să garanteze, pentru un cost minimal, rezultate bune în planul sănătății și al satisfacției pacienților;
- libertate de alegere din partea pacienților;
- autonomia prestatorilor/furnizorilor de servicii de sănătate;
- protecția veniturilor: pacienții nu trebuie să plătească servicii medicale prea scumpe în raport cu veniturile lor, prețurile acestor servicii ar trebui să fie legate de capacitatea lor de plată, ceea ce înseamnă prevenirea situațiilor în care costul unui tratament ar putea amenința existența normală a unui individ sau a unei familii;
- implicarea statului în piața serviciilor medicale și responsabilitatea sa pentru asistența sanitară a propriilor cetățeni.

Majoritatea statelor dezvoltate economic și-au elaborat politicile sanitare pe bazele acestor principii comune, diferite fiind doar modalitățile de punere a acestor principii în practică.

Trebuie menționat că nici o țară nu-și finanțează serviciile sanitare exclusiv printr-un singur mecanism, ci că unul din următoarele mecanisme este predominant la un moment dat:

- finanțare guvernamentală pe baza **impozitelor, fie ele naționale sau locale**
- **asigurare socială** de sănătate
- **asigurare privată** de sănătate
- **plata directă** a serviciilor de către pacienți.

ALTERNATIVE ÎN FINANȚAREA ASISTENȚEI SANITARE

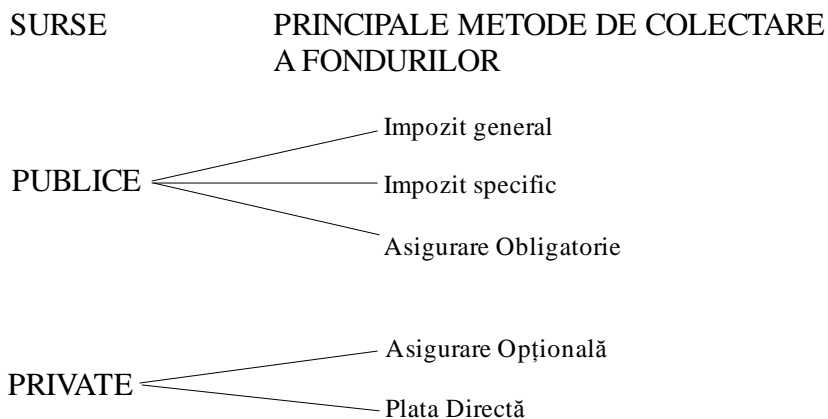


Figura 15.7. Alternative în finanțarea asistenței medicale

În continuare sunt prezentate principalele modalități de finanțare întâlnite în unele țări occidentale, în funcție de aceste tipuri de colectare a fondurilor definindu-se trei tipuri mari de sisteme de sănătate:

- **Sisteme Naționale de Sănătate**, unde predomină finanțarea prin impozite globale, redistribuite prin bugetul de stat;
- **Sisteme de Asigurări Sociale** pentru sănătate, bazate pe contribuțiile obligatorii (prime) către unul sau mai multe fonduri speciale pentru sănătate;
- **Sisteme de Asigurări Private**, bazate pe prime de asigurare voluntare.

Utilizând această clasificare țările din Europa Occidentală și America de Nord pot fi grupate astfel:

- **Sisteme Naționale de Sănătate:** Spania, Anglia, Irlanda, Norvegia, Suedia, Finlanda, Islanda, Danemarca, Grecia, Canada;
- **Sisteme de Asigurări Sociale de Sănătate:** Germania, Franța, Belgia, Austria, Olanda, Luxemburg, Elveția;
- **Sisteme de Asigurări Private:** SUA.

Această clasificare are în vedere doar modul în care sunt colectați banii de la populație, de aceea poate părea surprinzătoare clasificarea Canadei în cadrul Serviciilor Naționale de Sănătate, de obicei Canada fiind cunoscută ca aparținând Sistemelor de Asigurări Sociale, acest fapt bazându-se pe existența caselor de asigurări ce redistribuie banii colectați prin impozite generale și alocați respectivelor case prin decizii ale Parlamentului (federal și provincial).

În ceea ce privește argumentele în favoarea unuia sau altuia din sistemele prezentate succint anterior, majoritatea studiilor au indicat următoarele aspecte.

Ca principale avantaje pentru Sistemele de Asigurări Sociale de Sănătate (SASS) sunt citate:

- * creșterea descentralizării sistemului datorită faptului că plata actelor medicale nu mai revine Ministerului Sănătății ci unor organisme (case de asigurare) independente.

- * mărimea fondurilor destinate sectorului sanitar este independentă de schimbările priorităților politice, importante mai ales în țările cu fragmentare politică, unde majoritatea este greu de obținut.

- * de asemenea, calitatea asistenței medicale poate spori, având în vedere că organismele plătitoare pot impune standarde de calitate ce trebuie respectate de medicii cu care se află în relații contractuale, aspect ce duce la competiție între furnizorii de asistență medicală.

- * definirea clară a pachetului serviciilor de sănătate ce urmează să fie furnizat populației ce plătește primele de asigurare, atât în termeni cantitativi (pachetul de servicii oferite) cât și calitativi.

- * sprijină stabilirea drepturilor pacienților în calitatea lor de clienți ai furnizorilor de servicii de sănătate.

- * stabilirea de relații de colaborare fără încărcătura politică cu membrii organizațiilor medicale reprezentative, atâta vreme cât acestea se referă exclusiv la probleme profesionale (pachet de servicii, norme contractuale referitoare la calitate, strângerea de informații medicale etc.).

- * fondurile strânse de casele de asigurări pot fi investite eficient, producând dobânzi, dividende etc. (în funcție de legile ce definesc clar ce tipuri de tranzacții financiare sunt permise cu fondurile de rezervă).

- * SASS permite o mare diversitate în ceea ce privește furnizarea îngrijirilor medicale: pot exista furnizori publici și privați plătiți din fondurile de asigurări sociale și/sau în același timp să existe și furnizori independenți plătiți din alte fonduri (direct de către pacienți, de anumite întreprinderi, de companii de asigurări private etc).

- * un alt efect descris al înființării SASS este cel asupra forței de muncă; spre exemplu un fond cu 15 milioane de membrii va necesita circa 15.000 angajați, plătiți din fondurile proprii. În plus va fi necesar personal suplimentar la nivelul unității furnizoare (Weber, A și Normand, C.).

- * în general la nivel local și regional se constată o îmbunătățire a infrastructurii ca urmare a introducerii asigurărilor de sănătate (pentru colectarea datelor și rambursarea cheltuielilor sunt necesare sisteme de informatizare și comunicație moderne, achiziționate de multe ori din alte fonduri decât cele provenite din contribuțiile membrilor, de obicei prin implicarea comunității locale).

- * crește frecvența fondurilor disponibile pentru sănătate atât în valoare absolută cât și ca procent din PIB.

- * separarea strictă a bugetelor face ca contribuțiile să nu poată fi folosite pentru alte obiective în afara asigurărilor de sănătate, aspect esențial pentru planificarea sanitară și important mai ales în țările cu restricții bugetare, în care există tendința de a utiliza fondurile pentru "urgențe".

- * luarea deciziilor manageriale este mai puțin dependentă de schimbările politicii guvernamentale;

- * structura și managementul pot fi mai eficiente, fiind de obicei mai apropiate de funcționarea sectorului privat decât de modelul administrației publice.

- * în același timp și Ministerul Sănătății are de câștigat în urma introducerii unui asemenea sistem, nemaifiind nevoit să răspundă solicitărilor salariale (care se realizează acum prin negocieri directe între casele de asigurări și organizațiile profesionale), putându-se concentra pe problemele de politică și strategie sanitară.

- * raționalizarea serviciilor medicale, inevitabilă în orice sistem cu buget limitat, este/ poate fi explicită, realizându-se prin intermediul contractelor dintre casele de

asigurări/clienti și furnizori; acest lucru, raționalizarea, este dificil de realizat într-un sistem național de sănătate unde deciziile ar trebui să fie luate de către politicieni, într-un domeniu cu mare sensibilitate electorală (acesta este de altfel și motivul pentru care în majoritatea țărilor unde există sisteme naționale se afirmă comprehensivitatea serviciilor medicale (populația are dreptul la întreaga gamă de servicii disponibile).

* un alt avantaj ar putea fi considerat largă acceptare a acestui sistem de către corpul medical, sondajele din Europa Centrală și de Est arătând că majoritatea medicilor chestionați doresc un sistem de asigurări sociale de sănătate.

* transparența fluxului banilor din sistemul sanitar.

Ca principale **dezavantaje** ale SASS sunt citate:

* dificultatea stabilirii primelor ce trebuie plătite de către cei ce lucrează pe cont propriu, având în vedere că aceste prime sunt legate de veniturile realizate, iar acestea tind să fluctueze în funcție de diferite aspecte;

* necesitatea acoperirii din alte fonduri a celor ce nu sunt salariați: șomeri, elevi, pensionari etc., fapt dificil de realizat mai ales în perioade de recesiune și care poate duce în ultimă instanță la necesitatea subvențiilor masive din partea bugetului de stat;

* asigurările de sănătate sunt o formă de taxă pe muncă și un cost adițional pentru firme, ceea ce duce la creșterea costului muncii pentru firme și astfel se (poate) ajunge la introducerea acestor prime în costul produselor, astfel cumpărătorii acestor produse suportând o parte din costul asigurărilor de sănătate al firmei și al salariaților acesteia. Se poate adăuga la aceste potențiale dificultăți, descrise pe larg în literatură, și faptul că, pentru un sistem de asigurări, costurile administrative sunt substanțial crescute față de un sistem bazat pe impozite generale, mai ales în perioada de început când trebuie realizată infrastructura; totuși multe din aceste posibile dificultăți pot fi depășite prin măsuri legislative adecvate (de ex. reduceri de impozite pentru sumele plătite de patroni pentru asigurarea salariaților, fapt ce poate descuraja includerea acestora în costurile de producție).

În ceea ce privește celelalte două tipuri de sisteme sanitare, se consideră că tipul de **sistem bazat pe contribuții voluntare (privat)** are ca avantaj major stimularea competiției între furnizorii și finanțatorii serviciilor medicale care au interesul să atragă cât mai mulți bani și deci câți mai mulți clienți, fapt ce duce la sporirea ofertei cantitative și calitative oferite pacienților.

Principalele **dezavantaje** al acestui model se referă la:

- slaba acoperire a populației, în special a celei cu venituri mai modeste și/sau cu probleme de sănătate, având în vedere că primele de asigurare sunt stabilite în funcție de starea de sănătate a persoanei și nu în funcție de capacitatea de plată ca în cazul SASS.

De asemenea, acest sistem este puternic inflaționist, crescând accentuat costurile sanitare (ca exemplu SUA cheltuie cca. 3000 US \$ per capita/an față de media de 1900 US \$ pentru ansamblul țărilor OECD). Apariția fenomenului ce este cunoscut sub numele de selecție adversă.

În ceea ce privește tipul Beveridge, în care finanțarea este predominant de la bugetul de stat, se consideră ca un **avantaj** major costul mai redus al administrării unui asemenea sistem, asociat însă cu o eficiență scăzută a gestionării fondurilor. Ca și în sistemul de tip Bismarkian acoperirea populației este generală, însă spre deosebire de acesta de obicei pachetul de servicii oferit populației nu este clar definit, în mod tradițional neexistând relații contractuale clare între furnizorii, plătitorii și clienții serviciilor sanitare, de regulă statul fiind atât cel ce plătește cât și cel ce furnizează asistența de sănătate, fapt ce a fost considerat răspunzător de calitatea mai scăzută a serviciilor sanitare în aceste tipuri de sisteme. Un alt punct considerat în genere defavorabil acestui tip de sistem este faptul că deși sursele financiare ce pot fi puse la dispoziția sistemului pot fi în teorie consistente, având în vedere faptul că procentul alocat sănătății este votat de Parlament, unde intra în competiție cu alte sectoare bugetare ca apărare, industrie, interne etc., în practică aceste sume sunt mai mici decât cele strânse prin primele de asigurări, mai ales că rezultatele investițiilor în acest sector nu sunt vizibile pe termen scurt; în plus se consideră că lipsa unei implicări directe în finanțarea asistenței sanitare a indus la o mare parte a publicului

ideea că sănătatea nu costă și ca atare și comportamentul în favoarea unui mod de viață mai sănătos e mai dificil de indus în asemenea sisteme.

Ceea ce se poate constata în ultima vreme este o tendință de apropiere a acestor tipuri de sisteme sanitare, încercându-se combinarea avantajelor din fiecare sistem și eliminarea sau reducerea dezavantajelor. Astfel, în sistemele de tip Beveridge se încearcă introducerea unor mecanisme concurențiale, specifice până acum sistemelor de asigurări de sănătate; unul din exemplele cele mai cunoscute este cel al sistemului britanic, unde, deși forma de proprietate a rămas neschimbată, s-a introdus o așa-numită competiție internă în interiorul sistemului, anumite unități sanitare (trusturi) având dreptul să intre în competiție pentru atragerea de potențiali clienți, în esență producându-se o separare a furnizorilor de cumpărătorii de servicii de sănătate, cu o diminuare a organismelor statale de la toate nivelurile administrației publice. În același timp, se poate remarca introducerea unor mecanisme de reglementare în special fiscală, mai accentuate din partea autorităților statale în sistemele bazate pe asigurări, chiar și în cele în care preponderente sunt companiile private. Ar trebui amintit că, indiferent de tipul sistemului de sănătate, există diferențe notabile în ceea ce privește modul de lucru al unităților și furnizorilor de servicii sanitare, aceasta putându-se face pe baze contractuale obligatorii sau pe baza plății per act (această modalitate este utilizată mai ales pentru medicii lucrând în afara spitalelor) sau pe baze de finanțare integrată, situație întâlnită în cazul în care aceeași entitate (statul sau comunitatea locală) joacă dublul rol de cumpărător și de furnizor de servicii de sănătate.

Ca o remarcă generală, se poate aprecia că toate tipurile de finanțare au avantaje și dezavantaje, în practică existând posibilitatea de a se combina elemente ale mai multor sisteme pentru atingerea obiectivelor dorite. Spre exemplu, în cazul sistemelor de asigurări sociale de sănătate, în multe țări o sursă de venituri suplimentare pentru fondurile de asigurări este reprezentată de taxe asupra unor produse considerate ca potențial dăunătoare sănătății, care merg direct în fondurile caselor de asigurări (spre exemplu, o anumită cotă din impozitele pe tutun, alcool, asigurarea automobilelor). În capitolele următoare vor fi detaliate principiile financiare și economice care stau la baza funcționării sistemelor de sănătate.

CAPITOLUL XVI

FINANȚAREA SERVICIILOR DE SĂNĂTATE

1. Finanțarea îngrijirilor de sănătate – aspecte conceptuale

Serviciile de sănătate, spre deosebire de alte servicii, sunt cerute de un număr foarte mare de persoane dar, cel mai adesea, îngrijirea sănătății costă foarte mulți bani. Dacă fiecare individ ar fi lăsat liber să decidă asupra consumului său de îngrijiri medicale și să plătească pentru acestea, consumul medical ar fi foarte diferit de la un individ la altul, în condiții egale de boală, în funcție de capacitatea de plată a fiecăruia. Din motive de echitate, în aproape toate țările există o politică națională sanitară care stabilește cum se face accesul la consumul de îngrijiri medicale și cine plătește pentru acestea. Mecanismul de finanțare reprezintă instrumentul pentru punerea în practică a acestei politici. Acest mecanism cuprinde: colectarea resurselor pentru plata îngrijirilor medicale, alocarea lor și plata factorilor de producție.

Deciziile referitoare la opțiunile de colectare a veniturilor pentru sectorul sanitar au consecințe importante asupra volumului de resurse generate, asupra consumului și producției. Schemele de finanțare a sănătății, indiferent că sunt publice sau private, afectează bugetul de stat, costul cu factorul de producție muncă și implicit ocuparea, importurile, exporturile și competitivitatea unei țări.

În limbajul curent, termenul de *finanțare* este utilizat generic, cu mai multe înțelesuri: de *colectare* a fondurilor pentru plata serviciilor de sănătate, de *alocare* a acestor fonduri la nivel regional sau către diferiți prestatori de servicii de sănătate sau de *remunerare a factorilor de producție* (în special a personalului medical și sanitar). Prezentăm în continuare conținutul fiecărei componente a mecanismului de finanțare a sănătății.

2. Colectarea fondurilor destinate finanțării serviciilor de sănătate. Acest aspect al finanțării se referă la modul în care pot fi colectate resursele financiare pentru plata serviciilor de sănătate. Resursele financiare pot fi colectate pe mai multe căi: prin plata directă a serviciilor de către pacienți, din contribuții voluntare la asigurări private de sănătate, din contribuții obligatorii la asigurări sociale de sănătate, prin impozite directe (impozit pe venit, impozit pe profit) sau impozite indirecte (TVA, accize), prin constituirea de depozite bancare cu destinație precisă pentru sănătate. Modul de colectare a fondurilor determină tipologia sistemelor de sănătate. Astfel, întâlnim sisteme de tipul: sisteme naționale de sănătate finanțate din impozite directe și indirecte, sisteme de asigurări sociale de sănătate finanțate din contribuții obligatorii ale persoanelor asigurate, sisteme private de asigurări finanțate din prime de asigurări voluntare, sisteme de piață liberă finanțate prin plata directă de către consumator.

3. Alocarea fondurilor (resurselor) către prestatorii de servicii de sănătate. Acest aspect se referă la alocarea fondurilor, colectate printr-unul din mecanismele amintite anterior, în plan regional, către sectoarele de sănătate (nivelul primar, secundar, terțiar) și către prestatorii de servicii de sănătate (spitale, dispensare, policlinici, cabinete private). Alocarea către regiuni se poate face pe baze istorice sau pe baza unei formule de alocare care să ia în considerare nevoile populației dintr-o anumită regiune. Alocarea către sectoare de asistență se poate face în funcție de obiectivele de politică sanitară. Alocarea fondurilor la nivel microeconomic se referă la criteriile după care sunt acordate fondurile prestatorilor de servicii de sănătate. Exemplele de mecanisme de alocare către prestatori includ: plata anticipată în funcție de cazuistica anticipată (se acordă o plată pentru fiecare caz tratat în funcție de un cost prestabilit), buget defalcat pe categorii (se stabilește volumul principalelor elemente de cheltuieli – personal, medicamente, alimente, materiale, capital), buget global (se alocă o sumă globală pentru realizarea unui volum prestabilit de activități), buget de practică (un grup de medici generaliști pot să obțină un buget pentru deservirea cu asistență medicală a unui anumit număr de pacienți).

4. Plata factorilor de producție. Ne vom referi în special la modul de remunerare a personalului din sectorul sanitar. Dacă personalul mediu este plătit cel mai adesea prin salariu, medicii pot fi plătiți prin mai multe moduri: salariu, plata per serviciu (pentru fiecare serviciu se primește un tarif sau un punctaj care ulterior se transformă în echivalent bănesc), plata per capita (pentru fiecare pacient îngrijit pe parcursul unei perioade se primește un tarif sau punctaj), plata

în funcție de o scară de valori relative (fiecare medic este plătit în funcție de poziția pe care o ocupă într-o scară relativă de valori stabilită pe baza anilor de pregătire necesari, dificultății specialității, riscului și costului practicii). Modul de plată a medicilor are implicații foarte mari asupra costurilor totale cu îngrijirea sănătății. S-a observat că țările care utilizează plata per serviciu ca modalitate de plată a medicilor au cunoscut în ultimii douăzeci de ani o creștere mult mai mare a costurilor cu sănătatea decât cele care plătesc medicii prin salariu. Alegerea unui anumit mecanism presupune un compromis între interesele medicilor (care cel mai adesea preferă plata per serviciu) și interesele guvernului (care urmărește limitarea costurilor).

Combi-națiunile dintre cele trei aspecte menționate mai sus – colectare, alocare, remunerare-pot fi diferite de la un tip de sistem sanitar la altul. Cel mai simplu caz este acela al unui sistem pur privat, în care consumatorii achită pe loc costul serviciilor sanitare. În acest caz se suprapun generarea de resurse cu alocarea lor și plata prestatorilor. Cel mai adesea, însă, ne confruntăm cu o separare a două sau a tuturor celor trei aspecte. Statul intervine cel mai adesea în generarea veniturilor (cazul finanțării de la buget sau al asigurărilor de stat), dar este adesea prezent și în alocarea acestora și stabilirea regulilor de remunerare a factorilor de producție. Acest capitol își propune să analizeze mecanismele alternative de finanțare prin prisma avantajelor și dezavantajelor lor.

5. Colectarea veniturilor – O paletă largă de opțiuni

Sistemele de sănătate pot fi finanțate din mai multe surse, atât publice cât și private. Fondurile colectate din aceste surse pot fi administrate de instituții publice (ministere, fonduri publice de asigurări) și private (case private de asigurări, organizații patronale sau sindicale, organizații non profit) și pot fi cheltuite pe serviciile medicale oferite de instituții publice și private. Vom analiza în continuare următoarele modalități de finanțare (generare a veniturilor): venituri provenite din impozite încasate la bugetul de stat, din asigurări private de sănătate, din asigurări sociale de sănătate, aranjamente tip *managed competition*, depozite bancare cu destinație specifică pentru sănătate, plata directă de către pacienți.

Pentru a alege între diferitele modalități de finanțare a sistemului sanitar sunt necesare criterii obiective, care să le ierarhizeze în funcție de performanțele pe care acestea le obțin. Principalele criterii care s-au impus în literatura de specialitate vizează sustenabilitatea și echitatea generării veniturilor, eficiența producției de servicii de sănătate și nivelul sau evoluția stării de sănătate. Aceste criterii sunt prezentate în Tabelul 16.1.

Ne propunem să analizăm diferitele alternative de generare a veniturilor în special prin prisma primelor două seturi de criterii, legate de generarea de venituri și producția de servicii.

OPȚIUNEA 1 – FINANȚAREA DE LA BUGETUL DE STAT

Finanțarea sănătății din veniturile generate din impozite și taxe reprezintă o caracteristică a sistemelor de sănătate de tipul “sistem național de sănătate”. Un astfel de sistem există în țări precum Marea Britanie, Italia, Spania, Danemarca. Finanțarea sănătății în România până în 1997 s-a asemănat foarte mult cu cea din țările menționate. Chiar și în prezent, în condițiile actualului sistem de asigurări sociale, România continuă să aibă o componentă importantă de finanțare de la bugetul de stat.

Criteriile de apreciere a unui sistem de generare a veniturilor bazat pe impozite și taxe sunt:

- Eficiența economică: sistemul de impozite nu trebuie să interfereze cu alocarea eficientă a resurselor.
- Echitate: sistemul de impozitare trebuie să-i trateze egal pe toți indivizii
- Administrare simplă: sistemul de impozitare trebuie să poată fi administrat ușor și ieftin.

1. Eficiența economică.

Ori de câte ori guvernul utilizează impozitarea progresivă sau proporțională pentru a obține venituri de la sectorul privat, există un cost economic care diminuează efectul util al veniturilor colectate. Acest cost suplimentar este cunoscut sub numele de *costul de*

*eficiență sau povara excesivă a impozitării*². Impozitele distorsionează deciziile firmelor în legătură cu producția, schimbul și investițiile, precum și deciziile gospodăriilor în legătură cu consumul și economiile. Acestea nu se vor mai situa la un nivel optimal, care maximizează nivelul producției măsurat în unități de utilitate. Ramurile supuse impozitării, se vor confrunta cu o creștere a costurilor, vor reduce producția bunurilor impozitate și vor spori prețul acestora, comparativ cu situația în care nu există impozite. Consumatorii vor răspunde la prețurile crescute prin diminuarea consumului (deplasare către stânga pe curba cererii). Rezultatul este suboptimal deoarece numai o parte a surplusului economic rezultat în absența impozitării este creat de mecanismul economic. Prin impozitare, o parte din surplusul consumatorului și producătorului sunt colectate de către stat dar, prin efectul inhibitor asupra producției, o parte a surplusului se pierde. Din punct de vedere economic, acesta are treburi dedus din valoarea resurselor colectate prin impozite și taxe.

| | | |
|---|---|--|
| Generarea de venituri | Producția de servicii | Starea de sănătate |
| <i>Probleme</i> | <i>Probleme</i> | <i>Probleme</i> |
| Eficiență, stabilitate și sustenabilitate în generarea de venituri; eficacitate în împrăștierea riscurilor și redistribuire | Eficiență în producție; acces; calitate; satisfacția pacienților; posibilitatea pacienților de a alege prestatorul de servicii. | Factorii care influențează sănătatea, cum ar fi serviciile de sănătate, stilul de viață, condițiile de locuit, mediul, alimentația |
| <i>Instrumente de intervenție</i> | <i>Instrumente de intervenție</i> | <i>Instrumente de intervenție</i> |
| Impozitarea sau taxarea, distribuția banilor publici, gradul de acoperire a populației | Costul unitar per serviciu, sistemul de plată, organizarea și managementul | Reducerea ratei mortalității și morbidității, creșterea speranței de viață, reducerea mortalității infantile |

Tabel 16.1. Modalități de măsurare a performanței finanțării sănătății³

Impozitele care nu modifică deciziile de producție sau consum sunt rare. Aici se încadrează taxele sau impozitele în sumă fixă, precum taxele de timbru, taxele locale de salubritate etc. Majoritatea impozitelor și taxelor depind însă fie de nivelul producției sau vânzărilor (precum ICM, accizele sau taxele vamale), al consumului (precum TVA) sau al veniturilor (precum impozitul pe salarii, pe câștiguri, pe profit sau pe dividende). Deci, majoritatea impozitelor și taxelor utilizate sunt generatoare de costuri de eficiență. Ele sunt utilizate, în ciuda acestui argument de economie pozitivă, deoarece pot asigura respectarea principiilor de echitate.

2. Echitatea în impozitare

Echitatea are două dimensiuni: echitatea orizontală și echitatea verticală. *Echitatea orizontală* presupune tratarea egală a indivizilor cu același venit. Conform acestui principiu, toți indivizii sau gospodăriile aparținând aceleași clase de venit ar trebui să contribuie la formarea veniturilor statului în mod egal. *Echitatea verticală* presupune tratarea diferențiată a indivizilor cu venituri diferite adică, distribuirea poverii impozitelor în funcție de capacitatea indivizilor de a plăti. Conform acestui principiu, indivizii (sau gospodăriile) mai bogați ar trebui să contribuie mai mult decât cei săraci la constituirea

² După Schieber G. și Maeda A., "A Curmudgeon's Guide to Financing Health Care in Developing Countries", în "Innovations in Health Care Financing", World Bank Discussion Paper no. 365, July 1997

³ După Schieber G. și Maeda A., "A Curmudgeon's Guide to Financing Health Care in Developing Countries", în "Innovations in Health Care Financing", World Bank Discussion Paper no. 365, July 1997

veniturilor statului. Noțiunea de echitate verticală este strâns legată de aceea de redistribuire, concept specific “statului bunăstării”, dar care se referă la alocarea resurselor publice. *Redistribuirea* are loc atunci când segmentele bogate ale societății finanțează – prin intermediul statului – fie consumul, fie veniturile altora și în special al celor săraci.

Orice stat îndeplinește și funcții sociale prin care încearcă protejarea păturilor sărace ale societății, printr-o combinație de impozite progresive și prestații sociale pentru cei săraci. În țările cu un sistem fiscal ineficient, care suferă de evaziune sau care aruncă povara fiscală în mod inegal, asupra unei baze de impozitare reduse, utilizarea sistemului de impozite pentru redistribuirea veniturilor de la bogați către săraci este dificilă. Dificultatea rezultă, în primul rând, din faptul că o parte importantă din veniturile celor bogați provin din capital, dividende și acestea sunt mai greu de măsurat și impozitat. În al doilea rând, fenomenele evazioniste sunt greu de detectat și se amplifică. În fine, sunt multe categorii de venituri sau active care nu sunt supuse impozitării, ceea ce conduce la menținerea unei baze de impozitare restrânse. De aceea mulți consideră că în țările cu sisteme fiscale incapabile să reducă evaziunea în limite tolerabile, impozitele sunt un instrument foarte slab pentru redistribuirea veniturilor.

O altă posibilitate de a evalua echitatea într-un sistem de finanțare a sănătății este *principiul beneficiului*, conform căruia cei care beneficiază de un serviciu trebuie să și plătească. În sectorul de sănătate principiul beneficiului se poate măsura printr-o rată marginală pozitivă a contribuției raportată la consumul medical. Conform acestui principiu, un individ bogat cu o anumită boală ar trebui să plătească pentru serviciile de sănătate la fel ca un individ sărac suferind de aceeași boală. Această măsură este totuși interpretabilă. Indivizi identici pot plăti, pentru același tip de boală, sume diferite, sau pot primi diagnostice și implicit tratamente diferite. Relația de mai sus este stocastică, permițând abateri individuale dar rămâne valabilă pentru mărimile medii.

Principiul beneficiului intră în contradicție cu principiile echității verticale și orizontale, conform cărora individul bogat ar trebui să plătească mai mult decât individul mai sărac pentru aceeași boală și că cei cu același venit ar trebui să plătească la fel, indiferent de boală. La un moment dat, o societate va urma unul dintre cele două principii, în funcție de considerente de economie normativă.

O altă problemă legată de echitatea modului de generare a veniturilor o constituie *regresivitatea* sau *progresivitatea* acestuia. Alternativele de generare a veniturilor au implicații diferite din punctul de vedere al principiului echității. Un sistem de generare a veniturilor în care indivizii cu venituri mici plătesc o fracție mai mare din venitul lor decât plătesc indivizii cu venituri mari este *regresiv*. Astfel, plata directă a serviciilor și asigurările private de sănătate fac ca cei cu venituri mici să suporte o povară mai mare (relativ la venitul lor) pentru plata asistenței medicale comparativ cu cei cu venituri mari. Sistemele de finanțare în care ponderea contribuțiilor în venit este mai mare în cazul indivizilor cu venituri mari decât în cazul indivizilor cu venituri mici este un sistem *progresiv*. Impozitul pe venit este adesea progresiv.

3. Administrarea veniturilor din impozite și taxe

Colectarea impozitelor și taxelor presupune costuri de administrare. Costurile administrării depind de complexitatea impozitelor, de personalul și echipamentul necesar, de informațiile care se doresc colectate, de ratele de diferențiere între indivizi și categorii de venituri. Simplitatea sistemului de taxe este un principiu fundamental pentru o impozitare efectivă. Literatura definește o structură optimă de impozite și taxe ca fiind aceea care maximizează bunăstarea socială a unei țări și realizează recunoașterea generală a utilității compromisului la care s-a ajuns între eficiență și echitate.

Capacitatea unei țări de a genera venituri depinde de venitul pe cap de locuitor, de distribuția venitului și de capacitatea administrativă. De regulă, există o relație de directă proporționalitate între nivelul de dezvoltare al unei țări și capacitatea sa de a colecta impozite și taxe. Țările în curs de dezvoltare prezintă unele caracteristici instituționale care reduc capacitatea de a genera venituri (Schieber, 1997). Acestea sunt:

- mare parte din populație este răspândită pe arii largi în mediul rural;

- majoritatea populației lucrează pe cont propriu în agricultură unde venitul este în special în natură; nivelul redus de educație face ca evidențele contabile să fie slabe iar impozitul pe venit greu de determinat astfel;
- în mediul urban există un sector informal de dimensiuni mari;
- produsele agricole și resursele minerale (care sunt de multe ori principala sursă de venituri în curs de dezvoltare) sunt expuse impreviziunilor pieței mondiale;
- dualismul între un sector modern urban și un sector rural tradițional creează o segmentare a pieței și distorsionează piețele de bunuri și piața muncii;
- în cazul unei pronunțate inegalități a veniturilor, se recurge la rate ale impozitării mai mari aplicate sectorului formal, crește presiunea fiscală asupra acestuia și se dezvoltă evaziunea fiscală; aceste fenomene conduc la pierderi de eficiență mai mari;
- politicile comerciale eronate – taxe vamale foarte mari la importuri, contingentarea importurilor sau exporturilor, taxe la export, cursuri de schimb diferențiate – determină alocare ineficientă de resurse și inechitate;
- influența marilor întreprinderi de stat determină de multe ori decizii greșite de investiții;
- capacitatea de administrare a impozitelor și taxelor este limitată.

Multe din caracteristicile menționate mai sus sunt valabile și în cazul României. Problemele cu care se confruntă procesul de generare a veniturilor din impozite și taxe se răsfrâng și asupra sistemului de sănătate dacă finanțarea acestuia se realizează din astfel de venituri. Astfel se explică neajunsurile cronice ale finanțării sănătății în România: resurse insuficiente, întârziere în cunoașterea resurselor disponibile pentru anul următor (adoptarea legii bugetului de stat s-a făcut cel mai devreme în luna mai a anului bugetar în curs), acumularea de datorii mari pe parcursul anului din cauza întârzierilor în colectarea veniturilor, aglomerarea veniturilor alocate de la buget la sfârșitul exercițiului bugetar, când nu se mai pot face cheltuieli sau se fac fără a mai respecta criteriile de eficiență.

OPȚIUNEA 2 – ASIGURĂRI PRIVATE DE SĂNĂTATE

Într-un sistem de asigurări private indivizii optează voluntar pentru plăta unei prime actuariale de asigurare stabilită în funcție de riscul individual sau de grup. În țări precum SUA și Elveția asigurările private de sănătate reprezintă principala modalitate prin care sunt finanțate serviciile de sănătate.

Termenul de “asigurare” poate avea înțelesuri diferite. Asigurarea poate fi definită ca (a) un mecanism care oferă indivizilor *protecție împotriva riscurilor* sau ca (b) un *mechanism actuarial*⁴. Prima, definește asigurarea în termeni de obiective, a doua în termeni de metodă prin care pot fi atinse obiectivele. Chiar și atunci când nu vorbim de asigurări în sensul definiției (b), putem folosi termenul de asigurare dacă aceasta protejează indivizii împotriva riscurilor (cum este cazul asigurărilor sociale).

Dacă un individ este adversar al riscului, atunci “incertitudinea” îi poate cauza utilitate negativă. “Certitudinea” este marfa care produce utilitate marginală pozitivă și pentru care individul adversar al riscului este dispus să plătească un preț pozitiv.

Prețul asigurării (prima actuarială de asigurare) într-un mecanism de piață este dat de relația

$$P = p \cdot L + T \quad (1)$$

unde p este probabilitatea ca riscul să aibă loc, L este mărimea pierderii cauzată de risc iar T este costul de tranzacție (costul administrativ plus profitul normal). P este prețul asigurării pe o piață concurențială.

Condiții pentru funcționarea asigurărilor private.

⁴ Barr, N. 1993, “The Economics of the Welfare State”, Stanford University Press, Stanford, California

Prima actuarială din ecuația (1) se bazează pe un număr de condiții. Aceste condiții sunt:

Probabilitatea evenimentului asigurat pentru un individ să fie independentă de a celorlalți. Această condiție este necesară deoarece asigurările se bazează pe existența, într-o anumită perioadă, a unui număr previzibil de indivizi care câștigă și a unui număr de indivizi care pierd. Dacă probabilitățile ar fi relaționate, atunci, când o persoană suferă o pierdere, la fel se va întâmpla cu toate celelalte. Aceasta explică de ce, de exemplu, inflația, nu este un eveniment care să poată fi asigurat.

Probabilitatea trebuie să fie mai mică decât unu. În caz contrar, ecuația (1) se transformă în:

$$P=L + T > L$$

(2)

și prima actuarială depășește pierderea asigurată. În acest caz nu există nici o posibilitate pentru dispersarea riscurilor și nici o firmă privată de asigurări nu va acoperi un astfel de risc. Acesta este cazul bolilor cronice sau congenitale pentru care nici o firmă privată de asigurări nu va dori să ofere asigurare deoarece probabilitatea de a necesita tratament este aproape sigur egală cu unu.

Probabilitatea unui anumit eveniment trebuie cunoscută sau ușor de estimat. Dacă nu se respectă această condiție, compania de asigurări nu poate calcula prima din ecuația (1) făcând imposibilă funcționarea asigurărilor private.

*Lipsa “selecției adverse” și a “hazardului moral”*⁵. *Selecția adversă* survine din cauza asimetriei informaționale care ia naștere ca urmare a faptului că asiguratul are informații mai bune despre riscul individual decât asiguratorul. Dacă compania de asigurări nu poate să distingă între un risc scăzut și un risc mare atunci, va stabili o primă de asigurare bazată pe riscul mediu. Ca urmare, indivizii cu risc scăzut vor fi confrunțați cu o primă de asigurare prea mare și pot decide să nu se asigure. *Hazardul moral* survine în două moduri: a) când asiguratul poate influența probabilitatea p din ecuația (1) și b) când asiguratul poate influența mărimea pierderii L . Asigurările private de sănătate sunt cele mai expuse la aceste probleme majore cauzate de asimetria informațională.

Ca urmare a importanței acestor două fenomene în sectorul asigurărilor de sănătate facem în continuare o scurtă descriere a lor.

Hazardul moral reprezintă riscul ca indivizii să-și schimbe comportamentul ca urmare a asigurării. Odată asigurat, consumatorul are un cost mult mai mic în momentul utilizării serviciilor medicale și ar putea *abuza* de sistem, sporindu-și excesiv cererea de servicii sau preocupându-se mai puțin de prevenirea îmbolnăvirii. Deoarece asigurarea reduce considerabil costul privat al tratamentului, indivizii tind să consume mai multe servicii medicale decât dacă nu ar fi asigurați și, deoarece costul utilizării excesive a serviciilor se dispersează asupra tuturor celor asigurați, ei au puține stimulente financiare pentru a-și reduce cererea. Similar, ei pot fi mai puțin grijulii cu starea lor de sănătate consumând mai puține servicii preventive și luând mai puține precauții pentru evitarea accidentelor sau deteriorării stării de sănătate.

Hazardul moral se întâlnește la toate tipurile de asigurări – private, sociale, voluntare sau obligatorii. Acest aspect intervine ori de câte ori în relația pacient-prestator de îngrijiri medicale intervine un terț plătitor (statul prin bugetul public, fondul de asigurări publice de sănătate, casele private de asigurări, organizațiile non-profit).

Casele private de asigurări sunt cele mai preocupate de combaterea hazardului moral. Ele combat fenomenul prin stabilirea unui plafon asupra consumului de servicii medicale și prin plasarea unui cost financiar asupra asiguratului în momentul consumului (tarif pe consumul medical). Chiar și sistemele publice de sănătate tind să utilizeze astfel de măsuri prin care obligă consumatorul să suporte o parte din cost. Argumentele în favoarea

⁵ Termenii au fost definiți inițial de școala anglo-saxonă sub denumirea de “adverse selection” și “moral hazard”

instituirii obligației consumatorilor să suporte o parte din cost în momentul utilizării serviciilor sunt:

- conștientizarea oamenilor de costul serviciilor și sporirea responsabilității pacienților;
- reducerea cererii nenecesare;
- atragerea de surse suplimentare în sistem.

O serie de studii referitoare la folosirea tarifelor pe consum au arătat că efectivitatea acestei metode este mult mai redusă comparativ cu anticipările inițiale create de modelul teoretic. Un experiment major realizat în SUA a evidențiat faptul că un tarif asupra consumului de îngrijiri medicale îi determină pe oameni să renunțe în aceeași măsură atât la serviciile necesare cât și la cele nenecesare. Argumentul că pacienții ar trebui să renunțe la serviciile nenecesare atunci când trebuie să plătească o taxă în momentul consumului pare corect din punct de vedere intuitiv, dar rezultatele empirice arată că pacienții nu se comportă în acest mod. Acest comportament vine în sprijinul ideii că piața serviciilor de sănătate nu poate fi analizată în același mod ca piața pentru celelalte bunuri de consum.

Deoarece oamenii nu au suficiente informații pentru a lua decizii raționale în legătură cu consumul medical, este posibil ca oamenii să renunțe mai ușor la serviciile preventive sau la îngrijirile primare atunci când trebuie să plătească un tarif pentru acestea.

Pe de altă parte, tarifele asupra consumului s-ar putea să reducă în principal consumul acelor indivizi care sunt sensibil afectați dacă ar trebui să plătească un preț pentru serviciile de sănătate. S-a observat că impunerea unui tarif pe consum are un impact deosebit în special asupra celor cu venituri mici.

Criticii utilizării tarifelor pe consum susțin că, chiar dacă această modalitate reduce cererea necesară, cei care suportă în ultimă instanță costul unei astfel de măsuri sunt cei cu adevărat bolnavi și care au nevoie într-adevăr de îngrijiri medicale. Tariful pe consumul de servicii medicale devine astfel o taxă pe boală.

Selecția adversă. Stabilirea unei prime de asigurare bazate pe riscul mediu face ca indivizii cu risc mic să plătească o primă mai mare decât prima actuarială care ar corespunde grupului lor de risc. Acest lucru poate destabiliza piața asigurărilor private voluntare deoarece îi poate determina pe indivizii cu risc mic să nu se asigure. Ca urmare, asiguratorii vor trebui să crească primele pentru cei care decid să se asigure. S-ar putea însă ca la noul preț să crească numărul celor care decid să renunțe la asigurare.

Spre deosebire de vânzătorii de bunuri obișnuite, asiguratorii privați de sănătate au motive serioase să se preocupe de cei care cumpără produsele lor. Aproape 72% din cheltuiala anuală cu sănătatea este atribuită unui segment care reprezintă doar 10% din totalul populației (cei cu riscurile cele mai mari). Companiile private de asigurări, pentru a supraviețui pe o piață liberă și pentru a-i proteja pe cei care doresc să cumpere asigurarea împotriva unor costuri excesive, trebuie să încerce să acopere persoane cu o probabilitate redusă de a necesita îngrijiri medicale (selecția riscurilor favorabile) și să le evite pe cele care au o probabilitate mare de a necesita îngrijiri. Ele vor încerca să găsească proporția adecvată între cele două componente.

Companiile private de asigurări încearcă să rezolve problema selecției adverse prin: obținerea de informații despre riscul medical al fiecărui individ și neacoperirea unora dintre riscuri. Companiile de asigurări pot să obțină informații despre trecutul medical al unei persoane astfel încât să stabilească o primă corespunzătoare sau să excludă anumite riscuri procedând la o *selecție a riscurilor*. Selecția riscurilor se poate face pe baza obligativității examenelor clinice, instituirii listelor de așteptare, excluderii de la asigurare a anumitor boli, evitării unui angajament ferm pentru reînnoirea poliței de asigurare și prin refuzul de a asigura anumite persoane.

Strategiile de evitare a riscurilor nefavorabile, prin care se încearcă asigurarea celor sănătoși și evitarea celor bolnavi, au determinat în SUA costuri de tranzacție foarte mari, care sunt invocate adesea pentru a justifica creșterea rapidă a cheltuielilor pentru sănătate în ultimii 20 ani. Dacă există reglementări legale care interzic selecția riscurilor, companiile de asigurări trebuie să perceapă prime mai mari. Se poate ajunge astfel ca unele persoane

care înainte își permiteau să plătească primele de asigurare, acum să nu mai dorească să se asigure sau să amâne cumpărarea asigurării până în momentul în care se îmbolnăvesc.

Un sistem de sănătate bazat în întregime pe asigurări private nu există în nici o țară tocmai din cauza neajunsurilor semnalate mai sus. Nici chiar în SUA, adică acolo unde asigurările de sănătate private sunt cele mai dezvoltate, 37 milioane de persoane sub 65 ani nu au nici un fel de acoperire cu servicii medicale (nu sunt incluși aici bătrânii și săracii care beneficiază de acoperire prin două programe publice, Medicare și Medicaid). Pentru categoriile care nu doresc să se asigure într-un sistem privat sau nu-și permit, sau sunt respinse de către companiile private, de cele mai multe ori intervine statul pentru a garanta accesul la îngrijiri medicale. Acest lucru se întâmplă mai ales în țările unde *statul bunăstării* este o noțiune larg răspândită și acceptată, precum țările din Europa de Vest.

Problemele discutate mai sus pot genera alocarea inefficientă a resurselor și inechitate și pot face imposibilă funcționarea unei piețe private a asigurărilor de sănătate. În aceste condiții este justificată intervenția guvernamentală sub forma finanțării publice, producției și organizării asigurărilor sociale sau sub forma reglementării asigurărilor private.

OPȚIUNEA 3 – ASIGURĂRI SOCIALE DE SĂNĂTATE

Această modalitate de colectare a fondurilor pentru finanțarea sănătății presupune obligativitatea achitării unei contribuții de asigurări pentru sănătate de către angajat și de către patron. Un astfel de sistem de finanțare a sănătății există în Germania, Austria, Belgia, Franța, Luxemburg, Olanda.

Toate sistemele de asigurări din Europa, ca urmare a evoluției istorice asemănătoare, au câteva elemente cheie comune:

- asigurarea include prestații similare pentru toți contribuabilii;
- fondurile sunt administrate și controlate public;
- asigurările sociale nu presupun excluderea asigurărilor private, în aproape toate țările respective existând asigurări private complementare;
- primele de asigurare sunt în funcție de venit și nu în funcție de riscurile individuale;
- contribuțiile sunt plătite de patron și de salariat.

Principiile care stau la baza unui sistem de asigurări publice de sănătate sunt:

• **Autonomia.** Fondurile de asigurări de boală și organizațiile lor sunt independente. Fondurile (casele) de asigurări au dreptul să strângă contribuțiile și să facă contracte cu prestatorii de îngrijiri de sănătate. Aceste drepturi sunt specificate în statutul caselor de asigurări. Autonomia derivă din principiul subsidiarității⁶.

• **Solidaritatea.** Acest principiu presupune stabilirea contribuțiilor individuale nu în funcție de riscurile individuale asociate vârstei, sexului sau morbidității, ci în funcție de venitul individului (echitate verticală). Pe de altă parte, serviciile medicale sunt acordate indivizilor potrivit nevoilor și independent de valoarea contribuției plătite (echitatea orizontală).

• **Obligativitatea.** Acest principiu presupune că este obligatoriu pentru anumiți membri ai societății să contribuie la un fond (casă) de asigurări. Acest principiu nu contravine posibilității de a alege între diferite fonduri.

1. Stabilirea contribuției de asigurare pentru sănătate

Contribuțiile sunt plătite cel mai adesea parțial de salariat și parțial de patron. În cele mai multe țări contribuțiile sunt stabilite în funcție de nivelul salariului.

Avantajul contribuției bazate pe salariu este că ia în considerare capacitatea de plată a fiecărui individ, și astfel oricine își poate permite asigurarea de sănătate într-un sistem social.

Dezavantajul contribuției bazate pe salariu îl reprezintă faptul că pot exista diferențe foarte mari între cuantumul contribuției diferiților salariați. Pentru a înlătura acest

⁶ Potrivit acestui principiu, statul nu trebuie să-și asume nici o funcție pe care individul, familia sau organizațiile private pot să o rezolve mai bine sau cel puțin la fel de bine prin propriile lor eforturi asumându-și propria lor responsabilitate.

dezavantaj ar putea să existe un plafon care să limiteze cuantumul contribuției. Acest lucru ar face ca numai salariile și veniturile până la un anumit plafon să fie luate în considerare în stabilirea contribuției iar după acest plafon să nu se mai plătească nici o contribuție. Unele țări utilizează un astfel de plafon (Germania) în timp ce altele nu (de exemplu, Franța).

Avantajul stabilirii unui plafon este că ajută la menținerea unui anumit echilibru între nivelul contribuției și prestațiile primite. În lipsa unui astfel de plafon, persoanele cu venituri mari ar trebui să plătească contribuții care ar fi mult mai mari decât valoarea anticipată a prestațiilor. Acest lucru ar putea crea probleme de echitate și acceptabilitate pentru un sistem de asigurări. Un studiu privind echitatea verticală în finanțarea serviciilor de sănătate⁷ arată că sistemele de sănătate finanțate prin impozite din bugetul public tind să fie progresive, sistemele publice de asigurări sunt regresive iar cele private chiar mai regresive. Plățile făcute direct de către pacienți pentru plata serviciilor sunt cea mai regresivă metodă de atragere de fonduri în sectorul sanitar.

2. Pay-as-you-go versus capitalizare

Capitalizarea se folosește de obicei atunci când beneficiile se anticipează a se obține pe termen lung. Contribuțiile individuale sunt acumulate într-o rezervă și sunt plătite peste un număr de ani împreună cu o dobândă garantată acumulată. Asigurarea de viață reprezintă un exemplu tipic.

Asigurarea de sănătate furnizează de asemeni beneficii pe termen lung dat fiind că aproape 70% din cheltuielile pentru sănătate ale unei persoane se consumă în ultimii ani de viață. Cu toate acestea, asigurările publice de sănătate sunt organizate cel mai adesea pe principiul pay-as-you-go. Conform acestui principiu, toate cheltuielile sunt plătite din veniturile curente obținute din contribuții. Dacă cheltuielile depășesc veniturile, atunci deficitul ar putea fi acoperit prin transferuri de la bugetul de stat, sporirea contribuțiilor, suportarea unei părți din cost de către pacienți, etc. Dacă modalitatea de acoperire a deficitului unui fond de asigurări o reprezintă transferurile din bugetul public, atunci autonomia unui astfel de fond poate fi afectată. Cu o astfel de problemă s-au confruntat țările din Europa Centrală care au optat pentru introducerea unui sistem de asigurări sociale de sănătate (Cehia, Ungaria).

3. Incidența contribuției plătite de patron

Una din dificultățile legate de un sistem de asigurări o constituie incidența contribuției plătite de patron⁸: este aceasta un cost pentru patron (așa cum pare să fie), sau se răsfrânge asupra consumatorilor prin prețuri mai mari, sau asupra salariaților sub forma salariilor mai mici și reducerii ocupării? Părerea unanimă a economiștilor care au examinat această problemă este că în cele din urmă este un cost al muncii indiferent de cine îl plătește⁹.

Patronii consideră contribuția pentru asigurarea de sănătate ca pe un cost salarial. Pe o piață a muncii concurențială, patronii sunt preocupați de costul global al folosirii factorului de producție muncă și privesc costul asigurării medicale ca pe un cost salarial. O creștere a nivelului contribuției îi poate determina pe angajatori să substituie factorul de producție muncă cu factorul capital, afectând ocuparea. Dacă substituirea factorilor în producție nu este ușor de realizat, atunci angajatorii vor încerca să reducă salariile. Dacă, din cauza legislației sau a puterii sindicale nu reușesc acest lucru, firmele vor da faliment sau, pe o piață neconcurențială, sau vor transfera povara asupra consumatorilor prin prețuri mai mari.

Asigurările obligatorii pot fi o modalitate eficientă de corectare a eșecului piețelor de asigurări private. Ele trebuie însă analizate prin prisma considerentelor de echitate și de ocupare.

⁷ Wagstaff, A., *Equity in the finance of health care*, Journal of Health Economics 11 (1992), 361-387, North Holland

⁸ prin patron înțelegem persoana fizică sau juridică care angajează mână de lucru salariată.

⁹ Donaldson, C., *Economics of Health Care Financing. The Visible Hand*. Macmillan Press Ltd, 1993, pag. 51-67

OPȚIUNEA 4: PLATA DIRECTA DE CĂTRE CONSUMATOR

Într-un astfel de sistem consumatorii ar trebui să plătească pentru servicii în mod direct (fără a apela la un intermediar financiar de genul guvernului sau unui fond privat/public de asigurări) ori de câte ori utilizează serviciile. Din motive de echitate, în nici o țară, serviciile de sănătate nu sunt organizate doar prin acest sistem pentru că el depinde foarte mult de capacitatea de plată a indivizilor.

Cu toate acestea, în multe țări, inclusiv în România, există cabinete private, policlinici sau spitale private unde pacienții au acces direct în schimbul achitării integrale a prețului serviciilor. Prețurile în acest caz sunt determinate de piață. Problema care se pune este aceea dacă toate serviciile de sănătate ar putea fi alocate prin mecanismul pieței la fel ca orice alte bunuri sau servicii. Există un număr de constrângeri fundamentale care fac imposibilă alocarea tuturor resurselor de sănătate prin intermediul mecanismului de piață liberă și care fac din piața serviciilor de sănătate un exemplu tipic de eșec al piețelor.

1. Constrângerile care cauzează eșecul unei piețe libere a serviciilor medicale

Nu toți oamenii ar putea să-și permită să aibă acces la servicii medicale. Aceasta este o problemă legată de distribuția venitului. Deoarece venitul este distribuit inegal, unii indivizi pot să-și permită un tratament mai bun decât alții iar cei mai săraci să nu-și permită deloc. Conceptul de echitate care este adesea invocat în sectorul sanitar recomandă accesul la îngrijirile medicale în funcție de nevoi și nu de capacitatea de plată.

Incertitudinea în legătură cu anticiparea nevoilor medicale. Este foarte dificilă planificarea bugetului pentru consum medical. Cu excepția cazurilor cronice este foarte dificil pentru un individ să estimeze riscul de a se îmbolnăvi.

Externalități. Unele servicii de sănătate generează o serie de beneficii nu numai pentru pacienți dar și pentru cei din jurul lor. Dacă cineva se vindecă de o boală infecțioasă, beneficiază nu doar persoana respectivă ci și cei din jur care ar fi putut fi contaminați. Externalitățile pozitive în sectorul sanitar pot fi foarte mari. Dacă bolnavii trebuie să plătească costul tratamentului, ei ar putea decide, mai ales dacă sunt săraci, să nu se mai trateze. Ei ar putea să nu ia în considerare efectele negative pe care boala lor le-ar putea produce și asupra altor indivizi. Piața liberă, care urmărește îndeosebi beneficiile de costurile private, va produce prea puține servicii medicale în prezența externalităților.

Lipsa de informații complete (Ignoranța pacienților). O piață concurențială poate funcționa numai dacă clienții au suficiente informații pentru a alege. În cazul îngrijirilor de sănătate este foarte dificil pentru consumatori să fie corect informați din cauza costului foarte mare al informației. Există o *asimetrie informațională* foarte mare: cei mai informați sunt medicii care pot astfel, induce comportamentul consumatorilor¹⁰. Consumatorii de servicii medicale se bazează cel mai adesea pe informațiile date de medic. În cazul existenței unei piețe libere a serviciilor medicale, problemele care pot apărea ca urmare a acestei lipse de informații sunt:

1. Medicii ar putea recomanda un tratament mai scump decât ar fi necesar sau companiile farmaceutice ar putea convinge pacienții de superioritate produselor de marcă în detrimentul unor produse generice similare dar mai ieftine.

2. Pacienții ar putea să nu consulte medicul decât într-un stadiu foarte avansat al bolii când ar putea fi prea târziu să mai fie vindecați sau prea scump pentru a-și mai putea permite tratamentul.

Situația de oligopol. Dacă medicii și spitalele acționează pe o piață liberă urmărind să maximizeze profitul, este puțin probabil ca prețul serviciilor să scadă ca urmare a concurenței. Mai degrabă, ne putem aștepta la o cooperare tacită între medici și spitale pentru fixarea unor prețuri standard și pentru protejarea veniturilor lor (situație de concurență imperfectă). Chiar dacă medicii ar concura liber, este puțin probabil ca

¹⁰ Cererea indusă de ofertă (*Supply induced demand*) este un concept des întâlnit pe piața serviciilor medicale, în industria medicamentelor și industria tehnologiei medicale de vârf și este cauzat în special de lipsa de informații complete a cumpărătorilor

pacienții să fie informați astfel încât să aleagă serviciul cu cel mai bun preț și cea mai bună calitate.

Constrângerile care fac ca un mecanism de piață liberă în alocarea resurselor sanitare să eșueze nu reprezintă un argument convingător că intervenția statului și oferirea gratuită a serviciilor ar fi cea mai bună alternativă. De cele mai multe ori, soluțiile la eșecul pieței libere se concretizează prin intervenția guvernului care, subvenționează consumul de servicii medicale, reglementează comportamentul producătorilor de servicii medicale (medici, spitale) sau impune taxe pe consum de tipul co-plății și care sunt descrise în continuare.

2. Coplățile sunt plăți suplimentare facute de pacienți, de obicei în momentul consumului, pentru serviciile pe care le primesc în cadrul asigurării sau sistemelor de sănătate finanțate prin taxe. În ultimii ani au fost introduse sau extinse astfel de plăți într-un număr de țări, fiecare în vederea creșterii veniturilor sau ca un mecanism de alocare a resurselor pentru a descuraja folosirea nenecesară a resurselor medicale limitate.

Coplățile sunt numai unul dintre diferitele mecanisme pe care țările le pot folosi pentru finanțarea privată a sistemelor lor de sănătate. Alte surse de finanțare sunt: (i) impozitare generală (pe venit personal, profituri comune, TVA, etc.); (ii) impozite specifice (ex.: accize pe marfuri); (iii) contribuții de asigurări sociale; (iv) prime de asigurări private; și (v) contribuții caritabile. Cele mai multe țări finanțează asistența medicală printr-o combinație a unora din aceste surse diferite.

Pentru ca toate formele de finanțare au atât avantaje cât și dezavantaje, este important ca o țară să ajungă la combinația pe care o consideră corectă. În general, aceasta va însemna combinația care îndeplinește cel mai bine un număr din următoarele obiective :

- nivel de finanțare adecvat și capacitate de susținere a furnizării serviciilor medicale;
- niveluri adecvate ale eficienței tehnice și de alocare;
- echitate în distribuirea beneficiilor medicale și presiunii finanțării;
- acceptabilitatea consumatorului, profesională și politică; și
- impact benefic maxim asupra stării de sănătate a populației.

Nu există combinații corecte universale, trebuind cântărite argumentele pro și contra variantelor adoptate, în cazul de față încercând să aplicăm acest demers asupra coplăților.

O variație de **argumente** au fost luate în considerare în literatura internațională **pentru a justifica și susține folosirea coplăților** în serviciile de sănătate. Aceste argumente accentuează în general creșterea potențialului veniturilor din coplăți sau a beneficiilor lor ca un mecanism de alocare eficientă a resurselor.

Astfel, introducerea sau creșterea taxelor la serviciile de sănătate finanțate public generează mai multe venituri pentru serviciile de sănătate. Pe scurt, veniturile din coplăți pot fi folosite pentru a acoperi o parte din costurile de funcționare ale programelor curente, în special acelea care acordă îngrijiri curative simple. În mare, mai multe venituri permit ca servicii de sănătate de bază subfinanțate, dar cu eficacitate, să se extindă și astfel ajută guvernele să îmbunătățească alocarea resurselor.

Preturile sunt adesea susținute pentru ca ele încurajează o alocare mai rațională a resurselor limitate. Ele pot ajuta la prevenirea folosirii serviciilor de sănătate nenecesare sau fără importanță. De exemplu, un pret mic stabilit pentru un serviciu medical într-un spital dar care ar putea fi furnizat și în ambulator ar putea ajuta la descurajarea pacienților care ar putea fi tratați în asistența medicală primară la costuri mai scăzute. Taxe diferite pentru diferite tipuri de servicii pot de asemenea să arate consumatorilor importanța unor anumite feluri de îngrijiri (ex.: același dispensar poate taxa puțin sau deloc asistența prenatală și poate avea o taxă mai mare pentru consultațiile obișnuite). Toate aceste argumente presupun ca suveranitatea consumatorului este predominantă pe piața îngrijirilor de sănătate.

Coplățile pot de asemenea să încurajeze **eficiența în domeniul furnizării**. Medicii pot fi mai precauți la prescrierea în plus sau folosirea neratională a serviciilor dacă știu ca pacienții vor trebui să plătească direct. Ei vor deveni, în mod esențial, mai responsabili față

de interesele și necesitățile pacienților lor, mai ales atunci când pacienții pot schimba medicul curant și când venitul acestuia depinde de pacienți

Unii autori susțin de asemenea că **coplățile pot ajuta la îmbunătățirea echității**. Aceasta este din cauza că asistenta gratuită acordă avantaje mai mari celor cu venituri ridicate, din moment ce ei au o mai mare posibilitate să-și permită costuri de călătorie și de timp și deci să facă uz mai mare de servicii. Impunerea coplăților face posibilă, pentru autoritățile finanțatoare, generarea de venituri pentru extinderea serviciilor adecvate la cei cu venituri scăzute. Aplicarea coplăților adecvate, elimină de asemenea multe din subvențiile inechitabile inerente în asistenta gratuită.

Coplățile pot de asemenea să ajute la descentralizarea și susținerea serviciilor de sănătate publice în 2 moduri: prin rationalizarea sistemelor de trimitere prin semnalele preturilor astfel încât pacienții să fie orientați către serviciile mai ieftine din județele lor; și prin introducerea taxelor care se țin la unitatea sanitară, schimbând astfel parțial controlul problemelor bugetare de la nivelul central la comunitățile județene și locale. Mobilizarea resurselor locale poate contribui de asemenea la susținerea serviciilor medicale cele mai adecvate, o problemă cheie în țările în care resursele sunt reduse.

Coplățile pentru serviciile publice ar putea ajuta să stimuleze dezvoltarea sectorului medical privat. Când taxele sunt uzuale în sectorul public, familiile sunt interesate mai mult de modalități alternative de plată pentru servicii de sănătate (ex.: asigurări de sănătate private). Astfel, se poate susține, ca creșterea coplăților într-un sistem finanțat prin taxe sau de asigurări sociale, conduce la dezvoltarea unei piețe a asigurărilor private și a unui sector privat puternic independent de sectorul public. În sfârșit, se afirmă că în unele țări (ex.: economii foste socialiste), pacienții plătesc deja “pe sub masă” personalului medical și administrativ. Aceste plăți au numai puține legături necesitate, felul și calitatea îngrijirilor. Introducerea coplăților într-un sistem de asigurări sociale ar ajuta deci la oficializarea plăților “pe sub masă” care creează distorsiuni profunde în acordarea îngrijirilor. Aceste argumente pledează pentru taxarea pacienților la locul unde primesc îngrijiri.

Totuși, există unele **contraargumente importante**, care trebuie luate în considerare dacă urmează să fie dezvoltată o strategie de coplată coerentă.

Astfel, coplățile acoperă doar o mică parte a costurilor. Adesea este subliniat că, în ciuda creșterii coplăților din ultimii ani în multe țări cu sisteme de sănătate publice, acestea acoperă numai o mică parte a costurilor de funcționare. Aceasta reprezintă nu mai mult de 5% din totalul cheltuielilor. De aceea, o țară care urmărește să crească rolul coplăților nu ar trebui să le vada ca pe un panaceu pentru problema subfinanțării finanțării serviciilor de sănătate.

Coplățile nu duc automat la creșterea veniturilor, mai ales datorită faptului că acestea sunt văzute adesea de către guvernele care le promovează sau susțin ca un instrument care va facilita un nivel mai scăzut al cheltuielilor publice pentru serviciile de îngrijiri medicale. Aceasta înseamnă că totalul veniturilor pentru sistemul de sănătate ar putea să scadă în ciuda creșterii coplăților.

Ar trebui de asemenea amintit că **schemele coplăților au propriile costuri administrative**. Un sistem de coplăți cu un domeniu larg al scutiților și/sau subvențiilor implică costuri administrative mari, care trebuie deduse din veniturile antecalulate.

Un argument puternic împotriva coplăților, este că acestea “lovesc” în cei care sunt cel mai puțin protejați - cei cu venituri scăzute și bolnavii, de unde apariția unor **probleme serioase legate de echitate**. Faptul că în toate societățile, cei cu venituri scăzute tind să fie și cei mai puțin sănătoși, face aceasta o problemă să fie cea mai gravă. De aceea, teoria economică și practica sugerează ca, coplățile vor avea un efect în detrimentul nivelurilor de consum de îngrijiri de sănătate al persoanelor mai puțin instarite și care, de regulă, au și cele mai mari nevoi de sănătate. Totuși, este important să se observe că asistenta medicală este un bun eterogen, semnificând că aceste argumente se pot aplica la unele forme de îngrijiri medicale, dar nu la toate. De exemplu, cel mai cuprinzător studiu despre efectele împărțirii costurilor asupra consumului de servicii medicale - experimentul RAND privind asigurările

de sănătate în SUA - a aratat ca reducerea cererii pentru serviciile ambulatorii a fost mai mare pentru cei cu venituri scazute decat pentru cei bogati, în timp ce contrariul a fost adevarat pentru serviciile spitalicesti.

Răspunsul politicilor de sănătate la situația de mai sus a fost acela de a crea scutiri de coplăți pentru cei cu venituri scazute. Totuși, aceia care sunt împotriva coplăților sustin ca scutirile necesită un sistem de înregistrare și verificare complex. În plus, invariabil, se susține, cei care beneficiază de scutiri sau subvenționări ale coplăților tind să fie sub numărul persoanelor care au dreptul la aceste scutiri. De exemplu, se estimează că prescripțiile gratuite, în sistemul național de sănătate din Anglia, sunt solicitate de 50 - 60% din cei care au dreptul la scutire. De asemenea este o problema faptul că cei bogati și informați pot sa gaseasca modalitati de a obtine exceptări de plăți, în timp ce aceia cărora le este destinata, nu le obțin. Mai mult, în cazurile în care scutirile vor trebui extinse pentru a proteja toate grupurile dezavantajate, veniturile din coplăți vor tinde să fie mult mai scazute decât se astepta.

O problemă ulterioară, este aceea că, coplățile pot duce la utilizarea cu întârziere a serviciilor. De exemplu, daca exista taxe pentru consultatii în asistența primară, unii indivizi pot decide să nu meargă la doctor. Starea lor de sănătate se poate deteriora și când eventual se vor prezenta singuri la medic, ei vor avea nevoie de tratamente mai costisitoare. Acest argument sugerează ca medicina primară, cel puțin, ar trebui să nu fie obiectul taxelor.

Probabil că unul din cele mai puternice argumente împotriva coplăților este acela că piața serviciilor medicale nu funcționează ca alte piețe. Așa cum am arătat anterior ea este caracterizata prin asimetrie informațională privind pacienții care adesea sunt incapabili să stabileasca dacă simptomele lor sunt grave sau nu. În plus, de obicei ei nu cunosc nivelul și forma tratamentului necesar și în general, au puține informații despre eficacitatea tuturor tratamentelor existente. Complexitatea datelor, multitudinea alegerilor și starea psihică proastă a multora care descoperă că sunt bolnavi, au drept rezultat încrederea consumatorului în furnizor pentru a primi informații și de a lua decizii referitoare la consumul de servicii medicale. Dar pacientul și nu medicul, suportă efectele coplăților. De aceea, utilizarea este improbabil sa fie astfel moderată și piața serviciilor medicale nu va fi mai eficientă decât atunci când coplățile au fost absente.

Testul final al modelului coplății este efectul asupra stării de sănătate a pacienților. Unii autori au sugerat că dacă coplățile conduc la o reducere în utilizarea serviciilor de sănătate, atunci ele vor produce un declin al stării de sănătate. Surprinzător, există însă foarte puține dovezi solide în această problemă. Studiul RAND menționat anterior a stabilit că utilizarea redusă a serviciilor a avut un mic efect sau nici un efect advers asupra sănătății pentru persoane obișnuite. Studiul a stabilit de asemenea că sănătatea bolnavilor cu venituri scazute - aproximativ 6% din populație - a fost afectată negativ. Astfel, coplățile par să nu afecteze sănătatea majorității populației, dar ele sunt dăunătoare celor mai dezavantajați.

Argumentele de mai sus sugereaza necesitatea unei analize mai amănunțite a serviciilor de sănătate și a diferitele tipuri de coplăți corespunzătoare existente. Schemele coplăților sunt variate, conform naturii aranjamentelor financiare, dar în general au 5 forme . Prima este o **suma fixa**, indiferent de costul serviciului furnizat. Spre exemplu, un produs farmaceutic va fi taxat cu aceeași sumă de 5.000 lei, indiferent dacă costul său este 10.000 sau 100.000 lei .

Al doilea tip este o **plată procentuală** în funcție de prețul sau costul serviciului furnizat. Această măsură se aplică în mod curent în România pentru medicamentele prescrise, pentru care pacienții plătesc între 25-75% din prețul medicamentului. Acesta ar putea fi aplicat de asemenea, altor forme de îngrijiri (ex.: un procent din taxa zilnica pentru spitalizare într-un spital care are contract cu fondul de asigurări).

A treia opțiune este pentru plata din partea pacienților a unei **sume deductibile** (de ex.: persoanele plătesc 100% din costul tratamentului într-o anumită perioadă, după care asiguratorul va plăti celelalte costuri). Asemănătoare cu aceasta este plata pentru serviciile ce depășesc o anumita limită, unde pacientul plătește surplusul costului peste un maximum

prevăzut de agenția finanțatoare. Acest model este folosit în sistemele prețului de referință pentru medicamente, cum este cazul în Germania și Olanda, unde este stabilit un preț standard pentru un grup de medicamente și pacienții plătesc diferența între prețul de referință și prețul cu amanuntul al medicamentului respectiv, dacă prețul lui este ridicat.

În final, a cincea opțiune este **exceptarea unor tratamente particulare** de la acoperirea acordată de fondul de asigurare. Tipurile de îngrijiri de sănătate exceptate în sistemele de sănătate moderne includ de regulă servicii precum rezervele cu un pat, ochelari și proteze dentare. În mod asemănător, sunt excluse adeseori, medicamentele cu valoare terapeutică limitată. În toate aceste cazuri, pacientul plătește costul întreg al serviciului în momentul consumului.

Ar trebui observat ca sunt posibile combinații ale acestor forme de coplată. Astfel, de exemplu, un pacient ar putea plăti 50% din preț pentru primele 5 consultații de asistentă primară într-un anumit an, iar după aceea nu mai plătește nimic. O astfel de măsură ar fi destinată să protejeze bolnavii cronici care utilizează mai mult îngrijirile de sănătate.

O întrebare care apare imediat când se concepe o strategie de coplăți, este ce tipuri de îngrijiri de sănătate se taxează? Chiar și aceia care sunt împotriva utilizării coplăților ar putea fi de acord că sunt unele servicii care sunt bune candidate pentru coplăți. De exemplu, nu există nici un motiv pentru care saloanele particulare din spitalele publice nu ar trebui să fie taxate suplimentar. Același lucru poate fi spus cu privire la costul pentru meniuri la alegere și altor servicii hoteliere pentru cei internați. Sau pentru serviciile acordate în afara programului de lucru pentru cei care sunt dispuși să plătească și doresc să evite cozile. Totuși, acestea sunt subiecte minore atunci când este vorba de un sistem de sănătate global.

Cele mai multe țări folosesc coplățile mai ales pentru medicamentele prescrise. Se consideră că medicația prescrisă în ambulator permite pacienților, cu excepția anumitor categorii defavorizate și subvenționate, să facă față costurilor fără să amenințe efectuarea tratamentului prescris și deci starea de sănătate. Mai mult, cheltuielile cu medicamentele sunt o problemă mare a bugetelor de sănătate și de aici nevoia de acoperire a costurilor. Totuși, se susține că sistemul de coplată ar trebui astfel dezvoltat încât să permită un tratament preferențial bolnavilor cronici, în special celor care au nevoie de medicamente esențiale.

De asemenea există o explicație rațională pentru introducerea unei coplăți în cazul nașterilor, acestea fiind un eveniment care poate fi prevăzut. Aceasta înseamnă că, consumatorii potențiali pot face economii în vederea plății la momentul nașterii (dacă acest fapt nu intră în contradicție cu politicile naționale în domeniu, i.e. pronataliste). În mod similar, serviciile care pot fi amânate până când banii sunt disponibili, sunt candidate bune pentru coplată. Acesta este cazul celor mai multe servicii stomatologice. În final, în interesul eficienței, pacienții care ocolesc sistemul de trimitere, mergând direct la spitale sau aceia care nu sunt urgențe autentice, se consideră că ar trebui să suporte o coplată. Aceasta necesită ca îngrijirile primare, care oferă asistența gratuită sau aproape gratuită, să fie ușor accesibile.

Oportunitatea coplății pentru alte tipuri de îngrijiri de sănătate este mai puțin indicată, totuși, se poate observa ca servicii cum ar fi furnizarea de ochelari, proteze și fizioterapie sunt invariabil subiectul coplății în țările europene. Serviciile preventive, procedurile de diagnostic și spitalizarea, pe de altă parte, sunt taxate mult mai rar.

Dificultatea fundamentală a oricărui sistem de taxe, este cum să scutească pe cei cu venituri scăzute și alte grupuri dezavantajate. A susține că cei care pot să-și permită ar trebui să plătească costul întreg al serviciilor curative pe care le folosesc și că persoanele cu venituri scăzute ar trebui protejate printr-un sistem diferit de coplăți, este facil în teorie, dar foarte dificil în practică. Există dificultăți în stabilirea persoanelor care au dreptul la tratament mai favorabil, mai ales în cazul țărilor în care economia paralelă, evazionistă fiscal, este importantă așa cum este și cazul României. Mai mult, consimțirea plății nu este neapărat o dovadă a posibilității de a plăti. Persoanele pot să câștige bani în timp de criză dar la un cost considerabil pentru ei și familiile lor. Ei pot renunța în acest scop la alte bunuri, precum hrana, care este la fel de importantă pentru menținerea unei bune sănătăți. Scutirile de coplată pentru grupurile cu venituri scăzute, pot duce de asemenea, la

stigmatizarea sau pierderea respectului de sine, care poate împiedica oamenii să solicite tratamente diferențiate.

Cu toate acestea, dacă un guvern consideră oportune coplățile în îngrijirile de sănătate, atunci aceste probleme trebuie depășite. Cu privire la cei cu venituri scăzute, sunt descrise 4 strategii esențiale pe care un guvern le poate urmări:

- i. să diferențieze coplățile în funcție de venitul beneficiarului și, sub o anumită limită, să se renunțe la taxă;
- ii. să li se dea posibilitatea celor cu venituri scăzute să acopere coplata de la o instituție specializată, ca Ministerul Muncii și Protecției Sociale;
- iii. să acorde tuturor asiguraților un voucher care poate fi folosit în loc de bani pentru obținerea unui număr minim de servicii de sănătate;
- iv. să se asigure prin impozitele generale redistributive, sau prin politicile de ajutoare bănești, ca toate familiile să aibe resurse suficiente pentru a obține un nivel de bază al serviciilor pe care le doresc.

Totuși, nu numai cei cu venituri scăzute trebuie protejați. Există o situație evidentă pentru renunțarea la coplăți pentru bolile cronice și cererile pentru îngrijiri de sănătate foarte scumpe (de ex. anumite transplanturi de organe). În mod asemănător, un guvern poate dori să acorde stimulente pentru anumite grupuri în vederea consumării de îngrijiri de sănătate specifice (ex.: copii și gravide).

Ca un comentariu final la această secțiune am putea spune că dacă folosirea coplăților pentru îngrijirile de sănătate este soluția, care este exact problema? Susținătorii folosirii coplăților le recomandă mai ales în două situații. Prima este atunci când cheltuielile pentru sănătate în totalitate sunt scăzute sau prăbușite-coplățile sunt recomandate ca o cale de a mobiliza mai mulți bani pentru îngrijirile de sănătate față de cât pot furniza sursele existente. A doua situație, se întâlnește, în mod paradoxal, atunci când cheltuielile pentru sănătate sunt ridicate sau cresc rapid, iar coplățile sunt recomandate ca o cale de îmbunătățire a eficienței prin moderarea cererii și a costurilor. Indiferent de problema la care încearcă să răspundă, este important ca aceasta să fie clar identificată și coplățile să fie conforme cu problema la care se dorește rezolvarea. În România subiectul coplăților a născut numeroase dispute, dar o politică coerentă în acest sens este încă inexistentă, deși la ora actuală între 20% și 30% din costurile asistenței medicale sunt suportate prin plăți private directe de către pacienți, fie prin plăți oficiale fie informale, un procent mare, chiar comparat cu tendințele europene în domeniu.

ALTE MODALITĂȚI DE COLECTARE A FONDURILOR PENTRU FINANȚAREA SERVICIILOR DE SĂNĂTATE

Primele trei opțiuni menționate mai sus – venituri de la bugetul de stat, asigurări private, asigurări sociale – sunt cel mai des întâlnite ca modalitate de finanțare a serviciilor de sănătate. În ultimii ani, multe din tarile care folosesc una din cele trei opțiuni, au încercat forme inovative de finanțare în încercarea de a opri escaladarea costurilor cu sănătatea, a largi accesul la îngrijiri medicale al populației neasigurate, a spori concurența între case de asigurări și între prestatorii de servicii, pentru a-i recompensa pe cei cu performanțe mai bune în termeni de preț, calitate și satisfacție pentru pacienți. Astfel de mecanisme inovative sunt: Organizarea tip HMO (Managed Care), concurența dirijată (Managed Competition) și depozitele de economii cu destinație specială pentru sănătate.

1. Managed care

Managed care este un concept nou, care integrează finanțarea cu furnizarea de servicii de sănătate și care presupune furnizarea serviciilor într-un sistem integrat, cuprinzător, responsabil și competitiv. Iglehart definește managed care ca fiind «o varietate de metode de finanțare și organizare a furnizării de îngrijiri de sănătate cuprinzătoare, în care se încearcă realizarea controlului costurilor prin controlul furnizării de servicii».

Principiile care stau la baza organizării și funcționării *managed care* sunt următoarele:

- selectarea furnizorilor de servicii și stabilirea unor contracte cu aceștia;

-
- negocierea plăților;
 - managementul utilizării (acceptarea de către furnizori a unor modalități expli-cite de utilizare a resurselor pentru a rezulta costuri cât mai scăzute);
 - managementul calității.

Reprezentantul tipic al organizațiilor care furnizează îngrijiri de sănătate în sistemul managed care este HMO ("health maintenance organization").

Un HMO este de obicei o organizație care, în schimbul unei prime, furnizează polițe de asigurare prin care se angajează să acopere pentru asigurați o gamă foarte largă de servicii: ambulator, spital, laborator, alte tipuri de investigații, medicamente cu rețetă etc. Uneori există anumite coplăți pentru asigurați, în momentul primirii de servicii de sănătate.

HMO contractează cu patronii sau cu asigurații individuali, care plătesc o sumă fixă per capita, indiferent de riscul de boală al fiecărui angajat și de nivelul îngrijirilor pe care le vor primi, și se angajează în schimb să asigure pacienților îngrijiri cuprinzătoare.

Pe de altă parte, HMO contractează servicii cu furnizorii, de obicei prin sistemul per capita, dar și prin plată per serviciu la un tarif mai redus. Indiferent cum sunt plătiți furnizorii, HMO ține fișele tuturor pacienților și poate observa costurile per pacient. Dacă un furnizor apare ca fiind prea costisitor în urma risipei, nu se mai reînnoiește contractul cu el.

De obicei, accesul la spital se face având acceptul medicului de îngrijiri primare, iar pacientul se poate adresa doar spitalelor cu care HMO are contracte (cu excepția cazurilor de urgență). Contractele cu spitalele sunt fie per caz tratat, fie per capita, situație în care spitalul împarte riscul financiar cu HMO. Uneori spitalele pot aparține chiar de HMO.

Cu toate că sunt din ce în ce mai răspândite, îngrijirile de sănătate sub formula managed care sunt foarte controversate. Criticile cele mai frecvente vin din partea doctorilor, care sunt preocupați de faptul că plata prin capitație ar stimula în fapt o "subfurnizare" de servicii de sănătate (efect contrar celui de "suprafurnizare" specific plății per serviciu). Studiile făcute până acum nu au evidențiat însă diferențe semnificative între calitatea îngrijirilor furnizate în sistemul tradițional și cel al managed care.

2. Concurența dirijată ("managed competition")

Concurența dirijată este un mecanism de finanțare a sănătății care a apărut inițial în SUA și s-a adoptat ulterior în Olanda și Rusia. A apărut în SUA ca o încercare de rezolvare a problemelor fundamentale din sistemul american (în SUA, acoperirea cu îngrijiri medicale este strâns legată de locul de muncă și nu este universală; 37 milioane de americani sub 65 de ani nu au nici un fel de asigurare medicală. Aceasta afectează mobilitatea muncii, ca urmare a riscului de a pierde asigurarea medicală atunci când se schimbă locul de muncă. Costurile cu sănătatea au crescut foarte rapid în ultimii 20 de ani, ajungând la 14% din PIB în 1995, ca urmare a faptului că mecanismul de plată a prestatorilor conține stimulente care îi determină să ofere prea multe servicii. Casele private de asigurări urmăresc creșterea profiturilor mai mult prin excluderea indivizilor cu risc sporit de îmbolnăvire decât printr-o mai mare eficiență).

Acest mecanism reprezintă o formă de organizare a pieței asigurărilor medicale. Prin acest mecanism, se creează un fel de cooperativă care coordonează cumpărătorii de servicii medicale (casele de asigurări) dintr-o regiune. Obiectivul principal îl constituie organizarea pieței asigurărilor, astfel încât: a) indivizii să fie mai bine informați atunci când cumpără polița de asigurare și b) indivizii să fie mai responsabili din punct de vedere financiar atunci când consumă serviciile medicale (combaterea hazardului moral).

Printr-un astfel de mecanism, cooperativele asigură: definirea unui pachet comprehensiv standard de servicii pentru regiunea pe care o deservesc, garantarea accesului persoanelor la înscrierea la orice casă de asigurări, eliminarea selecției riscurilor, garantarea reînnoirii poliței de asigurare, informații complete despre performanțele diverselor case de asigurări. Astfel de cooperative au fost asemănată cu un supermarket în care consumatorii (informați și conștienți de costuri) compară prețurile și serviciile înainte de a cumpăra asigurarea de sănătate. Acest model determină și casele de asigurări să fie eficiente atunci când cumpără servicii de la prestatorii de îngrijiri medicale.

Acest model a fost destinat să răspundă problemelor americane, dar el s-a dovedit relevant și pentru alte țări. Olanda, care a inițiat o reformă în sensul promovării concurenței între casele de asigurări, în cadrul unui sistem social de asigurări cu acoperire universală, a urmărit corectarea comportamentului caselor de asigurări, în sensul eliminării selecției riscurilor, adică eliminarea procesului prin care casele de asigurări selectau persoanele cu riscuri mici și le respingeau pe cele cu risc sporit de îmbolnăvire.

Pentru ca un astfel de mecanism să funcționeze efectiv, este nevoie ca veniturile care alimentează sistemul (indiferent de sursă) să fie colectate într-un singur fond, care să fie apoi distribuit către casele de asigurări pe baza unei scheme ajustate în funcție de risc (casele de asigurări să primească un volum mai mare de resurse pentru persoanele cu risc sporit). Numai astfel casele de asigurări pot fi determinate să asigure persoanele cu risc sporit.

3. Depozite bancare de economii pentru sănătate

Acest model este utilizat în SUA și Singapore. El presupune ca indivizii să economisească bani într-un cont special din care să plătească îngrijirile medicale. Printr-un astfel de mecanism, la fel ca și în cazul plății directe a serviciilor de către consumatori, indivizii devin foarte conștienți de costul serviciilor și astfel problema hazardului moral este combătută. De asemenea, prin astfel de depozite de economii, indivizii au libertatea de a alege furnizorul de servicii. În plus, prin încurajarea economiilor, pot fi atinse și alte obiective legate de dezvoltarea economică.

Unul din avantajele importante ale acestui sistem este că încurajează prudența în consumul medical, deoarece sumele necheltuite sunt folosite în interesul titularului de depozit, și nu în interesul companiei de asigurări sau al guvernului. Astfel, sumele necheltuite pot fi folosite pentru consum nonmedical, pentru a fi transferate în bani lichizi urmașilor sau pentru a fi transferate de la an la an pentru cheltuieli medicale viitoare.

Acest model nu este folosit pentru acoperirea tuturor serviciilor medicale, ci mai degrabă ca un mecanism complementar. În SUA, ca urmare a scutirilor de impozit care se aplică la depozitele de economii pentru sănătate, acest mecanism a căpătat extindere mai largă. Este evident că un astfel de mecanism de asigurare împotriva riscului de îmbolnăvire poate fi folosit numai de cei care doresc și au posibilitatea să economisească.

4. Mecanisme de alocare a resurselor: rambursare și remunerare

Fondurile pentru sănătate, odată colectate printr-unul din mecanismele prezentate în secțiunea anterioară sunt alocate prin diferite mecanisme instituțiilor furnizoare de servicii de sănătate, o parte importantă fiind folosită pentru remunerarea personalului. Alocarea fondurilor către furnizorii instituționali și remunerarea personalului reprezintă de fapt ambele procese de alocare la nivele diferite. Uneori, existența mai multor nivele de intermediari financiari (terți plătitori) introduce o etapă suplimentară de alocare între intermediari responsabili pentru acoperirea unor populații, definite pe criterii cum ar fi rezidența sau ocupația. Alocarea fondurilor implică oferirea resurselor necesare organizațiilor de îngrijiri de sănătate sau intermediarilor financiari de nivel inferior pentru a desfășura o paletă generală de activități legate de sănătate. Remunerarea reprezintă un aspect mai restrâns, care se referă numai la activitatea de compensare a profesioniștilor din domeniul sănătății pentru timpul și efortul investit în furnizarea îngrijirilor. Câteodată aceste etape pot fi combinate în aceeași tranzacție. Alocarea fondurilor și remunerarea coincid, de exemplu, când un terț plătitor plătește unui medic independent un onorariu pentru un serviciu. Dar în general este important să se analizeze diferențiat alocarea fondurilor și remunerarea, deoarece modul de alocare a fondurilor pentru o organizație de îngrijiri de sănătate poate fi diferit de modul de remunerare ales de organizație pentru personalul său. Totuși, deoarece atât alocarea fondurilor cât și remunerarea sunt legate de problema asigurării resurselor pentru organizațiile de îngrijire a sănătății și pentru personalul de îngrijiri în schimbul unei activități, ambele se supun multora dintre aceleași principii. De aceea când se vor prezenta aspecte care se referă atât la alocarea fondurilor cât

și la remunerare se va folosi termenul general de plată. Când distincția este necesară pentru analiză se vor folosi termenii specifici de “alocare a fondurilor” și “remunerare”.

Un sistem de plată este constituit din două componente de bază care pot fi combinate într-o varietate de moduri. Prima componentă este mecanismul de plată, care se referă la bazele pe care banii sunt schimbați între cele două părți într-un sistem de plată. Plata per serviciu, salariul și capitația sunt trei exemple dintre cele mai folosite mecanisme de plată. A doua componentă este reprezentată de părțile care fac schimbul. Partenerii care apar frecvent în sistemele de plată sunt guvernul, reprezentat de obicei de instituții specializate de la nivel central și local, asigurările de sănătate, personalul, instituțiile furnizoare de servicii de sănătate și beneficiarii.

Alegerile făcute în privința sistemelor de plată influențează în foarte mare măsură sustenabilitatea, echitatea și eficiența unui sistem de îngrijiri de sănătate. Sistemul de plată creează stimulente financiare în privința categoriei de personal care furnizează anumite servicii, tipului, cantității și calității serviciilor furnizate, instituției și nivelului de îngrijiri unde sunt furnizate serviciile și cui sunt acestea oferite.

Pentru caracterizarea celor două componente de bază ale unui sistem de plată trebuie să se răspundă următoarelor trei întrebări importante:

- CINE este plătit? Plata se face către o structură guvernamentală de la nivel local sau regional, o organizație de asigurări intermediară, o instituție furnizoare de servicii, direct personalului medical sau chiar beneficiarilor de servicii?

- Pentru CE ACTIVITATE se plătește? Se plătește pentru suportarea riscului acordării de îngrijiri dacă acestea sunt solicitate, pentru responsabilitatea asigurării accesului la îngrijiri, pentru furnizarea efectivă a îngrijirilor sau eventual pentru o combinație a acestora?

- CARE este UNITATEA de plată? Este vorba de un serviciu individual, un episod de îngrijiri, un beneficiar?

Răspunsuri diferite la cele trei întrebări descriu moduri diverse în care anumite acțiuni întreprinse de către anumiți actori declanșează un flux de fonduri și deci pot explica cine este interesat financiar să desfășoare anumite activități în sistemul de îngrijiri de sănătate. De exemplu, alocarea fondurilor pentru îngrijiri primare folosind ca mecanism de plată metoda plății per serviciu către medic (în care un medic primește o plată de fiecare dată când execută un serviciu rambursabil) are drept consecințe: a. descurajarea folosirii oricărui personal în afara medicilor, deoarece numai medicii pot emite o notă de plată către terțul plătit; b. încurajarea furnizării unui volum crescut de îngrijiri (deoarece se plătește numai pentru îngrijiri ca atare), dar c. descurajarea furnizării de îngrijiri care nu sunt definite ca servicii în schema de plată (deoarece numai serviciul “acoperit” este o unitate de plată). Modificarea sistemului de plată astfel încât un centru de îngrijiri primare și nu medicii ca atare să fie entitatea plătită per serviciu păstrează stimulentele de a furniza doar îngrijiri definite ca fiind servicii acoperite în lista de tarife, dar încurajează producerea îngrijirilor atât de medici cât și de ne-medici. Modificând acest sistem și mai mult, în așa fel încât un centru de îngrijiri primare să fie plătit per capita, situație în care organizația furnizoare primește o sumă fixă de bani în fiecare perioadă pentru fiecare persoană înregistrată în schimbul satisfacerii anumitor nevoi de îngrijiri de sănătate definite ale celor înregistrați, se păstrează stimulentele de a utiliza medici cât și ne-medici în acordarea îngrijirilor, dar instituția furnizoare de îngrijiri are acum stimulente pentru a crește numărul de persoane înregistrate și de a se abține de la furnizarea de servicii care nu sunt neapărat necesare celor înregistrați. De fapt, în absența unui control eficace al calității și al trimiterilor, există stimulentele de a nu furniza servicii suficiente sau de trimite în mod nejustificat pacienții către alte nivele de îngrijire. Acest exemplu se dorește o ilustrare a modului în care modificarea entității care este plătită, a activității și unității pentru care este plătită are efecte importante asupra stimulentele create pentru diferiții actori din sistemul de îngrijiri de sănătate.

STRUCTURA SISTEMELOR DE PLATĂ

Dintre numeroasele entități care pot interacționa în cadrul unui sistem de plată, majoritatea se încadrează într-una sau mai multe din următoarele categorii: beneficiari, furnizori (individuali sau instituționali) și intermediari financiari (terți plătitori). Beneficiarii sunt persoanele acoperite de un plan de îngrijiri de sănătate, de ex. rezidenții unei unități administrativ-teritoriale în cazul unui sistem finanțat predominant din impozite sau asigurații înscrși la o instituție/firmă în cazul unui sistem finanțat predominant din asigurări sociale sau private. Furnizorii sunt acei indivizi sau instituții care oferă îngrijiri de sănătate ce pot fi utilizate de beneficiari. Un intermediar financiar este o organizație care colectează sau primește bani care sunt folosiți pentru a finanța asigurările de sănătate și serviciile de îngrijiri de sănătate și pentru a remunera furnizorii. Fluxul monetar trece pe la intermediar ca o parte a sistemului de generare și alocare a veniturilor. Într-un sistem finanțat public, un intermediar financiar va fi în mod normal o agenție guvernamentală sau o organizație non-guvernamentală non-profit care administrează fondurile la nivel central, regional sau local. În sistemele private, acesta poate fi un angajator care colectează și plătește primele în numele angajaților săi sau un asigurător privat. Pot exista mai multe nivele de intermediari financiari în cadrul unui sistem de alocare a fondurilor și remunerare.

Figurile 4.1 (i)-(iii) descriu câteva aranjamente mai frecvent întâlnite ale participanților la sistemele de plată. Săgețile din figuri descriu fluxul banilor între entitățile sistemului. Figura 4.1 (i), de exemplu, descrie un sistem în care beneficiarii individuali plătesc furnizorilor direct. Figura 4.1 (ii) descrie un sistem în care cel puțin unele dintre fonduri trec pe la un intermediar financiar (săgeata b) înainte de a ajunge la furnizori (săgeata c). Intermediarul financiar poate fi o agenție privată, un angajator, o instituție publică autonomă sau o structură în cadrul guvernului. Figura 4.1 (iii) descrie un flux mai complex al fondurilor în care există mai multe nivele de intermediari financiari, unii dintre aceștia primind fonduri de la mai multe părți. Într-un sistem public, de exemplu, intermediarii de nivel I pot fi reprezentați de guvernul central, în timp ce intermediarii de nivel II pot fi o structură de guvernare regională sau locală; într-un sistem privat, intermediarii de nivel I pot fi angajatorii, iar cei de nivel II organizațiile de asigurări. Sistemele de generare și alocare a fondurilor din viața reală pot fi mult mai complexe decât cele descrise aici și fiecare subsistem (de exemplu, bazat pe angajator, pentru funcționarii publici, publicul general etc.) dintr-o țară poate avea propria lui schemă.

Aceste scheme exemplifică de asemenea două alternative de bază pentru alocarea fondurilor: cea orientată către furnizor și cea orientată către populație. În cazul alocării bazate pe furnizor fluxul banilor este direct către furnizori. În cazul alocării bazate pe populație, banii sunt atașați nominal de beneficiari, astfel încât într-un sens, ei ajung oriunde se duc aceștia indiferent de distribuția furnizorilor. Cantitatea de bani pe care o primește un intermediar financiar de nivel 2 (de ex. administrația de la nivelul local sau regional) sau o organizație furnizoare de îngrijiri de sănătate este legată direct de numărul de indivizi pentru care au responsabilitatea. Deci, în cazul sistemelor bazate pe populație, chiar dacă o unitate teritorială (district, județ) nu are furnizori de îngrijiri de sănătate, resurse de îngrijiri de sănătate sunt alocate acelei unități, permițând ca locuitorii acestuia să obțină servicii de sănătate de la furnizorii din alte unități teritoriale. În timp, un asemenea sistem poate stimula atragerea furnizorilor în zone în care inițial nu existau furnizori. În contrast, în cazul aranjamentelor bazate pe furnizor, banii merg acolo unde se află aceștia, ceea ce nu înseamnă neapărat că merg și acolo unde se află nevoile de sănătate (cu alte cuvinte, beneficiarii). Aceasta este o problemă majoră pentru zonele rurale, localitățile izolate sau cele cu un nivel ridicat al sărăciei, care datorită condițiilor mai puțin atractive au puțini furnizori în ciuda unor nevoi de sănătate peste medie. În asemenea condiții sunt foarte dificil de atins obiective de echitate a distribuției furnizorilor și a accesului la servicii al indivizilor. (Birch et al., 1994).

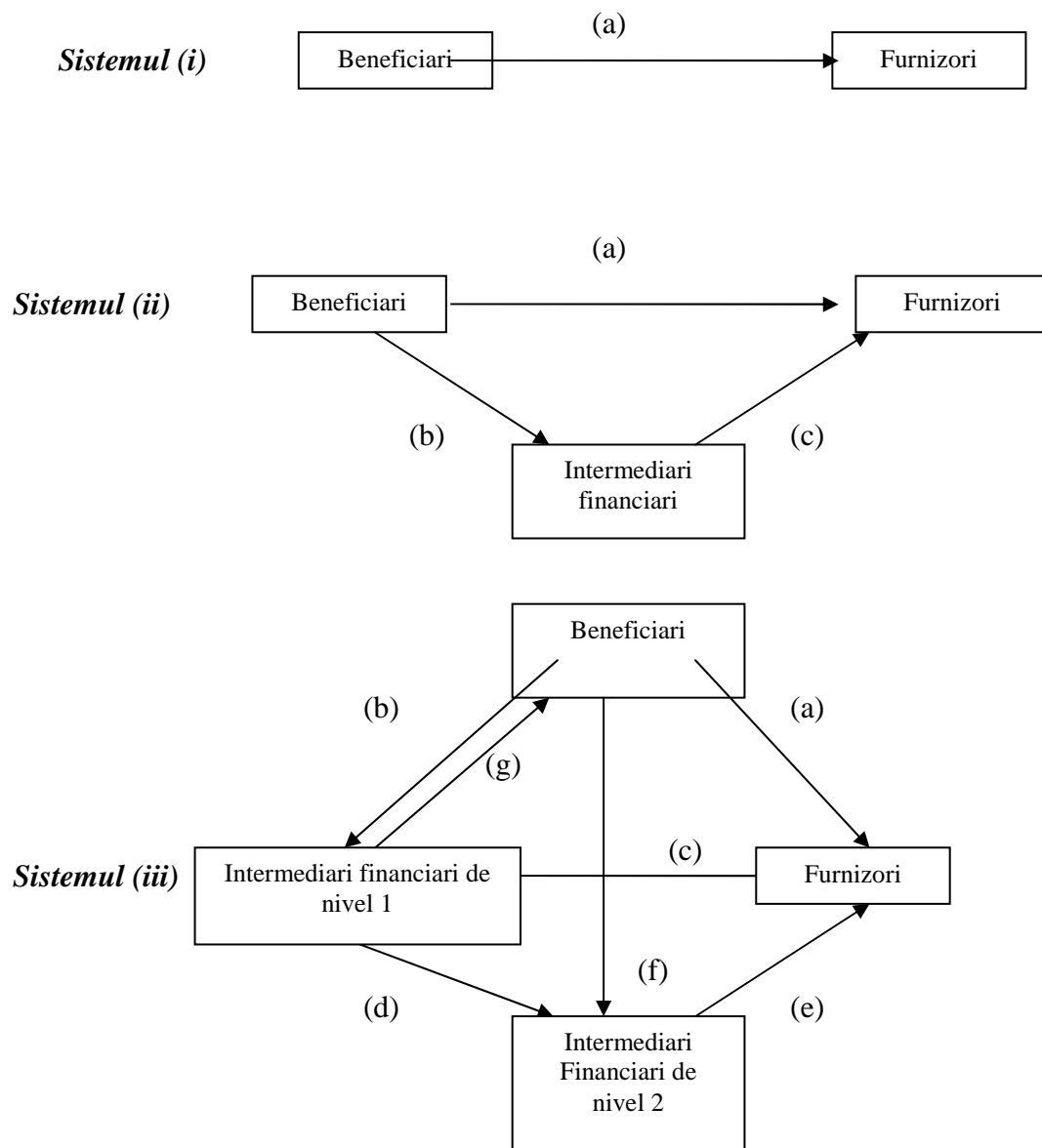


Figura 16.1. Ilustrarea unor sisteme de plată

ALOCAREA RESURSELOR ORIENTATĂ CĂTRE POPULAȚIE

În situațiile în care anumiți intermediari financiari de nivel inferior sau furnizori de servicii au responsabilitatea finanțării sau furnizării serviciilor pentru o populație definită (de ex. prin reședința într-o anumită zonă geografică, prin acoperirea de către un anumit asigurător, etc.) se pune problema principiilor și metodelor care să fie folosite pentru alocarea resurselor financiare către aceștia.

Pentru componentele sistemului de plată care sunt reglementate pe principii de piață, alocarea se face în mod implicit ca urmare a opțiunilor consumatorilor. Astfel, de ex. dacă este permisă concurența între fonduri de asigurări, volumul resurselor financiare ale fiecărui fond va depinde de numărul și mărimea contribuțiilor asiguraților pe care acesta reușește să îi atragă. Similar, pentru acei furnizori de servicii de sănătate pe care pacienții îi pot alege liber, fondurile pe care le primesc de la intermediarii financiari sau direct de la beneficiari depind de numărul și tipul de utilizatori atrași.

Așa cum se arată însă în alte secțiuni, finanțarea și furnizarea serviciilor de sănătate nu se poate baza în totalitate pentru alocarea resurselor pe mecanismele pieței libere. În funcție de sistemul de valori dominant, reglementarea oricărui sistem de îngrijiri de sănătate se bazează într-o măsură mai mare sau mai mică și pe principii tehnocratice, legitimate de considerente utilitarian obiective sau egalitariene și care urmăresc să reducă din consecințele nedorite ale funcționării piețelor libere. În practică, aceasta se poate traduce în existența unor mecanisme de redistribuire între intermediarii financiari, a unor formule explicite de alocare a resurselor financiare de la nivelele centrale către cele locale sau de la finanțatorul de servicii către furnizori care au responsabilitatea de a oferi anumite categorii de servicii unei populații definite, a cărei libertate de alegere a furnizorului poate fi limitată în mod explicit prin reglementări.

Obiectivul unor intervenții de tipul celor enumerate mai sus este acela de a îmbunătăți echitatea sistemului de îngrijiri. Definiția operațională cea mai acceptată a echității sistemului de sănătate este cea de asigurare a unui acces egal la servicii celor cu nevoi de sănătate egale. O condiție necesară realizării accesului egal este aceea că resursele financiare disponibile în medie pentru o persoană să fie similare pentru populațiile sau grupurile de asigurați între care se dorește garantarea accesului egal.

Reglementări fundamentate pe principii tehnocratice pot avea ca obiectiv și îmbunătățirea eficienței sistemului de îngrijiri, având în vedere faptul că funcționarea imperfectă a mecanismelor de piață în serviciile de sănătate conduce la o alocare inefficientă. Creșterea eficienței alocative și a cost-eficacității se poate realiza prin plata de către finanțatori la nivele cu atât mai stimulative a serviciilor cu cât raportul cost-eficacitate este mai favorabil (variantă mai apropiată de logica pieței) sau prin includerea în categoria serviciilor acoperite ("pachetul de servicii") numai a unor servicii, considerate a fi suficient de cost-eficace (variantă mai apropiată de logica tehnocrată). De asemenea, transferarea riscului financiar într-o cât mai mare măsură către furnizor, prin utilizarea metodelor de plată prospective poate contribui la creșterea eficienței tehnice.

Unitățile de alocare posibile pot fi deci diferite: furnizori, populații/persoane acoperite de un anumit intermediar financiar, servicii de sănătate (intervenții) sau perechi problemă de sănătate-intervenție.

a. Alocarea în funcție de nevoi

Când scopul principal al alocării este îmbunătățirea echității în privința accesului la servicii, care este o condiție a funcționării oricărui sistem de sănătate care urmărește să satisfacă principiul solidarității, alocarea resurselor între populații de beneficiari trebuie făcută în funcție de nevoile de servicii de sănătate ale acestora. În acest context se înțelege prin nevoile de servicii de sănătate capacitatea de a beneficia de pe urma unei intervenții. Intensitatea acestei nevoi pentru o anumită populație este măsurabilă prin ecartul dintre indicatorii de nivel al stării de sănătate și de factori determinanți ai acesteia, în comparație cu nivelul acelor indicatori considerat acceptabil într-o societate sau comunitate. În practică se pot lua ca etalon pentru un subgrup populațional indicatorii înregistrați la nivelul întregii populații căreia acesta îi aparține (de ex. indicatorii stării de sănătate ai populației unei regiuni în raport cu cei ai populației întregii țări).

Indicatorii aleși pentru a aprecia nevoile de sănătate depind de modul de operaționalizare a conceptului de echitate în raport cu sănătatea. Aceasta poate să se refere la egalitatea în privința stării de sănătate, a capacității de a beneficia, a capacității de a

beneficia în raport cu costul obținerii unui anumit beneficiu sau a intensității utilizării serviciilor de sănătate.

Un exemplu practic de alocarea a fondurilor pentru populații definite geografic și/sau administrativ este formula RAWP (Resource Allocation Working Party), aplicată în Anglia începând cu 1976 pentru o alocare a fondurilor ajustată în funcție de nevoile populației, de la nivelul central către cele 14 regiuni ale Sistemului Național de Sănătate. Această formulă a fost îmbunătățită la începutul anilor '90, aplicarea ei fiind extinsă și la alocarea fondurilor către districtele în care sunt împărțite regiunile, districte care cuprind populații de ordinul sutelor de mii de locuitori.

În această formulă se folosesc indicatori care se consideră că prezintă o bună asociere cu nevoile de servicii de sănătate, încercându-se de asemenea să se folosească un număr cât mai mic de indicatori, disponibili de rutină, fără mari cheltuieli suplimentare, la un nivel de agregare suficient de detaliat și care să fie pe cât se poate independenți între ei, pentru a evita un exces de ajustare.

Practic fondurile sunt împărțite în funcție de:

- numărul populației
- volumul estimat de servicii necesare estimat pe baza structurii pe sexe și grupe de vârstă și a ratelor de utilizare de la nivel național și
- Raportul Standardizat al Mortalității (RSM), acesta fiind folosit ca indicator de rutină, ușor disponibil, de estimare a morbidității.

Pentru unele tipuri de servicii, pentru care RSM nu este un bun indicator de aproximare a morbidității, se folosesc alți indicatori, cum ar fi rata natalității pentru nevoile de servicii obstetricale, proporția persoanelor căsătorite pentru nevoile de servicii de sănătate mentală sau frecvența accidentelor rutiere pentru nevoile de servicii de urgență.

Alocarea fondurilor pe regiuni la niveluri care s-au apropiat gradat, pe parcursul unei perioade de aproximativ 15 ani de cele optime obținute prin aplicarea formulei RAWP a șters aproape complet inechitățile în privința fondurilor disponibile pentru servicii de sănătate între diferitele regiuni ale Sistemului Național de Sănătate din Anglia.

Formule similare se folosesc și pentru realocarea fondurilor între case de asigurări sociale de sănătate, atunci când se urmărește respectarea principiului solidarității între grupuri populaționale înscrise la case de asigurări diferite. O dată cu relaxarea constrângerilor cu privire la alegerea de către asigurat a casei de asigurări (având ca urmare introducerea unui grad de competiție între asigurători), Germania a introdus și un mecanism de redistribuire care ține seama de numărul de asigurați și costul total al serviciilor necesare, estimat pe baza structurii pe grupe de vârstă, sexe și prezență a invalidității pentru asigurați fiecărei case și a costului mediu măsurat la nivel național, pentru serviciile acordate în funcție de aceleași caracteristici. Cehia folosește un mecanism similar de redistribuire, administrat de Casa Generală (Națională) de Asigurări, pentru ajustarea în funcție de numărul de asigurați și de structura riscurilor acestora a fondurilor disponibile ale tuturor caselor de asigurări sociale de sănătate, aflate în competiție. În cazul redistribuirii între case de asigurări, deoarece nu se urmărește doar o alocare a fondurilor care să permită finanțarea unui acces echitabil la servicii, ci și o generare a fondurilor echitabilă, se ține seama în plus în procesul de alocare și de nivelul mediu al contribuției pe persoană asigurată, așa încât povara susținerii financiare să fie distribuită cât mai just.

b. Alocarea în funcție de eficiență

Răspunsul societății la problema volumului limitat al resurselor financiare disponibile pentru acoperirea costului în creștere al serviciilor de sănătate poate să se încadreze în diferite modele: (i) creșterea volumului resurselor alocate pentru sănătate, în cantitate absolută și/sau ca proporție din totalul resurselor disponibile ale societății; (ii) limitarea implicită a consumului, prin acceptarea ca cel puțin pentru o parte a serviciilor accesul să fie determinat pe baza disponibilității de a plăti a utilizatorilor, apelând la plata directă sau asigurări voluntare; (iii) limitarea consumului printr-un control rigid asupra unor factori necesari producerii serviciilor (infrastructură, echipamente, personal); acest control

limitează capacitatea furnizorilor de a oferi servicii, situație în care pot exista liste de așteptare cu criterii explicite pentru stabilirea ordinii de acces la intervenții deficitare ca ofertă sau funcționează o limitare implicită, de tipul primul sosit-primul servit; (iv) definirea unor pachete de servicii esențiale, susținute în mod solidar de membrii societății și la care accesul se face în mod echitabil; accesul la serviciile neincluse în aceste pachete se poate face conform disponibilității de a plăti a utilizatorilor, prin plată directă sau asigurări voluntare.

Proiectarea unui pachet de servicii esențiale care să maximizeze beneficiul de sănătate pentru un cost total dat al îngrijirilor se poate face incluzând în pachet acele perechi problemă de sănătate-intervenție care au cel mai favorabil raport cost-eficacitate (WDR, 1993). Procedura posibilă pentru alegerea intervențiilor care să fie incluse cuprinde următoarele etape:

1. ordonarea perechilor problemă de sănătate-intervenție în ordinea descrescătoare a raportului eficacitate-cost
2. estimarea numărului de intervenții pe baza prevalenței problemelor de sănătate
3. calculul costurilor furnizării fiecărui serviciu ca produs dintre numărul estimat de intervenții și costul mediu al unei intervenții
4. cumulara costurilor calculate
5. stabilirea pragului pentru includerea în pachetul de servicii acoperite la nivelul maxim al costurilor cumulate care încă se încadrează în limita fondurilor disponibile.

Pentru primul pas al procedurii sunt necesare rezultatele analizelor de cost-utilitate, care determină costul asociat câștigării unui an de viață ajustat pentru calitate (QALY) sau pentru incapacitate (DALY) în cazul diferitelor intervenții. Rezultatele unor asemenea studii au fost sistematizate și ordonate în așa numite clasamente QALY. Deși clasamente tot mai cuprinzătoare, unele cuprinzând mii de intervenții, sunt în prezent disponibile în literatură, metoda pune probleme deosebite în situații de aplicare concretă în majoritatea țărilor, deoarece studiile pe baza cărora au fost alcătuite clasamentele provin doar din puține țări, majoritatea din categoria economiilor de piață avansate. Spre deosebire de studiile de eficacitate clinică, ale căror rezultate, determinate mai ales de răspunsul biologic la intervențiile terapeutice, pot fi mult mai ușor extinse de la o țară la alta, studiile de eficiență țin seama alături de eficacitate și de costurile furnizării unei intervenții, costuri care pot fi foarte diferite de la o țară la alta.

Dificultățile de a obține date valide în majoritatea țărilor cu sisteme de sănătate relativ sofisticate au limitat până în prezent extinderea aplicării procedurii clasamentelor de eficiență la definirea pachetelor de servicii. Totuși metoda a fost aplicată mai frecvent în țări în curs de dezvoltare, cu sisteme de sănătate mai puțin complexe și în care resursele economice foarte limitate permit numai o gamă restrânsă de servicii. În țările dezvoltate economic criteriile de cost-eficacitate au fost folosite cel mult pentru excluderea unui număr limitat de servicii cu eficiență foarte scăzută din pachetul de servicii acoperite din fonduri publice sau pentru introducerea unei plăți directe semnificative a utilizatorilor unor asemenea servicii.

Singura încercare sistematică de aplicare practică pe scară relativ largă într-un sistem de sănătate complex a criteriilor de cost-eficacitate la definirea pachetului de servicii s-a făcut în statul Oregon, SUA, pentru programul Medicaid, destinat finanțării serviciilor medicale pentru persoanele defavorizate. Chiar și acest demers, care a avut susținere puternică, atât materială cât și politică, s-a lovit atât de dificultățile tehnice ale obținerii de date valide pentru un mare număr de intervenții, cât și de probleme legate de excluderea unor servicii mai puțin eficiente, dar deosebit de apreciate de publicul-contribuabil.

c. Alocarea în funcție de prioritățile publicului

Una din concluziile la care s-a ajuns în “experimentul Oregon” a fost aceea că deși eficiența diferitelor servicii este un criteriu important în alcătuirea unui pachet de servicii esențiale, acest criteriu trebuie completat cel puțin cu cel al priorităților percepute de public. Consultarea beneficiarilor sau a profesioniștilor din domeniul sănătății a fost de altfel folosită mai frecvent pentru orientarea contractării serviciilor decât clasamentele de eficiență.

Implicarea publicului în luarea deciziilor cu privire la pachetul de îngrijiri poate fi făcută consultând reprezentanți ai populației generale, ai contribuabililor, ai pacienților sau ai furnizorilor. Se pot obține informații despre preferințele publicului apelând la procese electorale, anchete pe eșantion, întâlniri publice, dezbateri-panel.

Datorită caracterului limitat al cunoștințelor de specialitate și a experienței personale reduse a fiecărui individ luat în parte în privința suferințelor provocate de majoritatea bolilor sau a utilizării serviciilor necesare tratării acestora, rezultatele consultărilor cu privire la preferințe sunt mult influențate de informațiile care sunt puse la dispoziția publicului și modul în care sunt formulate întrebările. Este posibil ca unele dintre preferințele publicului să fie greu de reconciliat cu pozițiile experților, managerilor sau politicienilor – de exemplu publicul este mult mai înclinat să susțină proliferarea rapidă a unor metode și tehnologii noi, unele foarte scumpe, chiar insuficient evaluate din punct de vedere al eficienței, dar care vin în întâmpinarea speranțelor de a putea trata afecțiuni grave. Studii asupra modalităților de implicare a publicului în stabilirea priorităților în sectorul de sănătate sugerează că pentru anumite tipuri de decizii este mai adecvată consultarea anumitor reprezentanți, după cum urmează:

| Întrebarea | Categoria de reprezentanți ai publicului care ar trebui să fie consultată |
|--|---|
| Cât de mult să se cheltuiască pentru sănătate ? | Politicieni |
| Cum să fie colectate fondurile ? | Politicieni |
| Categoriile mari de priorități pentru servicii de sănătate | Public general |
| Priorități specifice pentru servicii de sănătate | Experți |
| Ce servicii (clinice) să fie furnizate ? | Experți |
| Cine să beneficieze de servicii ? | Pacienții |

Tabel 16.2.

MECANISME DE PLATĂ

Mecanismele de plată cel mai frecvent utilizate, care vor fi definite și descrise în continuare sunt: plata per serviciu, plata bazată pe diagnostic, capitația, bugetul global, salariul și plata după timpul lucrat.

PLATA PER SERVICIU

Plata per serviciu este un mecanism de plată prin care un furnizor de îngrijiri de sănătate sau o organizație primește o plată de fiecare dată când oferă un serviciu rambursabil (de exemplu: consultații, proceduri chirurgicale, teste de diagnostic). Plata per serviciu poate fi folosită atât pentru alocarea fondurilor pentru organizații cât și pentru a remunera personalul de sănătate dintr-o organizație. Plata este făcută numai după furnizarea serviciului și plățile totale către un furnizor depind direct de numărul de servicii furnizate. Plata per serviciu încurajează eficiența tehnică (adică minimizarea costurilor) în producția unui serviciu. Dar deoarece un furnizor este plătit de fiecare dată când furnizează un

serviciu, indiferent dacă serviciul este necesar sau eficace, nu încurajează eficiența în privința utilizării serviciilor în tratarea unui pacient sau a unui episod de boală. Stimulentul de a oferi mai multe servicii decât sunt necesare, este unul din cele mai studiate aspecte ale plății per serviciu. Producerea de servicii care nu sunt neapărat necesare duce compromise eficiența alocativă.

În mod tradițional intermediarii financiari, de obicei instituții de asigurări, au avut tendința să preia pentru rambursarea prin plată per serviciu tarifele stabilite de furnizori, atât timp cât acestea erau apropiate de valorile “obișnuite” practicate de majoritatea furnizorilor dintr-o anumită zonă – multe polițe de asigurări private în special prevăd acoperirea costului serviciilor la nivelul unor tarife practicate uzual (“usual customary rates”). Totuși asigurătorii mari, în special cei publici și cei care sunt în poziție de monopson, au manifestat în special în ultimele două decenii tendința de a se implica mai activ în controlul costurilor, inclusiv prin încercări de a stabili tarife pe baze mai obiective, fundamentate de costul efectiv al producerii serviciilor în condiții de eficiență și de competența minimă necesară furnizării acestora. O asemenea abordare, dezvoltată în anii '80 în SUA este descrisă în caseta următoare.

Scala de valori relative în funcție de consumul de resurse (Resource Based Relative Value Scale) este un mecanism de plată a medicilor care lucrează în sistemul Medicare din SUA.

Programul american federal Medicare de îngrijire a vârstnicilor, a înregistrat până în 1988 o creștere continuă a cheltuielilor cu plata medicilor, estimată la o rată anuală de creștere de 15% ceea ce reprezintă aproape dublul ratei anuale de creștere a produsului național brut pe cap de locuitor (7%) în aceeași perioadă.

Aproape jumătate din această creștere a cheltuielilor cu plata medicilor s-a datorat creșterii continue a tarifelor serviciilor care se stabileau pe bază de negocieri și înțelegeri iar cealaltă jumătate creșterii volumului de servicii. A apărut astfel necesitatea creării unui mecanism de plată care să stăvilească creșterea inflaționistă a costurilor cu plata medicilor și care în același timp să creeze o distribuție echitabilă a veniturilor între medicii de diferite specialități, în funcție de consumul de resurse pe care aceștia îl fac în timpul realizării unui anumit serviciu.

Modalitatea de plată a medicilor și cuantumul plăților reprezintă stimulente economice care îi pot determina pe medici să decidă ce specialitate să aleagă, în ce zonă să-și situeze cabinetul sau clinica sau ce servicii să realizeze. Mulți medici consideră că există discrepanțe inechitabile între tarifele pentru procedurile chirurgicale și tarifele pentru serviciile de evaluare și diagnostic.

O structură inechitabilă de tarife per serviciu poate să influențeze medicii să realizeze cu precădere anumite servicii și să neglijeze altele. Deasemeni, studenții facultăților de medicină pot fi influențați de nivelul veniturilor în alegerea specialității.

Acestea au fost unele din motivele pentru care Congresul american a constituit o Comisie pentru revizuirea plății medicilor (Physician Payment Review Commission). Această comisie a hotărât dezvoltarea unei scheme de plată bazată pe o scală de valori relative în funcție de consumul de resurse (Resource Based Relative Value Scale).

O echipă de cercetători de la Universitatea Harvard a fost însărcinată cu realizarea acestui studiu. Au fost studiate servicii din 18 specialități (din cele 23 recunoscute de Consiliul American al Specialităților Medicale): chirurgie generală, anestezie, medicină de familie, medicină internă, obstetrică și ginecologie, oftalmologie, chirurgie ortopedică, otorinolaringologie, patologie, radiologie, chirurgie toracică și cardiovasculară, urologie, alergologie și imunologie, dermatologie, chirurgie maxilofacială, pediatrie, psihiatrie și reumatologie.

Din fiecare specialitate s-a constituit un panel format din specialiști desemnați de asociațiile profesionale relevante. Medicii din aceste grupuri tehnice consultative au constituit sursa principală de informații legată de natura practicii medicale din fiecare specialitate. În plus,

pentru estimarea muncii relative per serviciu s-a efectuat o anchetă la nivel național care a cuprins 3200 de medici care au acordat ponderi specifice serviciilor din specialitatea lor. Datele referitoare la costul practicii medicale și al asigurării împotriva malpracticii au fost culese din surse publicate oficial.

Acest sistem are avantajul că pune problema retribuirii într-un mod corelat atât a medicilor generaliști cât și a celor specialiști. Pe de altă parte, evită neajunsurile unui sistem de plată bazat pe puncte per serviciu legate de stabilirea arbitrară sau pe bază de negociere a numărului de puncte per serviciu.

Scala de valori relative în funcție de consumul de resurse (SVRCR) ia în calcul:

1. **munca pentru un anumit serviciu;** munca se determină luând în considerare timpul și intensitatea cu care acesta este cheltuit avându-se în vedere următoarele elemente:
 - cantitatea de timp
 - efortul mental
 - aptitudinile tehnice și efortul fizic
 - stress-ul
2. **costul relativ de practică** (costul desfășurării activității într-o anumită specialitate care include și costul asigurării pentru "mal-practică"); costul practicii este acel cost care exclude timpul și efortul deșus de medic. Se includ în costul practicii toate cheltuielile legate de desfășurarea activității altele decât cele legate de plata medicului.
3. **costul de oportunitate al specialității** (venitul pierdut pe perioada specializării). Medicii din diferite specialități necesită un efort de pregătire diferit. Pe perioada pregătirii ei pierd niște venituri potențiale. Aceste venituri pierdute pentru a urma o pregătire suplimentară de specializare în loc să practice, reprezintă costul de oportunitate al unei specialități. În aprecierea efortului global făcut de un medic pentru îngrijirea unui pacient trebuie inclus și acest cost. Prin urmare, medicul trebuie recompensat și în funcție de eforturile lui de a se perfecționa

Se calculează o valoare relativă pentru fiecare serviciu care, multiplicată cu un factor monetar de conversie, determină tariful pe care îl primește un medic pentru un anumit serviciu prestat.

SRVCR a fost proiectată inițial pentru a elimina inechitățile între veniturile diferitelor categorii de specialiști și nu pentru a modifica sau influența costurile globale cu îngrijirile de sănătate în Medicare. S-a urmărit deci o redistribuire a veniturilor între medici fără a fi afectat volumul cheltuielilor cu plata medicilor.

SRVCR are la bază un criteriu uniform de apreciere a resurselor consumate pentru realizarea unor servicii foarte diferite. Acest sistem de a avea o scală comună de apreciere, înlătură neajunsurile unui sistem de plată per serviciu bazat pe numărul de puncte per serviciu. Se are în vedere faptul că, de obicei, sistemul de puncte per serviciu folosește pentru determinarea punctelor comisii de experți din fiecare specialitate. Corelarea punctajului pentru servicii din specialități diferite nu se realizează pe o bază obiectivă.

Într-o anumită măsură, sistemul de plată per serviciu bazat pe Scala de valori relative în funcție de consumul de resurse se aseamănă foarte mult cu sistemul bazat pe puncte per serviciu deoarece ambele presupun multiplicarea valorii relative sau a numărului de puncte cu un factor monetar de conversie pentru a determina "prețul" unui serviciu.

Problema critică pe care o au sistemele de plată per serviciu – crearea de stimulente pentru medici de a spori volumul de activitate sau intensitatea – rămâne însă nerezolvată.

Caseta 16.1. Scala de valori relative în funcție de consumul de resurse

PLATA BAZATĂ PE DIAGNOSTIC

Plata bazată pe diagnostic este un mecanism în care furnizorul sau organizația primește o plată fixă, stabilită în prealabil de fiecare dată când tratează un individ cu un anumit diagnostic specificat (de exemplu, infarctul miocardic, pneumonia, fractura multiplă). Metoda poate fi folosită atât pentru alocarea fondurilor către organizații cât și pentru a remunera personalul dintr-o organizație, deși este mai mult folosită pentru prima situație. Plata pentru fiecare categorie de diagnostic este stabilită în prealabil (și în mod normal este egală cu costurile medii sau așteptate pentru indivizii cu acel diagnostic) și nu variază în funcție de serviciile care sunt furnizate în mod real pentru a trata individul.

Pentru fiecare caz tratat, organizația/furnizorul suportă unele riscuri asociate cu costurile tratamentului: în cazul în care costul serviciilor furnizate unui pacient depășește plata fixă bazată pe diagnostic, atunci organizația trebuie să absoarbă costurile în exces; dacă, totuși, costurile reale se situează sub plata bazată pe diagnostic, organizația păstrează diferența. Deoarece organizația/furnizorul reține diferența dintre costul real al tratamentului și plata fixă, pentru fiecare caz tratat, plata pe bază de diagnostic încurajează eficiența tehnică și cost-eficacitatea atât în producerea serviciilor cât și în utilizarea serviciilor pentru a trata un individ (ceea ce înseamnă minimizarea costurilor totale per diagnostic). Aspectul potențial negativ al acesteia este că oferă stimulente pentru a trata doar anumiți pacienți – ori de câte ori un furnizor are posibilitatea de a trimite cazurile mai grave spre alți furnizori, stimulentele financiare îl va încuraja să procedeze astfel. Vor fi selectate pentru tratament doar cazurile mai puțin severe din fiecare categorie de diagnostic, iar diagnosticile vor fi clasificate în așa fel încât să se maximizeze plățile asociate celor tratați, ori de câte ori există un motiv pentru a înregistra un diagnostic.

Exemplul cel mai cunoscut de plată bazată pe diagnostic este metoda Diagnostic Related Groups (DRG) – grupuri de diagnostice asociate – dezvoltat la sfârșitul anilor '60 în SUA ca instrument de măsurare a producției de servicii a spitalului și introdus în 1983 ca instrument de plată de către programul Medicare. Casetă următoare prezintă această metodă.

Dezvoltarea și implementarea mecanismului de finanțare a spitalelor bazat pe DRGs (Diagnostic Related Groups – Grupuri de diagnostice asociate) a apărut ca o soluție entuziastă în S.U.A. pentru ca serviciile de sănătate să devină mai eficiente. Aceasta a reprezentat motivația pentru introducerea în 1983 a DRGs ca o metodă de plată a spitalelor din SUA care lucrau cu programul Medicare (program de îngrijire a bătrânilor). S-a pornit de la ipoteza că plata spitalelor în funcție de costul mediu pe DRG ar determina spitalele cu costuri mai mari decât costul mediu să-și reducă costurile. În condițiile în care calitatea îngrijirilor ar rămâne neschimbată, reducerea costurilor ar conduce la o mai mare eficiență tehnică, adică, același nivel al producției s-ar obține cu un cost mai mic.

Dată fiind marea varietate a activităților desfășurate de un spital și dificultatea de a o monitoriza și evalua, grupurile relaționate prin diagnostic (DRG) reprezintă o încercare de a **standardiza și defini din punct de vedere operațional care este producția unui spital.**

DRGs descriu tipurile de pacienți externati din spitale. Versiunea cea mai utilizată conține 467 grupuri de pacienți, ordonate în funcție de organele anatomice, în 23 de categorii majore de diagnostic. Clasificarea pacienților în DRG se realizează în funcție de: diagnosticul principal, intervențiile chirurgicale, diagnosticul secundar (comorbiditate sau complicații), vîrstă, sex și situația la externare. Grupurile sunt coerente din punct de vedere clinic și presupun un consum similar de resurse.

Așa cum a fost conceput, sistemul de DRGs înarmează medicii și managerii cu o tehnică puternică pentru a înțelege și controla costurile spitalicești. Se poate ajunge să se determine costul pe tip de pacient precum și costul pentru diferite servicii din spital.

DRGs pot fi folosite în două moduri: ca o metodă de finanțare bazată pe plata per caz sau în cadrul unui buget global. Efectele asupra eficienței spitalelor depinde de utilizarea DRG într-un mod sau altul.

1. Pot DRG conduce la creșterea eficienței?

Termenul eficiență este folosit în multe împrejurări și de multe ori cu înțelesuri diferite. Intuitiv, ne putem gândi la acest concept, ca fiind obținerea unui rezultat dorit cu cel mai scăzut cost posibil. Astfel, putem spune că un spital funcționează ineficient dacă, fără să afecteze sănătatea, ar putea reduce costul per caz. Vorbim în acest caz de eficiență tehnică.

Eficiența tehnică se concentrează asupra problemelor legate de “cât de bine fac spitalele ceea ce fac?”

Un al doilea aspect al eficienței încearcă să atace o problemă fundamentală; “ar trebui spitalele să facă ceea ce fac?” sau “cât din ceea ce fac ar trebui făcut?”. Acest aspect al eficienței se referă la *eficiența în alocare*. Spunem că există eficiență în alocare atunci când nu s-ar obține nici un beneficiu suplimentar dacă societatea ar decide să realoce resursele dintr-un sector al sănătății spre altul (sau dintr-o parte a societății spre sectorul sanitar). Cu toții suntem de acord că sunt multe de făcut în privința eficienței în alocare în sectorul sanitar și la nivelul societății în general.

Problema eficienței în alocare se pune ori de câte ori vrem să introducem un serviciu nou sau să extindem/reducem un serviciu existent. Astfel, eficiența în alocare ne face să ne întrebăm dacă anumite activități ar trebui realizate și în ce măsură.

Aspectele de mai sus au importanță atunci când încercăm să vedem dacă folosirea DRG ca un mecanism de plată a spitalelor va conduce spre un nivel mai mare de eficiență în sectorul spitalicesc.

2. DRG ca un mecanism de finanțare per caz a spitalelor

Spitalele reacționează în mod diferit la diverse stimulente financiare. Majoritatea autorilor consideră că spitalele tind să maximizeze atât numărul de pacienți cât și serviciile acordate acestora, acest lucru fiind asociat cu o mai bună calitate. Există de asemenea credința că, fără restricții financiare, spitalele tind să furnizeze prea multe servicii, aceasta fiind apreciată ca o ineficiență în alocarea resurselor.

Un sistem de finanțare a spitalelor per caz nu stabilește nici o restricție asupra resurselor alocate pentru serviciile spitalicești. Nivelul veniturilor spitalului va fi determinat *retrospectiv* de către volumul de activitate. În termenii eficienței alocative, o realocare a resurselor de la spitale către alte sectoare ar putea crește impactul asupra stării de sănătate.

Într-un sistem de finanțare retrospectivă bazată pe plata per caz, un spital pentru a obține mai multe venituri va crește numărul de pacienți tratați. Ca o soluție la această problemă multe din țările din Europa folosesc sistemul de plată per caz în asociere cu un buget global.

3. Probleme legate de sistemul DRG

a. Manipularea codificării

Credința că ar putea fi redus costul per caz a stat la temelia introducerii sistemului DRG în multe spitale. Spitalele pot găsi însă unele căi pentru a învinge sistemul. Astfel, spitalele ar putea crește veniturile atrase fără să crească activitatea sau eficiența. Acest lucru se poate realiza cel mai simplu prin sistemul de codificare; un pacient ar putea fi astfel codificat încât să treacă dintr-o grupă fără complicații într-una cu complicații pentru care prețul este mai mare. Astfel veniturile vor crește, activitatea va rămâne aceeași iar eficiența va scădea.

b. Mișcarea pacienților

Este posibil să externezi un pacient pentru a-l interna din nou peste câteva zile. Acest inconvenient ar putea fi înlăturat prin observarea șederilor apropiate în timp dar ar putea avea de suferit pacienții care ar necesita într-adevăr reinternarea.

O altă posibilitate ar fi să se interneze pacienți care ar putea fi tratați în ambulatoriu.

c. Transferul costurilor

Există evidențe care arată o scădere a costurilor per caz pentru spitalele care au optat pentru un sistem prospectiv (anticipat) de plată. Principalul factor care contribuie la scăderea costurilor per caz este reducerea duratei de ședere în spital.

Există însă și evidențe care atestă faptul că pacienții costisitori pot avea dificultăți de acces

sau pot fi externați mai devreme, asistând astfel la un transfer al costurilor spre alți agenți (îngrijiri comunitare, familie, spitale pentru cronici.).

Un subiect de discuție legat de folosirea DRG în cadrul unui mecanism de plată al spitalelor, este determinat de faptul că tariful pe DRG reflectă un cost mediu. Nu există nici o certitudine că practicile clinice care determină aceste costuri sunt cele mai adecvate.

Deci, înainte de implementarea unui mecanism de finanțare bazat pe un sistem DRG trebuie să analizăm experiența altora și să vedem cum ar putea fi depășite inconvenientele reliefate mai sus. O altă problemă cu DRGs este că lasă impresia că rezultatul îngrijirilor de sănătate este măsurat pur și simplu prin numărul de pacienți tratați. Dar nu este chiar așa. Îmbunătățirea stării de sănătate și a stării funcționale ar trebui să fie rezultatul îngrijirilor de sănătate și atât timp cât nu avem date despre rezultate, nu vom fi capabili să spunem care mecanism de finanțare îndeplinește obiectivele de eficiență ale îngrijirilor de sănătate.

4. O soluție alternativă : finanțarea pe DRG combinată cu bugetul global

Multe din problemele de mai sus pot fi rezolvate dacă DRG ar fi utilizate în combinație cu un buget global așa cum pare a fi intenția majorității țărilor europene care desfășoară experimente cu un astfel de sistem.

Bugetul global, utilizat în mod frecvent în Norvegia, Suedia, Finlanda, Anglia, asigură un control al costurilor totale dar nu asigură nici o legătură directă între volumul de activitate și cheltuieli. Spitalele prezintă un plan de activitate, dar dată fiind asimetria informațională între spitale și finanțatori, spitalele au posibilitatea să-și reajusteze activitatea în limitele resurselor, consecința directă fiind apariția listelor de așteptare.

Combinarea bugetului global cu un mecanism de finanțare per caz ar putea să nu conducă la aceleași efecte ca cele observate în SUA, deoarece bugetul global stabilește un plafon asupra costurilor totale.

Dacă în SUA motivația principală pentru introducerea DRG a constituit-o reducerea costurilor, în Europa, unde majoritatea spitalelor se confruntă cu liste lungi de așteptare, motivația principală a constituit-o instituirea de stimulente financiare pentru spitale pentru a le încuraja (a) să crească activitatea, (b) să crească eficiența, și (c) să mențină costurile totale constante.

Dar chiar și în cazul utilizării DRG ca un instrument de standardizare în cadrul unui sistem de buget global, rămâne încă problema eficienței practicii clinice. Standardizarea DRG, ca un instrument de planificare, nu poate să atingă întregul său potențial până când nu vom cunoaște mai mult despre ceea ce înseamnă cu adevărat o *practică clinică eficientă*.

În prezent, principala interpretare în legătură cu variația costurilor este că, o variație redusă în jurul costului mediu al tratării pacienților dintr-un anumit grup de diagnostic (DRG) înseamnă o eficiență crescută. Totuși, o variație mică în jurul mediei nu înseamnă că este de preferat unei variații mari dacă nu cunoaștem ce este o *practică clinică eficientă*.

5. De ce este atractiv totuși, mecanismul DRG?

Cei care susțin utilizarea sistemului de grupuri relaționate prin diagnostic, adesea invocă două motive. Primul este că DRG asigură o descriere mai bună a rezultatului final al activității spitalicești oferind astfel o mai bună reflectare a modului în care sunt cheltuiți banii pentru îngrijirile de sănătate.

Al doilea motiv îl constituie faptul DRG sunt ușor de utilizat și ușor de înțeles. Descrierea lor poate fi interpretată și de persoane fără pregătire medicală de specialitate (asistente, economiști, manageri) și prin urmare constituie un mijloc comun de dialog între medici și nespecialiști. Există astfel un limbaj comun în legătură cu utilizarea resurselor.

Utilizând DRG putem realiza o evaluare a consecințelor financiare ale tratării diferitelor tipuri de pacienți. Putem de asemenea compara nivelul de activitate prezent cu cel dorit.

Cei ce iau decizii au informații mai bune în legătură cu relația între activitatea unui spital și costurile sale.

În cadrul schimbărilor care au loc pretutindeni în lume în managementul serviciilor de

sănătate, un loc aparte îl ocupă perfecționarea sistemelor informaționale care să ajute procesul de luare a deciziilor. DRG pot îmbunătăți procesul decizional numai dacă spitalele pot folosi sistemul în mod efektiv și dacă se are în vedere că obiectivul final al îngrijirilor îl reprezintă îmbunătățirea stării de sănătate.

Caseta 16.2. Metoda DRG (Diagnostic Related Groups, grupuri de diagnostice asociate)

CAPITAȚIA

Capitația este un mecanism de plată prin care o organizație primește o sumă fixă, specificată dinainte pe fiecare perioadă de timp (de exemplu o lună, un an) pentru fiecare individ pentru care este răspunzătoare de satisfacerea unor nevoi de sănătate definite (de exemplu, îngrijiri primare, îngrijiri primare și secundare). Capitația poate fi folosită atât pentru a finanța organizația cât și pentru a remunera personalul din organizație. Suma de bani primită pentru fiecare persoană este stabilită în prealabil și nu variază cu serviciile oferite în realitate persoanei respective în perioada de timp. În cazul capitației, organizația sau furnizorul suportă riscuri financiare semnificative; de fapt, organizația devine efektiv un asigurător de sănătate. Atunci când o organizație este alcătuită din furnizori, ea devine deci atât asigurător cât și furnizor de îngrijiri de sănătate. Rata capitației este determinată prin evaluarea costurilor așteptate pentru satisfacerea nevoilor de îngrijiri de sănătate. Unii indivizi se vor îmbolnăvi grav și vor necesita tratament care va costa mult mai mult decât capitația; alții nu se vor îmbolnăvi deloc și nu vor necesita îngrijiri de sănătate. Capitația poate fi folosită eficient numai acolo unde populația pentru care este responsabilă organizația este suficient de mare pentru a partaja riscurile de îngrijiri de sănătate eficient. Capitația oferă stimulente pentru a oferi îngrijiri în mod eficient tehnic și cost eficace și pentru a oferi numai îngrijirile care sunt adecvate. Ea oferă, de asemenea, stimulente pentru a furniza mai puține servicii decât sunt necesare și pentru “a lua caimacul” prin selectarea în îngrijire a indivizilor mai sănătoși ale căror costuri așteptate sunt situate mai jos decât rata capitației (o problemă care poate fi parțial ameliorată prin calcularea ratelor de capitație ajustate în raport cu riscul, situație în care plata capitației aproximează mai bine costurile așteptate pentru fiecare individ).

BUGETUL GLOBAL

Bugetul global este un mecanism de plată prin care o organizație, grup de furnizori sau un furnizor individual primește un buget total pentru o perioadă definită de timp. Bugetul global poate fi folosit numai pentru alocarea fondurilor. Bugetul global poate fi bazat pe un număr de criterii potențiale: costuri istorice, număr de servicii furnizate, numărul și tipul de episoade de îngrijiri (în trecutul recent sau așteptate în viitorul apropiat), populația deservită etc. Un buget global, de exemplu, poate fi suma simplă a capitațiilor pentru toți indivizii pentru care organizația acceptă să fie responsabilă. În acest sens, unele din mecanismele de plată discutate mai sus pot fi folosite pentru a crea un buget global. Atunci când sunt stabilite în mod prospectiv, bugetele globale sunt eficiente în limitarea costurilor și în același timp oferă organizației finanțate libertate considerabilă în utilizarea fondurilor. Această libertate este pierdută atunci când bugetul global este construit din sume predeterminate alocate unor anumite categorii de cheltuieli, sau “linii de cheltuieli”. Un asemenea buget pe linii de cheltuieli restricționează capacitatea organizației de a aloca fondurile între diferite resurse sau între programe.

SALARIUL

Salariul este un mecanism de plată în care un profesionist de sănătate primește o sumă de bani specificată în prealabil pentru a duce la îndeplinire anumite responsabilități

specificate pentru o organizație, de obicei fiind disponibil pentru a furniza îngrijiri de sănătate la anumite momente în timp (și locuri). El poate fi folosit numai pentru remunerare. Stimulentele sale sunt neutre în ceea ce privește furnizarea unor anumite tipuri de servicii insuficiente sau peste necesar unui pacient și pentru furnizarea de anumite servicii. Deoarece plata se bazează pe îndeplinirea minimală a responsabilităților (pentru a-și menține postul), unii susțin că acest mecanism creează stimulente pentru reducerea eforturilor în timpul muncii (vezi, de exemplu, Rosen, 1989).

PLATA DUPĂ TIMPUL LUCRAT

Plata după timpul lucrat este un mecanism de plată prin care un furnizor primește o anumită sumă de bani pentru fiecare oră de lucru pentru organizație. Ea poate fi folosită numai pentru remunerare. Deși, de regulă plata pe oră este stabilită în prealabil, plata totală depinde de numărul de ore lucrate. Stimulentele sunt similare cu cele ale salariului, cu excepția faptului că plata este mai mult legată de timpul petrecut la lucru.

PRINCIPALELE CONSECINȚE ALE DIFERITELOR MECANISME DE PLATĂ

Diferitele mecanisme de plată creează stimulente diferite pentru comportamentul celor care sunt plătiți. Tabelul 16.2. rezumă câteva dintre constatările referitoare la răspunsul furnizorului la stimulente induse de mecanismele de plată, precum și principalele probleme care trebuie avute în vedere atunci când se folosesc anumite mecanisme.

| Mecanism | Folosit pentru alocarea fondurilor, remunerare sau ambele? | Principalele consecințe |
|--|--|---|
| Plata per serviciu | Ambele | <ul style="list-style-type: none"> ↑ numărul de servicii ↓ resurse utilizate pentru un serviciu * exces de tratament: prea multe servicii per persoană și per caz |
| Bazat pe diag-nostic | Ambele | <ul style="list-style-type: none"> ↑ numărul de cazuri ↓ serviciile pentru un caz * luarea caimacului – atragerea de cazuri mai puțin grave * manipularea diagnosticului: clasificarea cazurilor pentru a maximiza rambursarea * tratament insuficient, prea puține servicii furnizate |
| Capitație | Ambele | <ul style="list-style-type: none"> ↑ numărului de persoane înscrise ↓ serviciile per persoană înscrise ↑ serviciile preventive * luarea caimacului – atragerea de indivizi mai sănătoși * tratament insuficient, prea puține servicii furnizate per persoană |
| Salariu | Numai remunerare | <ul style="list-style-type: none"> ↑ activitatea folosită ca bază pentru stabilirea nivelului salariului * eschivare de la efortul de muncă: prea puține servicii sau calitate redusă |
| Plată pentru timpul lucrat (rar pentru medici) | Numai remunerare | <ul style="list-style-type: none"> ↑ numărul de ore lucrate ↑ activitățile folosite ca bază pentru stabilirea nivelului plății * eschivare de la efortul de muncă: prea puține servicii sau calitate redusă |
| Buget global | Doar alocarea fondurilor | <ul style="list-style-type: none"> ↑ orice unități folosite pentru a determina și justifica bugetul * eschivare pe orice dimensiune care nu folosește la justificarea bugetului |

Legendă: ↑ stimulent financiar de a crește aceasta ↓ stimulent financiar de a reduce aceasta problemă asociată cu stimulentele financiare, controlată de obicei prin mecanisme suplimentare (de exemplu, reglementare, monitorizare, norme profesionale și etică, etc.)

Tabelul 16.2. Domeniul de utilizare și consecințele mecanismelor alternative de plată

PRINCIPII DE REALIZARE A SISTEMELOR DE PLATĂ

Exemplul legat de plata îngrijirilor primare din introducerea secțiunii x.2 a ilustrat o serie de principii generale importante care trebuie luate în considerare atunci când sunt create sistemele de plată. Deși nu există o metodă de plată care să fie cea mai potrivită pentru a asigura un sistem de îngrijiri de sănătate eficient, echitabil și care să poată fi susținut economic, alegerea depinzând în mare măsură de context, există câteva aspecte comune care trebuie să fie avute în vedere în cazul oricărui aranjament. Vor fi trecute în continuare în revistă, pe scurt, aceste principii.

Echilibrarea elementelor prospective și retrospective ale sistemului de plată.

Prospectiv se referă la componenta plății totale care este fixată dinainte; **retrospectivă** este componenta plății totale care este determinată după ce serviciul a fost oferit. Figura 4.2 prezintă componentele prospective și retrospective ale mecanismelor frecvente de plată. În cazul plății per serviciu, de exemplu, linia continuă care reprezintă componenta prospectivă se întinde numai până la costul per serviciu, semnificând faptul că în mod normal tariful serviciului este fixat dinainte. Toate celelalte componente care determină cheltuielile totale sunt determinate retrospectiv și depind în parte de comportamentul furnizorilor și beneficiarilor. De reținut, de asemenea că, din cauza că toate celelalte componente sunt determinate retrospectiv, singura componentă a cheltuielilor totale pentru care furnizorii suportă riscul financiar este costul per serviciu. Atât timp cât furnizorul menține costul real per serviciu sub onorariul primit pentru un serviciu, furnizorul câștigă bani. În cazul plăților bazate pe diagnostic, componenta prospectivă se extinde pentru a include acele elemente asociate cu un întreg episod de îngrijiri. Deci, în cazul plății bazate pe diagnostic un furnizor este la risc pentru cheltuieli asociate atât cu costurile pentru fiecare serviciu în parte cât și cu numărul de servicii folosite pentru a trata un episod de îngrijiri. Pe măsură ce ne deplasăm de la plata per serviciu către bugetele globale prospective, proporția din cheltuielile totale stabilită prospectiv se extinde, semnificând un transfer crescut al riscului de la finanțator către organizația finanțată.

Din perspectiva finanțatorului, creșterea elementelor prospective de plată este avantajoasă deoarece încurajează minimizarea costurilor de către furnizori, în producerea tuturor aspectelor de îngrijiri cuprinse în plata predeterminată și facilitează controlul costurilor de către finanțator (pentru că o parte mai mare din cheltuieli sunt fixate dinainte). Dar deoarece aceasta transferă, de asemenea, riscul financiar organizației finanțate, plata prospectivă crește stimulentele pentru organizație să trateze mai puțin decât este nevoie și să selecteze doar persoanele cu risc favorabil pentru tratament. Deci, în orice context de plată cheia este găsirea unui echilibru între componentele prospective și retrospective care să reflecte aceste preocupări aflate în competiție. (O prezentare mai aprofundată a acestor subiecte în Robinson, 1993.)

Asigurarea posibilității de preluare eficace a riscului financiar de către cei care sunt obligați să îl suporte. Așa cum subliniază paragraful precedent, felul în care riscul financiar este împărțit între finanțator și organizațiile finanțate depinde de unitatea de plată și dacă plata este stabilită prospectiv sau retrospectiv. Schimbarea de la plata retrospectivă la cea prospectivă (de exemplu, de la onorarii stabilite discreționar de furnizori la plăți fixe, predeterminate), sau schimbarea de la unități mai mici de plată la unități mai mari (de exemplu, de la plată per serviciu la plată bazată pe diagnostic și apoi la capitație), sau ambele, transferă riscul de la finanțator la organizația finanțată. Eficiența, echitatea și posibilitatea de susținere a oricărui sistem de plată depinde de capacitatea organizației finanțate de a suporta riscul care îi este atribuit prin forma de plată. În cazul capitației, de exemplu, un mic grup de medici poate să fie capabil să preia eficace riscul numai pentru serviciile de îngrijiri primare, dar este probabil să nu fie capabil să partajeze eficient riscul pentru servicii de îngrijiri primare și secundare. Deci, dacă se dorește finanțarea unei palete complete de servicii prin capitație, organizația finanțată trebuie să fie suficient de mare (ceea ce înseamnă să aibă un număr suficient de persoane înscrise) pentru a prelua riscul asociat cu serviciile de specialitate. Când riscurile sunt prea mari, este posibilă reducerea riscului sau controlarea expunerii la risc a organizației finanțate prin intermediul unor

aranjamente care îmbină mecanismele de plată prospective și retrospective, îmbinând, de exemplu, plata per serviciu și capitația, sau prin prevederi de oprire a pierderilor (“stop-loss”) care scutesc furnizorii de la cheltuieli peste un nivel specificat în avans.

Minimizarea posibilităților de răspunsuri strategice în interes propriu sau manipulative ale celor care sunt finanțați. Aceasta se realizează prin asigurarea că elementele critice care determină plățile nu se află sub controlul celor care sunt finanțați, sau, dacă aceasta nu se poate evita, prin stabilirea unor mecanisme eficiente de monitorizare. Figura 16.2. poate din nou să ilustreze unele din aceste principii. În cazul plății per serviciu, furnizorii pot manipula potențial numărul de servicii, un factor aflat sub controlul lor, pentru a-și menține veniturile. În contrast, în cazul capitației, veniturile nu pot fi mărite decât prin creșterea numărului de beneficiari. Totuși, în cazul capitației, furnizorii pot încerca o strategie de “a lua caimacul” prin atragerea doar a indivizilor relativ mai sănătoși, cu costuri sub medie, strategie care poate fi parțial contracarată prin folosirea capitației ajustate în raport cu riscul. O altă dimensiune a răspunsului strategic este transferul costurilor între actorii din sistemul de îngrijiri de sănătate. Asemenea ocazii sunt create ori de câte ori există o interfață între două părți ale sistemului plătite din diferite bugete sau din diferite surse.

De exemplu furnizorii de îngrijiri primare finanțați în întregime prin capitație, trimit mult mai ușor pacienții la specialiști, trecând astfel costurile din bugetul lor în bugetul îngrijirilor de specialitate. Reducerea posibilităților de transfer al costului depinde de asigurarea că una din organizațiile din sistem deține responsabilitatea asupra mai multor sectoare și este interesată de aceea de costurile generale mai curând decât de costurile într-una sau câteva componente selectate.

Cheltuieli totale =

$$\begin{array}{cccccc}
 \text{(legate de intensitatea} & & \text{(legate de riscul de sănătate al populației)} & & \text{(legate de} & \text{de} \\
 \text{serviciilor)} & & & & \text{dimensiunea} & \\
 & & & & \text{populației)} & \\
 \text{cost} & \text{nr. servicii} & \text{nr. episoade} & \text{nr. boli} & \text{nr. beneficiari} & \\
 \text{-----} & \text{-----} & \text{-----} & \text{-----} & & \\
 \text{serviciu} & \text{episoade} & \text{boală} & \text{beneficiari} & & \\
 \end{array}$$

**plată per
serviciu¹**

bazat pe diagnostic

capitație²

global prospectiv³

salariu, plată după timpul lucrat – depinde de bazele negocierii

LEGENDA:

Componenta prospectivă: pentru un mecanism de plată, venitul nu variază în funcție de aceste elemente. Organizația furnizoare de servicii este stimulată să reducă costurile asociate cu aceste componente și de a crește astfel veniturile nete. Componenta prospectivă include aspecte ale cheltuielilor pentru care organizația furnizoare suportă riscul financiar.

Componenta retrospectivă: pentru un mecanism de plată, venitul variază în funcție de aceste elemente. Organizația furnizoare de servicii este stimulată să manipuleze aceste componente pentru a crește veniturile brute și nete.

¹Presupune tarife fixe pentru onorarii. Dacă furnizorii pot stabili și ajusta onorariile unilateral, atunci nici măcar onorariile nu sunt prospective.

²Capitația poate fi sau nu ajustată în raport cu riscul, ambele fiind prospective. Ratele de capitație neajustate sunt egale pentru toate persoanele înregistrate indiferent de starea de risc. Plățile prin capitație ajustate în raport cu riscul variază conform cu riscurile de sănătate ale persoanei înregistrate, reducând deci posibilitatea de luare a caimacului de către organizația finanțată.

³ Nu toate bugetele globale sunt stabilite prospectiv, totuși, din ce în ce mai frecvent ele sunt stabilite prospectiv.

Figura 16.2. Elemente prospective și retrospective ale mecanismelor alternative de plată

Asigurarea de capacități administrative și manageriale disponibile, necesare pentru a opera eficient sistemul de plată. Plata per-serviciu cere o capacitate de a administra o listă de tarife și de a procesa mii de cereri de plată individuale. Capitația presupune o capacitate de a determina riscul și de a stabili ratele care să corespundă nevoilor de sănătate ale celor înregistrați (de a asigura că resursele satisfac nevoile, de a fi corect cu furnizorii și de a reduce posibilitățile pentru luarea caimacului). Salariul poate să aibă cele mai mici cerințe administrative dintre metodele alternative de plată, dar, poate să necesite o mai mare monitorizare a locului de muncă. Nici un sistem nu va fi eficient dacă nu poate fi administrat.

Alegerea unui mecanism de plată care se potrivește bine contextului. Nu există un mod unic de a alocă fondurile (plăți furnizorii) sau remunera care să fie cel mai bun. Cea mai bună metodă în orice context depinde, printre altele, de ceea ce se dorește să se obțină. Plata per serviciu poate fi rezonabilă unde activitățile critice pot fi bine cuprinse într-o listă de tarife și unde efectele secundare negative (de exemplu, creșterea utilizării) pot fi controlate cu ușurință; plata per serviciu este improbabil, totuși, să fie potrivită acolo unde se cere tratarea unor cazuri complexe deoarece acest tip de activitate nu poate fi cu ușurință reprezentată de coduri distincte într-o listă de tarife. În asemenea situații sunt mai potrivite capitația sau salariul.

În cele din urmă, în timp ce toate cele de mai sus se concentrează asupra modalităților de a plăti îngrijirile și de a remunera furnizorii, în toate sistemele există modalități alternative de stabilire a nivelurilor de plată, care pot avea o influență importantă asupra comportamentului furnizorilor și al altor părți implicate în sistemul de îngrijiri de sănătate. Există trei abordări de bază în stabilirea nivelurilor plăților. Prima este determinarea unilaterală de către finanțator. Aceasta este fezabilă în general doar acolo unde finanțatorul are o putere de piață semnificativă în așa fel încât cei care nu sunt mulțumiți de tarife au puține opțiuni la dispoziție. Sistemul american Medicare, de

exemplu, care oferă asigurări persoanelor în vârstă, stabilește tarifele în așa fel încât să existe suficienți furnizori care să le accepte. Cea de a doua este negocierea între plătitor și cel care este plătit. Aceasta este folosită pe larg atât în sistemele publice cât și private. În Canada, de exemplu, tarifele medicilor sunt stabilite prin negociere între asociațiile medicale provinciale și guvernele provinciale; similar, în Europa, fondurile de asigurări de boală negociază în mod normal cu asociațiile de furnizori pentru stabilirea tarifelor. Cea de a treia este o abordare bazată pe piață, care permite furnizorilor să stabilească ei înșiși onorariile. Deși mai puțin comună în sistemele finanțate public, această abordare poate fi încă întâlnită în unele sisteme private de asigurări.

CAPITOLUL XVII

COMPONENTE DE BAZA IN POLITICA MEDICAMENTULUI

În cadrul dreptului la sănătate, ca drept fundamental al omului, accesul la serviciile și produsele sanitare, printre care se numără și la medicamentele, reprezintă o condiție de bază în realizarea acestui drept. Din acest motiv produsele medicamentoase joacă un rol crucial în sistemul de asigurare a sănătății populației. Ele oferă un răspuns simplu la multe dintre problemele de sănătate cu condiția ca ele să fie disponibile, accesibile, la un preț convenabil și utilizate într-un mod rațional. De asemenea, este esențial ca produsele medicamentoase să aibă calitatea, eficacitatea, și siguranța dovedite, să existe un sistem de finanțare adecvat și o industrie locală de medicamente eficiente.

Atât la nivel mondial cât și la nivelul României, se manifestă o serie de tendințe ce pun serioase probleme autorităților de reglementare. Acestea sunt legate de numărul tot mai mare de produse noi ce apar pe piață, de creșterea consumului și implicit al cheltuielilor. La acestea se adaugă eficiența și eficacitatea care trebuie să fie privite atât prin prisma progresului științific cât și prin cel al costurilor. Toate aceste elemente influențează disponibilitatea medicamentului într-o țară sau alta dar mai ales se regăsesc în accesul echitabil la produsele farmaceutice.

Politica medicamentului la nivel național reprezintă în general un angajament față de atingerea unui deziderat prin care se asigură accesul la medicamentele necesare pentru întreaga populație și se promovează utilizarea lor rațională. O asemenea politică asigură un cadru în care activitățile specifice sectorului farmaceutic pot fi coordonate și cuprind atât sectorul public cât și cel privat. Odată asigurat un acces optim la medicamente sigure, de calitate și eficacitate dovedite, se contribuie în mod evident la o mai bună stare de sănătate a întregii populații. Aceasta politică este în același timp și un ghid pentru atingerea acestui țel.

Deși România nu are o politică a medicamentului enunțată sau oficializată printr-un act normativ, multe din componentele esențiale ale unei astfel de politici sunt deja în vigoare și funcționale. Elaborarea politicii naționale a medicamentului precum și implementarea ei sunt atribuții ale Ministerului Sănătății. În același timp, ea trebuie să fie rezultatul unei largi colaborări între autoritățile statului, producătorii de medicamente, profesioniștii din domeniul serviciilor de sănătate, pacienții și organisme neguvernamentale. Politică Națională a Medicamentului trebuie să fie parte integrantă a politicii sanitare a țării, iar felul în care este revizuită trebuie să pornească în mod obiectiv de la nivelul de dezvoltare economică și să fie realizabilă în cadrul limitelor de resurse destinate implementării acesteia. Obiectivele unei asemenea politici vizează accesul la medicamente, calitatea lor și utilizarea lor rațională.

Componentele unei politici a medicamentului sunt:

- Selectarea medicamentelor esențiale
- Disponibilitate
- Finanțare
- Aprovizionare
- Reglementare și asigurarea calității
- Utilizare rațională
- Cercetare
- Resurse umane
- Monitorizare/evaluare

Selectarea medicamentelor esentiale. Nici un sistem public de sanatate nu isi poate permite sa ramburseze toate medicamentele care exista pe piata. Din acest motiv adoptarea conceptului de medicamente esentiale ajuta la identificarea prioritatilor de implicarea a guvernelor in sectorul farmaceutic mai ales in domeniul aprovizionarii si rambursarii costurilor. Este bine ca selectarea sa fie legata de si de ghidurile terapeutice nationale facindu-se astfel si legatura cu utilizarea rationala a medicamentelor.

Aspectele cele mai importante in selectarea medicamentelor esentiale sunt: adoptarea conceptului, procedura de selectare si aducere la zi a listei, mecanismele de selectare a produselor medicinale traditionale (ex. plante). OMS a definit o lista a medicamentelor esentiale care este revizuita si publicata din doi in doi ani. Criteriile de selectie si evaluare sunt stabilite de un comitet international de experti care sunt propusi de catre statele membre OMS. Romania are o lista a medicamentelor esentiale definita printr-un ordin de ministru al sanatatii din 1994. Aceasta lista nu a mai fost revizuita si nu este foarte cunoscuta in sistemul sanitar romanesc.

Disponibilitatea este in relatie directa cu accesul la medicamente. Ea este data in primul rind de pretul medicamentului. De regula, un pret mai mic, face ca medicamentul sa fie mai cautat si deci disponibil adica mai accesibil pentru populatie. Exista si exceptii, ca si in cazul unor boli rare intr-o anumita populatie unde medicamentul specific e desi are un pret mic, este greu disponibil din cauza lipsei de interes economic al producatorului. Astfel de medicamente se numesc „orfane” iar guvernele trebuie sa gaseasca solutii pentru a le face disponibile. (pentru Romania un exemplu ar fi meflochina, un antimalaric care este utilizat doar pentru rarele cazuri de malarie din import)

Politicile din acest domeniu se adreseaza taxelor asupra medicamentelor sau materiilor prime, tarifelor si adaosului comercial si pretului produsului medicamentos. Promovarea medicamentelor generice, substitutia generica, competitia pe piata sunt elemente ale unei politici ce stimuleaza sursele multiple de produse farmaceutice. In cazul surselor unice, cum se intimpla de exemplu cu medicamentele noi care se mai afla inca sub protectia patentului, politicile se adreseaza substitutiei terapeutice, negocierilor de pret etc.

Trebuie de subliniat aici ca daca intr-o piata normala pretul rezulta din jocul cererii si al ofertei, piata medicamentului mai prezinta o serie de particularitati care sunt similare pietei serviciilor de sanatate. In primul rand informatia necesara deciziei consumatorului nu este larg accesibila. Exista astfel o disfunctie a mecanismelor de piata reprezentata prin cel mai grav tip de dezechilibru dintre toate pietele: pacientul (consumatorul) detine cele mai putine informatii despre produs fata de toti ceilalti actori. Pacientul stie prea putin sau deloc daca un medicament prescris este adecvat sau nu. O astfel de informatie este detinuta in general de catre medic. Dar si acesta la randul lui detine prea putine informatii despre eficacitatea medicamentului prescris. Aceste informatii le detine producatorul.

In al doilea rand exista obstacole la intrarea unui produs pe piata. Se poate afirma ca exista o cvasi-absenta a concurentei data de protectia prin brevete (20 de ani conform Organizatiei Mondiale a Comerțului), fidelitatea fata de o marca (printr-un marketing adecvat se poate influenta piata chiar dupa expirarea brevetului), segmentarea pietei (prin categorii terapeutice dominate de cativa producatori) si stapinirea intrarilor (mai ales fata de noile produse, ceea ce impiedica alti producatori sa fie concurenti reali). O alta particularitate este reprezentata de conditiile de oligopol nu atat datorita pretului unde se observa o cardașia implicita a companiilor, cand este vorba de fixarea preturilor, cat si datorita costurilor de promovare. Nu in ultimul rand, aceasta piata este asociata prin

intervenția guvernelor cu obiective sociale urmărindu-se atingerea unui grad de echitate cât mai mare posibil.

Nici o teorie economică nu pleacă de la premisa că o piață perfectă este și echitabilă or tocmai această dimensiune este țintită prin intervenția politicilor medicamentului deoarece simplul joc al cererii și al ofertei nu se aplică întocmai. Controlul prețului este una dintre cele mai folosite instrumente de influențare a pieței medicamentului. Într-o piață în care mecanismul cererii și ofertei nu funcționează normal, controlul prețului pare a fi justificat. Toate statele UE controlează fie prețul medicamentului, fie profitul industriei farmaceutice. Acest proces este transparent (Directiva 89/105/CEE) și are loc indiferent dacă medicamentul este compensat sau nu. Fac excepție Germania, Danemarca și Luxemburg unde prețul este influențat în mod indirect prin preț de referință

Prețul este controlat în general de către ministerele sănătății (sau echivalente) deoarece ele coordonează politica medicamentului; Franța, Austria și Italia au comite interministeriale

După modul prin care au loc aceste procese, ele se pot grupa astfel:

- negociere cu industria – se calculează costurile, se compară cu alte piețe. Această grupă este reprezentată de Belgia și Spania, țări în care în mod tradițional guvernele interveneau în economie. Metoda prezintă dezavantajul unui calcul dificil al costurilor de producție și a faptului că se ține cont mai puțin de valoarea în sine a produsului, în schimb elimină puterea discreționară a unor indivizi.
- preț stabilit de industrie în așa fel încât profitul total al companiei să nu depășească nivelul autorizat de guvern. În Marea Britanie au loc astfel de negocieri. Ele sunt confidențiale și ca urmare există loc pentru favoritisme, premii, stimulente

Prețul maxim cu amănuntul – comparație cu produse similare din alte țări pe baza unor formule publicate, (GR, IR, NL, POR, ROM) Se iau în calcul o serie de elemente: prețul pentru diferitele forme și ambalaje, conversia prețului de referință în moneda națională, veniturile medii ale populației, paritatea de cumpărare a monedei naționale, DDD (Defined Daily Dose) doza standard zilnică (parametru tehnic care înlesnește comparația consumului diferitelor medicamente atât în plan internațional dar și în plan național. DDD este *doza medie zilnică necesară unui adult pentru un medicament în relație cu indicația principală*). În plus se mai iau în calcul relația medicamentului cu celelalte bunuri de consum de bază, ce procent din venit reprezintă cheltuielile pentru medicamente, cât reprezintă cosul zilnic.

Ajustări, înțelegeri preț-volum, evaluări cost-eficiență, îngheț al prețurilor, taxe pe cheltuielile de promovare. În ultimii ani au existat aproape peste tot înghețări ale prețurilor sau chiar negocieri de reducere a lor cu un procent fix. Înțelegerile preț-volum operează în Italia și Franța. Prin acestea se negociază volumul de medicamente care pot fi vândut la un anumit preț. De obicei companiile estimează în mod deliberat volume reduse pt noile medicamente ca să poată obține prețuri mari.

Există și alte mecanisme cum ar fi solicitarea pentru alte “performante” la schimb pentru un anumit preț pe piață. Guvernul cere companiei să: exporte, să facă noi angajări, să facă cercetare/dezvoltare în țară etc. Cu astfel de practici, medicamentul nu este judecat la adekvata lui valoare. Taxele pe cheltuielile de promovare afectează de asemenea nivelul prețului.

Dintre toate modalitățile prezentate, România folosește doar controlul prețului maxim cu amănuntul pe care-l mai influențează și prin taxele de import și TVA.

Finantarea este o alta componenta esentiala prin care se poate imbunatati accesul la medicamente. Prin aceasta componenta se urmareste cresterea eficientei utilizarii produselor medicamentoase si limitarea risipei, subventionarea/finantarea tratamentului unor boli considerate prioritare sau adresate unor populatii marginalizate, sarace sau la risc. Tot prin finantare se promoveaza scheme de rambursare ca si componente a schemelor de asigurari de sanatate publice sau private, scheme de co-plati temporare sau permanente.

Co-plățile au fost introduse în majoritatea țărilor europene atât ca o măsură de reducere a costurilor cât ca un instrument de utilizare rațională a medicamentelor. Există diverse formule de co-plată, în tabel sunt descrise succint câteva dintre ele și țările care le-au adoptat.

| | | |
|------------|--|---|
| Austria | Co-plata fixă pe titlu | 43 de clase ATS (1999) |
| Danemarca | < 500DKK/an nu se compenseaza >500 < 1200 – 50% din diferență >1200< 2800 –75% din diferență > 2800 – 85% din diferență | Copiii si tinerii sub 18 ani - 50% < 500 DKK, peste se aplica schema bolnavi cronici - reducere 3600 DKK/an |
| Finlanda | Co-plata fixa / prescriere 50% pentru reteta cu valoare peste 50 FIM | 35 de boli cronice - 100% compensare 9 boli cronice – 75% |
| Franta | 0%, 35%, 65% in functie de tipul conditionarii | |
| Germania | Co-plata fixa 8,9,10 DM in functie de ambalaj | |
| Italia | Co-plata fixa 100% medicamente eficace pt boli severe 50% - medicamente fara echiv. terapeutica | Primul titlu 3000 ITL Mai multe titluri 6000 ITL |
| Olanda | Nu exista co-plati | |
| Portugalia | 0%, 20%, 40%, 70%, 100% Generice – 30%, 50%, 80%, 100% | Pensionarii – 15% în plus adică 35%, 55% 85% |
| Anglia | Co-plata fixa 6,10 £ | Exceptie femeile gravide, copii si batrinii suferind de anumite boli |
| Spania | 0%, 10% compensare pt. <439 PTE / titlu cu indicatie în boli cronice | 40% compensare in general |
| Romania | 50%, 65%, 90% | 25 de boli cronice compensate 100%, le fel si copii pina la 18 ani |
| Ungaria | 50%, 70%, 90% | 90% compensare pentru cei cu venituri mici sau anumite boli |

Tabelul 17.1. Co-plățile

Sistemul de co-plati este cunoscut la noi sub termenul de compensare a pretului cu amanuntul. S-au elaborat listele ce cuprind medicamentele pentru care se percepe o co-plata din partea pacientului.

Toate țările membre UE au liste restrictive. Criteriile de includere sau excludere diferă de la țară la țară, în general noile produse se includ cu întârziere

În tabelul urmator sunt exemplificate țările care au liste pozitive sau negative alături de procentul de rambursare/compensare acolo unde se aplică.

| Pozitive | | Negative |
|----------|----------------------|----------|
| AU | 49% | D |
| BE | 64% | SP |
| DK | 62% | LUX |
| FIN | | UK |
| F | 55% | |
| GR | | |
| IT | 48% | |
| NL | 95% | |
| S | 90% | |
| POR | | |
| HUN | 321 produse generice | |

Tabelul 17.2.

În Marea Britanie lista compensatelor aproape coincide cu lista produselor de pe piața. În țările în care operează liste exclusive, companiile trebuie să ceară includerea lor pe listă pentru rambursare. În general sunt admise pe listele pozitive medicamentele care dovedesc un beneficiu terapeutic, acesta fiind cel mai important criteriu. Criteriul cost eficiență câștigă din ce în ce mai mult în popularitate. Când un medicament este scos de pe lista pozitivă, compania cere trecerea lui în categoria OTC (care se eliberează fără prescripție medicală). Se pare că listele negative ar reduce consumul prin scăderea prescrierii. Medicii prescriu în general medicamentul cel mai scump atunci când există alternative, mai ales în cazul pacienților care sunt exceptați de la co-plați). Dezvoltarea pieței OTC (Over the counter, medicamente care se eliberează fără prescripție medicală) este o modalitate de limitare a cheltuielilor din banul public deoarece rareori sunt compensate de către stat sau asigurările publice, chiar dacă sunt prescrise de medic (Suedia compensează în cazul unor boli trenante). Aceste medicamente se vând și în drogherii sau magazine mixte, prețul este liber, se fixează prin mecanisme de piață. În Europa doar unele țări ca Grecia, Belgia și Austria controlează prețurile la această categorie de medicamente, România a renunțat recent.

Aprovizionarea cu medicamente este a patra componentă esențială a politicii medicamentului prin care accesul la medicamente este bazat pe un sistem solid și sigur de aprovizionare. Se urmărește stabilirea unor sisteme de aprovizionare și distribuție private și publice care să respecte standardele de bună distribuție și stocare, publicarea informațiilor cu privire la prețul materiilor prime și a produselor finite, protecția patentelor, asigurarea unui sistem de distribuție pentru situații de urgență precum și sisteme de stocare și distrugere a medicamentelor expirate sau ieșite din uz.

Reglementare și asigurarea calității este în general responsabilitatea autorităților de reglementare a medicamentelor, de regulă agenții ale statului, prin care se asigură calitatea, siguranța și eficiența produselor farmaceutice. Este necesar ca autoritățile să asigure baza legală și resursele umane și financiare necesare pentru autoritatea de reglementare a medicamentului. Aceasta trebuie să fie independentă iar deciziile ei transparente, să fie în relații clar definite cu ministerul sănătății, să aibă reguli și norme recunoscute pentru înregistrare și evaluare a medicamentului, să aibă capacitatea de

inspectie si control al regulilor de buna productie a medicamentelor. Autoritatea de reglementare trebuie sa aiba access la toate unitatile de productie, reglementeaza promovarea medicamentului si creaza un sistem de monitorizare a efectelor adverse (farmacovigilenta) . Elementele de baza ale reglementari medicamentului se pot sintetiza astfel:

Calitate: Verificarea calitatii ca parte a procesului de inregistrare
Formulara de norme si standarde
Autorizarea unitatilor si personalului
Inspectia unitatilor si produselor
Controlul calitatii medicamentelor (analize)

Siguranta: Verificarea sigurantei ca parte a procesului de inregistrare
Monitorizarea efectelor adverse
Publicarea de avertismente si retragerea produselor

Eficacitate Verificarea eficacitatii ca parte a procesului de inregistrare
Autorizarea studiilor clinice

Informare: Verificarea si aprobarea etichetelor si prospectelor
Reglementarea reclamei si a promovarii medicamentului.
Inregistrarea si autozirea de punere pe piata este inca un instrument prin care statul poate sa intervina in limitarea numarului de medicamente si practic a ofertei de pe piata cu intentia de a scadea costurile.

La ora actuala sunt inregistrate in Romania la Agentia Nationala a Medicamentului peste 6000 de medicamente. Lunar apar cite 100 de cereri pentru noi inregistrari.

Prin controlul numarului de produse de pe piata, se poate reduce presiunea asupra medicului de a prescrie noi medicamente sau se pot minimaliza presiunile exercitate de catre industrie asupra autoritatilor in momentul cind solicita o crestere a pretului. Astfel prin comparatie se poate mentiona ca Norvegia mentine pe piata un numar de aprox. 2200 de produse generice in timp ce Germania are peste 23000 iar Statele Unite aprox. 43000. Numarul total de produse farmaceutice pe piata germana este insa de aprox. 70 000. SUA are pe piata internationala un numar de 60 000 de produse. Normele UE referitoare la libera circulatie a marfurilor prevad ca intr-un viitor apropiat statele membre UE care limiteaza numarul inregistrarilor sa renunte la aceasta masura care contravine principiului pietei unice.

Utilizarea rationala inseamna ca pacientii primesc medicamentele potrivite pentru nevoia lor clinica, in doze ce corespund necesitati lor individuale pentru o perioada de timp adecvata si la cel mai mic cost pentru ei si pentru comunitatea lor. Utilizarea irationala reprezinta o problema importanta si complexa care necesita mai multe interventii simultane si la paliere diferite. Politica de utilizare rationala poate cuprinde urmatoarele aspecte:

- elaborarea de ghiduri terapeutice bazate pe evidente. Acestea se pot constitui ca baza de plecare pentru pregatirea profesionala, prescriere, aprovizionare si rambursare
- stabilirea si mentinerea unor comitete terapeutice
- promovarea in pregatirea de baza si in cea continua a medicilor si farmacistilor a conceptelor de medicamente esentiale, utilizare rationala, prescriere de generice
- educatia continua a medicilor si farmacistilor, asigurarea de informatii nepartizane despre medicamente.
- educatia pacientilor
- stimulente financiare pentru promovarea utilizarii rationale etc.

Utilizarea rațională a medicamentelor trebuie să se constituie într-un deziderat al oricărui sistem sanitar și se bazează pe: prescrierea judicioasă a medicamentelor luând în calcul condiția clinică, riscurile și beneficiile tratamentului, dozajul, durata și costul acestuia; disponibilitatea la momentul potrivit; eliberarea corectă.

Consumul rațional se poate asigura prin accesul permanent la informații al profesioniștilor, dar și al publicului, prin inițierea unor programe de formare continuă a specialiștilor și de educație pentru sănătate a pacienților.

Cercetarea operationala faciliteaza implementarea, monitorizarea si evaluarea diferitelor aspecte ale politicii medicamentului. Studiaza impactul politicii asupra sistemului de sanatate precum si mediul economic in care aceasta se implementeaza. Exista doua tipuri de cercetare si anume: *cercetarea operationala* prin care se incearca o mai buna intelegere a factorilor care influenteaza utilizarea medicamentelor si cercetarea dezvoltarii medicamentelor prin care se cauta noi produse, doze, medicamente pentru boli neglijate sau rare, cercetarea in domeniul noilor tehnologii, studii clinice pentru medicamente si vaccinuri.

Resursele umane se adreseaza prin strategii si politici care sa asigure un personal calificat si motivat suficient pentru implementarea diferitelor componente ale politicii medicamentului. Se planifica necesarul de personal precum si formarea lui profesionala. Se defineste pregatirea profesionala de baza si calificarile necesare pentru fiecare categorie profesionala implicata.

In ceea ce priveste calificarea profesionala, normele UE privind libera circulatie a persoanelor au stabilit calificarile minime necesare pentru medici, farmacisti, asistenti medicali si stomatologi

Monitorizarea si evaluarea sunt componente normale pentru orice strategie. Se monitorizeaza sectorul farmaceutic atit ca impact asupra starii de sanatate cit si ca piata si mediu generator de resurse.

In incheierea acestui capitol vom prezenta succint situatia reglementarii medicamentului in Romania.

Politica Medicamentului in Romania. In concordanta si cu practica Uniunii Europene in domeniu, Agentia Natională a Medicamentului (ANM) este organismul care asigură realizarea politicii statului în domeniul controlului complex al calității medicamentelor si a altor produse de uz uman, contribuind la promovarea sănătății si securității populatiei. În realizarea obiectivelor sale, ANM are, în principal, următoarele atribuții:

- inițiază, elaborează si propune Ministerului Sănătății spre aprobare norme, instructiuni si alte reglementări cu caracter obligatoriu, vizând asigurarea calității, eficacității si sigurantei medicamentelor si a altor produse de uz uman;
- eliberează certificatul de înregistrare sau, după caz, autorizatia de punere pe piata pentru produse medicamentoase
- controlează respectarea prevederilor legale în vigoare privind calitatea produselor medicamentoase
- autorizează si controlează studiile clinice sau chiar le efectueaza
- organizează, îndrumă si controlează activitatea de farmacovigilentă
- întocmeste Nomenclatorul produselor medicamentoase de uz uman, Lista produselor care se eliberează fără prescripție medicală, notate OTC, Lista medicamentelor care necesită conditii speciale, Lista medicamentelor esentiale;
- elaborează “Farmacopeea română” si cooperează cu organisme internationale si nationale în domeniul respectiv (farmacopee = manual oficial care contine

descrierea și formulele de preparare a medicamentelor, precum și modul de administrare și de conservare al acestora)

- colaborează cu Ministerul Sănătății și cu Casa Națională de Asigurări de Sănătate la elaborarea, în condițiile legii a listei cu medicamente din Nomenclatorul produselor medicamentoase de uz uman de care beneficiază asigurarii pe bază de prescripție medicală, cu sau fără contribuție personală

ANM stabilește încadrarea produselor medicamentoase, în funcție de modul de eliberare, în:

- grupa A - produse medicamentoase care se eliberează cu prescripție medicală numai în farmacii (etice)
- grupa B – produse medicamentoase care se pot elibera fără prescripție medicală în farmacii și în drogherii.(OTC)

Autorizarea de punere pe piață a produselor medicamentoase: producția, importul, distribuția și utilizarea medicamentelor sunt admise în România numai după înregistrarea și autorizarea de către ANM. Autorizarea se certifică prin eliberarea certificatului de înregistrare sau, după caz, a autorizației de punere pe piață. Autorizația de punere pe piață se eliberează pentru produsele medicamentoase care îndeplinesc condițiile de calitate, eficacitate și siguranță.

Autorizația de punere pe piață cuprinde:

- rezumatul caracteristicilor produsului;
- prospectul pentru pacient.

Produsele medicamentoase care au autorizație de punere pe piață vor fi înscrise de către ANM în Registrul produselor medicamentoase autorizate în România; numărul de autorizație trebuie să fie înscris pe ambalajul secundar al produsului medicamentos. Autorizația de punere pe piață este valabilă 5 ani și poate fi reînnoită după această perioadă, la cererea detinătorului acesteia. Acordarea autorizației de punere pe piață de către ANM nu diminuează responsabilitatea civilă și penală a producătorului. Orice modificări ale produsului medicamentos, apărute în perioada de valabilitate a autorizației de punere pe piață a acestuia ca urmare a influenței progresului științific și tehnic, care se referă la conținutul autorizației, vor fi aduse la cunoștință ANM.

Fabricarea produselor medicamentoase se face de către persoane juridice, care au obținut autorizația de funcționare de la MS. ANM elaborează regulile de bună practică de fabricație a produselor medicamentoase pentru unitățile de producție, reguli ce sunt aprobate de MS. MS decide asupra autorizării de funcționare a unei unități de producție a produselor medicamentoase pe baza raportului de inspecție favorabil întocmit de inspectorii de specialitate din MS.

Punerea pe piață a produselor medicamentoase fabricate în unitățile de producție se face numai pe baza autorizației de punere pe piață, emisă de Agenția Națională a Medicamentului. Autorizația de funcționare pentru producție se eliberează numai dacă sunt îndeplinite următoarele condiții: persoanele responsabile cu activitatea de fabricație, precum și persoanele responsabile cu activitatea de control sau cu activitatea de distribuție au competența necesară iar personalul de execuție, spațiile și echipamentele necesare pentru fabricarea, controlul calității și pentru depozitarea produselor medicamentoase îndeplinesc condițiile prevăzute în reglementările emise de MS. Autorizația de funcționare poate fi:

a) autorizație completă de funcționare, emisă atunci când unitatea de producție a produselor medicamentoase execută integral ansamblul operațiunilor incluse în procesul de producție;

b) autorizație parțială de funcționare pentru etapa de condiționare, emisă atunci când unitatea de producție a produselor medicamentoase execută numai operațiuni de divizare, ambalare, etichetare.

Unitățile de producție a produselor medicamentoase trebuie să dispună de laborator propriu de control al calității pentru controlul materiilor prime, ambalajelor, controlul interfazic și pentru controlul produsului finit. Producătorii de medicamente nu pot înființa farmacii sau unități de distribuție și nici nu pot deține acțiuni la astfel de unități.

Distribuția produselor medicamentoase constă în transferul acestora de la unitatea de producție la consumatorul final și se face numai către unitățile farmaceutice autorizate de MS și se face numai prin unități care au autorizație de funcționare eliberată de MS.

Eliberarea cu amănuntul a produselor medicamentoase se face numai de către unitățile farmaceutice, farmaciile și drogheriile autorizate de MS. Drogheriile pot elibera doar produse medicamentoase ce nu necesită prescripție medicală. Depozitele de produse medicamentoase trebuie să posede autorizație de funcționare emisă de MS, eliberată pe baza raportului de inspecție favorabil, întocmit de inspectorii din serviciul de inspecție farmaceutică.

Importul și exportul produselor medicamentoase se realizează în conformitate cu legislația în vigoare și cu avizul Ministerului Sănătății. Pot fi importate numai produsele medicamentoase care au autorizația de punere pe piață, eliberată de Agenția Națională a Medicamentului. Eticheta produselor medicamentoase din import trebuie să fie în limba română. Produsele medicamentoase se distribuie în ambalaje secundare inscripționate în limba română, care conțin prospectul pentru pacient în limba română.

Publicitatea în mass-media este permisă numai pentru produsele medicamentoase care se eliberează fără prescripție medicală. MS stabilește și avizează prețurile medicamentelor din import și din țară, cu excepția medicamentelor care se eliberează fără prescripție medicală (OTC).”

Supravegherea produselor medicamentoase se realizează de către MS împreună cu ANM care controlează și supraveghează permanent fabricația, controlul, testarea clinică și toxicologică a produselor medicamentoase. În ceea ce privește depozitarea, eliberarea și utilizarea produselor medicamentoase acestea intra doar în sarcina MS. ANM reglementează și întreaga activitate de farmacovigilență ceea ce presupune ca unitățile de producție, de distribuție și de testare clinică a produselor medicamentoase împreună cu medicii terapeuți sunt obligați să informeze ANM despre reacțiile adverse semnalate în legătură cu produsele medicamentoase. De altfel orice persoană care utilizează produse medicamentoase poate să informeze ANM despre reacțiile adverse, precum și despre deficiențele de calitate sesizate în legătură cu produsele medicamentoase utilizate. ANM evaluează rapoartele privind reacțiile adverse și propune măsurile administrative necesare. Orice unitate de producție sau de distribuție a produselor medicamentoase va proceda la distrugerea produselor medicamentoase necorespunzătoare calitativ sau expirate.

Testarea produselor medicamentoase

În vederea obținerii autorizației de punere pe piață, calitatea, eficacitatea și siguranța produselor medicamentoase se dovedește prin teste de laborator și prin teste clinice.

Testările de laborator, precum și cele clinice se efectuează de către persoane fizice, calificate corespunzător, care în mod legal, au dreptul de a efectua tipul respectiv de testare în unități specializate ce întrunesc condițiile impuse de legislația în vigoare. Cercetările clinice sunt inițiate în situația obținerii unui aviz favorabil în urma testelor preclinice. Înainte de inițierea studiilor clinice se apreciază riscurile previzibile și

inconveniente, comparativ cu beneficiile anticipate pentru subiectul studiului și pentru societate, studiul fiind inițiat și continuat numai dacă beneficiul anticipat justifică riscul. Studiul clinic se bazează pe date științifice, riguroase, ce vor fi evaluate de ANM pentru aprobarea desfășurării acestuia.

Studiul clinic poate începe numai după obținerea aprobării Comisiei de Etică Națională, care apreciază respectarea principiilor etice.

Prevederi speciale pentru produsele medicamentoase toxice și stupefiante

Fabricarea, operațiunile de import și export, distribuția către depozite și farmacii și eliberarea cu amănuntul a produselor stupefiante și toxice se fac pe baza unei autorizații speciale eliberate de MS.

MS emite reglementări privind prescripția medicală, păstrarea și eliberarea toxicelor și stupefiantelor la nivelul unităților farmaceutice.



PARTEA A III-A

MANAGEMENT SANITAR



I. Introducere în management

Legea lui Heller: Primul mit al managementului este acela că el există

Corolarul lui Johnson: Nimeni nu știe ce se petrece în interiorul unei organizații

DE CE TREBUIE STUDIAT MANAGEMENTUL?

Posibile motivații:

- Fiecare persoană are șansa potențială de a fi promovat într-un post de conducere.

În momentul promovării, sentimentul de mândrie este cel mai puternic. Dar apare teama de a nu face față. Se observă că, odată ajuns într-un post de conducere, activitățile mărunte, de zi cu zi cu zi, devin preocupare constantă. Timpul se reduce, apare "criza de timp" și managerul nu are timp să reflecteze asupra activității sale. Totul se transformă în haos și stres iar consecințele negative apar imediat.

- De aceea studiul managementului vă poate ajuta să deveniți eficace.

A fi eficace, pentru un manager, ca și pentru orice altă persoană, înseamnă a înțelege și a îndeplini sarcinile pe care le presupune munca sa. Cei care vor să-și îmbunătățească activitatea, trebuie să-și revizuiască atât eficacitatea cât și eficiența.

❖ Eficacitate – înseamnă să faci exact ceea ce trebuie să faci

❖ Eficiență – înseamnă o folosire cât mai economică a resurselor.

Eficacitatea este mai importantă decât eficiența, deoarece este necesar să îndeplinești mai întâi ceea ce trebuie făcut. Numai atunci contează dacă munca este făcută eficient, adică în modul cel mai potrivit.

- Studiul managementului poate ajuta la o mai bună gestionare a celor 4 tipuri de resurse de care dispuneți:

- ◆ resurse umane
- ◆ resurse materiale
- ◆ resurse financiare
- ◆ timp

II. Managementul ca un sistem

Managementul este atât o artă – deci necesită calități înnăscute din partea managerului, cât și o știință – deci se poate dobândi (în parte) prin învățare și educație.

Unii teoreticieni susțin că managementul este 70% bun simț și 30% cunoștințe.

Există multiple definiții ale managementului.

La origine, cuvântul provine din latină "manus" desemnând strunirea cailor care trag la un car sau o căruță cu ajutorul hățurilor. Imaginea este plastică, dar o putem folosi în studiul celorlalte definiții.

Sensurile verbului englez *to manage* sunt destul de surprinzătoare, dar mare parte dintre ele pot contribui la o mai bună înțelegere a conceptului:

1. a ține un cal în frâu
2. a administra
3. a trata cu indulgență
4. a fi atât de neîndemânatic și ghinionist încât...
5. a duce ceva la bun sfârșit

Câteva definiții ale managementului date în diferite lucrări:

1. Management este procesul, compus din funcții și activități sociale și tehnice legate între ele, care apare într-un cadru organizațional oficial, în scopul atingerii unor obiective dinainte determinate, prin utilizarea resurselor umane sau de alt fel (Koontz, Harold)
2. Asumarea răspunderii pentru decidera, planificarea și reglementarea activității

unor oameni care lucrează pentru un scop comun, astfel încât rezultatul corect să fie eficient și economic (Brecht)

3. Lucrul cu indivizi sau grupuri pentru îndeplinirea unor obiective organizaționale (Hersey și Blanchard).

4. O serie de activități integrate și interdependente, care determină o anumită combinație de mijloace (financiare, umane, materiale) astfel încât să se poată genera o producție de bunuri sau de servicii utile economic și social. (Aktouf)

5. A prevedea și a planifica, a organiza, a conduce, a coordona și a controla (H. Fayol)

În ciuda diversității elementelor pe care pun accentul aceste definiții, există câteva elemente cheie comune tuturor:

- nevoia de scopuri și obiective pentru obținerea de rezultate orientate
- importanța coordonării eforturilor individuale în cadrul procesului
- faptul că munca directă este în mare parte sau chiar în întregime efectuată de alții și nu de manager

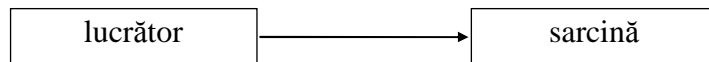
O definiție de lucru simplă și utilă ar fi:

"Managementul este procesul prin care realizezi o treabă prin intermediul altora – corect, la timp și în limitele bugetului" (David Gustafson)

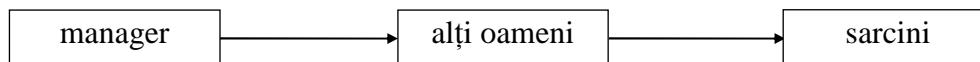
Nu este o definiție perfectă, dar reprezintă un punct de plecare. Se sugerează, deci că nu managerul este cel care trage căruța, el doar ține hățurile și biciul, ghidând, motivând și controlând echipa care lucrează. Desigur, analogia poate fi împinsă mai departe, dar managerii care-și privesc oamenii doar ca pe cai care trag o căruță nu vor obține niciodată rezultate prea bune.

Această imagine ne poate ajuta în sublinierea diferențelor majore dintre munca managerială și alte feluri de muncă.

- non-managerii (lucrătorii) îndeplinesc ei înșiși niște sarcini (indiferent la ce nivel, de la cel necalificat la cel înalt calificat) care li se dau:



- managerii îi determină pe ceilalți să îndeplinească niște sarcini:



III. Funcțiile managementului

Funcțiile managementului sunt acele funcții pe care le îndeplinesc managerii pentru a atinge obiectivele organizației lor, prin utilizarea resurselor umane sau de alt fel. Henri Fayol clasifică funcțiile manageriale în următoarele categorii: **planificare, organizare, conducere, coordonare și control.**

1. Planificarea presupune "evaluarea viitorului și inițierea măsurilor necesare" (Fayol). Ca să funcționeze adecvat, o organizație are nevoie de un plan care să îndeplinească următoarele caracteristici: unitate, continuitate, flexibilitate și precizie. Altfel spus, pentru a rezolva problemele legate de planificare, echipa managerială trebuie să asigure:

- îmbinarea corespunzătoare a obiectivelor specifice fiecărui departament din organizație (unitate);
- să combine planificarea pe termen scurt cu cea pe termen lung (continuitate);
- să fie capabilă să adapteze planul la modificările apărute (flexibilitate);
- să încerce să prognozeze corect direcțiile de acțiune (precizie).

Esența planificării constă în utilizarea optimă a resurselor.

2. Organizarea înseamnă "crearea structurii manageriale și umane a organizației", adică stabilirea relațiilor de autoritate și responsabilitate. Scopul organizării este acela de a crea o structură adecvată pentru organizație, astfel încât aceasta să-și poată atinge obiectivele propuse prin planificare. Corespunzător acestei structuri trebuie să existe o unitate de comandă și acțiune, cu definirea clară a responsabilităților și a modalităților cât mai adecvate de luare a deciziilor, toate acestea având la bază un sistem eficient de selectare și pregătire a managerilor.

3. Funcția de personal (resurse umane) – această funcție include activitățile legate de managementul resurselor umane sau personalul administrativ. Conducerea include recrutarea și selectarea personalului, descrierea postului, plasarea angajaților în locuri de muncă adecvate, formare pentru însușirea deprinderilor individuale necesare pentru ca aceștia să-și poată îndeplini bine sarcinile, consultarea în ceea ce privește performanța, cariera și determinanții plății și recompenselor.

4. Conducerea (leadership) presupune să dai subordonaților un ghid pentru ceea ce trebuie și ceea ce nu trebuie să facă. Ea se referă la relațiile existente între manager și subordonați, și include crearea unui mediu adecvat pentru motivație, comunicare și leadership astfel încât membrii organizației să înțeleagă ce se așteaptă de la munca lor.

5. Controlul este funcția managementului centralizată pe monitorizarea și evaluarea performanței. Scopul acesteia este îmbunătățirea calității continue. Ea este funcția fundamentală a managementului și include activitățile manageriale țintite pe producerea rezultatelor și creșterea performanței. Controlul implică stabilirea de standarde și compararea rezultatelor obținute cu aceste standarde. Taylor menționa patru părți ale procesului de control, subliniind că este vorba despre un proces continuu:

- stabilirea de standarde pentru timp, calitate și cantitate;
- măsurarea rezultatelor;
- compararea rezultatelor cu standardele;
- adoptarea modificărilor necesare.

IV. Rolurile manageriale

Un manager are autoritate și un anumit statut, are responsabilități – nu numai în cadrul organizației, ci și în afara acesteia. Aceste activități sau comportamente pot fi descrise ca roluri pe care le îndeplinește un manager. Mintzberg a stabilit zece roluri manageriale care sunt grupate în trei domenii: interpersonal, informațional și decizional.

1. Rolurile interpersonale

Se referă la relațiile pe care managerul le întreține cu ceilalți.

- Rol de reprezentare – este datorat autorității formale și poziției simbolice. Acest rol consumă o mare parte din timpul managerului.
- Rol de lider – managerul trebuie să creeze un mediu de muncă care să încurajeze subordonații să obțină performanța maximă. Pentru aceasta nevoile organizației trebuie să se îmbine cu nevoile indivizilor din organizație.
- Rol de legătură – se referă la relațiile pe orizontală. Managerul trebuie să-și mențină o întregă rețea de relații și contacte în exteriorul organizației.

2. Rolurile informaționale

Managerul este adesea sursă de informații pentru organizația sa, informații care pot proveni din interiorul organizației sau din afara acesteia. O mare parte din putere este inclusă în acest grup de roluri manageriale deoarece managerul poate să aleagă între a transmite informațiile așa cum le-a primit, le poate schimba cu un anumit scop sau poate să rețină o parte din informație.

- Rol de monitor – managerul adună informații legate de munca celorlalți din diferite surse, atât formale cât și informale. Din aceste informații managerul trebuie să le selecteze pe acelea care sunt relevante și utile. Informațiile pot fi folosite în scop

-
- formal – pentru rapoarte, întâlniri, conferințe, presă, dar și pentru conversații informale.
 - Rol de difuzor – managerul alege informațiile care trebuie știute de alții. Uneori informația este diseminată subordonaților care în mod obișnuit nu pot avea acces la ea.
 - Rol de purtător de cuvânt – deseori managerul trebuie să dea informații privind organizația unor persoane din exteriorul acesteia.

3. Rolurile decizionale

Atunci când managerii iau decizii desfășoară cel mai important aspect al muncii lor.

În procesul de luare a deciziilor managerul folosește toate informațiile pe care le deține, ca urmare a rolurilor descrise anterior, pentru a iniția activități care să ducă la realizarea obiectivelor pe care și le-a stabilit organizația.

- Antreprenor – managerul ia uneori decizii privind schimbări în mersul organizației. El trebuie să inițieze schimbările și are un rol activ în a decide ceea ce trebuie făcut. Principial, managerul acționează din proprie inițiativă.
- Factor de soluționare a perturbărilor – uneori, managerul trebuie să ia decizii care decurg din evenimente neprevizibile care nu sunt sub controlul lui. Abilitatea de a reacționa la evenimente este o trăsătură managerială importantă. Managerul are nevoie să înțeleagă problemele și să aplice metode de soluționare a conflictelor.
- Factor de alocare a resurselor – acest rol apare ca extrem de important în majoritatea analizelor organizaționale. Mintzberg subliniază faptul că prin deciziile legate de alocarea resurselor, managerul planifică timpul, programează munca și autorizează acțiunile. Rareori resursele sunt adecvate cererii, iar managerul trebuie să ia decizii bazate pe informații incomplete. Trebuie evitate deciziile arbitrare – managerul trebuie să încerce să aloce resursele în funcție de nevoi, echitate, performanță, și să evite alocarea acestora ca urmare a traficului de influență, a relațiilor de prietenie sau din motive coercitive.
- Negociator – reprezintă "o explorare a resurselor în timp util". Un manager trebuie să negocieze cu alții și, în cadrul procesului să ia decizii legate de repartizarea resurselor organizației.

Pentru Mintzberg, aceste zece roluri, dau cea mai adecvată descriere a ceea ce fac managerii de fapt. În aceste roluri informația este crucială, managerul fiind cel care stabilește prioritățile informaționale. Cu ajutorul rolurilor interpersonale, managerul primește informații și prin rolurile decizionale le utilizează.

Pentru a putea aplica cu succes aceste roluri un manager are nevoie de aptitudini tehnice, umane și conceptuale.

Aptitudinile tehnice se referă la nivelul de competență într-o activitate specifică, legat adeseori de lucruri, nu de oameni. Aptitudinile tehnice includ de obicei procese specializate și metodologii, sau proceduri și tehnici necesare muncii într-un domeniu specific.

Abilitatea managerilor de a lucra eficient cu alții – ca indivizi și ca grup – este o reflectare a aptitudinilor lor umane. Un manager cu aptitudini umane eficiente va fi conștient de atitudinea, percepția și sentimentele altora și le va lua în considerare în procesul managerial. Managementul este un proces continuu de înțelegere a comportamentului și atitudinilor celorlalți și de comportare într-o manieră care să ducă la încredere și credință.

Aptitudinile conceptuale sunt reprezentate de abilitatea de a înțelege relațiile din situațiile complexe, de a vedea conexiuni în haos, și de a avea o viziune de viitor. Managerul trebuie să poată să vadă organizația și operațiunile ca un întreg. Diferitele procese, intrări și ieșiri, interacțiunea dintre componentele organizației, și inter-relațiile dintre organizație și medii exterior trebuie privite ca ceva singular, ca o entitate ce include tot.

Având ca bază aceste noțiuni teoretice referitoare la funcțiile, rolurile și aptitudinile necesare managerilor, aceștia își pot constitui propria concepție, își pot proiecta propriul stil managerial și își pot dezvolta aptitudini manageriale specifice.

4. Autoritatea și responsabilitatea

Conceptual autoritatea este o relație cu trei termeni care se instituie între un:

- purtător (P)
- subiect (S) în cadrul unui
- domeniu (D) anumit.

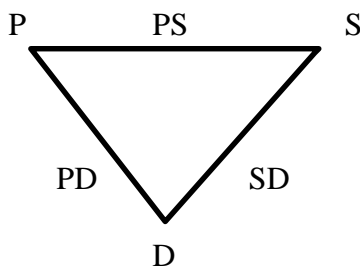


Figura 18.1.

Sursa: Bochensky, J.M, 1992

Relația PS este o relație tranzitivă, altfel spus dacă A este o autoritate pentru B în domeniul X iar B este o autoritate pentru C în același domeniu, atunci A este o autoritate și pentru C în domeniul X. Dacă însă A este o autoritate pentru B în domeniul X iar B este o autoritate pentru C în domeniul Y, nu se poate face nici o inferență cum că A este o autoritate pentru C în Y; o asemenea inferență realizată poartă numele de "abuz de domeniu" al autorității.

Autoritatea implică un proces de comunicare al unui mesaj de la P la S și apoi acceptarea semnificației mesajului transmis, pe tot acest parcurs putând apărea distorsiuni legate de comunicare fie la nivelul P (care este emițătorul) fie la nivelul lui S care este receptorul; aceste distorsiuni pot avea multiple cauze și forme, fiind descrise mai amănunțit în secțiunea legată de procesul comunicării. Din descrierea conceptuală se pot face două inferențe majore:

- a) nu există persoană care să nu fie o autoritate măcar într-un domeniu;
- b) nu există persoană care să fie autoritate în toate domeniile

O definiție funcțională a autorității ar fi: capacitatea de a modifica atitudinea sau comportamentul altor persoane. Există o întreagă literatură referitoare la relația dintre autoritate și putere, existând diferite abordări ale subiectului (de ex.: autoritatea=putere legitim constituită), însă pentru a schematiza expunerea de față le vom considera cvasiechivalente.

4.1. Surse ale autorității

- nivelurile superioare ale sistemului
 - controlul asupra unor resurse critice
 - charisma
1. În cazul nivelurilor superioare ale sistemului autoritatea se naște la un nivel înalt al sistemului și este apoi transmisă spre nivelurile subiacente; în acest context "cel mai înalt nivel al sistemului" ar putea fi divinitatea, constituția, șeful statului sau voința colectivă a poporului;
 2. Pentru a fi o sursă de autoritate resursele trebuie să aibă trei caracteristici
 - a) să fie esențiale pentru funcționarea organizației;

-
- b) să fie în cantități reduse, sau concentrate în posesiunea unui număr restrâns de indivizi;
 - c) să fie nesubstituibile;

Aceste trei atribute fac ca o resursă să fie critică și creează dependența organizației față de acei indivizi sau grupuri care controlează respectivele resurse. Derivat din această categorie este și controlul asupra unor resurse speciale, anume conștiințele și abilitățile personale, deosebite; aceasta este, anticipând puțin prezentarea, sursa principală a autorității personalului medical, mai ales a medicilor. Aceștia sunt percepuți (și pretind) a avea controlul asupra unor resurse deosebite: acelea de a relua/îmbunătăți viața semenilor!

Charisma reprezintă capacitatea de a inspira altor indivizi dorința de a se identifica (sau imita) cu deținătorul acestei calități. Această sursă de autoritate este dependentă de o multitudine de factori subiectivi, precum prestigiul sau admirația atribuite de alții individului sau grupului charismatic (acestea fiind influențate de variabile precum normele și valorile societății). Din acest motiv această sursă de autoritate este cel mai greu de definit și cuantificat dar cu toate acestea joacă un rol important în relațiile sociale (de la alegerea președintelui la urmarea indicațiilor superiorului ierarhic, charisma poate fi factorul decisiv, deși după cum arătăm subiectiv!).

Discuția despre bazele conceptuale ale autorității ca și despre distincția între tipurile de surse ale autorității este importantă nu doar din punct de vedere teoretic ci și în termeni practici: managerii eficienți sunt cei care știu să contrabalanseze sursele autorității (să-și extragă autoritatea din mai multe surse) și în același timp să nu încerce să-și exercite autoritatea în arii în care nu sunt competenți (adică să nu realizeze "abuzul de domeniu" descris anterior). De asemenea managerii de succes trebuie să știe să utilizeze sursele de autoritate în concordanță cu subiecții ce se dorește a fi influențați și cu obiectivele preconizate.

4.2. Tipuri de autoritate în management

În general în literatura de specialitate sunt descrise trei tipuri de autoritate:

1. ierarhică ("line" sau deontică);
2. a expertului ("staff" sau epistemică) sau a cunoștințelor;
3. funcțională.

Tipuri de autoritate

- Autoritatea ierarhică (line) derivă din principiul scalar (unul din principiile fundamentale ale managementului) conform căruia un superior exercită controlul direct asupra subordonatului său. Este vorba de o relație de autoritate directă, "lineară" sau pas-cu-pas. Managerul prin excelență trebuie să facă apel la acest tip de autoritate, știut fiind că într-o organizație eficientă trebuie să existe o singură linie de subordonare directă.
- Autoritatea expertului aparține acelor indivizi sau grupuri dintr-o organizație a căror principală funcție e de a furniza sfaturi, sugestii sau recomandări celor cu autoritate ierarhică. Acest gen de autoritate caracterizează relațiile în care purtătorul autorității poate consilia dar nu poate lua decizii obligatorii pentru personal.
- Autoritatea funcțională se referă la autoritatea pe care un individ sau departament a primit-o relativ la o anumită problemă legată de activități desfășurate de personalul din alte departamente. În acest caz nu se mai aplică principiul de comandă, managerii direcți fiind privați de autoritatea lor pe un domeniu limitat, această autoritate fiind delegată altor persoane de către superiori.

Deținătorii autorității expertizei ("staff") trebuie să adere la ierarhie, la linia autorității ierarhice.

Autoritatea ierarhică și epistemică (staff) se caracterizează după tipul de relații pe care deținătorii le au în organizație și nu după ceea ce fac; nu pot exista departamente cu autoritate epistemică pură, fără o relație de autoritate ierarhică, atât în cadrul lor cât și față de restul organizației.

Uneori se afirmă că cei ce au autoritate ierarhică trebuie să acționeze iar cei cu autoritate epistemică (staff) trebuie să gândească pentru a-i sfătui pe primii; ca atare se pledează pentru o descriere managerială între autoritatea poziției (ierarhică) și cea a ideilor (staff).

Trebuie amintit însă că managerii nu-și pot împărți responsabilitatea, nu pot delega o parte a muncii lor și să mențină doar alta (adică ei să acționeze, iar de gândit să o facă alții – consilierii!!). Deci atunci când autoritatea ideilor aparține unei persoane e dificil ca autoritatea de a comanda (în același domeniu) să fie deținută de altcineva.

Distincția este însă necesară pentru ca subordonații/personalul să știe în ce calitate acționează. Cei cu funcții "staff" trebuie să consilieze iar superiorii lor să ia decizii pe lanțul scalar.

Puterea de decizie trebuie să stea doar la cei cu autoritate ierarhică; neînțelegerea acestui lucru duce la multe fricțiuni și impasuri în funcționarea organizațiilor.

Se afirmă uneori că autoritatea epistemică (staff) este mai necesară în planificare și control; cum am menționat însă nu trebuie să existe departamente cu autoritate staff pură ci doar persoane cu asemenea funcții în cadrul departamentelor, care să se supună însă relațiilor ierarhice.

Referitor la autoritatea funcțională este important să prezentăm succint etapele recomandate pentru dezvoltarea autorității funcționale, tocmai datorită faptului că duce la diminuarea importanței unuia dintre principiile managementului.

Ca primă etapă, managerul poate permite unei persoane cu autoritate epistemică să transmită informațiile și propunerile direct către subordonații săi, fără să mai treacă pe la el (ex.: informații despre calitatea actului medical în diferite secții). O a doua etapă poate consta în a permite experților să se consulte cu managerii și să le arate cum poate fi operaționalizată informația (să-i instruiască deci); în acest caz este necesar acordul prealabil al managerilor respectivi.

Autoritatea funcțională deplină este atunci când unei persoane i se delegă autoritatea de a prescrie anumite metode sau politici de urmat, într-un compartiment în care nu el este șeful ierarhic (managerul). Un exemplu frecvent: un contabil poate prescrie tuturor departamentelor unei organizații tipurile de evidențe obligatorii.

Autoritatea funcțională este limitată de obicei la zona lui "cum", uneori "când", foarte rar "unde", "ce" sau "cine". Aceasta pentru că funcționalizarea autorității duce la extrem duce la distrugerea rolului managerului, adică la pierderea capacității de a planifica, organiza, încadra personal, conduce și controla. Din aceste motive autoritatea funcțională trebuie folosită cât mai parcimonios. Se recomandă ca atunci când nu este sigur cine să aibă conducerea să se renunțe la autoritatea funcțională în favoarea celei ierarhice.

Pentru a menține unitatea de comandă se mai recomandă ca autoritatea funcțională să nu se manifeste sub primul nivel al superiorului, i.e. să nu se dea instrucțiuni la bază, ocolind șeful ierarhic și scăzându-le astfel dramatic prestigiul și implicit autoritate ierarhică; în plus natura sarcinii pentru care există autoritate funcțională trebuie să fie foarte clar definită, altfel putându-se ajunge la blocaj funcțional.

Toate acțiunile manageriale implică atât elemente de autoritate ierarhică cât și epistemică, trebuind însă înțeles când cineva acționează ca autoritate funcțională și când ca autoritate epistemică. Se sugerează deseori și faptul că nu este bine să existe prea mulți experți într-o organizație: ei propun doar planuri pe care alții trebuie să le aplice, fapt ce

poate duce la difuziunea răspunderii și în final la eșec. În plus supoziția că expertul gândește "mai bine" ca managerul este deseori primejdioasă fiindcă această "gândire" poate fi ruptă de realitate; mai mult, managerul trebuie să aibă capacitatea de a judeca (și) singur informațiile furnizate de experți.

Trebuie subliniat că expertul (autoritate epistemică) trebuie să rezolve probleme, nu să creeze altele noi; i.e. recomandările lor trebuie să fie suficient de complete și de clare încât să facă posibil un răspuns simplu (Da/Nu) din partea superiorului ierarhic, fără necesitatea unei activități suplimentare de reanalizare.

În final vom menționa că cei cu autoritate epistemică nu trebuie să-și aroge meritul unei acțiuni bazate pe sfatul lor, nu doar pentru a reduce fricțiunile, ci și pentru că managerii ce le-au acceptat sfaturile poartă întreaga responsabilitate pentru succesul sau insuccesul demersului.

4.3. Delegarea autorității

Delegarea este arta/știința de a transfera o parte din autoritatea proprie subordonaților astfel încât aceștia să fie răspunzători în fața ta, deși responsabilitatea generală pentru atingerea obiectivului propus îți revine în întregime (ca manager). Scopul primar este deci atingerea unui obiectiv anume, aceasta fiind și prima etapă a procesului; al doilea pas constă în a decide cui se delegă autoritatea; al treilea: alocarea resurselor necesare atingerii obiectivelor și patru: contactul cu subordonatul.

Delegarea autorității se face ținând cont de următoarele principii:

1. principiul delegării după rezultatele așteptate: autoritatea delegată trebuie să permită realizarea obiectivului propus;
2. principiul definiției funcționale, care implică definirea:
 - a ceea ce se cere de la fiecare individ/departament ca rezultate și activități,
 - relațiile cu alte departamente,
 - relațiile cu alte posturi/poziții (se referă la fișa postului);
3. principiul scalar, se referă la lanțul autorității directe în toată organizația: definit clar cine ce autoritate are, astfel ca personalul să știe de cine să asculte și la cine să se adreseze pentru probleme ce le depășesc autoritatea. Cu cât linia autorității e mai clară cu atât este mai eficientă luarea deciziilor și comunicarea în organizație;
4. principiul autorității de nivel: managerii de la fiecare nivel al organizației trebuie să ia deciziile la care au dreptul conform autorității delegate și doar în problemele ce le depășesc această autoritate să se adreseze superiorilor ierarhici; să se evite astfel "delegarea inversă" sau "de jos în sus": problemele se reîntorc pentru soluționare la superiorii ierarhici, aceștia trebuind astfel să ia decizii în locul subordonaților;
5. principiul unității de comandă: o persoană trebuie să raporteze unui singur superior (cu excepțiile discutate anterior) scăzând astfel riscul conflictelor și al ambiguităților instrucțiunilor și crescând responsabilitatea pentru realizarea obiectivelor propuse;
6. principiul responsabilității absolute: nici un superior ierarhic nu poate scăpa, prin delegare, de responsabilitățile funcției sale. În același timp responsabilitatea subordonaților în fața superiorilor ierarhici e absolută, o dată ce au acceptat o sarcină și au primit mijloacele și resursele de a o duce la îndeplinire;
7. principiul parității responsabilității și autorității. Atâta vreme cât autoritatea dă dreptul de a realiza anumite sarcini, iar responsabilitatea este obligația de a le îndeplini corect, rezultă că autoritatea trebuie să corespundă responsabilității, i.e. responsabilitatea pentru anumite activități nu poate fi mai mare decât cea corespunzătoare autorității delegate și nici nu trebuie să fie mai mică. Se evită astfel situația în care managerii trag la răspundere subalternii pentru neîndeplinirea unor sarcini pentru care aceștia nu au avut autoritatea necesară; se evită și cazul contrar în care este delegată suficientă autoritate, dar cel ce o

deține nu este controlat pentru utilizarea ei eficientă, ambele ipoteze ducând la un management neperformant.

Variabile ce influențează gradul de delegare a autorității

1. similaritatea funcțiilor: se referă la gradul în care funcțiile îndeplinite de personalul subordonat aceluiași manager sunt la fel sau diferite, autoritatea delegată variind în funcție de aceste extreme;
2. contiguitatea geografică: ține cont de localizarea spațială a personalului ce raportează aceluiași superior;
3. complexitatea funcțiilor: ia în considerație natura (dificultatea) funcțiilor îndeplinite de personalul sau departamentele ce raportează managerilor;
4. conducere și control: ia în calcul gradul de pregătire al personalului și gradul de supraveghere necesar;
5. coordonarea: se referă la timpul necesar pentru a menține legătura cu alte departamente/compartimente;
6. planificarea: reflectă importanța și complexitatea obiectivelor departamentului și implicit timpul necesar managerului pentru planificarea activității unității sale.

Ținând cont, concomitent, de toate aceste variabile se poate aproxima gradul de delegare a autorității în diferite organizații, i.e. numărul de manageri necesari pentru organizație. De remarcat sintagma "aproxima", deoarece delegarea implică și o latură care a făcut pe mulți cercetători să vorbească despre o "artă a delegării".

Arta delegării implică:

- receptivitatea managerului: să accepte ideile altora, chiar dacă nu consonează cu ale sale;
- dorința managerului de a împărți autoritatea: să nu-și oprească pentru sine decât ce e cel mai avantajos pentru organizație, restul să-l delege, chiar dacă l-ar putea realiza și singur;
- capacitatea managerului de a accepta greșelile subalternilor, având în vedere că fără aceasta nu poate exista delegare;
- încrederea în subordonați: este riscantă, dar este temelia unei delegări eficiente (pentru reducerea riscurilor trebuie cântărite calitățile persoanelor alese în raport cu obiectivul dorit);
- utilizarea unor controale globale, centrate pe obiective și nu pe activități, care să fie și feed-back eficient pentru cei cărora li s-a delegat autoritatea.

Pentru prevenirea unei delegări ineficiente a autorității sunt de reținut următoarele:

- delegarea unei autorități suficiente pentru atingerea rezultatelor dorite;
- selecționarea persoanelor în funcție de natura sarcinilor ce trebuie realizate și "antrenarea" acestora, având în vedere că pregătirea influențează gradul de autoritate delegată care să permită menținerea unor linii de comunicație deschise, contactul, ori de câte ori este necesar cu subalternii;
- realizarea unor sisteme și metode de control adecvate, care să mențină un echilibru între un control rigid și "scăparea totală a controlului";
- recompensarea autorității asumate în mod eficient, exemplele pozitive fiind de obicei un stimul puternic nu doar pentru cel ce este apreciat ci și pentru restul organizației.

În final vom încerca să sintetizăm impactul unor aspecte legate de autoritate la nivelul organizațiilor socio-medicale, sub forma unui ghid practic pentru managerii din acest domeniu:

1. În majoritatea unităților sanitare, autoritatea derivă din multiple surse: ierarhice, controlul asupra unor resurse critice, expertiza și charisma. Managerii ce doresc să fie

eficienți într-un asemenea mediu trebuie să fie în stare să diferențieze diferitele surse ale autorității, să fie atenți față de bazele propriei autorități și să aibă grijă să acționeze în consonanță cu așteptările celorlalți membri ai organizației.

Trebuie evitat "abuzul de domeniu", i.e. asumarea de responsabilități manageriale în virtutea autorității epistemice în domeniul clinic, fără dublarea acestora de competențe specifice managementului.

2. Managerii sanitari trebuie să înțeleagă costurile, riscurile și beneficiile asociate utilizării fiecărui tip de autoritate și să poată aprecia pe care anume să o folosească în funcție de situație și oameni.

3. Autoritatea în organizațiile socio-medicale ar trebui considerată mai degrabă ca o resursă limitată și nu ca una inepuizabilă. De aceea managerii ar trebui să-și direcționeze eforturile către problemele prioritare sau către acțiunile ce pot avea cele mai mari beneficii, fiind gata să cedeze din autoritate în alte domenii neprioritare.

4. Natura complexă a organizațiilor din domeniul social conduce de obicei la multiple centre de autoritate. Deseori managerii pot influența viața organizației nu prin autoritatea ierarhică ci prin stabilirea unor relații personale cu ceilalți deținători de autoritate și prin angajarea în diferite "jocuri" de influențare a autorității.

5. Dualitatea autorității și multiplele obiective ale organizațiilor sociale pot duce la conflicte între indivizi și/sau grupuri. În aceste condiții managerii cu cunoștințe și calități în domeniul negocierii pot să-și sporească autoritatea.

6. O altă modalitate de a spori autoritatea managerială este de a integra activitățile clinice cu cele manageriale; o modalitate utilizată este încurajarea personalului socio-medical de a dezvolta sisteme de monitorizare și evaluare a propriilor performanțe.

7. Organizațiile socio-medicale sunt caracterizate prin multiple niveluri funcționale; în asemenea condiții atenția trebuie concentrată pe dezvoltarea unor mecanisme formale de coordonare și comunicare între toate aceste paliere (medical, nursing, administrație etc.).

8. În ultima vreme presiunile derivate din necesitatea controlului costurilor, oferta crescută a forței de muncă calificate (număr crescut de medici în special), ca și anumite opțiuni ideologice de orientare către mecanismele pieței au făcut ca poziția managerilor să se întărească față de cea a personalului medical în multe țări și au oferit o mai mare posibilitate managerilor de a influența comportamentul individual al medicilor. Această posibilitate ar trebui utilizată în continuare de profesioniștii din domeniul managerial, atât prin dezvoltarea unor aptitudini noi, cât și prin încurajarea implicării personalului medical în funcții manageriale, chiar cu normă întreagă, încercându-se astfel delimitarea mai clară a domeniului managerial de celelalte domenii de activitate.

Tipuri și mecanisme de luare a deciziei

5. Teoria deciziei

Definiție

Teoria deciziei se ocupă de procesul luării deciziilor, mai ales în condiții de incertitudine, când este necesar a se evalua un număr de alternative de acțiune, înainte de a se lua decizia finală.

Teoria deciziei analizează tipurile de decizie, definește reguli de bază ale procesului și dezvoltă metode de luare a deciziei folosind diferite modele și proceduri.

Pentru rezolvarea unei probleme trebuie parcurse mai multe etape:

- sesizarea problemei
- clarificarea și analizarea problemei

-
- definirea obiectivelor, identificarea constrângerilor și determinarea criteriilor
 - generarea de soluții alternative
 - evaluarea soluțiilor
 - selectarea soluției celei mai bune
 - planificarea acțiunii
 - comunicarea deciziei și motivarea ei
 - acțiune
 - monitorizare, control, revizuire

Toate aceste etape presupun existența informației.

5.1. Tipuri de decizie

Deciziile pot fi clasificate în funcție de:

- scopul lor
- structura lor
- complexitatea lor
- gradul de dependență și influența asupra altor decizii
- gradul de incertitudine existent
- circumstanțele în care se ia decizia
- timpul disponibil

Fiecare din aceste caracteristici pot fi regăsite într-un proces de luare a deciziei.

Scopul deciziei

După scop deciziile pot fi:

- strategice – pe termen lung, iau în considerare probleme generale care afectează părți importante din organizație sau întreaga organizație; sau
- tactice – pe termen mai scurt, se referă la probleme operaționale care, deși pot afecta întreaga organizație, vor avea un impact mai important asupra unei anumite funcții sau unui anumit departament al organizației.

Structură

După structură deciziile pot fi:

- structurate și neambigui – sunt decizii bine definite, opțiunile sunt clare și explicite, există criterii de evaluare; sau
- nestructurate și ambigui – circumstanțele în care se ia decizia sunt neclare, motivele luării deciziei sunt prost definite, opțiunile existente sunt neclare, iar criteriile de evaluare a rezultatelor deciziei nu se află la îndemână.

Complexitate

Deciziile pot fi mai mult sau mai puțin complexe în funcție de numărul de factori care le afectează. Acești factori pot fi:

- interni – procese și tehnologii complexe, multe produse sau o rețea de distribuție complicată
- externi sau de mediu – piață foarte segmentată, schimbări rapide în tehnologie, complicații politice, sociale și economice.

Grad de dependență și influență

Deciziile pot fi mai mult sau mai puțin dependente de alte decizii – trecute, prezente sau viitoare – și pot la rândul lor influența alte decizii. Toate acestea trebuie luate în considerare și pot crește complexitatea procesului de luare a deciziei.

Incertitudinea

Deciziile pot fi luate în condiții de certitudine când toate datele relevante sunt cunoscute și toate consecințele probabile pot fi prevăzute.

Sau deciziile pot fi luate în condiții de incertitudine, fie din cauză că nu toate datele sunt cunoscute sau deoarece rezultatele pot fi afectate de consecințele greu de prevăzut ale comportamentului uman.

Atunci când incertitudinile sunt inerente sistemului se poate folosi ceea ce se cheamă un proces de modelare conjunctural sau "pe ghicite".

Circumstanțele în care se iau deciziile

Deciziile pot fi:

1. decizii de oportunitate – pentru a exploata o șansă de a crea un nou produs/serviciu sau de a intra pe o piață nouă
2. decizii de problemă – pentru a face față unei probleme imediate dar nu critice; pot fi proactive, în sensul că anticipează o dificultate sau reactive, în sensul că încearcă să facă față unei probleme apărute
3. decizii de criză – ce privesc probleme majore de management de obicei impuse din afara organizației

Scale de timp

Deciziile trebuie luate în condiții de urgență mai mare sau mai mică, în funcție de circumstanțe.

Reguli de bază în luarea deciziei

Există patru reguli de bază de luare a deciziei:

1. Optimist. Alege opțiunea care poate da rezultatele cele mai bune (regula maximax)
2. Pesimist. Alege opțiunea cu cea mai mare valoare a rezultatului cel mai puțin posibil (regula maximin sau maximax cost)
3. Costul de oportunitate. Ce oportunități pierdem dacă alegem un curs de acțiune și nu altul? Aici trebuie luată în discuție Regula Regret. Dacă decidem asupra unei opțiuni, când vom privi înapoi, cât de mult vom regreta că nu am decis asupra celei mai bune opțiuni date fiind circumstanțele apărute?
4. Valoarea așteptată. Alege opțiunea în concordanță cu probabilitatea estimată de apariție a unei anumite situații.

5.2. Tehnici de luare a deciziei

Există mai multe tehnici folosite în luarea deciziei: matricea decizională, arborele decizional, algoritmul deciziei, modelarea, simularea etc.

Vom detalia aici doar arborele decizional.

Arborele decizional

Deciziile trebuie adesea luate în condițiile existenței unui număr de alternative de acțiune ale căror rezultate sunt incerte. De asemenea anumite acțiuni pot afecta alte acțiuni care urmează și aceste efecte posibile trebuie luate în considerare încă de la început.

Arborii decizionali sunt o modalitate de a evidenția probleme de acest gen, caracterizate de interacțiunea dintre incertitudine și decizii de tipul "ori/ori".

Ei reprezintă anatomia unor puncte de decizie secvențială, ale căror implicații pot fi găsite la nivelul ramurilor arborelui. Astfel consecințele deciziilor viitoare pot fi urmărite în sens retrograd pentru a evalua influența lor asupra deciziei prezente.

Stadiile construirii unui arbore decizional sunt:

1. listarea deciziilor și a incertitudinilor în ordine cronologică
2. construirea arborelui cu punctele sau nodurile decizionale și nodurile opționale (vezi figura)
3. atribuirea de costuri, beneficii și probabilități diferitelor ramuri

4. analiza arborelui prin metoda "rostogolirii înapoi", prin identificarea costurilor și beneficiilor începând cu punctul final și terminând cu obiectivul original de la nivelul primei decizii

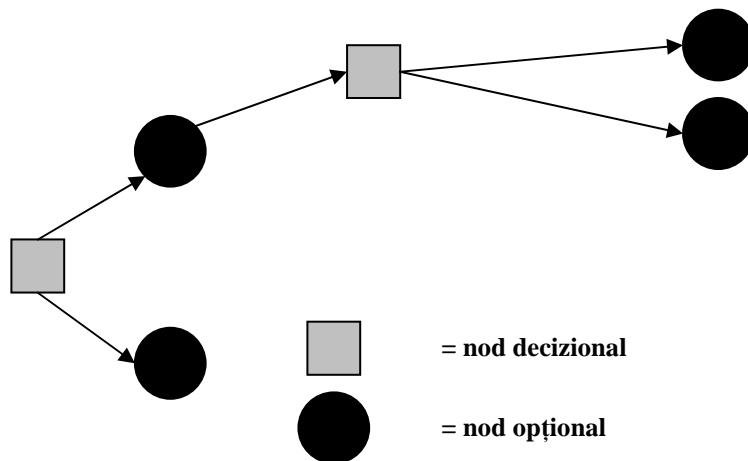


Figura 18.2. Structura unui arbore decizional

Decizia:

- este proces creativ, ce implică „n” persoane ce vor reacționa pozitiv sau negativ la ea
- chiar a nu reacționa la o decizie este un răspuns
- pentru rezolvarea problemelor există un proces decizional ce implică tehnici și reguli
- comunicarea între persoanele implicate în procesul decizional este cel mai important element

Luarea deciziei nu presupune întotdeauna o abordare pur rațională, uneori procesul de luare a deciziei este un proces intuitiv, haotic care necesită flexibilitate în gândire. De aceea criteriile de evaluare a implementării deciziei trebuie definite și trebuie informat cel ce va duce la îndeplinire decizia. Adecvarea luării unei decizii trebuie verificată, uneori fiind necesară reevaluarea deciziei în lumina noilor informații disponibile și realizarea unor schimbări din mers. Acest lucru implică o abilitate crescută de a te descurca în necunoscut, având în vedere că în momentul luării unei decizii se poate întâmpla ca să nu fie disponibile toate informațiile necesare. Este important de asemenea modul de comunicare a deciziei având în vedere faptul că orice decizie depășește sistemul în care acționează, putându-se extinde și la alte sisteme, ex. decizia de a reduce procentul cazurilor sociale internate în spitale afectează și alte domenii decât cel medical. Comunicarea deciziei implică trei factori: cel care transmite – calea de comunicare – cel care recepționează. De aceea trebuie să ne asigurăm că aceasta este făcută într-un mod corect (vezi capitolul referitor la comunicare). În același timp trebuie avută în vedere și situația particulară de luare a deciziei în grup, situație întâlnită în diferite tipuri de organizații socio-medice. Principalele variante de luare a deciziei în grup sunt:

- decizia prin lipsa de răspuns, în care sunt sugerate/prezentate diferite idei până când una este acceptată fără comentarii; este considerată o metodă consumatoare de timp, care ar trebui utilizată doar în lipsa altor alternative.
- decizia prin regula autorității, în care conducătorul este cel care ia decizia, după ce ascultă discuțiile și argumentele aduse de membrii grupului; este o variantă rapidă, dar

-
- care depinde mult de capacitatea managerului de a sintetiza și alege varianta cea mai adecvată.
- decizia prin regula minorității, apare atunci când un individ sau un subgrup cu autoritate argumentează și susține puternic un anumit punct de vedere și “forțează” restul grupului să adopte propria opțiune.
 - decizia prin regula majorității, în care este adoptată varianta susținută de majoritatea membrilor grupului; uneori poate să reflecte mai mult loialitatea și/sau afinitățile personale și mai puțin consistența propunerii adoptate; poate crea tensiuni prin individualizarea a două subgrupuri: cei care câștigă și cei care pierd.
 - decizia prin consens, în care fiecare membru al grupului își exprimă și susține o anumită opinie, fiind adoptată prin negociere acea variantă care nu mai naște controverse; trebuie avut în vedere faptul că se poate ajunge la un “fals consens” în care unii membri ai grupului renunță la varianta proprie pentru a nu fi puși într-o postură “neplăcută” față de restul membrilor grupului.

Ca principale avantaje ale luării deciziei în grup se pot aminti: obținerea de informații și cunoștințe mai complete, creșterea gradului de acceptare a soluțiilor adoptate și o legitimitate sporită a variantelor adoptate. Ca principale dezavantaje se pot cita: cantitatea de timp crescută necesară adoptării soluției dorite, presiunea spre conformitate între toți membrii grupului și, nu în ultimul rând, disiparea responsabilității pentru soluțiile adoptate.

V. Managementul organizațional

1. Definiție și obiectiv

Managementul organizațional este procesul de dezvoltare și operare a organizațiilor pentru a fi siguri că acestea funcționează eficient. Se ocupă de structura organizației și de modurile în care pot fi obținute cele mai bune rezultate de la membrii organizației care lucrează în cadrul respectivei structuri

Obiectivul managementului organizațional este creșterea eficienței organizației. O organizație eficientă poate fi definită ca o organizație care își realizează cu succes obiectivele și care își respectă responsabilitățile față de toți cei ce participă într-un anumit mod la activitatea organizației: acționari, angajați, clienți, furnizori sau, la modul general vorbind, față de comunitate.

Factori ce contribuie la eficiența organizației:

1. conducere vizionară (de la cel mai înalt nivel)
2. echipă managerială puternică
3. forță de muncă bine motivată, angajată, performantă și flexibilă
4. o structură adecvată operațiunilor și culturii organizației și mediului în care funcționează
5. echipă de lucru eficientă în toată organizația reușind să mențină conflictul sub control
6. scopuri și strategii bine definite pentru a se putea opera cu ele
7. o presiune continuă pentru inovare și pentru o utilizare cât mai eficientă a noi tehnologii, asociată cu capacitatea de a administra și a intensifica schimbarea, de a administra diversitatea și de a realiza un grad rezonabil de ordine, în condițiile de incertitudine, chiar în haos
8. o cultură pozitivă a corporației care acoperă un sistem de valori care pune accentul pe performanță și calitate. Stilul managementului care este o parte a culturii, ar trebui

să furnizeze supremația în timp ce promovează „o cultură a consensului” în care este încurajată implicarea angajaților în dezvoltarea organizației

9. funcționarea organizației ca o „organizație de învățământ”, adică o organizație care facilitează studiul tuturor membrilor ei și care se transformă continuu

10. o capacitate de a opera în mod flexibil și de a reacționa rapid la schimbări, asociată cu capacitatea de a acționa rapid și de a face ca lucrurile să meargă bine

11. o orientare puternică spre piață care se concentrează pe maximizarea vânzărilor profitabile prin dezvoltarea produselor și serviciilor care vor satisface nevoile și dorințele consumatorului. Filozofia de piață a organizației va accentua importanța de a comunica clienților existenți și potențiali avantajele produselor și a serviciilor care li se oferă. Va avea drept scop asigurarea că cererile sunt realizate pentru satisfacția atât a clienților (deoarece ei obțin ceea ce doresc) cât și a comerțului (deoarece își realizează obiectivele financiare și de dezvoltare)

12. o bază financiară solidă și sisteme bune pentru evaluarea și controlul costurilor în management, punându-se accent pe realizarea măsurătorilor și pe eficiența costurilor

2. Activitățile în managementului organizațional

Managementul organizațional se preocupă de:

- schema organizației
- managementul culturii
- managementul echipei
- managementul flexibilității
- managementul schimbării

Schema organizației. Definiții

- Structura organizației. Structura unei organizații constă din funcțiile și departamentele între care sunt realizate anumite relații ce implică exercitarea autorității și schimbul de informații. Structura trebuie să fie corespunzătoare scopului organizațional și situației existente.
- Schema organizației. Schema organizației este procesul de divizare a sarcinilor manageriale într-o diversitate de activități și de stabilire a mijloacelor de coordonare a acestor activități. Schema organizației se preocupă de aspectele structurale ale organizației. Are drept scop analizarea rolurilor și relațiilor astfel încât efortul colectiv să poată fi organizat explicit pentru realizarea scopurilor specifice.

Linii directoare pentru schema organizației

Teoreticienii clasici au dezvoltat un set de principii ale organizației, dar ideea că acestea se puteau aplica în mod universal nu mai este justificată. În orice caz, principiile erau deseori incompatibile. Cu toate acestea, există un număr de linii directoare ce ar putea fi luate în considerare când proiectăm sau modificăm structurile organizației, deși aplicarea lor va depinde de caz. Acestea sunt descrise mai jos:

- Distribuirea sarcinilor. Activitatea care urmează să fie dusă la îndeplinire trebuie să fie definită și distribuită în mod corespunzător angajaților sau departamentelor. Activitățile conexe trebuie să fie grupate împreună pentru evitarea golurilor sau multiplicării muncii. Problemele care necesită o decizie trebuie să fie abordate cât mai aproape de zona de acțiune. Managerii nu trebuie să facă prea mult și nici nu trebuie să exercite un control rigid, permanent.
- Nivelele din structură. Prea multe nivele de management și control inhibă comunicarea și creează o activitate suplimentară (și slujbe). Scopul trebuie să fie reducerea la minim

a numărului de nivele. Cu toate acestea, reducerea numărului de nivele pentru crearea unor structuri mai plate, impune cerința stringentă de a îmbunătăți munca în echipă, delegarea și metodele de integrare a activităților când bucla de control este mult mai mare și rolul managerilor de rang intermediar nu mai există. Procesul de reducere a numărului de nivele (straturi) este facilitat prin utilizarea tehnologiei informației pentru a intensifica fluxul informațional și pentru a ajuta procesul de luare a deciziilor.

- Amplitudinea (bucla) controlului. Numărul de persoane care poate fi administrat sau controlat în mod corespunzător de cineva este limitat, dar acesta diferă în funcție de activități. Majoritatea oamenilor pot lucra chiar dacă bucla de control este mai mare, atâta timp cât sunt pregătiți să delege mai mult pentru a evita să fie implicați în prea multe detalii și să dezvolte o muncă în grup mai bună a indivizilor care le raportează. De fapt, buclele largi de control sunt benefice deoarece pot spori delegarea și munca în echipă și îl „eliberează” pe managerul de la cel mai înalt nivel lăsându-i mai mult timp pentru luarea deciziilor și pentru planificare. Atunci când numărul personalului coordonat este foarte mic, acest fapt încurajează managerii să se implice în activitatea care are loc sub nivelul lor, limitând dezvoltarea profesională a subordonaților lor.
- O persoană, un șef. Vorbind în general, indivizii ar trebui să raporteze unui singur șef. Aceasta împiedică ordinele contradictorii care pot apărea în cazul existenței mai multor superiori ierarhici pentru o singură persoană. Dacă managerul evită subordonații imediați, când dă instrucțiuni, poate provoca confuzii și poate să submineze autoritatea acestora în fața subalternilor.
- Descentralizarea. Autoritatea care ia decizii trebuie să fie delegată cât mai aproape de locul acțiunii. Există o întregă dezbateră asupra descentralizării la nivelul unei organizații: discuția nu se referă la faptul dacă descentralizarea este "bună" sau nu, ci mai degrabă la echilibrul care ar trebui să existe între centralizare și descentralizare. Ca principale argumente în favoarea unei sporite descentralizări organizaționale sunt menționate:
 - permite ca deciziile să fie luate mai aproape de nivelul operațional;
 - serviciile suportive (ex: administrația) vor fi, probabil mai eficiente dacă sunt furnizate cât mai aproape de activitățile pe care trebuie să le sprijine;
 - furnizează posibilitatea pregătirii managerilor, prin delegarea autorității (care este esența descentralizării);
 - de obicei are un impact pozitiv asupra moralului și motivației personalului.

În continuare vom prezenta succint și factorii care influențează gradul de descentralizare unei organizații:

- Costul deciziei (uneori numit costul greșelilor): cu cât costul asociat unei decizii greșite este mai mare, cu atât respectiva decizie va fi luată mai la vârf, deci descentralizarea va fi diminuată (de ex: diferența între descentralizarea puterii de decizie de a cumpăra avioane sau scaune); asta nu semnifică că managerii superiori greșesc mai puțin (deși ar putea fi real, având mai multe informații și fiind teoretic mai bine pregătiți); motivul real este că responsabilitatea unei erori le revine în totalitate; trebuie însă prevenite exagerările: uneori centralizarea costă mai mult decât prezumtivele greșeli ale subordonaților.
- Uniformitatea politicilor: favorizează centralizarea, atunci când consistența activităților organizației este primordială.

- Dimensiunea unității: cu cât organizația este mai mare cu atât e mai mare descentralizarea, asta deoarece timpul necesar luării deciziilor în asemenea unități este lung, iar deciziile încetează să mai fie centralizate, soluția fiind descentralizarea.
- Tradiția organizației: poate avea o mare influență, mai ales dacă a avut succes, putând stimula fie centralizarea, fie descentralizarea.
- Concepția superiorilor: influențează de asemenea gradul în care ei sunt dispuși să delege din propria autoritate și să accepte riscurile asociate.
- Concepția angajaților: dorința lor de a avea inițiativă și a-și asuma riscuri.
- Disponibilitatea managerilor: dacă sunt puțini e greu de realizat o descentralizare largită. Cheia descentralizării este antrenarea managerilor, iar descentralizarea este cea mai bună metodă de antrenament.
- Tehnicile de control disponibile: influențează gradul descentralizării, fără control eficient neputând fi vorba de descentralizare, ci de pierderea controlului organizației.
- Dinamica unității: când se dorește o schimbare rapidă descentralizarea, chiar cu manageri neexperimentați, poate fi soluția "forțându-se" practic, astfel, schimbarea; dimpotrivă în companiile vechi, conservatoare, care nu agreează schimbările bruște, este favorizată centralizarea.

În afara acestor factori, toți interni organizației, pot exista și influențe exterioare care să faciliteze sau nu descentralizarea, ca de ex: legislația, climatul socio-economic, filosofia politică dominantă.

- Optimizarea structurii. Aveți totdeauna în vedere o schemă a organizației ideale, dar nu uitați că aceasta poate că va trebui să fie modificată pentru a se potrivi aptitudinilor și competențelor indivizilor cheie.
- Relevanță pentru necesitățile organizaționale. Structura organizației trebuie să fie amendată sau dezvoltată pentru a răspunde necesităților existente. În condițiile actuale de dezorganizare și schimbare aceasta înseamnă o tendință spre structuri mai descentralizate și mai flexibile cu o responsabilitate mai mare acordată indivizilor și cu lărgire a utilizării echipelor care creează proiectele pentru a administra atât ocaziile favorabile cât și situațiile amenințătoare. Acest lucru implică o abordare nebirocrată, neoficială, coordonată pentru schema organizației (de exemplu., forma organizației va urma funcțiile sale și nu invers).

Abordarea fundamentală a schemei organizației constă în a:

- defini ce face organizația existentă – scopurile și obiectivele ei
- analiza și identifica activitățile sau sarcinile personalului individual
- distribui activitățile ce au legătură cu acestea
- distribui activitățile legate de grup îndeplinite de personal în unitățile organizaționale
- furniza pentru management și a coordona activitățile de la fiecare nivel de responsabilitate
- stabili relațiile de raportare și de comunicare.

3. Organizații formale și informale. Departamentarea

Organizațiile se nasc din nevoia umană de cooperare.

Ele au o structură formală și una informală, ce determină fluxul de activitate și relațiile interpersonale din acea organizație.

Structura formală este planificată și publică, cea informală este neplanificată și implicită. Structura formală este reprezentată de structura oficială a organizației (organigrame, fluxuri de producție), în timp ce structura informală a organizației este

reprezentată de relațiile personale neoficiale ce se stabilesc între membrii organizației și care influențează eficacitatea cu care organizația își desfășoară activitatea. Cele două tipuri de structuri sunt complementare.

Organizațiile formale sunt acele organizații în care activitățile a două sau mai multe persoane sunt coordonate în mod conștient spre un obiectiv dat. Esența lor constă în existența unui scop comun conștientizat. Persoanele din aceste organizații au deci un scop comun, comunică între ele și au voința de a acționa. Organizațiile formale își au definită o zonă clară de libertate de acțiune.

Structurile informale sunt date de existența unor activități de grup fără un scop comun conștientizat, în care grupurile sunt dinamice, se fac și se desfac și în care se dezvoltă relațiile interpersonale.

Rolul organizațional încorporează obiective verificabile (vezi planificarea), sarcini și activități clar definite și o arie de autoritate bine înțeleasă. Pentru ca rolul să fie operațional este nevoie pe lângă resurse și instrumente, de informație.

Pentru definirea structurii organizației și a rolurilor este nevoie de gruparea activităților necesare atingerii scopurilor, de desemnarea unui manager cu autoritate pentru a controla aceste grupări de activități cât și de coordonarea orizontală și verticală a acestora.

Proiectarea structurii organizației se face pentru: a clarifica cine ce trebuie să facă, cine răspunde de ce rezultate; a îndepărta obstacolele datorate confuziei și nesiguranței sarcinilor de lucru; a stabili o rețea de comunicare a deciziilor care să reflecte și să sprijine obiectivele organizației.

Două principii de bază acționează aici:

a) *principiul unității obiectivelor* – o structură organizațională este eficace dacă favorizează contribuția indivizilor la atingerea scopurilor și obiectivelor organizației.

b) *principiul eficienței* – o structură organizațională este eficientă dacă favorizează atingerea obiectivelor de către oameni (deci este eficace) la un cost minim sau cu consecințe nefavorabile minime.

Organizarea ca proces presupune câțiva pași esențiali:

1. stabilirea obiectivelor organizației
2. formularea obiectivelor derivate, a planurilor și politicilor
3. identificarea și clasificarea activităților necesare pentru atingerea obiectivelor
4. gruparea activităților în lumina resurselor umane și materiale disponibile și a modului cel mai bun de folosire a acestora
5. delegarea autorității necesare îndeplinirii activităților de către șeful fiecărui grup
6. legarea acestor grupări atât pe orizontală cât și pe verticală prin relații de autoritate și sisteme informaționale.

Organizațiile de obicei prezintă diferite nivele de organizare deoarece întotdeauna există o limită în ceea ce privește numărul de persoane ce se află sub îndrumarea unui manager. Acest principiu simplu era cunoscut încă din antichitate. Înainte de a porni exodul în Egipt, Moise primește următorul sfat:

"Tu nu poți face acest lucru singur. Alegeți oameni capabili și fă-i conducători asupra miilor, sutelor, cincizecilor și zecilor. Lasă-i pe ei să judece. Toate lucrurile mari să le aducă la judecata ta, dar lucrurile mărunte să le judece ei."

Departamentarea organizațiilor se face tocmai pentru ca un manager să aibă autoritate asupra activităților specifice dintr-o arie distinctă, o diviziune sau o filială a unei organizații.

Departamentarea poate fi: numerică, în timp, pe funcții, teritorială, pe produse, pe client, pe marketing, pe proces sau echipamente, pe servicii.

Cea mai frecventă este departamentarea funcțională care are avantajul că este logică, demonstrată în timp, bazată pe specializarea ocupațională, ceea ce simplifică formarea cât și asumarea responsabilității rezultatelor. Ea implică un control de la vârf, este eficientă în utilizarea forței de muncă și puterea și prestigiul activității de bază sunt bine apărate de manageri.

Astfel vom întâlni frecvent organizații împărțite pe departamente de producție sau de servicii, financiar, de marketing, de informatică etc. Dezavantajele unei astfel de compartimentări constau în faptul că o astfel de diferențiere duce la apariția loialității față de funcție nu față de organizație ca întreg, a unor ziduri de comunicare între funcții, complică formarea și dezvoltarea managerilor și ca urmare promovarea acestora.

În cazul organizațiilor mari, ce cuprind arii geografice întinse, departamentarea funcțională este greu de coordonat. Una dintre problemele ce se ridică este aceea a dorinței de a exercita controlul – departamentul respectiv uită că scopul activității este de a-i servi pe ceilalți și dorește să preia controlul (departamentul de personal angajează în locul managerului).

De asemenea, specializarea extremă duce la muncă neinteresantă, plicticoasă care scade motivația.

De aceea este bine ca departamentarea să se facă cât mai aproape de punctul de oferire al serviciului, deci să existe un grad crescut de descentralizare.

4. Cultura organizațională

Cultura unei organizații poate fi definită pe larg ca un model de credințe, atitudini, presupuneri și valori comune într-o organizație care modelează modul în care oamenii acționează și interacționează și care influențează puternic modul în care lucrurile se pot realiza. Culturile sunt funcționale dacă sprijină în mod pozitiv realizările obiectivelor organizației, sau disfuncționale dacă împiedică funcționarea eficientă a organizației. Există numeroase tipologii culturale, una dintre cele mai cunoscute fiind cea elaborată de Handy și care distinge patru mari culturi organizaționale: cultura puterii, personală, a rolurilor (sau birocratică) și cea a sarcinilor.

4.1. Cultura puterii: organizația în care predomină o astfel de cultură seamănă cu o pânză de păianjen.

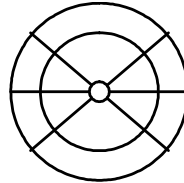


Figura 18.3.

Centrul acestei "pânze" este sursa centrală de putere de la care iradiază agenți ai acestei puteri, de obicei fiind vorba de specialiști.

Organizația se bazează pe existența unui lider puternic, charismatic. Structurile și regulile formale sunt considerate mai puțin importante decât personalitatea conducătorului. Organizația se bazează pe valori precum încrederea reciprocă, iar pentru comunicare interioară sunt utilizate contactele interpersonale directe, neexistând canale de comunicare formale (pre)stabilite riguros.

Pentru a avea succes și a răspunde cerințelor mediului, organizația trebuie să aibă conducători dinamici, întreprinzători.

Acest tip de cultură duce la alcătuirea unor organizații puternice și încrezătoare în capacitățile proprii, care reacționează rapid în medii instabile și primejdioase. Acest

comportament depinde însă exclusiv de calitatea persoanelor ce dețin puterea, comportamentul lor fiind esența succesului organizației, de unde importanța acordată unei selecții directe.

Indivizii care agreează o asemenea cultură organizațională sunt cei ce nu pun în prim-planul priorităților securitatea locului de muncă și care iubesc riscul, dar și avantajele (materiale sau morale) substanțiale și rapide.

4.2. *Cultura sarcinilor* (task culture)

Este caracteristică organizațiilor orientate spre atingerea rezultatelor. Poate fi reprezentată ca o rețea cu multe noduri (ca o schemă matricială) în care "puterea" se află în interstițiile acestei rețele.

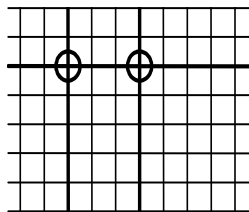


Figura 18.4.

Filozofia de funcționare a unei asemenea organizații constă din a pune împreună oamenii potriviți la nivelul potrivit cu resursele necesare, având o mare autonomie și libertate pentru realizarea obiectivului stabilit.

Autoritatea este mai ales cea a expertului și mai puțin bazată pe poziția ocupată în structura organizației. Este cultura echipei în care nu există ierarhii rigide, capacitatea de lucru în echipă fiind cea mai apreciată aici. Greu de impus disciplina într-o astfel de organizație datorită accentului pus pe creativitate și rezistenței față de centralism; este eficace în perioade de schimbări rapide, cu suficiente resurse disponibile. Cum poate sugera și reprezentarea matricială, este vorba de o cultură a echipei în care rezultatul obținut de echipă îl eclipsează pe cel individual și în care puterea este mult mai dispersată față de celelalte tipuri de culturi descrise.

Este o cultură ce oferă multă flexibilitate, într-un mediu instabil asigurând o mare viteză de reacție, necesitând însă resurse considerabile pentru a funcționa.

4.3. *Cultura rolului* a fost schematizată sub forma unui templu grec.

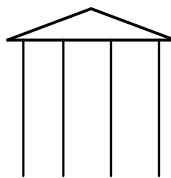


Figura 18.5.

Puterea o dau "stâlpii de susținere", care întruchipează funcțiile și departamentele organizației (finanțe, producție etc.), fiecare cu mare autoritate și autonomie intrinsecă, individuală.

Puterea și autoritatea sunt deținute de diferite grupuri cu funcții specifice. Fișa postului e mai importantă decât cei ce ocupă postul. Activitatea organizației se bazează pe proceduri birocratice. Posturile sunt ierarhizate strict, iar problemele se rezolvă prin trimiterea lor către forurile superioare ierarhic. Cele mai bune rezultate le obțin astfel de organizații în medii stabile, cu resurse suficiente, atunci când au de îndeplinit sarcini repetitive, chiar în volum sporit; managementul este foarte flexibil, controlul concentrându-

se mai ales asupra rezultatelor și mai puțin asupra mijloacelor, de aceea fiind considerată și ca o cultură ce poate genera instabilitate.

Mulți teoreticieni consideră că acest gen de cultură organizațională este cel mai potrivit cu viața modernă, din punct de vedere ideologic fiind în ton cu noțiunile de libertate individuală, capacitate de adaptare, viteză de reacție la schimbare.

Dezavantajul principal, cum am arătat, constă în faptul că rareori există resurse suficiente pentru un asemenea tip de organizație.

4.4.Cultura personală poate fi reprezentată ca o galaxie cu clustere stelare; este aceea în care individul creativ este în centrul atenției și admirației organizației.

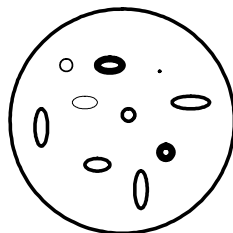


Figura 18.3.

Dacă există o structură formală a organizației, aceasta e redusă la minim, ea existând doar pentru a-i servi pe indivizii din interior. Organizația se focalizează pe un cluster de indivizi "stele", iar regulile și normele organizației sunt dezvoltate în jurul acestor personalități. În acest model nu obiectivele organizației primează ci cele ale indivizilor care decid și dețin puterea

Individualitatea creativă este în centrul atenției. Structura formală este centrată în jurul starurilor individuale, iar acțiunile se desfășoară numai cu acordul individualităților. Regulile sunt în general puține și permissive. În general se consideră că profesiile liberale pot adopta atitudini înrudite cu această cultură, creând mici "celule" de cultură personală în interiorul culturii organizaționale mai largi. Spre exemplu un doctor sau un avocat se apreciază că-și urmăresc cu preponderență interesul personal, realizările obținute fiind pentru propria carieră și doar indirect și pentru organizația căreia îi aparțin; astfel organizația (spitalul, baroul etc.) este doar locul unde își pot desfășura activitatea în interes personal și doar în subsidiar creând beneficii și pentru organizație în ansamblu.

Existența unor indivizi cu asemenea criterii axiologice face foarte dificilă conducerea organizației din care fac parte; deoarece sunt specialiști, găsesc ușor alternative și ca atare metodele coercitive nu sunt eficiente, așa că de obicei influențarea lor se poate face doar de personalități la fel de puternice, fapt greu de obținut pe termen lung. Asemenea organizații sunt caracteristice mai ales profesiunilor liberale, medicina fiind unul din mediile cele mai comune de manifestare ale acestui tip de cultură, în special până în perioada anilor 1970-1980.

Handy, cel ce a dezvoltat această tipologie a culturilor organizaționale, crede că există o legătură importantă între tipul cultural și eficiența organizației. El nu sugerează însă că există o cultură perfectă, sau că o anumită cultură este mai bună decât alta per se, ci mai degrabă susține că eficiența provine din dezvoltarea acelei culturi care se potrivește cel mai bine provocărilor externe și interne ale organizației. Astfel, de exemplu dacă mediul este stabil, resursele relativ consistente, iar cerințele organizației se referă la cantități mari (de produse, de servicii etc.) obținute însă prin operațiuni rutiniere, atunci o cultură a valorilor va fi cea mai nimerită. Dacă mediul se schimbă rapid și resursele sunt rezonabile, atunci o cultură mai flexibilă, orientată spre rezultate va servi organizația mai bine, iar cultura serviciilor va fi posibil mai nimerită decât cea mai puțin dinamică a rolurilor.

Toate aceste tipologii sugerează că cultura este un ingredient important al performanței organizaționale. Acest lucru este cu atât mai important în organizațiile socio-

medicale, unde relațiile personale, interumane sunt în centrul activității zilnice; în aceste condiții numai împărtășirea unui set comun de valori și norme pot reduce complexitatea și incertitudinea asociată unei asemenea activități, facilitând procesele de luare a deciziei, coordonare și control.

5. Managementului culturii organizaționale

Managementul culturii se referă la reintroducerea sau implementarea unei culturi funcționale existente sau schimbarea unei culturi disfuncționale. Abordarea va fi efectuată prin unele considerații generale ca cele discutate mai jos. Managementul culturii este o problemă de analiză și diagnostic urmate de aplicarea unei măsuri de consolidare corespunzătoare sau de schimbarea metodei de lucru.

5.1. Considerații generale

Deoarece culturile au evoluat și sunt de obicei adânc înrădăcinate sunt dificil de schimbat. Este foarte greu să-i faci pe oameni să-și schimbe atitudinile și credințele de mult timp încetățenite, și, deseori, încercările de a face acest lucru eșuează. Tot ceea ce se poate face este să-i facem să-și schimbe comportamentul în așa fel încât să reducă elementele disfuncționale în cultură și să sprijine introducerea elementelor funcționale.

Dar schimbarea comportamentului nu este întotdeauna ușoară, deși va avea loc în situații dramatice cum ar fi crize, schimbarea unei proprietăți sau sosirea unui conducător puternic, autocrat, charismatic și vizionar.

5.2. Analiză și diagnostic

Analiza culturii și diagnosticarea nevoilor manageriale poate fi îndeplinită pe o bază continuă prin observarea și notarea comportamentelor care indică valorile și normele prevalente în organizație. O analiză mai detaliată ar putea utiliza instrumente cum ar fi interviurile, chestionarele, focus grupurile (grupuri reprezentative de angajați ale căror opinii sunt recomandate în problemele organizaționale sau de muncă), discuții privind atitudini și seminariile de lucru.

5.3. Tehnicile managementului culturii

Una sau mai multe din următoarele abordări pot fi utilizate pentru a ajuta la managementul culturii:

- Problema declarării misiunii și a valorii care statuează în mod explicit încotro se îndreaptă organizația și valorile pe care le adoptă pentru a ajunge acolo – dar aceste declarații trebuie să reprezinte realitatea și trebuie să fie urmate de seminarii de lucru, pregătire și discuții care să traducă cuvintele în fapte.
- Seminarii de lucru care să adune la un loc persoanele implicate pentru discutarea noilor valori și modalități de comportament și practică aplicabilității lor.
- Programe de educație și pregătire care să lărgescă cunoștințele și să învețe noi deprinderi.
- Programe de management al performanței care să asigure prin mecanisme de fixare a obiectivului și de evaluare a performanței că valorile, normele și comportamentele pe care programul de schimbare culturală îl dezvoltă sunt absorbite și acționează ca parte a procesului normal de management.
- Sisteme de recompensare care să recompenseze angajații pentru comportamentul care este în concordanță cu valorile precizate într-un program de schimbare a culturii.

Astfel de programe pot fi utilizate nu numai pentru schimbare dar și pentru reconsolidarea unei culturi. În mod ideal, ele ar trebui să fie conduse pe o bază organizațională vastă, dar s-ar putea să trebuiască să se recunoască că diferite părți ale organizației pot în mod legitim să aibă diferite culturi și că acest lucru ar putea fi neproductiv prin impunerea unei culturi noi asupra lor.

VI. Managementul echipei –componentă a managementului culturii

Managementul organizațional se preocupă de cea mai bună utilizare a oamenilor. Trebuie să se recunoască că organizațiile sunt sisteme cooperatiste care constau din grupuri de oameni ce muncesc împreună. Ei pot lucra în grupuri oficiale alcătuite pentru realizarea unui scop definit sau pot lucra informal.

Managementul echipei este procesul de îmbunătățire a calității muncii în echipă la nivel organizațional. Munca în echipă devine mai semnificativă când tehnologia sau procesele de operare necesită o activitate „celulară” sau o interacțiune substanțială între persoanele ce îndeplinesc diferite funcții dar care au un scop comun. Munca în echipă este mai importantă în perioadele de schimbare rapidă sau de criză. O organizație care trebuie să se adapteze rapid la schimbare va trebui să se bazeze pe munca în echipă astfel încât să poată să-și concentreze anumite resurse și să răspundă în mod rapid la noile ocazii favorabile sau la situații amenințătoare.

Tendința ca organizațiile să devină orizontale, deoarece nivelele de stratificare ale managementului sau de control sunt neacoperite, creează necesitatea unei mai bune munci în echipă. În aceste cazuri, managerii vor avea bucle de control mai mari și vor trebui să delege o responsabilitate mai mare echipelor lor, care, la rândul lor, vor fi forțate să-și coordoneze propria activitate mai degrabă decât să se bazeze pe șeful ierarhic. Devin și mai importante echipele ce realizează proiecte interdisciplinare, caz frecvent în asistența socio-medicală. Disponibilitatea imediată a informației manageriale și facilitățile de comunicare furnizate prin tehnologia informațională asistă echipele neoficiale să funcționeze mai eficient.

Tehnici de îmbunătățire a muncii în echipă:

- Alegeți persoanele care se vor adapta culturii și muncii celorlalți dar care, totuși, au capacitatea de a-și asuma responsabilitatea când este necesar.
- Accentuați faptul că munca constructivă în echipă este o valoare fundamentală în organizație.
- Fixați obiective cu deschidere mare pentru persoanele care trebuie să lucreze împreună. Acestea vor lua forma scopurilor ce trebuiesc realizate sau a proiectelor ce trebuiesc duse la bun sfârșit prin acțiune comună.
- La nivelul secțiilor sau departamentelor, creați grupe autonome de lucru care să răspundă pentru toate aspectele activității lor și care pot să nu fie conduse de un superior ierarhic formal desemnat.
- Evaluați performanța oamenilor nu numai pe baza rezultatelor obținute dar și pe baza gradului în care aceștia susțin valoarea muncii în echipă.
- Încurajați personalul să creeze rețele de lucru – lucrurile se realizează în organizații, ca și în lumea exterioară, în funcție de persoana pe care o cunoaștem și de ceea ce cunoaștem. Faptul că suntem corecți, dar nu putem să-i facem pe ceilalți să meargă alături de noi nu este un lucru pozitiv. Și acest lucru se face cel mai bine prin canale neoficiale mai degrabă decât bazându-ne pe rapoarte, recomandări sau comitete. În mod accidental, aceasta este o abordare pe care persoanele care nu dețin puterea în organizație pot s-o folosească cu rezultate bune.
- Stabiliiți echipe de lucru (pe proiect) interdepartamentale pe care le veți instrui asupra modului cum să procedeze pentru îndeplinirea proiectelor.
- Renunțați la politicile neproductive.
- Descrieți și gândiți-vă la organizație ca la un sistem de echipe unite printr-un scop comun. Nu puneți accent pe ierarhie. Renunțați la departamente, dacă vă stau în cale, și nu vă alarmați dacă vor exista dezacorduri – aduceți-vă aminte de valoarea conflictului „constructiv” ca motor al progresului.
- Formulați și implementați strategiile privind angajarea și comunicarea care dezvoltă comuniunea de păreri.

- Planificați „zilele libere” și conferințele pentru echipele de lucru astfel încât acestea să poată să se reunească și să exploreze unele probleme reale fără presiunea muncii de zi de zi.
- Recunoașteți și recompensați persoanele care au lucrat bine în cadrul echipelor.
- Introduceți sistemele de recompensare a echipei – recompensarea echipelor pentru realizarea obiectivelor.
- Utilizați programele de pregătire pentru deprinderea creării contactelor interumane. Deseori acestea pot avea rezultate extrem de benefice, superioare chiar unor cursuri de aptitudini speciale (vezi capitolul privind la dezvoltarea lucrului în echipă).
- Utilizați abilitățile de creare a echipei și pe cele de pregătire interactivă pentru a îmbogăți celelalte abordări, dar nu vă bazați că vor avea efect în afara cazului în care mesajele pe care le conțin sunt în concordanță cu cultura și valorile organizației.

VII. Managementul flexibilității

O abordare flexibilă pentru managementul organizațional este necesară pentru a ne asigura că organizația va putea să se adapteze la schimbare, să reacționeze prompt la noile situații amenințătoare și la ocazii favorabile și să administreze operații diverse și descentralizate. Managementul flexibilității este procesul de aplicare a diverselor tehnici pentru realizarea flexibilității în organizații în scopul îmbunătățirii eficienței generale.

Tehnici de realizare a flexibilității

Sistemizarea flexibilității ca metodă de realizare cât mai eficientă a utilizării resurselor poate avea un număr de forme:

- Flexibilitate ce se bazează pe contractele de muncă

Aceasta se referă la contractele angajaților care specifică flexibilitatea ca un aspect cheie al condițiilor de muncă. Activitățile sunt descrise în termeni care accentuează scopul general al activității și principalele ei responsabilități. Flexibilitatea bazată pe contractul de muncă se poate realiza și prin angajarea prin contract a muncitorilor cărora li se cere să lucreze în orice domeniu corespunzător aptitudinilor lor.

- Flexibilitate bazată pe programul de lucru

Această flexibilitate poate fi realizată prin utilizarea orarului flexibil stabilit zilnic (orar glisant), săptămânal sau anual.

- Flexibilitate în funcție de munca prestată (flexibilitate funcțională)

Această flexibilitate înseamnă că muncitorii pot fi transferați dintr-o funcție în alta și că este de așteptat să utilizeze o gamă mai vastă de abilități în cadrul competențelor lor (multitudine de competențe). Firmele pot dori să introducă acest tip de flexibilitate după implementarea unor noi abordări operaționale cum ar fi sisteme de producție flexibile, producție coordonată și sisteme "just-in time".

Flexibilitatea funcțională este în special importantă în cazul organizațiilor care utilizează în mod intensiv echipamente și sisteme sofisticate care trebuie să fie întreținute în mod corespunzător dacă acestea urmează să producă la nivel optim. Flexibilitatea funcțională sau flexibilitatea în funcție de munca prestată mai înseamnă că acolo unde cantitatea de muncă fluctuează, angajații pot fi transferați rapid pentru a rezolva sarcinile suplimentare.

- Flexibilitate în funcție de abilități (multiperformanță)

Această flexibilitate poate fi realizată numai când angajații dețin abilitățile necesare pentru îndeplinirea diferitelor sarcini, de exemplu, operatorii care au aptitudinile necesare nu numai pentru a lucra pe utilajele lor, dar care îndeplinesc și activitățile de întreținere și care rezolvă defectele și opririle minore.

- Flexibilitatea în funcție de organizație

Abordarea flexibilității de către organizație include utilizarea mai intensivă a unui personal care să lucreze part-time (jumătăți de normă etc.) sau a unui personal temporar sau

a muncitorilor angajați pe bază de contract și se bazează pe un nucleu de angajați permanenți care îndeplinesc funcțiunile fundamentale ale organizației.

VIII. Managementul timpului de lucru

Timpul reprezintă o resursă ce poate fi utilizată, dar nu și prelungită.

Organizarea timpului de lucru este foarte importantă pentru manager. S-a constatat că, cu cât este mai sus în ierarhie, o mare parte a timpului managerului este controlată de alții, și anume de superiori, de egali, de subordonați sau de clienți.

1. Folosirea eficientă a timpului

Folosirea mai eficientă a timpului presupune în primul rând clarificarea scopului muncii și stabilirea priorităților. Odată acestea stabilite, se poate trece la identificarea activităților ce facilitează atingerea scopurilor prioritare, asigurarea resurselor necesare activității (atât cele materiale cât și cele de personal), planificarea activităților în secvență logică cu specificarea perioadei de timp alocate și autodisciplinarea pentru a respecta planul întocmit până la atingerea scopului propus sau până când devine clar faptul că planul trebuie schimbat.

S-a încercat analiza folosirii timpului prezent prin înregistrarea la fiecare jumătate de oră a activității în care este angajat managerul și identificarea categoriilor generale de activitate (planificare, buget, evaluare, decizie etc.), pentru a determina procentul din totalul orelor săptămânii de lucru pentru fiecare categorie.

Dacă făcând această analiză se observă că, unei categorii de activități i se alocă un timp disproporționat de mare și altei categorii de aceeași importanță un timp prea scurt, managerul trebuie să stabilească obiective pentru restabilirea echilibrului.

S-a observat că managerii au tendința de a aloca mai mult timp activității pe care o fac mai bine și le place, și să evite pe cele în care se simt incompetenți.

2. Stabilirea obiectivelor și priorităților

Obiectivele pot fi pe termen lung, mediu sau scurt.

Lakein, 1971 propune stabilirea de obiective personale din trei puncte de vedere:

1. obiective pe care individul ar dori să le realizeze în următorii 5 ani
2. obiective pe care individul ar dori să le realizeze în următoarele 6 luni
3. obiective pe care individul ar dori să le realizeze azi

Pentru obiectivele din cele trei categorii se pot apoi stabili trei tipuri de priorități:

- A Prioritate înaltă (trebuie atinsă)
- B Prioritate moderată (de dorit a fi atinsă)
- C Prioritate mică (poate fi abandonată pentru moment)

3. Instrumente folosite în managementul timpului

Următoarele instrumente pot fi folosite în managementul timpului de lucru:

- matricea decizională sau arborele decizional
- graficul Gantt – care este un instrument de planificare și monitorizare a timpului de lucru, în cadrul unui proiect complex în care mai multe activități se pot derula în paralel
- diagrama PERT și metoda drumului critic

Aceste instrumente sunt detaliate în alte secțiuni ale acestei lucrări.

Stiluri de comportament individual ce favorizează utilizarea nerațională a timpului

1. Stilul indecis – duce la amânare, la aglomerare
2. Stilul "prea agreabil" – are dificultăți în a spune NU
3. Sunteți obosit – nu vă mai puteți concentra, randamentul vă scade. E preferabil să vă luați o perioadă de odihnă după care veți fi mult mai productiv.

SFATURI UTILE ÎN MANAGEMENTUL TIMPULUI DE LUCRU

- Învățați să folosiți o agendă în care să vă programați întâlnirile de lucru!
- Pentru corespondență scrieți răspunsul la anumite adrese direct pe ele!
- Există începuturi și sfârșituri de adresă stereotipe!
- Stabiliți un timp fix de durată a ședințelor!
- Grupați sarcinile mici și neimportante pentru a le rezolva în bloc!
- Culegeți informațiile necesare și pertinente înainte de a lua o decizie!
- Nu vă angajați emoțional în problemele altor sectoare care nu afectează obiectivele pe care vi le-ți propus!
- Dați indicații simple și clare!
- Delegați cât mai mult, amânați cât mai puțin!
- Învățați să spuneți NU, asta nu este problema mea!
- Fiți punctuali și încurajați punctualitatea altora!
- Micșorați întreruperile datorate telefoanelor, evitați conversațiile inutile!
- Citiți numai ce este important din corespondență.
- Începeți discuția în biroul altuia pentru avă putea retrage când vreți!
- O persoană invitată să stea jos va consuma de 2-3 ori mai mult timp decât necesar!
- Telefonul:
 - intrați imediat în subiect
 - încheiați imediat ce subiectul s-a încheiat
 - încercați ca un sfert din convorbirile dvs. să dureze sub 3 minute
- Corespondența:
 - schițați ce vreți să scrieți
 - ordonați-vă corespondența
 - tipizați, folosiți cărți poștale tipizate
 - folosiți dictafonul
 - nu scrieți dacă este posibil mai mult de o pagină
 - sortați scrisorile – pe cele importante rezolvați-le, pe celelalte dați-le altora sau uitați-le!
 - nu păstrați pe birou hârtii care nu se rezolvă!
- Timp pentru lectură:
 - nu păstrați mai mult de două săptămâni ceea ce nu a-ți citit
 - citiți numai ce vă interesează
- Deciziile minore luați-le repede. Nu amânați până în ultima clipă o decizie – riscați a lua o decizie proastă!
- Recompensați verbal și în scris, repede, imediat ce s-a rezolvat o problemă!
- Nu vă lăsați copleșiți de activități fără valoare!
- Alegeți momentul cel mai oportun din zi pentru activitățile importante – de obicei dimineața când sunteți odihnit!
- Faceți un singur lucru important pe zi!
- O serie de crize pot fi anticipate!
- În caz de criză luați un moment de calm!

IX. Managementul schimbării

Managementul schimbării este procesul de sprijinire a organizațiilor în procesul de a introduce favorabil schimbarea.

1. Tipuri de schimbare

Se descriu mai multe tipuri de schimbare. După C. Handy schimbarea indusă poate fi: de rutină, pentru a face față unei crize, inovativă sau de transformare a organizației într-un sistem social foarte diferit (rar).

1.1. Schimbarea de rutină

Acest tip de schimbare este des întâlnit în organizații, fiind cel care rezolvă problemele, menține statusul quo prin restabilirea continuă a echilibrului, readuce deviațiile înapoi la normal. Obiectivul ei este de menținere pe linia de plutire – " Să nu se scufunde vaporul." Vaporul va pluti atâta timp cât apele sunt liniștite.

1.2. Schimbarea în criză

Aceasta are loc atunci când apare pe neașteptate o deviație în buna funcționare a organizației, care necesită o corectare imediată neexistând timp de consultare. În aceste cazuri sunt necesare decizii rapide care să restabilească echilibrul. Decizia este centrală și unilaterală, pentru moment indivizii fiind dispuși să-și schimbe comportamentul radical pentru a face față crizei.

Acest tip de schimbare este de scurtă durată, radicală și poate fi comparată cu stingerea unui incendiu izbucnit pe neașteptate. Pompierul este omul zilei – vine, dă ordine, stinge focul și pleacă.

1.3. Schimbarea inovatoare

Acest tip de schimbare folosește metoda de încercare și eroare, se bazează pe creativitate și duce la aplicarea de noi metode de lucru. Anumite situații încurajează inovarea:

- structurile plate, nebirocratice,
- presiunile externe mari,
- descentralizarea puterii,
- existența unei formalizări minime,
- accentul pe calitate mai mult decât pe volum,
- satisfacția mare în muncă,
- politicile de personal ce permit inițiativa,
- existența unor resurse garantate.

1.4. Transformarea

Este o schimbare radicală ce duce la apariția unei organizații total diferite, ea vizează sincronizarea simultană dintre cultura și structura organizației, se caracterizează prin faptul că schimbarea pornește de la vârf, unde există întotdeauna o viziune, iar echipa managerială de la vârf este nouă și în stare să ia decizii strategice fără să se implice sentimental. De asemenea în organizație există posibilitatea mișcării masive de personal.

Realizarea managementului schimbării este unul din rolurile majore pe care le poate avea un manager într-o organizație. Pentru a înțelege cum se schimbă organizațiile managerii trebuie să înțeleagă mai întâi cum se schimbă indivizii. Ideal, la nivel individual devenim mai întâi conștienți de necesitatea schimbării, apoi ne formăm o atitudine față de această schimbare, iar în sfârșit, ne modificăm comportamentul pentru a ne adapta schimbării.

Fiecare individ parcurge acest ciclu într-un mod particular, în funcție de o serie de factori precum natura schimbării, personalitatea individuală, experiența și abilitatea de a adopta noul comportament solicitat de schimbare. Organizațiile parcurg un ciclu al schimbării care reprezintă modificările agregate ale comportamentului tuturor membrilor componenți. Adoptarea unei noi idei într-o organizație are forma unei curbe în S: la început doar puțini indivizi adoptă ideea; pe măsură ce timpul trece se mai adaugă câțiva, realizarea unei mase critice de agenți ai schimbării necesitând o perioadă mai lungă de timp.

Din acel moment adoptarea ideii/schimbării de către ceilalți membri ai organizației va fi mult mai rapidă, până în momentul în care majoritatea organizației va adopta schimbarea.

Tot acest comportament a fost structurat de către Roger și Shoemaker într-o teorie a schimbării care are la bază următoarele ipoteze:

- fiecare persoană aparține unei rețele sociale care-i va influența comportamentul
- oamenii sunt influențați de oameni
- locul ocupat de o persoană într-o astfel de rețea (leader, executant etc.) este un bun predictor al modului în care respectivul va accepta schimbarea
- contactele informale, alături de cele oficiale, sunt vitale pentru o schimbare reușită
- schimbarea necesită timp pentru a se produce.

Ținând cont de aceste aspecte se consideră util, din punct de vedere managerial, ca o nouă idee să fie testată la nivelul liderilor de opinie din organizație. Dacă aceștia acceptă

noua idee, ei pot servi ca agenți importanți ai schimbării, putând convinge și modifica comportamentul celorlalți membri ai organizației.

În același timp un manager trebuie să aibă în vedere și pe cei ce se opun schimbării și să fie conștient de multitudinea formelor de rezistență la schimbare: de la chestionarea autorității, dezaprobarea metodologiei și/sau a obiectivelor și rezistența pasivă până la apărarea deschisă a status-quo-ului.

Rezistența poate avea atât rădăcini interne cât și externe. Uneori rezistența reflectă constrângerile inerente oricărui efort de schimbare: lipsa de timp, de fonduri, de personal, de materiale etc. Rezistența poate apărea și ca o poziție legitimă – un punct de vedere alternativ, cu alte obiective sau strategii. Uneori rezistența apare ca urmare a insecurității personale, a lipsei de înțelegere a celor ce se vor petrece sau pur și simplu datorită complianței la situația existentă. Rareori există rezistență fără motive. Managerul trebuie să identifice sursele de rezistență la schimbare și cauzele acestei atitudini, pentru a putea să le facă față cu succes.

2. Descrierea managementului schimbării

Din numeroasele metode ale managementului schimbării, una dintre cele mai cunoscute este cea descrisă de Mintzberg care se referă la:

- Abordarea empirico-rațională
- Abordarea normativ-educativă
- Abordarea coercitivă
- Abordarea consensuală

3. Abordarea empirico-rațională

Postulatul de bază al acestui demers susține că oamenii sunt ființe raționale care aderă/sprijină schimbările dacă li se demonstrează bine argumentat necesitatea acestora. Consecutiv, este vorba deci de a demonstra argumentat relevanța și avantajele schimbărilor; este deci vorba de a informa pentru a convinge. Pentru fiecare efort de schimbare managerul trebuie să realizeze o motivație bine documentată și să o comunice pe cât mai multe căi posibile. Trebuie avut în vedere că până și un demers rațional va genera rezistență la schimbare și rezistența nu este totdeauna rațională, așa că vor trebui utilizate și alte abordări pentru schimbare.

Cele mai cunoscute exemple de asemenea acțiuni sunt reprezentate de campanii de sensibilizare, conferințe, cursuri de formare.

Avantajele principale asociate acestei abordări țin cont de faptul că astfel se poate permite atingerea/abordarea unui mare număr de persoane în același timp; este în același timp și o abordare susținută și valorizată de cultură democratică.

Ca dezavantaje principale se citează o mai mică eficacitate în cazul în care schimbarea dorită necesită modificarea unor atitudini cu componente afective – lipsește feedbackul care să permită adaptarea agentului schimbării având în vedere că în această abordare comunicarea este mai ales unidirecțională, de la agentul schimbării către destinatar.

3. Abordarea normativ-educativă

Postulatul de bază afirmă: comportamentul individual este condiționat mai ales de norme socio-culturale, atitudini și valori. Ca o consecință, pentru a realiza schimbări trebuie inițiată educația indivizilor pentru deprinderea de noi valori, norme și atitudini, punându-se accentul pe implicarea personală și lucrul în grupuri restrânse numeric.

Ca exemplu de acțiune utilizând această abordare se poate cita experimentarea unor noi modalități de lucru – cel mai cunoscut exemplu fiind "proiectele pilot" care încearcă schimbarea/modificarea unei stări existente la o scală redusă cu dublul scop de a testa validitatea modificărilor dorite și de a induce schimbările la nivelul indivizilor.

Avantajul acestui demers este că abordează schimbarea atitudinilor, fapt ce poate facilita, în caz de reușită, o adeziune reală, de fond la schimbarea dorită.

Dezavantajul principal este acela că solicită de obicei efort susținut și timp îndelungat: modificarea atitudinilor are o puternică componentă subiectivă, ceea ce face ca uneori această abordare să fie mai delicată.

4. Abordarea coercitivă

Conform acestei abordări persoanele care au putere de decizie trebuie să decidă, iar cele ce nu au putere trebuie să accepte schimbarea. Consecutiv acestui postulat, pentru a produce schimbarea trebuie mai întâi obținută puterea necesară de care managerul să se poată servi apoi. Managerul trebuie să recunoască că puterea este exercitată în toate relațiile interumane și că conflictele de putere sunt deseori inevitabile, necesitând strategii specifice pentru aplanarea lor. Trebuie ținut cont și de faptul că dacă puterea este utilizată pentru inițierea schimbării, va fi necesar ca întreg procesul de schimbare să se bazeze pe o sursă stabilă de putere pentru a fi menținut.

Ca exemplu poate fi cazul directorului unei instituții care modifică fișa posturilor (cu sarcinile corespunzătoare) angajaților și care decide ca acestea să intre în vigoare imediat fără nici o consultare prealabilă a angajaților, în virtutea prerogativelor funcției sale.

Această abordare poate fi avantajoasă pe termen scurt, deoarece consumă mai puțin timp și energie decât alte abordări, fiind indicată în special în situații de urgență. Corelativ acestui avantaj este faptul că pe termen lung se creează rezistență la schimbare, conducând aproape invariabil la deteriorarea climatului de muncă.

5. Abordarea consensuală

Această abordare postulează că oamenii doresc să coopereze și dacă sunt făcuți să participe la proces, vor face tot posibilul pentru reușita schimbării dorite și de ei și la care au participat efectiv. Prin urmare este important, atunci când se dorește o schimbare, ca toți autorii implicați să participe la luarea deciziilor. Abordarea consensuală nu semnifică neapărat luarea deciziei prin consens, ci se referă la modul de participare (prin consultare).

Ca exemple în care o asemenea abordare este utilizată pot fi citate echipele de lucru multidisciplinare, luarea deciziilor în grup, negocierea inter-grupuri.

Un avantaj al celor ce utilizează această abordare este apariția efectului halou-lui: rezolvarea unei probleme specifice poate avea impact asupra soluționării altor probleme; de asemenea se stabilește un climat de încredere reciprocă în echipă și se facilitează semnificativ implementarea schimbărilor.

Principalul neajuns este acela că luarea deciziilor necesită timp și efort. Ca atare este dificil de aplicat atunci când între interesele și obiectivele actorilor există divergențe semnificative/profunde, iar uneori pot apare "falsele consensuri", caz care va duce evident la nesoluționarea problemelor.

6. Factorii ce influențează alegerea unei anumite abordări

În literatura de specialitate (Bownan, C. și Asch, D., 1987) sunt identificate două categorii de factori ce trebuie luați în considerație atunci când se alege o anumită abordare în vederea schimbării:

1. Factori direct legați de respectiva schimbare ("task factors" – legați de sarcină)
2. Factori de mediu indirect asociați cu schimbarea ("non-task factors")

Acești factori pot fi detaliați conform tabelului următor.

| Factori care influențează abordarea schimbării | | | |
|--|--|---|---|
| <i>Factori legați de schimbare</i> | | <i>Factori de mediu indirect asociați cu schimbarea</i> | |
| Factor | Impact | Factor | Exemplu/impact |
| Gradul în care agentul schimbării posedă informațiile necesare implementării schimbării | dacă da: se poate alege o abordare mai coercitivă dacă nu: trebuie utilizată o abordare mai participativă a indivizilor ce dețin informațiile | Cultura Organizațională | în cazul în care cultura organizațională tinde să favorizeze implicarea individuală în luarea deciziilor, atunci abordarea coercitivă va fi dificil de utilizat. |
| Gradul de adeziune necesar pentru implementarea schimbării | grad ridicat: abordările consensuale și normativ-educative vor fi cele mai indicate grad redus: abordările empirico-raționale și/sau coercitive pot fi utilizate | Gradul de complianță/acceptare al agentului schimbării față de diferitele abordări | un agent care consideră că schimbarea trebuie să se bazeze pe modificarea atitudinilor nu va utiliza eficient o abordare coercitivă. |
| Urgența schimbării | dacă este mare: abordarea cea mai utilizată este cea coercitivă, fiind cea mai rapidă dacă nu este mare: celelalte abordări, care necesită mai mult timp, pot fi utilizate | Factorul fundamental: Puterea | Puterea se rezumă, schematic, la capacitatea de a produce modificarea dorită; tipul de intervenție ales de agentul schimbării va fi în funcție de cantitatea (calitatea) puterii deținute, în comparație cu cantitatea de putere deținută de destinatarul schimbării. Cu cât agentul schimbării deține mai multă putere, cu atât va fi mai în măsură să fie mai coercitiv și invers, cu cât va avea mai puțină putere cu atât mai mult va trebui să utilizeze metode ne-coercitive. |
| Reacțiile anticipate ale destinatarilor schimbării | dacă sunt puternice: indicate vor fi abordările consensuale și normativ-educative dacă sunt reduse: pot fi avute în vedere abordările empirico-raționale și coercitive | | |
| Cantitatea resurselor disponibile | dacă este limitată: abordarea coercitivă este cea mai indicată fiind cea mai puțin "costisitoare" dacă este crescută: pot fi utilizate celelalte abordări, mai "scumpe", raportat la resursele necesare | | |
| Gradul de convergență între obiectivele agentului și destinatarilor schimbării. | dacă există convergență: abordările empirico-raționale și consensuală sunt recomandabile dacă nu există convergență: abordarea coercitivă poate fi cea mai indicată | | |

Tabelul 18.1.

Sursa: Bownan, C. și Asch, D., 1987, modificat

7. Caracteristicile schimbării

Prin definiție schimbarea este un proces în care condițiile se modifică de la un moment la altul. Acest proces are propria dinamică, indiferent dacă modificarea produsă este bună sau nu, dorită sau nu, iar managerii trebuie să țină cont de acest aspect. Uneori managerul poate altera schimbarea în sine cu scopul de a o face mai ușor acceptabilă.

Se consideră ca o schimbare este mai ușor de acceptat dacă are următoarele caracteristici:

- prezintă un **avantaj relativ**, care poate fi determinat utilizând un set de întrebări ca cele următoare:
 - Este noua idee mai bună decât cea din prezent?
 - Este mai convenabilă din punct de vedere al prestigiului social, economic, sau al satisfacției individuale?

Cu cât vor fi mai multe răspunsuri pozitive la aceste întrebări din partea cât mai multor membri ai organizației, cu atât avantajul relativ va fi mai mare și schimbarea va fi mai ușor acceptată.

- este **compatibilă** cu valorile și normele organizaționale existente, cu experiența și nevoile membrilor organizației.
- are un grad de **complexitate** adaptat organizației, este sau nu dificil de înțeles, de utilizat, sau necesită calități speciale. Desigur trebuie ținut cont de faptul că pot exista idei ușor de înțeles și de implementat, dar care nu furnizează o soluție adecvată problemei organizației.
- se poate preta la **testări/experimentări**: dacă modificarea/schimbarea poate fi testată într-un departament/sector limitat al organizației înainte de a fi implementată la nivelul întregii organizații. Acest aspect este important mai ales când rezultatele așteptate sunt riscante sau nesigure, utilizarea unui experiment putând facilita ajustările necesare.
- este **observabilă**, i.e. modificările rezultate în urma procesului de schimbare sunt vizibile și/sau măsurabile.

8. Strategii clasice ale procesului schimbării

- strategia ierarhică "de sus-în-jos" (top-down)
- strategia în "focare contaminante"
- strategia "cleștelui"

8.1. Strategia ierarhică

Este o strategie globalizantă și integrativă care ia în considerare, în același timp, toate dimensiunile organizației. Este simultan și o abordare ierarhică care se bazează pe un proces de implicare progresivă ce cuprinde succesiv superiorii ierarhici și toți subordonații lor.

Se apreciază a fi o strategie formală și constrângătoare de vreme ce manifestă/expune clar dorința conducerii și solicită participarea tuturor membrilor în mod obligatoriu.

Pentru a avea șanse de reușită necesită o implicare puternică, directă și constantă a managerilor de nivel superior ca și o conducere centralizată la nivelul organizației, cu implicarea unui manager puternic, care să poată "înfrânge" rezistența membrilor organizației care apare aproape constant în aceste situații.

Implementarea necesită multe resurse, deseori făcând apel la sprijin provenit din resurse externe (ex: formare, comunicare, consultanță). Managerii care favorizează utilizarea acestei strategii trebuie să aibă în vedere că aceasta solicită un anumit grad de răbdare înainte de perceperea unor rezultate tangibile.

8.2. Strategia în focare contaminante

Se caracterizează printr-o abordare sectorială identificând unități specifice (regiuni, direcții, funcții, servicii etc.) și prin caracterul mai orientat, implicarea și acțiunea sa bazându-se pe elemente specifice și pe termen scurt. De asemenea, este descrisă ca o strategie cu o latură experimentală care lasă mai mult spațiu inițiativei și dorinței personale în implicarea în procesul de schimbare.

În fine este considerată mai democratică – acordă mai mult interes voinței și ritmului propriu fiecărui individ în adaptarea la schimbare – și mai emulativă bazându-se pe

presiunea exercitată de colegi și pe succesele (parțiale/secvențiale) obținute ca modalitate de accelerare a schimbării.

Din punct de vedere operațional necesită implicarea unui manager de nivel superior și a managerului "unității" implicate și se bazează pe o conducere descentralizată; ca orice abordare care se bazează pe flexibilitate managerială necesită mult efort imaginativ care să stimuleze participarea voluntară.

Un sprijin în acest demers este reprezentat de așa numita "calitate a evidenței", adică cunoașterea unui succes poate fi un exemplu stimulativ pentru restul organizației. Acest aspect implică însă o foarte bună comunicare internă pentru a putea face cunoscute succesele, propaga activitățile, împărtăși experiențele etc.

Rezultatele obținute sunt mai rapide, dar și mai modeste. Are caracteristic faptul că necesită respectarea ritmului de lucru individual și al grupurilor din organizație. Comparativ necesită mai puține resurse ca strategia anterioară.

8.3. Strategia "în clește"

Este o strategie mixtă bazată pe eforturi concentrate asupra capacității de coordonare ale nivelurilor manageriale superioare și asupra angajării în activități imediate a unor sectoare operaționale.

În același timp are specificitate de nivel: nivelul managerial superior inițiază, planifică și coordonează schimbarea care este implementată și experimentată direct la nivelul operațional.

Din punct de vedere al impactului solicită o implicare puternică a managementului superior și necesită un management combinat la nivel sectorial și la nivel organizațional, din acest punct de vedere făcând apel la elemente întâlnite în strategiile anterioare.

Trebuie menționat că aceste abordări și strategii pot fi combinate astfel încât să poată fi adaptate nevoilor organizației. Pot exista astfel, pentru aceeași organizație, mai multe abordări, succesive sau concomitente, alegerea lor trebuind să țină cont de aspectele menționate anterior, neexistând însă "tipare" care să ducă indubitabil la o soluție corectă sută la sută, flexibilitatea și deschiderea trebuind să fie și în acest caz caracteristici de bază ale managementului.

În sfârșit, dacă considerăm schimbarea unei organizații ca pe un proiect specific, atunci, indiferent de abordarea și strategiile alese, managerul trebuie să urmeze o secvență de etape ca cea pe care o vom prezenta în continuare, soluția găsită pentru fiecare etapă condiționând succesul de ansamblu al schimbărilor dorite:

1. Identificarea problemei: Care este de fapt problema sau de ce dorim să schimbăm?
2. Colectarea informațiilor: Care sunt informațiile indispensabile?
3. Definirea obiectivelor: Ce vrem să realizăm?
4. Generarea de soluții alternative: Câte modalități diferite de a rezolva problema identificată există?
5. Analiza alternativelor: Care este cea mai potrivită?
6. Planificarea acțiunilor: Cum poate fi implementată opțiunea aleasă?
7. Realizarea schimbării: Implementarea soluției.
8. Evaluarea rezultatelor: În ce măsură acțiunea soluționează problema inițială? Ce urmează?

Sintetizând, pentru managementul schimbării, următoarele întrebări trebuie să caute răspuns:

- DE CE? (scop/declarație de intervenție)
- CE? (obiective)
- CUM? (activități)
- UNDE?, CINE?, CÂND? (Plan de acțiune)

Succesul schimbării va depinde și de concordanța dintre resursele disponibile, nevoile profesioniștilor și cererile clienților.

Indiferent de abordarea și strategia utilizată credem că ar fi util ca managerii angajați în procesul schimbării să-și alcătuiască o listă de control, cu elementele cheie în acest proces, care ar putea arăta ca cea de mai jos.

GHID PENTRU MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

- Realizarea unei schimbări susținute necesită un angajament și o conducere puternică de la cel mai înalt nivel.
- Structurarea și operaționalizarea procesului de schimbare poate fi utilă pentru a încerca ordonarea elementelor schimbării; în acest scop o ecuație ca cea de mai jos poate fi utilă pentru manageri: $S = A + B + D > C$, unde: S – schimbarea, A – nivelul de insatisfacție, B – cât este de realistă obținerea schimbării, D – care este viziunea, direcția, C – costurile schimbării. Altfel spus schimbarea ar fi posibilă dacă există insatisfacție față de starea prezentă, dacă există o viziune privind noua stare dorită, dacă schimbarea este realistă și dacă suma acestor factori este mai mare decât costurile schimbării (inclusiv costurile umane).
- Este necesară înțelegerea culturii organizației și a acelor mecanisme considerate a fi cele mai adecvate pentru schimbare în cultura respectivă.
- Persoanele care se ocupă de administrarea schimbării la toate nivelele trebuie să aibă temperament și aptitudini de conducător adecvate condițiilor din organizație și strategiilor schimbării.
- Este important să se creeze un mediu de lucru care să fie favorabil schimbării. Aceasta înseamnă dezvoltarea instituției ca o organizație de "învățământ" și de formare.
- Deși poate exista o strategie generală pentru schimbare, cel mai bine este ca aceasta să fie asumată incremental – pas cu pas (cu excepția situațiilor de criză). Programul schimbării va fi detaliat în segmente active pentru care angajații vor fi răspunzători.
- Sistemul de recompensare va încuraja inovația și va recunoaște succesul în realizarea schimbării.
- Schimbarea va implica întotdeauna viitorul precum și reușita. Trebuie să ne așteptăm la eșecuri și trebuie să învățăm din ele.
- Evidența și informațiile clare privind necesitatea schimbării sunt instrumentele cele mai puternice pentru realizarea acesteia, dar este mai ușor să se stabilească necesitatea pentru schimbare decât să se ia decizia de realizarea a acestei schimbări.
- Este mai ușor să schimbi comportamentul prin procesul, structura și sistemele schimbării decât să schimbi atitudinile sau cultura generală.
- Întotdeauna vor exista în organizații persoane care consideră binevenite provocările și ocaziile favorabile pe care schimbarea le poate furniza. Aceștia sunt agenții schimbării.
- Rezistența la schimbare este inevitabilă dacă indivizii implicați, consideră că se îndreaptă –implicit sau explicit – spre situații contrarii. Rezistența se poate manifesta prin mai multe tipuri de reacții posibile. Indiferența prin: apatie, lipsă de interes, contribuție minimă în implementarea schimbării. Rezistența pasivă prin: comportament regresiv, refuzul de a învăța, proteste, lucru doar la ordin. Rezistența activă prin: muncă minimă, încetinirea procesului, comiterea de erori intenționate, sabotaj. Un management inadecvat al schimbării va putea produce o serie dintre aceste tipuri de reacție. În același timp trebuie conștientizat faptul că rezistența reprezintă un comportament firesc pentru majoritatea celor ce vor să păstreze statusul quo atunci când schimbarea presupune incertitudine și necunoscut.
- Într-o epocă a competiției generale, a inovației tehnologice, a confuziilor, chiar a haosului, schimbarea este inevitabilă și necesară. Organizația trebuie să facă tot ce îi stă în putință pentru a explica de ce schimbarea este esențială și cum va afecta întreg personalul. În plus, trebuie să se facă orice efort pentru protejarea intereselor celor afectați de schimbare. Deși schimbarea nu este în totalitate un proces rațional, ea trebuie prezentată sub o formă rațională și evaluată pe baza unor criterii de performanță care s-au schimbat.

X. Managementul proiectelor

Managementul proiectelor înglobează practic elemente din toate ariile managementului, unul din principalele rezultate așteptate de la un bun manager fiind de fapt buna gestiune a proiectelor, *prin proiect*, în sens larg, înțelegând *un ansamblu de activități interdependente ce au ca scop producerea unor modificări într-un mediu dat*.

Având în vedere atât vastitatea subiectului, cât și dorința de a furniza celor care vor citi această lucrare un mijloc simplu și cât mai eficace de gestiune a proiectelor, vom prezenta acest subiect ca o secvență logică, rațională, de întrebări pe care ar trebui să o aibă în vedere orice manager atunci când dorește realizarea cu succes a unui proiect sau, în sens mai general, rezolvarea managerială a unor probleme apărute în cadrul unei organizații.

ETAPE GENERALE PENTRU MANAGEMENTUL PROIECTELOR

1. Definirea problemei: care este cu exactitate problema pe care își propune să o rezolve?
2. Strângerea informațiilor: care sunt informațiile *esențiale* necesare?
3. Definirea obiectivului : ce dorim să realizăm?
4. Generarea de soluții alternative: câte căi *diferite* există pentru rezolvarea problemei?
5. Judecarea alternativelor: care este *cea mai bună* alternativă de rezolvare a problemei?
6. Planificarea acțiunilor: cum poate fi *implementată* opțiunea astfel încât să se rezolve problema ?
7. Realizarea acțiunii: implementarea soluției alese.
8. Evaluarea rezultatelor: în ce măsură am soluționat problema? Ce urmează?

ETAPELE 1-2: Definirea proiectului și strângerea informațiilor.

Această etapă mai este cunoscută sub denumirea de "**analiză de situație**". Una din cele mai uzitate metode pentru realizarea acestei analize este cea cunoscută sub numele de **SWOT** (strengths, weaknesses, opportunities, threats) care examinează punctele tari și slăbiciunile interne ale organizației, precum și oportunitățile și amenințările existente în mediul extern.

Analiza SWOT este un instrument de lucru prin care se analizează mediul intern al organizației cât și mediul extern, în vederea cunoașterii punctelor slabe și a celor tari ale organizației și mediului în care aceasta funcționează. Se va face o analiză detaliată a situației și se va sintetiza cât mai relevant. Pentru mediul intern se listează în stânga punctele tari și în dreapta punctele slabe. Pentru mediul extern se listează în stânga oportunitățile și în dreapta amenințările din mediu.

Spre exemplu, o organizație socio-medicală precum un leagăn de copii (această instituție va fi folosită ca exemplu de mai multe ori pe parcursul acestei lucrări datorită caracterului său interdisciplinar social și sanitar) poate avea o analiză SWOT ca aceea de mai jos:

Astfel, putem avea o imagine sintetică a organizației și mediului care ne vor ajuta la luarea diferitelor decizii. Analiza SWOT poate fi folosită și atunci când ne gândim să definim politica serviciilor sociale sau socio-medicale.

În această etapă trebuie să se răspundă mai multor întrebări:

- Ce nu merge bine? Pot fi identificate deviații de la standardele de performanță utilizate?
- Este această problemă suficient de importantă ca să justifice eforturile necesare rezolvării ei? De ce?
- Ce situații specifice fac ca aceasta să fie o problema importantă? Când și cum au apărut aceste situații și cine este implicat?
- Există anumite circumstanțe ce ar putea sugera anumite cauze ale problemei? (de exemplu: incompetența profesională, relații interpersonale tensionate etc.)
- Care sunt informațiile esențiale ce trebuie obținute? Cum pot fi obținute și cu ce costuri? (în timp, bani, oameni).

- Informațiile suplimentare ajută la clarificarea problemelor reale?
- Este grupul de lucru implicat în soluționare problemei satisfăcut de modul în care problema a fost definită în lumina informațiilor disponibile?

| | |
|---|---|
| Analiza SWOT ORGANIZAȚIA (mediul intern) | |
| <u>Puncte tari</u> <ul style="list-style-type: none"> • echipă managerială competentă și motivată • aderarea personalului la acordarea de îngrijiri globale personalizate; | <u>Puncte slabe</u> <ul style="list-style-type: none"> • personal insuficient numeric; • structură inadecvată; • lipsa de asistenți sociali, educatori - puericultori și psihologi; |
| <u>Oportunități</u> <ul style="list-style-type: none"> • lipsa concurenței; • nevoi socio-medicale nesatisfăcute; | <u>Amenințări</u> <ul style="list-style-type: none"> • competiție cu alte sectoare bugetare pentru resurse; • mentalitatea neparticipativă a comunității; |
| MEDIUL EXTERN | |

Tabel 18.2.

ETAPA 3. Definirea obiectivelor

Trebuie avute în vedere diferențele dintre scopuri și obiective. Astfel, *scopul* este reprezentat de către rezultatul favorabil care se așteaptă de la un proiect, nefiind necesar a fi cuantificabil sau măsurabil în termeni operaționali. *Obiectivul* este rezultatul dorit al unei activități sau rezultatul final al unui proiect. Este necesar ca obiectivele să fie cuantificate și să se stabilească limite de timp pentru atingerea lor.

- Ce urmează să fie obținut? Care sunt obiectivele acestei activități? (trebuie avute în vedere atât aspectele umane cât și cele tehnice)
- Sunt aceste obiective realiste? Merită ele eforturile implicate de atingerea lor? Trebuie să încercăm rezolvarea întregii probleme sau doar a unei părți a ei? Există o secvențialitate în timp a obiectivelor?
- Care sunt criteriile de apreciere a rezultatului efortului depus?
- Cum vor fi adunate informațiile necesare judecării succesului acțiunii?
- Obiectivele stabilite au acordul deplin al celor care lucrează pentru atingerea lor?

ETAPA 4. Generarea de soluții alternative

La câte căi diferite vă puteți gândi pentru rezolvarea problemei? (utilizarea de metode calitative de grup, precum brainstorming, focus grup, Delphi)

Ca exemplu, vom prezenta succint două dintre aceste metode.

Tehnica Delphi este o tehnică bazată pe consens. În esență se bazează pe obținerea consensului într-un grup de reprezentanți ai planificatorilor, furnizorilor, consumatorilor și politicianilor. Membrii grupului interacționează printr-un intermediar. Acest aspect permite participanților să-și prezinte opinia fără să fie influențați de prezența unor persoane cu un status sau prestigiu ridicat (cum s-ar putea întâmpla într-un contact direct); membrii grupului nu cunosc identitatea celorlalți membri în timpul procesului. Ei trebuie să aibă pregătiri heterogene, astfel încât subiectul abordat să aibă parte de o analiză cât mai comprehensibilă; se consideră că metoda Delphi este o abordare utilă mai ales în situațiile în care complexitatea subiectului abordat e crescută și/sau resursele disponibile sunt reduse.

Focus Grup-urile reprezintă o abordare asemănătoare celei anterioare, diferența majoră fiind faptul că membrii grupului au contact direct și nu prin intermediari; de obicei problema analizată este mai focalizată, de amploare mai redusă.

Există manuale și ghiduri detaliate pentru o gamă largă de asemenea metode ce se pot utiliza cu succes în managementul serviciilor socio-medicale.

ETAPA 5. Judecarea alternativelor

În această etapă se studiază practic validitatea relației care există între obiectivele intervenției preconizate și mijloacele mobilizate, pe de o parte dacă "teoria" pe care se bazează intervenția este adecvată și pe de altă parte dacă resursele sunt adecvate cantitativ și calitativ. Pentru aceasta se poate utiliza o abordare precum cea de mai jos:

- Care din aceste idei merită dusă mai departe? Poate vreuna din ele să fie rapid eliminată?
- După ce criterii poate fi apreciată o soluție ca eficientă?
- Care sunt opțiunile care îndeplinesc cel mai bine aceste criterii?
- Care sunt implicațiile soluțiilor noastre (în timp, bani și impact organizațional)?
- Există o soluție care să întrunească acceptarea generală?
- Care este beneficiul potențial al soluției alese (cât ar ajuta la rezolvarea problemei în discuție dacă ar fi implementată)?
- Cât este de realizabilă, aplicabilă alternativa?

ETAPA 6. Planificarea acțiunilor

Planificarea are de multe ori înțelesuri diferite pentru cei ce utilizează acest termen. În general prin planificare se înțelege "*realizarea unor obiective prestabilite cu ajutorul unor acțiuni întreprinse într-o secvență ordonată și prestabilă*". În domeniul social și sanitar sunt descrise diferite tipuri de procese de planificare: planificare pentru rezolvarea problemelor, pentru alocarea resurselor, pentru standardizarea procedurilor de lucru etc. De obicei toate aceste forme implică trei dimensiuni: planificare strategică, tactică și operațională.

Planificarea strategică urmărește fixarea scopurilor pe termen mediu sau lung și stabilirea priorităților în funcție de problemele identificate, a programelor de acțiune.

Planificarea tactică se ocupă de fixarea obiectivelor specifice în general pe termen scurt, precum și determinarea modalităților de atingere a acestora.

Planificarea operațională stabilește obiectivele operaționale, determinând totodată activitățile și resursele necesare. O variantă restrânsă a programului este proiectul; el cuprinde mai puține obiective și are o durată mai scurtă. De exemplu, un program de protecție materno-infantilă poate avea un proiect de îngrijiri prenatale, altul de reducere a mortalității perinatale, altul de planificare familială sau de prevenire a instituționalizării copilului.

În această etapă, managerul poate utiliza o abordare secvențială precum cea de mai jos:

- Care este planul pentru implementarea cu succes a soluției alese ?
- Planul specifică clar ce trebuie făcut, de către cine, în ce secvență și în cât timp? Altfel spus sunt clar definite (fie doar în mintea managerului) **elementele minime ale unui plan : scopul, obiectivele, activitățile, orarul, indicii de performanță, elementele de protecție a planului** (ce poate merge prost și cum se pot preveni eventualele neajunsuri rezultate din acest proces nedorit)?

În această etapă pot fi utilizate tehnici de planificare ce vor fi succint prezentate în cadrul acestui capitol.

- A fost alocat suficient timp informării și consultării membrilor organizației?
- Care sunt forțele pozitive care ar putea ajuta schimbările? Cum ar putea fi ele sprijinite?
- Care sunt forțele negative care ar putea stânjeni schimbarea? Cum ar putea fi ele modificate?

Listarea forțelor pozitive și negative, cu valori atribuite fiecăreia, realizează așa-numita analiză a câmpului de forțe.

- Poate fi obținut sprijinul persoanelor importante pentru procesul de schimbare?

Acestea ar putea include:

- persoane care știu, adică au cunoștințele necesare;
- persoane care pot, adică au puterea necesară;
- persoane care vor, adică au implicarea necesară.
- Ar fi oare mai indicat să se utilizeze inițial un experiment limitat? (ar fi dificil pentru oponenți să nege utilitatea unui asemenea experiment, acesta putând să arate dacă planul este bun sau necesită modificări).
- Ar fi oare util să includeți în plan o perioadă de “consolidare” care să permită ca schimbările să fie mai ușor absorbite în organizație? Acest mod de abordare ar putea spori încrederea personalului în modificările dorite.

Diagrama PERT (Project Evaluation Review Technique) și metoda drumului critic sunt instrumente de planificare operațională folosite mai ales în gestiunea proiectelor. Un alt instrument folosit în managementul proiectelor este **graficul GANTT** – denumit astfel după numele autorului – este un instrument de planificare a timpului în cadrul proiectului. Cu ajutorul acestuia se pot reprezenta grafic activitățile unui proiect, cu evidențierea întinderii în timp a fiecăreia. Se pot evidenția astfel activități simultane sau succesive.

Graficul GANTT ne ușurează urmărirea progresiei în timp a activităților. Un exemplu de grafic este reprezentat în continuare pentru un plan de introducere a unui proiect de socializare a copiilor din leagăn și de reintegrare în familie.

| Nr. crt. | Activitate | săpt. 1 | săpt. 2 | săpt. 3 | săpt. 4 | săpt. 5 | săpt. 6 |
|----------|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1. | Elaborare program de socializare | | | | | | |
| 2. | Angajare asistenți sociali, educatori-puericultori | | | | | | |
| 3. | Instruire personal | | | | | | |
| 4. | Identificare voluntari | | | | | | |
| 5. | Selecționare voluntari | | | | | | |
| 6. | Instruire voluntari | | | | | | |
| 7. | Revizuirea anchetelor sociale | | | | | | |
| 8. | Recondiționare clădire | | | | | | |
| 9. | Cumpărare materiale | | | | | | |
| 10. | Contactarea familiilor naturale. Identificarea familiilor de plasament, adopție națională. | | | | | | |

Figura 18.7. Graficul GANTT

Metoda Drumului Critic – MDC – este utilizată pentru activități repetitive, adică activități pentru care se cunosc în principiu secvențele și duratele respective, fără o prea mare marjă de eroare. Diagrama PERT se folosește la prima planificare a unei activități. Ambele servesc la:

- vizualizarea planificării activităților, timpului, costurilor și resurselor (care pot fi estimate pentru fiecare activitate);
- asigurarea controlului desfășurării procesului de muncă și a cheltuielilor angajate.

Diagrama PERT se bazează pe două elemente grafice simple: *cercul* care reprezintă un eveniment (debut sau final de activitate) și în care se notează numărul evenimentului și data de sfârșit și de început (cel mai devreme și cel mai târziu) și *săgeata* care reprezintă o activitate și se notează cu litere: *a, b, c* etc.

Pentru acest tip de diagramă trebuie să existe:

- o definiție a fiecărei activități;
- o listă a tuturor activităților în ordinea succesiunii (fiecare activitate trebuie să fie legată de cea imediat precedentă);
- durata previzibilă a fiecărei activități (optimistă, pesimistă și probabilă);
- debutul cel mai devreme și cel mai târziu al fiecărei activități;
- sfârșitul cel mai devreme și cel mai târziu al fiecărei activități.

Aceste elemente servesc la construirea rețelei ansamblului activităților, cu datele de debut și de sfârșit și cu durata, ceea ce permite determinarea drumului critic, care este pe diagramă *drumul cel mai lung*.

Pentru a crește rentabilitatea ansamblului, se încearcă scurtarea drumului critic până la obținerea unui drum optimal care minimizează timpul și costurile menținând rezultatele (rezultate echivalente).

Există tehnici de calcul speciale.

LIMITE ALE INSTRUMENTELOR:

Atenție la limitele metodei:

- dau senzația de raționalitate absolută și infailibilitate a instrumentelor, dar realitatea nu este atât de previzibilă!
- instrumentele nu sunt totdeauna atât de adecvate realității în orice moment – nu există gestiunea de tip "apeși pe buton și se derulează programul".
- adaptare la realitate, nu impunerea fiecărei porțiuni din plan la centimă sau la milimetru (Mintzberg, 1984 spune că esențial este ca managerul să poată să se adapteze constant la exigențele variabile și evolutive ale diferitelor situații)
- lumea este în dinamică, apare schimbarea, progresul; trebuie să poți reacționa la timp la modificările din mediu
- nu înăbușiți CREATIVITATEA și INIȚIATIVA de dragul unui instrument!
- nu creați și nu re-întăriți un spirit birocratic!
- se vor prevedea controale doar în punctele nevralgice (unde există slăbiciuni) pentru a controla fluxul și calitatea.
- **Supravegherea cu suspiciune duce la neîncredere și reacții ostile.**

SLĂBICIUNI:

- ipoteza pe care se bazează: cea a independenței operațiilor sau activităților (altfel decât în termeni de secvență temporală);
- considerarea unei relații lineare simple între constrângeri;
- relația de succesiune ignoră circumstanțele viitoare încă necunoscute;
- simplifică realitatea!
- sunt instrumente de care trebuie să ne folosim și nu să ne lăsăm subjugăți!
- teoria nu se potrivește întotdeauna cu practica. Peters și Waterman, în 1983, atrag atenția asupra faptului că aceia care aplică planul operațional (executanții) pot avea percepții diferite de cei care concep planul.

ETAPA 7. Realizarea acțiunii

Contrar poate percepției comune, din multe puncte de vedere este cel mai puțin dificil moment din toată secvența prezentată, cu condiția ca toate etapele anterioare să fi fost realizate în mod judicios.

Un loc aparte ocupă aici **managementul timpului** de lucru, care poate fi privit atât ca o componentă a planificării cât și ca un element de bază al implementării, motiv pentru care vom aborda succint acest subiect aici, cu mențiunea evidentă că afirmațiile de aici sunt aplicabile și etapei de planificare.

Timpul reprezintă o resursă ce poate fi utilizată, dar nu și prelungită.

Organizarea timpului de lucru este foarte importantă pentru manager. S-a constatat că, cu cât este mai sus în ierarhie, cu atât mai mare este partea timpului managerului controlată de alții, și anume de superiori, de egali, de subordonați sau de clienți.

Folosirea eficientă a timpului presupune în primul rând clarificarea scopului muncii și stabilirea priorităților. Odată acestea stabilite, se poate trece la identificarea activităților care înlesnesc atingerea scopurilor prioritare, asigurarea resurselor necesare activității (atât cele materiale cât și cele de personal), planificarea activităților în secvență logică cu specificarea timpului alocat și autodisciplinarea pentru a respecta planul întocmit până la atingerea scopului propus sau până când devine clar faptul că planul trebuie schimbat.

S-a încercat analiza folosirii timpului prezent prin înregistrarea la fiecare jumătate de oră a activității în care este angajat managerul și identificarea categoriilor generale de activitate (planificare, buget, evaluare, decizie etc.), pentru a determina procentul din totalul orelor săptămânii de lucru pentru fiecare categorie.

Dacă făcând această analiză se observă că unei categorii de activități i se alocă un timp disproporționat de mare și altei categorii de aceeași importanță un timp prea scurt, managerul trebuie să stabilească obiective pentru restabilirea echilibrului.

S-a observat că managerii au tendința de a aloca mai mult timp activității pe care o fac mai bine și le place, și de a le evita pe cele în care se simt incompetenți.

ETAPA 8. Evaluarea rezultatelor

Scopul ultim al evaluării este de a sprijini procesul de luare a deciziei, în prezent și în viitor, fiind esențială în stabilirea politicii organizaționale. Evaluarea judecă intervențiile și compară **rezultatele** obținute cu cele planificate, ținând cont de **resursele** utilizate de organizație în **procesul** de producere a rezultatelor respective.

- **Ce s-a intenționat să se realizeze ?**
- **Ce s-a realizat de fapt ?**
- **Care este valoarea realizării ?**
- **Ce ar trebui să urmeze ?**
- **Ce putem învăța din această experiență ?**

Față de această schemă care poate fi utilizată în circumstanțe variate, trebuie ținut cont de specificitatea proiectelor și a problemelor din domeniul social. Astfel, proiectele din acest sector au ca scop specific ajutorarea unei populații țintă prin furnizarea celor mai adecvate servicii de susținere a grupurilor în dificultate. Pentru a atinge acest obiectiv și a influența favorabil starea de lucruri, trebuie definită cât mai clar natura problemei căreia ne adresăm prin intervenția noastră, ca și situația pe care dorim să o modificăm, precum și starea la care dorim să ajungem.

Pentru aceasta, trebuie avută în vedere complexitatea domeniului social și medico-social și trebuie bine înțeleși determinanții demografici, economici, biologici, comportamentali sau de mediu, interacțiunea lor și identificarea cât mai exactă a celor care condiționează reușita demersului nostru. O identificare greșită a nevoilor sociale sau medicale va duce implicit la greșita identificare a serviciilor necesare, cu irosirea unor resurse în majoritatea cazurilor limitate, fără a rezolva problema abordată.

Ca atare, un punct esențial pentru reușita proiectului este corecta identificare a nevoilor, pentru aceasta fiind indicată expertiza mai multor categorii de personal:

- definirea nevoilor de către profesioniștii din domeniu (**nevoi normative**);
- identificarea nevoilor de către populația interesată (**nevoi resimțite**);
- definirea nevoilor prin comparație cu o situație cvasisimilară explorată anterior (**nevoi comparative**).

În sfârșit, trebuie amintită importanța înțelegerii **relației nevoi/obiective** în acest domeniu: nevoile sociale sunt cele ce determină în principiu proiectele sociale, dar nevoile în ceea ce privește serviciile sociale vor fi determinate de către managerii proiectelor, ținând cont și de alte aspecte, nu doar de necesitățile socio-medicale, precum cele reprezentate de resursele disponibile și cunoștințele specifice în domeniu.

XI. Evaluarea – concepte și metode

Evaluarea este o activitate veche de când lumea, banală și inerentă a însuși procesului de învățare. Dar astăzi, evaluarea este de asemenea un concept la modă, cu contururi neclare și regroupând realități multiple și diverse. Imediat după cel de-al doilea război mondial a apărut conceptul de evaluare a programelor.

Evaluarea în domeniul sanitar se bucură de un prestigiu enorm. Majoritatea țărilor (SUA, Canada, Franța, Australia, etc.) înființează organisme a căror sarcină este de a evalua noile tehnologii. Programele de formare, colocviile, seminariile, articolele, lucrările științifice asupra evaluării sunt nenumărate.

Dacă această abundență este în mod cert semnul unei nevoi, ea este semnul unei complexități a domeniului. Scopul prezentării noastre este de a propune un cadru conceptual care să permită o vedere mai clară.

Evaluarea constă în principal, în emiterea unei judecăți de valoare asupra unei intervenții sau a oricăreia dintre componentele sale, în scopul de a ajuta la luarea deciziei. Această judecată poate să rezulte din aplicarea de criterii și norme (**evaluare normativă**) sau să fie elaborată pornind de la un demers științific (**cercetare evaluativă**).

O intervenție poate să facă obiectul ambelor tipuri de evaluare.

- Se poate, pe de o parte, să se cerceteze aprecierea fiecărei componente a unei intervenții în raport cu normele și criteriile. În acest caz este vorba de o *evaluare normativă*.
- Pe de altă parte, se poate dori evaluarea, printr-un demers științific, a relațiilor care există între diferite componente ale unei intervenții. Este vorba atunci de o *cercetare evaluativă*.

Aceste definiții permit să se constate că domeniul evaluării și cel al cercetării nu se suprapun decât parțial (după Shortell și Richardson 1978). Evaluarea administrativă nu face parte din domeniul cercetării. Există de asemenea o arie din cercetare care nu face parte din evaluare (cercetările din diverse discipline care vizează progresul cunoștințelor).

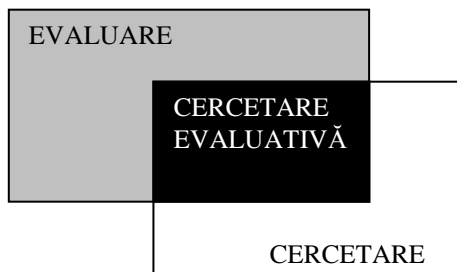


Figura 18.8. Domeniul cercetării evaluative

Pentru o mai bună înțelegere, trebuie făcute câteva precizări referitoare la intervenție. O intervenție este constituită din ansamblul mijloacelor (fizice, umane, financiare, simbolice) organizate într-un context particular, la un moment dat, pentru producerea de bunuri sau servicii în scopul modificării unei situații problematice.

O intervenție se caracterizează deci prin cinci **componente**:

1. obiective
2. resurse
3. servicii, bunuri sau alte activități
4. efecte
5. un context precis la un moment dat

Ea poate fi:

- o tehnică (ex: un test pentru depistarea malformațiilor fetale, un medicament, un protocol de reanimare)
- un tratament (un act sau un ansamblu de acte)
- o practică (ex: un protocol de tratament chimioterapic în cancerul pulmonar)
- o organizație (ex: un centru de dezintoxicare, o unitate sanitară)
- un program (ex: dezinstituționalizarea pacienților cu afecțiuni psihiatrice, prevenirea bolilor cu transmitere sexuală)
- o politică (ex: promovarea sănătății, privatizarea serviciilor de sănătate)

Este necesar să se înțeleagă că **nu se poate vorbi de o intervenție fără a ține cont de diferiți actori care sunt implicați**. De fapt, fiecare actor poate avea propriile obiective în legătură cu intervenția și propria evaluare.

Când avem în vedere evaluarea unei intervenții, înainte de a defini metodele specifice de evaluare a intervenției respective suntem tentați să răspundem la următoarele întrebări:

1. Ce este evaluarea?
2. Pe care principii sunt formulate judecățile evaluării?

În mod egal normele pot fi influențate de caracteristicile celor care le definesc (profesioniști, beneficiari, etc.)

Un alt tip de întrebări se referă la componentele și parametrii evaluării. Cadrul conceptual pe care noi îl propunem, încearcă să răspundă la următoarele trei întrebări:

1. Care sunt beneficiarii vizați de program?
2. Care sunt furnizorii de servicii?
3. Care elemente ale programului trebuie să facă obiectul evaluării?

Ca **beneficiari** ai serviciilor pot fi indivizi, o clientelă mai precisă sau bineînțeles o populație țintă. În cazul unui program de sănătate comunitar, populația țintă constituie în general obiectul vizat prin demers, în cazul unui medic sau al unui spital, aceasta este mai degrabă clientela acestora. În sfârșit, nivelul indivizilor poate corespunde multor altor moduri de regrupare, deoarece este evident că cele trei categorii nu sunt eshaustive.

A doua dimensiune este reprezentată de nivelul **furnizorilor de servicii**, profesioniști sau alții. Aici progresul poate merge de la un simplu individ (de exemplu, un medic cu practică individuală) până la un program la nivelul sistemului sanitar. O organizație, cum ar fi un spital sau orice altă instituție sanitară, poate fi în mod egal reprezentată.

În fine, al treilea parametru îl constituie cadrul conceptual și **demersul evaluativ**: care elemente ale planului, ale programului sau ale sistemului de sănătate fac obiectul evaluării? Elementele programului de sănătate sunt resursele, activitățile sau serviciile și obiectivele (generale și specifice). Aceste trei elemente corespund la ceea ce, în mod clasic, s-a convenit să fie denumită evaluare a structurii, procesului și efectelor.

Înainte de a aborda aceste tipuri de evaluare trebuie subliniată **pertinența cadrului de referință** prezentat, pentru planificatorul de sănătate. În primul rând, acest cadru, demonstrează importanța unei bune definiții a demersului particular în raport cu aceste trei întrebări. Pe de altă parte, este evident că dintre combinațiile posibile, unele sunt mai importante decât altele.

Astfel, evaluarea efectelor a fost în general privilegiată atunci când este vorba de programe de sănătate. Din contră, evaluarea calității îngrijirilor îndeosebi, a făcut obiectul evaluării "de către egali" ("peer review") axată pe proces. În sfârșit, evaluarea sistemelor de sănătate a recurs mai ales la metode legate de structură. Alegerea unei abordări sau a unei metode, nu răspunde în mod unic constrângerilor, dar reflectă în mod egal pozițiile ideologice ale părții de indivizi la care se referă. Cu toate acestea, cadrul conceptual demonstrează că toate combinațiile sunt posibile, și el invită evaluatorul să considere tipul metodologic și justetea diferitelor alternative înainte de a face alegerea definitivă.

Relațiile dintre un program de sănătate și evaluare

În ceea ce privește evaluarea, se poate vedea că cele trei întrebări principale se pun asupra:

1. efectelor programului, cu alte cuvinte gradul de atingere a rezultatelor scontate și a altor consecințe;
2. justetea activităților;
3. adecvarea resurselor alocate.

În mod particular, trebuie notat că **fiecare obiectiv specific, activitate sau resursă face obiectul unei probleme de evaluare a programului**. De asemenea, adecvarea resurselor specifice la realizarea activităților specifice; nivelul obiectivelor, realizarea lor este evaluată în raport cu activitățile specifice. Aceasta este deci o rețea a relațiilor de determinare care trebuie să fie evaluate, și nu elemente independente unele cu altele. Vom reveni asupra acestui punct atunci când vom discuta intervențiile dintre componentele programului.

Până aici, au fost menționate trei tipuri de evaluări: evaluarea structurii, a procesului și a efectelor. Dacă ne referim la diferitele tipuri de evaluare prezentate la începutul capitolului, această evaluare corespunde evaluării tactice (interne, normative) a programului. Vom aborda mai întâi elaborarea acestui tip de evaluare, și apoi evaluarea strategică și evaluarea operațională (de implementare).

1. Evaluarea normativă

Vom detalia evaluarea normativă deoarece ea comportă mai multe elemente în raport cu evaluarea serviciilor de sănătate, evaluarea calității serviciilor de sănătate și procesul de acreditare precum și a programelor de sănătate. **Este dificil de tratat în mod strict subiectul evaluării după categoriile de evaluare**, deoarece evaluarea efectelor, de exemplu, se referă în același timp la evaluarea strategică și tactică, cu alte cuvinte efectele se referă în egală măsură atât la rezultatele cât și la consecințele programelor și la pertinența lor.

Evaluarea normativă are ca obiect, pe de o parte, componentele programului de sănătate și, pe de altă parte, interrelațiile dintre componente.

Evaluarea componentelor programului

Așa cum se poate observa din Figura: Structura programului de sănătate și evaluarea normativă (operațională), componentele programului sunt: resursele, activitățile și obiectivele (rezultatele scontate).

Acese componente corespund evaluării de structură, de proces și de rezultate.

1.1. Evaluarea structurii

Evaluarea structurii trebuie să furnizeze răspunsuri la întrebări legate de cantitatea, calitatea și angajamentul resurselor umane, materiale și financiare ale programului.

Mai precis, întrebările puse prin acest tip de evaluare se referă la:

- calitatea echipamentului și instalațiilor materiale;
- caracteristicile organizație: mărime, categorie, acceptabilitate, afiliere universitară, gradul de specializare;
- competența personalului, gradul său de formare și experiență;
- disponibilitatea personalului, orele de funcționare (program de lucru) și accesibilitatea;
- elemente care favorizează continuitatea și globalitatea serviciilor;
- buget.

Această listă nu este în mod evident exhaustivă, dar ea ilustrează felul întrebărilor puse prin acest tip de evaluare.

În plus, este important a se nota că în instituțiile sanitare, acest tip de evaluare **nu este prea răspândită**. Astfel, comitetele și consiliile de **acreditare** a spitalelor și a unităților sanitare își bazează în mod esențial recomandările lor pe acest tip de evaluare. În mod evident, se postulează într-o astfel de intervenție că structura este un determinant absolut necesar pentru proces și eventual pentru rezultate. Din nefericire validitatea acestei relații nu a fost demonstrată.

1.2. Evaluarea procesului

Evaluarea procesului are ca obiect serviciile produse și utilizate în cadrul programului. Procesul cuprinde numeroase dimensiuni.

În primul rând, evaluarea are ca obiect **aspectele tehnice**, în mod general definite de profesioniști. În domeniul îngrijirilor, de exemplu, se poate verifica dacă îngrijirile furnizate pacienților corespund normelor profesionale de "bună practică". Se poate verifica, de asemenea, dacă diagnosticele sunt corecte și dacă utilizarea serviciilor, de exemplu, examenele diagnostice și terapeutice, au fost făcute în mod adecvat. Alte aspecte care pot fi evaluate sunt continuitatea în servicii, globalitatea lor și natura relațiilor dintre beneficiar și profesionist. Acestea din urmă corespund mai degrabă **aspectelor interpersonale** ale serviciilor la nivelul profesionistului furnizor de servicii și a individului beneficiar.

În final, evaluarea procesului poate avea ca obiect organizația, cu alte cuvinte **procesele organizaționale** puse în joc pentru a asigura accesibilitatea, continuitatea, globalitatea și umanitatea serviciilor.

1.3. Evaluarea efectelor (rezultatelor)

Evaluarea efectelor poate avea ca obiect rezultatele specifice scontate prin program în obiectivele prestabilite, nu consecințele sau impactul programului. Primul aspect se referă la evaluarea tactică (normativă), iar cel de al doilea la evaluarea strategică, care va fi tratată mai târziu.

Evaluarea efectelor se raportează mai întâi la obiectivele programului, definite în termeni de stare de sănătate sau de comportamente relativ sănătoase din partea beneficiarilor vizati sau atinse prin program. Noi spunem ""vizate" sau "atinse" prin program, căci în cazul în care dominant este ansamblul populației vizate prin program (populația țintă), se vorbește de evaluare de eficacitate (în engleză "effectiveness"). Dacă este vorba doar de populația care a beneficiat de program, se vorbește de evaluarea utilității (în engleză "efficacy").

Termenul de utilitate poate fi obiect de confuzie deoarece termenul englezesc "utility" în economie și în teoria organizațiilor semnifică beneficiul resimțit de individul însuși. Iată

de ce Baltista și Tremblay că termenii utilizați (corespund termenului englez "efficacy") și eficacitate (corespondent pentru "effectiveness") să fie înlocuiți prin "eficacitate potențială" și "eficacitate reală". Termenii corespund la două probleme principale la care trebuie să răspundă procesul de evaluare a efectelor:

- 1) Este posibil să ne îndreptăm spre aceasta?
- 2) În realitate ne îndreptăm spre asta?

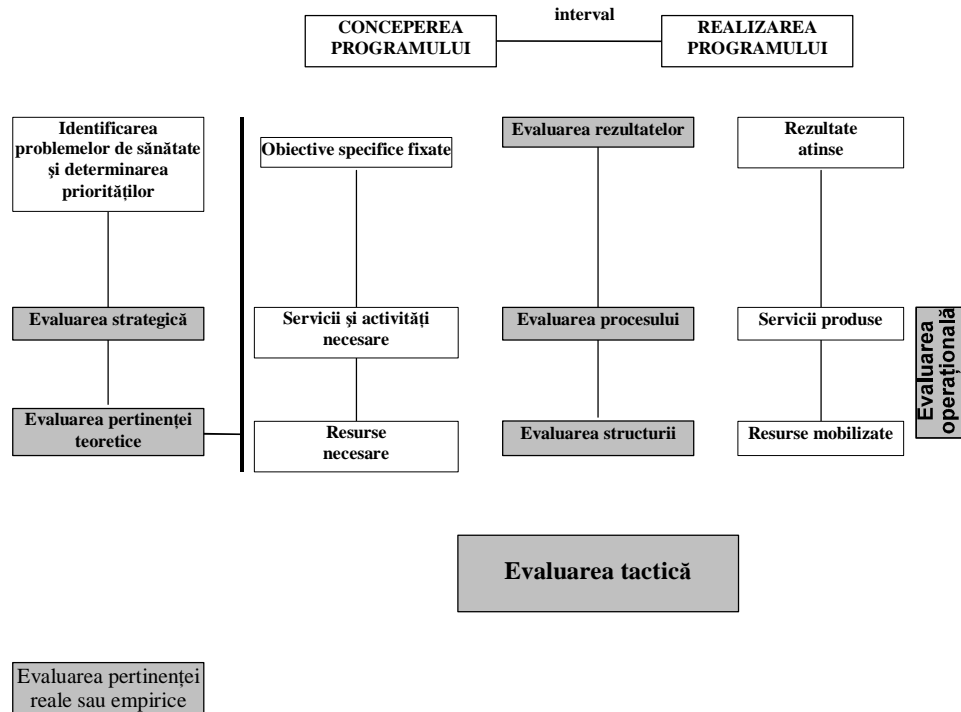


Figura 18.9. Componentele programului de sănătate și diferitele tipuri de evaluare

Eficacitatea potențială se referă la rezultatele obținute în condiții optime, în timp ce eficacitatea reală corespunde rezultatelor obținute în situațiile concrete și reale unde există constrângeri. De exemplu, comportamentele beneficiarilor, vizați prin program, și a profesioniștilor care intervin în realitate pot să nu fie optime. În plus, din diferite motive, populația beneficiară este în general mai mică decât populația vizată (gradul de penetrare). Relația dintre eficacitatea potențială și eficacitatea reală poate fi exprimată prin ecuația următoare:

$E. \text{ reală} = E. \text{ potențială} \times \text{procentul de penetrare în populația țintă} \times \text{comportamentele reale ale beneficiarului și profesionistului.}$

Eficacitatea reală depinde în primul rând de eficacitatea potențială definită în raport cu indivizii care beneficiază de intervenție, apoi de gradul de penetrare a programului în populația țintă și, în fine, de comportamentele beneficiarilor și profesioniștilor.

Eficacitatea potențială este în general stabilită prin studii evaluative riguroase și în condiții experimentale precise. În plus, rezultatele unui astfel de studiu pot fi generalizate, iar eficacitatea reală se apropie atunci de eficacitatea potențială.

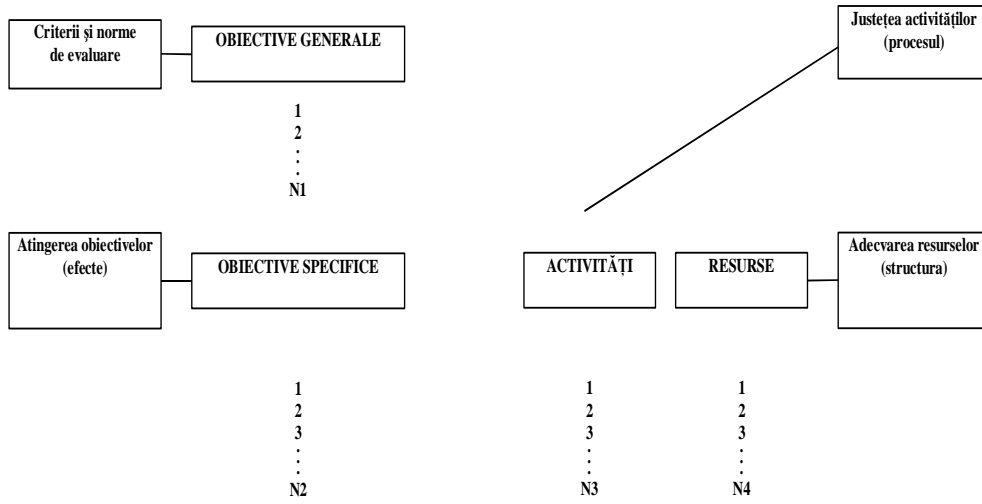


Figura 18.10. Structura programului de sănătate și evaluarea normativă (operațională)

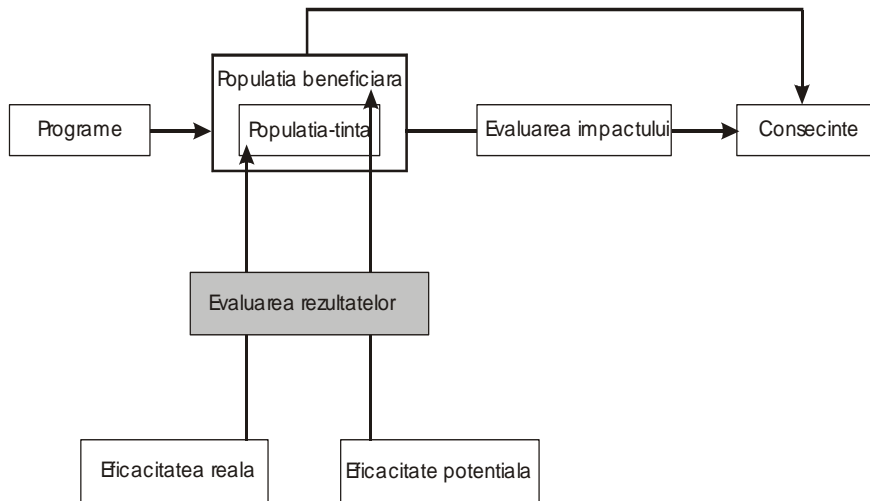


Figura 18.11. Evaluarea efectelor programelor de sănătate

XII. Evaluarea interrelațiilor dintre componentele unui program de sănătate

Structură – proces – efecte

Evaluarea comportamentelor individuale ale programului, atunci când nu se pun în relație între ele aceste componente diferite, trebuie să facă apel la norme pentru a se sprijini pe un raționament.

Pe de altă parte, evaluarea poate pune în relație componentele programului, această relație permițând să se poarte o judecată de valoare, mai ales în utilizarea metodelor de comparare. Se poate astfel determina relația dintre diferite tipuri sau cantități de resurse și proces și sau efecte. Așa de exemplu, când se intenționează să se determine până la un punct structura unui spital universitar, în raport cu alte spitale, are un anumit efect asupra proceselor și rezultatelor de sănătate. De asemenea, se poate demonstra că durata medie de spitalizare, sau internările într-un spital (proces) au un efect mic asupra rezultatelor de îngrijire, în acest caz se poate alege infarctul de miocard. Asemenea studii sunt în mod particular utile pentru stabilirea de norme și valori ale structurii și procesului.

1. Evaluarea calității serviciilor

Serviciile de sănătate în Europa sunt prinse într-un mediu economic și politic. Mediul economic are mai mult caracteristici internaționale, iar cel politic, în primul rând, particularități naționale/interne. Performanța izolată e mai puțin utilă pentru a înțelege sistemul, fiind mult mai important de analizat performanța în contextul de presiuni interne și externe.

1.1. Definirea dimensiunilor performanței

- capacitatea unei organizații de a crește nivelul performanțelor și al rezultatelor depinde parțial de capacitatea de a măsura sistematic și de a evalua nivelul în care își îndeplinește propriile funcții;
- atingerea celor mai bune rezultate cu cel mai scăzut cost posibil, cu o judecare uniformă a calității și valorii;
- nevoia organizațiilor de a fi continuu focalizate pe satisfacerea nevoile pacienților;
- performanța trebuie să poată fi definită, măsurată și să se poată ameliora.

Dimensiunile performanței sunt legate de organizație, dar se regăsesc și la nivelul fiecărui individ din organizație. Astfel, ca o organizație să **facă ceea ce trebuie**, înseamnă că o intervenție trebuie să îndeplinească condițiile:

- să fie **adecvată** – gradul în care îngrijirea este relevantă pentru nevoile clinice ale bolnavului, luând în calcul nivelul actual al cunoștințelor;
- să fie **disponibilă** – gradul în care poate fi furnizată o îngrijire cores-punzătoare pentru a satisface nevoile bolnavilor;
- să fie **eficace** – gradul în care intervenția folosită pentru bolnav a atins rezultatele așteptate.

La nivelul indivizilor din organizație, definirea și măsurarea performanței unei intervenții trebuie să răspundă la întrebarea **face cum trebuie?** La acest nivel o intervenție trebuie să asigure condițiile legate de:

- **continuitate** – gradul de coordonare în timp a intervențiilor diferiților practicieni;
- **eficacitate** – gradul în care îngrijirea este furnizată corect, în funcție de nivelul cunoștințelor actuale în domeniu și cu scopul de a atinge rezultatele dorite pentru bolnav; - **respect și grijă** – gradul de implicare a bolnavului în decizia privind intervenția care i se va aplica, astfel încât serviciul furnizat să țină cont de deosebirile dintre diferiți indivizi și să răspundă gradului de sensibilitate și respect de care are nevoie bolnavul;

- **siguranța** – gradul în care riscurile tratamentului și îngrijirilor sunt reduse atât pentru bolnav, cât și pentru ceilalți, inclusiv pentru furnizorii de sănătate;

- **oportunitatea** – gradul în care serviciul este furnizat pentru bolnav la momentul cel mai potrivit.

1.2. Ameliorarea managementului calității:

Calitatea (definiție din *Dicționarul Englez Oxford*) semnifică gradul de excelență.

- **motivul:** să existe o cultură a serviciului în care personalul să dorească să amelioreze;

- **ocazii:** formare/educare, susținere și timp pentru personal pentru a ameliora calitatea;

- **instrumente:** metode și concepte despre calitate.

Trebuie înțeleasă relația cost-cantitate-calitate la nivelul furnizării serviciilor – relație importantă în procesul de luare a deciziei – și găsirea unui echilibru între aceste componente. Orice întârziere a unui răspuns rapid este, de obicei, o slăbiciune în procesul serviciului (timpul de așteptare, întârzierile sunt indicatori de calitate).

Un set de instrumente este ameliorarea calității prin descrierea proceselor pentru cel mai simplu și mai rapid circuit. Descrierea procesului: cel mai simplu și rapid mod de a aduce personalul, consumatorii, informațiile, echipamentul etc. împreună în modul corect și în timp. Redefinirea procesului este ceea ce se întâmplă în prezent și înseamnă a căuta calea cea mai simplă, rapidă, eficientă de a îngriji pacientul de-a lungul procesului.

1.3. Metode pentru a aprecia costul managementului de calitate slabă

Primul pas este cuantificarea costului curent al managementului slab calitativ, urmat de împărțirea costurilor calității în patru categorii:

1. costurile prevenirii sunt costurile oricărei acțiuni de investigare, prevenire/reducere, defectele/eșecurile (de exemplu, costul pregătirii, salariile specia-liștilor pentru calitate etc.);

2. costurile de evaluare a calității obținute (timpul pentru monitorizare, recepționare feedback de la consumatori etc.);

3. costurile eșecurilor interne sunt definite ca eșecul în atingerea calității menționate înainte ca pacientul să părăsească serviciul (lipsa de informații de la cei ce trimit investigații preoperatorii incomplete etc.);

4. costurile externe ale eșecului sunt costurile date de eșecul obținerii calității specificate după ce consumatorul a primit serviciul (de exemplu, timpul petrecut cu plângeri, reinternări pentru tratament inadecvat/evaluări etc.).

Costul calității slabe este costul consecințelor datorate faptului că lucrurile nu sunt făcute corect de prima dată.

Evaluările nu ar trebui să fie evitate datorită lipsei informațiilor clare, exacte, dar este important ca estimările să fie credibile. Ameliorarea calității conduce la reducerea costurilor, servicii mai bune, reducerea frustrării personalului și dă satisfacție muncii, eliberând energie și creativitate.

Identificarea priorităților pentru procesele care urmează să fie evaluate se face prin:

- identificarea proceselor și a situațiilor unde lucrurile merg prost, unde există risipă de timp sau materiale;

- estimarea costului înlăturării problemei sau a reducerii severității acesteia;

- Regula Pareto: 20% din probleme produc 80% din costurile calității slabe; dar nu întotdeauna e bine să începi cu soluționarea problemelor celor mai costisitoare; de exemplu, ce problemă e mai ușor de rezolvat pentru personal și face munca mai puțin frustrantă?

Ciclul de corectare a calității este cadrul de utilizare a diferitelor metode de ameliorare a calității și este totodată un mod sistematic de a rezolva definitiv problemele de calitate. Ciclul cuprinde:

1. Alegerea problemei de calitate;
2. Identificarea cauzelor posibile;
3. Culegerea de date despre dovedirea cauzelor;
4. Analiza datelor pentru a găsi cauzele care contează mai mult pentru problemă;
5. Emiterea de idei despre cum pot fi înlăturate cauzele;
6. Realizarea schimbărilor și evaluarea rezultatelor până în momentul rezolvării problemei;
7. Verificarea soluționării cu adevărat a problemei pe care s-a intervenit înainte de a trece la următoarea problemă.

1.4. Monitorizarea și măsurarea calității

Monitorizarea constă în observarea activității trecute și prezente în relație cu standardele/cu criterii implicite/explicite; înseamnă da/nu;

Măsurarea (este mai sofisticată) presupune compararea a ceva cu o unitate fixă; înseamnă "cât?". Face posibile comparațiile cu lucruri similare în altă parte/ în timp.

Specificările și standardele clare sunt o precondiție necesară pentru măsurare. Ce nu se poate măsura nu este calitate. Ce nu poate fi măsurat nu poate fi ameliorat.

A măsura pentru altcineva este adesea mai puțin decât a măsura pentru propriile interese.

La nivel de organizație, principala preocupare pentru măsurarea calității este datorată dorinței de acreditare a organizației. Înainte de a măsura trebuie să se răspundă la întrebările: **ce trebuie măsurat?** și apoi **ce poate fi măsurat?**

Primul pas este însă să definim ce anume dorim să obținem prin acreditare ?

Evaluarea unui furnizor în vederea acreditării este de obicei făcută de o echipă formată din: medici, asistente medicale și administratori (care sunt de obicei angajați cu normă întreagă). Echipa de evaluatori apreciază gradul de respectare a unor standarde dezbătute național și publicate.

Acreditarea poate contribui la:

- asigurarea calității;
- evidențierea costurilor;
- evidențierea serviciilor care să se utilizeze în ciclul de soluționare a problemelor;
- ajută la focalizarea pe standarde și rezultate (decese, complicații chirurgicale, rata de infecții etc.). În România, nu avem încă cunoștințele și informațiile necesare pentru a acredita corelat cu rezultatele obținute de o unitate sanitară.

Standardele trebuie să se refere la elemente-cheie ale sistemului de calitate, nu doar la program de calitate și audit medical, și să includă și evenimentele santinelă. Asigurarea calității prezice și previne problemele și ameliorează continuu calitatea mai degrabă decât inspectează rezultatele, comparându-le cu standardele. Asigurarea calității garantează calitatea serviciului prin controlul calității și prin metodele de asigurare a calității. Acreditarea, prin ea însăși, nu asigură calitate ridicată pentru că nu este un sistem efectiv de calitate. Nivelul de acreditare este în concordanță cu standardele față de care este comparată calitatea serviciilor furnizate.

Măsurarea performanțelor duce cu mult mai mare probabilitate la ameliorare când este un proces intern vs. proces extern. Organizațiile care lucrează intens pe măsurarea performanțelor pentru ameliorarea continuă a serviciilor pentru bolnav, plătitori și alți utilizatori au cele mai mari șanse să-și depășească orice solicitare din exterior. Ignoranța, aroganța dintre indivizi/departamente amenință procesele de ameliorare.

Doar preocuparea pentru măsurarea performanțelor duce la ameliorarea acestora (tranzitorie, prin efectul de halou). Efectul trece dacă indivizii/departamentele cred că măsurarea a încetat. Există cel puțin două soluții: să continue măsurătorile/să se redefină sistemul. Doar abordarea la un singur departament (puțin probabil) nu va putea ameliora o problemă sistemică, problemă care este a organizației.

De asemenea, este importantă calitatea datelor furnizate datorită spectrului larg de activități ce pot fi influențate ca rezultat al datelor. Calitatea datelor poate fi amenințată de mulți factori, de la lipsa de dorință, întârziere, până la scrierea de mână și neciteț a unui raport.

Medicii se simt amenințați în autonomia lor profesională de măsurarea performanțelor. Publicul solicită tot mai mare responsabilitate și vrea să cunoască performanțele unităților medicale, pentru a putea alege cele mai bune servicii.

Personalul medical are teamă de tot ceea ce înseamnă numere: acuratețea lor, neînțelegerea formulelor prin care s-a ajuns la cifrele finale, neînțelegerea modului în care pot fi influențate etc; personalul trebuie educat continuu asupra modului de a utiliza numerele.

2. Cercetarea evaluativă

Se poate defini ca fiind un proces ce constă în **a emite o judecată a posteriori asupra unei intervenții cu ajutorul unei metode științifice**. Mai specific, constă în analiza pertinentei, bazelor teoretice, productivității, efectelor și randamentului unei intervenții, precum și a relațiilor existente între intervenție și contextul în care este plasată, în general cu scopul de a ajuta la luarea deciziei.

Cercetarea evaluativă se poate descompune în 6 tipuri de analiză, a face o cercetare evaluativă asupra unei intervenții însemnând deci a face una sau mai multe din aceste analize. De foarte multe ori, se apelează la mai multe strategii de cercetare și se iau în calcul perspectivele diferiților actori afectați de intervenția respectivă.

2.1. Analiza strategică

În această etapă se analizează pertinenta intervenției, adică gradul de adecvare strategică între intervenție și situația problematică de la care s-a pornit.

Trebuie răspuns la următoarele întrebări:

- este necesară (pertinentă) intervenția pentru această problemă, ținând cont de toate celelalte probleme existente?
- este bine, ținând cont de strategia de intervenție stabilită, să se intervină în acest mod?

Altfel spus:

- factorul de risc asupra căruia se aplică intervenția este cel mai important?
- populația-țintă aleasă este cea mai expusă?
- resursele puse în joc sunt cele mai bine adaptate?

Această analiză implică studiul modului de identificare a situației problematice, ceea ce cuprinde metodele folosite pentru aprecierea nevoilor, a gradului de prioritate al problemei de sănătate aleasă în raport cu ansamblul problemelor identificate, precum și a pertinentei intervenției în raport cu toate intervențiile posibile.

Analiza strategică a unei intervenții se poate realiza plecând de la studiul pieței, al nevoilor, al metodelor de determinare a priorităților etc.

2.2. Analiza intervenției

Constă în studiul modului în care resursele sunt folosite pentru a produce servicii.

Se pun două tipuri de întrebări:

- se pot produce mai multe servicii cu aceleași resurse?

- se poate produce aceeași cantitate de servicii cu resurse mai puține?

2.3. Analiza productivității

Productivitatea se poate măsura fie în unități fizice, fie în unități monetare. În primul caz este vorba de productivitatea fizică, în al doilea - de productivitatea economică.

Pentru a analiza productivitatea unei intervenții, trebuie măsurat și definit produsul său, lucru dificil în domeniul îngrijirilor de sănătate. În domeniul îngrijirilor de sănătate, intervențiile produc diferite tipuri de "output"-uri. Resursele sunt folosite, în primul rând, pentru a produce servicii de suport. Este vorba, în esență, de produse (rezultate) intermediare, care, combinate cu "input"-urile profesionale, duc la producerea de servicii clinice care se pot denumi **output-uri (rezultate) primare**. Acestea, combinate pentru a rezolva problemele de sănătate ale unui pacient, produc episoade de tratament, care sunt **output-urile finale** ale intervenției. Și acestea se pot combina la rândul lor cu alți factori pentru a ameliora starea de sănătate a pacienților respectivi.

Productivitatea se poate deci analiza la mai multe niveluri:

- fie productivitatea resurselor în cadrul serviciilor de suport (productivitatea personalului auxiliar, de întreținere, a serviciului alimentar etc.);
- fie productivitatea resurselor profesionale în cadrul serviciilor clinice (a resurselor de laborator, a secției de radiologie etc.).

Metodele însușite de analiza productivității sunt derivate din metodele economice și cele de contabilitate analitică.

2.4. Analiza randamentului

Analiza randamentului constă în **punerea în relație a analizei resurselor angajate și cea a efectelor obținute**. Ea este o combinație între analiza de productivitate economică și analiza efectelor. Evaluarea randamentului unei intervenții se face în general cu ajutorul analizelor: cost/beneficii; cost/eficacitate și cost/utilitate.

În analiza **cost/beneficiu** se exprimă toate costurile financiare ale intervenției și toate avantajele pe care le antrenează. În analiza **cost/eficacitate** și **cost/utilitate** se exprimă, de asemenea, costurile financiare, dar avantajele sunt exprimate prin indici reali ai rezultatelor (ani de viață câștigați, indice de satisfacție, reducerea durerii etc.) și prin utilitatea intervenției pentru cei cărora li se adresează (QALY, DALY).

Analizele cost/beneficiu sunt mai generale. Ele implică determinarea avantajelor și costurilor intervenției pentru optimizarea alocării resurselor. Este foarte dificil de aplicat acest tip de analiză în domeniul sănătății, în particular, din cauza dificultății de a da o valoare financiară variațiilor din starea de sănătate.

Analizele cost/eficacitate și cost/utilitate sunt mai curente. Ele constau în compararea diverselor costuri ale intervenției cu eficacitatea lor asupra utilizatorilor sau cu utilitatea pe care utilizatorii o obțin din intervenție. Aceste analize **permit compararea diferitelor intervenții care au obiective diferite**. În mod obișnuit, este imposibil de stabilit această comparație pornind de la rezultatele analizei cost/eficacitate; uneori, determinarea utilității asociate diferitelor tipuri de efecte pune serioase probleme metodologice și conceptuale.

Dificultățile metodologice ale acestei analize rezidă în măsurarea avantajelor și stabilirea criteriilor permanente de comparare a randamentului diferitelor opțiuni.

2.5. Analiza efectelor

Analiza efectelor constă în **evaluarea influenței serviciilor asupra stării de sănătate**. Ea determină **eficacitatea** serviciilor de a măsura starea de sănătate. Măsurarea efectelor, care sunt dorite sau nu, depinde de timpul de cercetare vizat. Conceptul de eficacitate nu are un sens absolut. El trebuie să fie calificat în funcție de contextul în care cercetarea este condusă, de natura intervenției evaluate și de finalitatea exercițiului evaluării.

Se poate vorbi de **eficacitatea teoretică**, atunci când se situează în contextul cercetării de laborator în care mediul poate fi controlat și unde nu există variabilitate individuală.

În studiile de randomizare, se măsoară ceea ce se numește **eficacitatea experimentală** (încercare). Intervenția este aplicată într-un mod total și optimal pentru fiecare subiect supus intervenției. Eficacitatea de studiu ține cont de **variațiile individuale**, dar nu ține cont de **variațiile comportamentale ale utilizatorilor și profesioniștilor**.

Se poate observa o **eficacitate utilizată**, în **contextul natural**, asupra rezultatelor unei intervenții asupra indivizilor care au beneficiat de ea. În această situație, diferențele în eficacitățile observate se pot datora variațiilor furnizorilor.

Există o **eficacitate populațională** care ia în considerare efectele unei intervenții nu doar asupra **celor care beneficiază** în mod direct, ci și asupra **întregii populații** căreia îi este destinată intervenția. Se ține cont, în acest caz, de gradul de acoperire a intervenției, de acceptabilitatea și accesibilitatea pentru populația-țintă.

În analiza efectelor trebuie să se ia în considerare nu doar efectele dorite, ci și cele care nu s-au vrut. Cu alte cuvinte, este important să se țină cont de **factorii externi** intervenției asupra populației-țintă și, de asemenea, de cei care acționează asupra altor populații care nu sunt vizate în mod direct. Într-o analiză a efectelor este important să se facă nu doar analiza efectelor **pe termen scurt**, ci și a celor **pe termen lung**. Metodele de analiză a eficacității unei intervenții sunt numeroase. Ele pot fi cantitative și calitative, de natură experimentală sau sintetică.

2.6. Analiza de implementare

Analiza de implementare constă, pe de o parte, în a măsura influența variațiilor în gradul de implementare a intervenției asupra acestor efecte și, pe de altă parte, în aprecierea influenței mediului, a contextului în care intervenția este implementată, asupra efectelor intervenției. Acest tip de analiză este foarte pertinent când se observă o mare variabilitate în rezultatele obținute prin ansamblul intervențiilor implementate în contexte diferite. Trebuie atunci să ne întrebăm dacă aceste variabilități pot fi explicate prin diferențele între contexte. Analiza de implementare este importantă atunci când intervențiile analizate sunt complexe și compuse din elemente secvențiale asupra cărora contextul poate interacționa prin diferiți factori.

Primul tip de analiză de implementare constă în măsurarea influenței variației în gradul de implementare a intervenției în diferite contexte. La limită, absența efectului poate să semnifice că intervenția evaluată nu a fost implementată.

Al doilea tip de analiză de implementare constă în a evalua efectele interdependenței care poate să existe între contextul în care intervenția este implantată și intervenția însăși. Întrebarea care se pune este în legătură cu sinergismul care poate exista între un context și o intervenție sau, din contră, asupra antagonismelor existente între context și intervenție, cu alte cuvinte, care sunt efectele inhibitoare ale contextului asupra efectelor intervenției. Metodele de abordare pentru analiza de implementare a unui program sunt în principal studiile de caz.

3. Evaluarea, ca sursă de informații pentru procesul de luare a deciziei

Scopul ultim al evaluării este acela de a ajuta la luarea deciziei. Trebuie să ne întrebăm asupra influenței pe care o joacă furnizarea informațiilor pentru evaluator în luarea deciziei.

Pentru ca o evaluare să fie utilă, trebuie ca:

- Decidenții să fie implicați în definirea problemelor rezultate și responsabili de strategia de cercetare care va fi aplicată.
- Decidenții să fie în mod periodic informați asupra rezultatelor obținute în timpul cercetării. La sfârșit este prea târziu pentru a acționa.

-
- Evaluatorul să joace rolul unui facilitator în utilizarea rezultatelor.
 - Informația rezultată din evaluare să fie considerată drept un mijloc de negociere între multiplele interese, și nu un adevăr absolut.
 - Să se țină cont de faptul că decidenții nu pot defini exact nevoile lor de informare și, în consecință, evaluarea nu va putea răspunde decât parțial la problemele respective.
 - Evaluarea să se realizeze cu maximă rigoare.

Evaluarea normativă are ca funcție principală aceea de a ajuta managerul să-și completeze funcțiile sale curente. În mod normal, responsabilii de funcționarea și gestionarea intervenției efectuează acest tip de evaluare. Această etapă face parte din definirea scopului managerului. El va dori deci să aibă o puternică validitate pragmatică. Din contră, cercetarea evaluativă care are o expertiză metodologică și teoretică importantă nu este în general fezabilă pentru cei responsabili de intervenție.

CAPITOLUL XIX

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Curs scurt asupra managementului resurselor umane

Cele mai importante 6 cuvinte:

“Admit că am comis o greșeală”

Cele mai importante 5 cuvinte:

“Sunt foarte mândru de voi”

Cele mai importante 4 cuvinte:

“Care este părerea voastră?”

Cele mai importante 3 cuvinte:

“Dacă sunteți amabil”

Cele mai importante 2 cuvinte:

“Vă mulțumesc”

Cel mai important cuvânt:

“Noi”

Cel mai puțin important cuvânt:

“Eu”

(J. Adair – 1983)

I. Locul managementului de resurse umane în cadrul organizației

Managementul resurselor umane poate fi definit ca un ansamblu de norme și valori pe care o organizație le promovează în relația cu membrii săi și care reprezintă în fapt însăși "filosofia" organizației.

Cel puțin două dimensiuni pot fi luate în considerație când o organizație își definește filosofia.

Prima dimensiune este natura relației organizație-angajat. Relația între organizație și membrii săi acoperă o plajă a căror extreme sunt:

- organizația își consideră membrii ca simpli subordonați – fiecare persoană negociază cu organizația contracte bazate pe valoarea economică a serviciilor cerute de către organizație și a competențelor oferite de către potențialul angajat;
- angajatul considerat ca un "activ" (în sens economic), ce trebuie "utilizat" cu atenție, căci capătă valoare în timp și organizația trebuie să facă eforturi să-i crească valoarea.

Cea de a doua dimensiune este nivelul de participare al angajatului la luarea deciziei, definit de către organizație.

Strategia unei organizații în domeniul managementului resurselor umane trebuie definită apriori – astfel încât obiectivele organizației și obiectivele individuale să fie convergente.

Această strategie poate fi definită sub formă de:

principii generale pe care conducerea se angajează să le respecte în relațiile cu personalul (stiluri de gestiune). Exemplu: "organizația noastră oferă angajaților săi ocazia de a-și exprima așteptările, astfel încât îndeplinirea obiectivelor individuale să contribuie la realizarea obiectivelor organizației";

politici și practici generale de management pe care conducerea își propune să le pună în practică și să le urmeze. Exemplu: "organizația noastră favorizează în mod tradițional siguranța postului. Fiecare angajare se face în perspectiva realizării unei cariere în organizație";

"așteptări" exprimate de conducere cu privire la atitudinile și comportamentele angajaților săi. Exemplu: "organizația noastră se așteaptă ca angajații săi să participe la

procesul de schimbare, comunicând de o manieră sinceră și onestă; să își asume responsabilitatea postului; să aibă inițiativă dacă vor să se dezvolte și să progreseze”.

Managementul resurselor umane poate fi abordat într-o manieră *tradițională*, bazată pe norme și criterii prestabilite, rigide, având drept țintă succesul organizației (utilizând principiul eficienței) sau într-o manieră *novatoare*, bazată pe o atitudine independentă a managerului față de normele clasice, având drept țintă realizarea obiectivelor organizaționale prin realizarea obiectivelor individuale (utilizând principiul eficacității).

Managerii resurselor umane în organizație sunt reprezentați de:

directori de personal – au rolul de a dezvolta și a implementa politicile organizaționale în domeniul resurselor umane;

manageri-consultanți de personal (din organizație sau din afara ei) – au rol în selectarea, dezvoltarea și evaluarea personalului;

administratori – au rolul de a dezvolta, menține și controla respectarea normelor de funcționare internă privind personalul.

Managementul resurselor umane are un rol strategic, presupunând realizarea politicilor de personal la scara întregii instituții și având astfel un caracter *prescriptiv*, inițiind noi activități și preocupându-se de schimbările ce au loc în mediul extern. Trebuie să încurajeze atitudini flexibile și să găsească căi de acceptare a schimbării, având un rol major în procesul de dezvoltare a organizației (prin examinarea modului în care aceasta este organizată, prin îmbunătățirea procesului de comunicare și a stilului de management).

Funcția de personal este acea parte a managementului resurselor umane care se ocupă cu angajarea de personal, determinarea și satisfacerea nevoilor acestuia, stabilirea regulilor și procedurilor care guvernează relațiile dintre angajați și organizație. Funcția de personal este privită ca un instrument de implementare a politicilor de personal, având astfel un caracter *reactiv*, răspunzând schimbărilor în legislația muncii, fluctuațiilor de pe piața muncii, acțiunilor sindicale, altor influențe din mediu.

Cea mai pertinentă analiză privitoare la rolul jucat în cadrul organizației de către departamentul de personal/resurse umane a fost efectuată de Karen Legge, ea identificând două poziții ale celor de la personal în raport cu puterea din organizație:

□ conformistă, în care aceștia se identifică cu obiectivul succesului organizațional, punând accentul pe raportul cost-beneficiu și conformându-se criteriilor de evaluare a succesului organizațional stabilite de ceilalți manageri din organizație

□ deviantă care își identifică activitatea cu un set de norme și valori care sunt distincte, dar nu neapărat în conflict cu normele succesului organizațional. Ei pun accent mai mult pe *valori sociale* decât pe raportul cost-beneficiu.

Există diferențe între managementul de personal și managementul de resurse umane, sau acestea sunt denumiri diferite pentru unul și același lucru?

Ele nu constituie abordări foarte diferite și multe din funcțiile managementului de personal le regăsim și la managementul resurse umane. Totuși, cei doi termeni pot avea conotații diferite și pot exista diferențe în filosofia celor doi termeni.

A. Managementul de personal este centrat **direct pe forța de muncă**, având tendința de a fi mai mult deviant decât conformist.

În acest sens, atribuțiile principale ale managementului de personal sunt:

- selectarea personalului potrivit cerințelor organizației
- oferirea pregătirii necesare asigurându-se astfel că personalul corespunde nevoilor în continuă schimbare ale organizației
- remunerarea personalului
- descrierea așteptărilor organizației de la personal și cum își poate acesta îndeplini rolul
- explicarea acțiunilor pe care le va întreprinde conducerea organizației
- rezolvarea eventualelor conflicte pe care acțiunile conducerii le pot produce în rândul personalului

Sub acest aspect, rolul managerului de personal este foarte similar cu cel al oricărui din conducerea organizației, dar există unele diferențe. Pentru a avea succes, managerul de

personal trebuie să evalueze atent interesele personalului și să le prezinte fără distorsiuni conducerii, asumându-și un rol care nu totdeauna este pe placul conducerii. În acest sens, el trebuie să acționeze ca un intermediar între personal și conducere.

Managerul de personal nu preia rolul sindicatelor, întrucât prin poziția sa, el face un dublu bine: atât pentru personal, rezolvând problemele legate de acesta într-o organizație, cât și pentru conducere, menținând un personal bine pregătit și motivat, cu o eficiență crescută, crescând câștigurile și prestigiul organizației.

Funcția de personal este influențată de tipul organizației și de existența tehnologiei, ca și de capacitatea managerului de personal de a înțelege natura umană și existența diferențelor individuale de comportament în organizație.

O *comunicare* sinceră și bine intenționată între managerul de personal și angajat este necesară; managerul trebuie să se asigure că mesajul transmis este corect perceput. Managerul de personal nu trebuie să emită *judcăți de valoare* asupra persoanei, ci să evalueze numai acțiunile și rezultatele obținute de un angajat. Evaluarea candidaților la angajare sau evaluarea periodică nu trebuie să fie afectate de preferințele și prejudecățile evaluatorului.

Un bun manager de personal cunoaște posibilitatea apariției *stresului* la angajați și influența stresului asupra performanței, încearcă să identifice cauzele posibile și căile de diminuare a acestuia.

Printre factorii apariției stresului în muncă se pot menționa:

- ambiguitatea și confuzia asupra rolului și responsabilităților cerute de organizație
- subutilizarea sau suprautilizarea în postul deținut;
- sentimentul de insecuritate sau nepotrivire cu postul;
- apariția unui eșec (rezultatele nu sunt cele așteptate sau cerute de superior);
- lipsa de comunicare cu superiorii sau cu colegii;
- apariția conflictelor interpersonale sau intraorganizaționale.

Efectele stresului sunt fizice, psihice și comportamentale, ducând la scăderea performanței sau la apariția “uzurii profesionale”, ambele nefaste pentru organizație.

Unele organizații își definesc programe de management al stresului, bazate pe una sau mai multe din metodele următoare de evitare sau diminuare a stresului:

- managementul prin obiective;
- creșterea participării angajaților la luarea deciziilor;
- redefinirea postului;
- redistribuția-restructurarea sarcinilor pentru a îndepărta elementele stresante;
- delegarea sarcinilor pentru a evita supraîncărcarea;
- ameliorarea condițiilor de lucru;
- seminarii sau ateliere de lucru cu personalul pentru a analiza rolul fiecărui angajat.

În majoritatea cazurilor activitatea dintr-o organizație nu se desfășoară individual, ci în grup, iar grupul se comportă în modul său caracteristic. Managerul de personal trebuie să cunoască dinamica de grup și să stimuleze echipa de lucru. Grupurile de lucru pot avea impact pozitiv sau negativ asupra rezultatelor dorite. Pentru a utiliza constructiv grupurile și a minimaliza dificultățile care le pot crea, e necesară atât facilitarea coeziunii grupului cât și asigurarea unor condiții bune de lucru și aplicarea unor politici de personal corecte.

B. Managementul de resurse umane, este **centrat pe resursă**, neavând foarte mare importanță calitatea umană a acesteia, răspunzând intereselor conducerii organizației privind cererea de forță de muncă la momentul potrivit.

În acest sens, el îndeplinește următoarele atribuții principale:

- planificarea efectivelor de personal
- determinarea strategiilor de recrutare, reținere și concediere
- supravegherea nivelului efectivelor, concedierilor și absenteismului
- controlul utilizării și pregătirii personalului

După cum se observă, atribuțiile managementului de resurse umane sunt legate mai mult de planificare, monitorizare și control, decât de mediere. Rezolvarea problemelor se face în cadrul departamentului de resurse umane, nu direct împreună cu angajații sau reprezentanții lor. Managementul de resurse umane se identifică total cu interesele conducerii, fiind o activitate generală de conducere și este relativ distanțată de personalul unei organizații luat ca întreg.

De fapt, în practică, de multe ori cele două tipuri de funcții manageriale se confundă, în organizațiile mai mici fiind îndeplinite de o singură persoană

Valorile dominante printre managerii de personal/resurse umane sunt relațiile de muncă și controlul asupra forței de muncă. Dar, în timp ce unii sunt preocupați de a avea relații de muncă foarte bune, înțelegeri clare, consistență în comportamentul managerial și dialog deschis cu angajații, bazat pe presupunerea că acesta va duce la beneficii atât organizaționale cât și individuale, alții sunt preocupați de costul forței de muncă și deținerea controlului asupra schemei de personal (angajări, concedieri, promovări).

Managementul de personal este o componentă a unui teritoriu mai vast care este managementul de resurse umane, deși în practică cei doi termeni se folosesc unul în locul altuia.

Diferențele dintre cele două tipuri de management pot fi observate mai ușor dacă privim tabelul de mai jos, în care acestea sunt comparate pe baza unor criterii clare:

| | Management de personal | Management de resurse umane |
|--|---|--|
| Perspectiva temporală | termen scurt reactiv ad-hoc marginal | termen lung proactiv strategic integrat |
| Perspectivă psihologică | compliantă | Angajare |
| Sisteme de control | control extern | auto-control |
| Perspectiva relațiilor cu angajații | pluralistă colective | unitaristă individuale |
| Structuri/sisteme preferate | centralizate definire formală a rolurilor | descentralizate roluri flexibile |
| Roluri | specialist/profesionist | largă integrare în managementul de mijloc |
| Criterii de evaluare | cost-minimizare | cost beneficiu |

Tabelul 19.1.

Managementul de personal are câmp de acțiune pe termen scurt, este reactiv (reacționează la orice schimbare în legislația muncii, condițiile de muncă oferite de organizației, acțiuni sindicale și alte influențe de mediu), reactivitatea este spontană, nu este integrată în cadrul unui plan sau a unei politici, având deci și un caracter marginal activității organizaționale.

Managementul de resurse umane pe de altă parte, are o puternică componentă strategică cu perspective pe termen lung, încercând să integreze toate aspectele umane ale organizației într-un tot coerent cu celelalte aspecte de management și încercând să stabilească țeluri de înalt nivel pentru angajații organizației. Este proactiv preocupat de strategii, de inițierea de noi activități și de implementarea de noi idei.

Managementul de personal are ca preocupare impunerea compliancei din partea angajaților față de cerințele organizației, pe când cel de resurse umane concepe și implementează politici de personal în cadrul organizației.

În privința relațiilor conducerii organizației cu angajații acesteia, există două moduri de a privi lucrurile :

- unitarist – în care se consideră că angajații și conducerea au interese comune și în consecință ar trebui să lucreze ca o echipă unită și angajații să susțină permanent conducerea în acțiunile ei,
- pluralist – în care se pornește de la premisa că există conflicte de interese între conducere și angajați, în primul rând privitor la distribuirea profiturilor organizației, de aici derivând și altele și că trebuie să existe procedee bine puse la punct pentru rezolvarea disputelor.

Principalele obiective operaționale ale managementului de resurse umane (MRU) în general sunt:

- atragerea candidaților calificați
- menținerea angajaților care dau randament satisfăcător
- motivarea angajaților
- susținerea angajaților în dezvoltarea propriului potențial

Bazat pe aceste obiective, funcțiile principale ale managementului de resurse umane pot fi grupate în patru componente principale:

1. Managementul strategic al resurselor care înseamnă intervenție în procesul de achiziție a mâinii de lucru în vederea repartiției optime a numărului și calificării

Funcții ale managementului de resurse umane:

- **Planificare** – asigurarea unor efective suficiente din punct de vedere calitativ și cantitativ pentru realizarea obiectivelor organizației
- **Recrutarea** – menținerea unei bănci de candidați potențiali, suficientă pentru funcțiile disponibile
- **Selecția** – procedare la cea mai bună alegere
- **Plasarea (angajarea)** – integrarea nominalizatului în postul său
- **Reținerea** – păstrarea celor mai bune resurse

2. Managementul preventiv al condițiilor de lucru – intervenția pe planul nevoilor de retribuție și scăderea riscurilor pentru sănătatea și securitatea angajaților

Funcții ale MRU:

- **Remunerarea** – retribuție și distribuție a recompenselor echitabilă în funcție de normele existente
- **Asigurarea calității vieții și a muncii** – asigurarea creșterii satisfacției produse prin executarea sarcinilor
- **Asigurarea sănătății și securității în muncă** – prevenirea accidentelor și scăderea absenteismului

3. Managementul integrat al dezvoltării resurselor umane - intervenție asupra condițiilor care permit individului să se realizeze și organizației să-și îmbunătățească productivitatea

Funcții ale MRU:

- **Formarea** – îmbunătățirea cunoștințelor, îndemânărilor și aptitudinilor angajaților
- **Delegarea** – îmbunătățirea calității controlului
- **Aprecierea randamentului** – stabilirea valorii contribuției personalului

4. Managementul preventiv al raporturilor cu angajații – intervenția asupra raporturilor întreținute de conducerea organizației cu angajații în scopul menținerii unui climat de muncă satisfăcător și productiv

Funcții ale MRU:

- **Formularea de politici și proceduri** – elaborarea de reguli eficiente
- **Medierea relațiilor patronat-sindicate** – menținerea de relații de muncă sănătoase
- **Administrarea de înțelegeri colective**
- **Prevenirea și soluționarea conflictelor** – evitarea de relații de muncă contraproductive

- **Aplicarea de măsuri disciplinare și administrative** – corectare devieri comportamentale

II. Procesul de planificare a resurselor umane

Planificarea resurselor umane constituie una dintre activitățile de primă importanță pentru managementul resurselor umane. Oferirea de angajați în număr suficient, cu pregătire corespunzătoare, la locul și timpul potrivit, este vitală pentru succesul organizației.

Acest lucru este subliniat de diversele definiții date în literatură acestui proces; G.T. Milkovitch și W. Glueck definesc funcția de planificare a resurselor umane ca **“determinarea numărului necesar de angajați și a abilităților pe care aceștia trebuie să le poseze în vederea implementării planului strategic al organizației.”** G.A.Cole definește planificarea resurselor umane drept **“o strategie pentru recrutarea, utilizarea, îmbunătățirea și menținerea în organizație a resurselor umane”**.

În procesul de formulare a obiectivelor organizației trebuie să se determine și ce resurse umane vor fi necesare pentru atingerea obiectivelor, existând de altfel interacțiuni complexe între procesul de decizie strategică organizațională și cel de planificare a resurselor umane. În consecință, planificarea resurselor umane presupune realizarea unor programe de recrutare, formare și dezvoltare, redistribuire și eventual disponibilizarea a angajaților, concretizate în *planul de personal*. Planul de personal trebuie revizuit permanent datorită faptului că obiectivele organizației sunt mereu în schimbare, iar mediul social în care funcționează organizația este dinamic.

Planul de personal, care se referă la:

- posturile care se vor crea, vor dispărea, sau se vor transforma;
- măsura în care e posibilă redistribuirea sau reorientarea personalului;
- nevoile de pregătire;
- recrutarea, surplusul sau pensionarea;
- implicațiile la nivelul relațiilor intraorganizaționale;
- metodele de rezolvare a situațiilor neprevăzute care să ducă la surplus sau deficit de personal (pensionare precoce, alte pierderi).

Planul de resurse umane trebuie să fie transparent, comunicat și negociat cu toate departamentele înainte de a fi pus în practică.

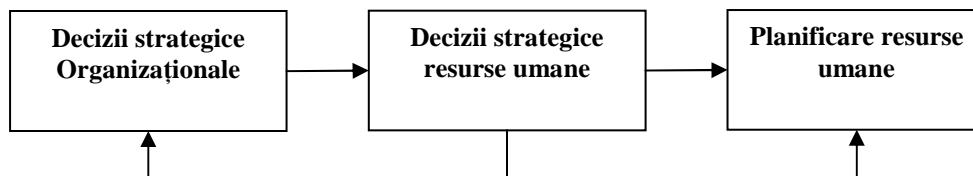


Figura 19.1. Planificarea resurselor umane

În procesul de planificare sunt descrise patru categorii importante de personal:

- personal existent
- personal nou recrutat
- personal potențial
- personal pierdut (pensionări, demisii, concedieri)

Planificarea este un proces complex datorită faptului că se dezvoltă noi tehnologii, există rezistență la schimbare, cererea de servicii se schimbă, legislația se modifică, apare competiția între organizațiile ce furnizează aceleași servicii.

Planificarea pe termen scurt a personalului nu trebuie să lipsească din nici o organizație. Este mai puțin dificilă datorită faptului că se cunosc mai multe date, inclusiv bugetul.

1. Etapele procesului de planificare a resurselor umane:

1.1. Formularea obiectivelor:

Procesul de planificare a resurselor umane trebuie să pornească de la obiectivele organizației. Obiectivele organizației determină formularea obiectivelor care se referă la resursele umane. Întrebările la care trebuie răspuns sunt: câte persoane sunt necesare, ce categorii de persoane, când va fi nevoie de ele și unde anume vor fi necesare.

1.2. Analiza utilizării prezente a resurselor umane:

- enumerarea numărului de angajați pe diverse categorii;
- estimarea turnoverului (numărul pierderilor/numărul mediu de angajați x 100) pentru fiecare categorie de personal;
- analiza efectelor ratei turnoverului asupra performanței organizației;
- analiza orelor suplimentare lucrate;
- evaluarea performanței și potențialului angajaților;
- analiza nivelului salariilor personalului, comparativ cu alte organizații.

Este esențial ca datele necesare să fie înregistrate corect.

1.3. Analiza mediului extern al instituției

- analiza pieței forței de muncă;
- posibilitatea de recrutare a diferitelor categorii de personal;
- analiza efectului recrutării personalului de către alte organizații;
- cunoașterea politicilor guvernamentale referitoare la formare, pensionare, subvenții;
- identificarea schimbărilor de legislație.

2. Factorii care afectează oferta de forță de muncă

Există mulți factori care afectează oferta de forță de muncă, dar, în general, ei pot fi împărțiți în două mari categorii: cei asupra cărora angajatorii au foarte puțin control (factori externi) și aceia pe care angajatorii îi pot influența în mod direct (factori interni)

a) Factorii externi includ:

- forța de muncă potențială
- schimbările demografice
- mobilitatea forței de muncă
- competiția de pe piața forței de muncă
- tendințele sociale
- posibilitățile de transport
- atitudinile culturale

b) Factorii interni includ:

- nivelul de salarizare
- statutul oferit
- satisfacția muncii
- condițiile de muncă
- posibilitățile de dezvoltare ulterioară

2.1. Factori externi

2.1.1. Forța de muncă potențială

Aceasta se referă la toate persoanele eligibile la un anumit moment de a se angaja într-un anumit domeniu. Pentru personalul din sănătate această forță de muncă este restrânsă la cei care posedă pregătirea necesară. Intrarea în forța de muncă potențială de a lucra în sănătate se face la terminarea studiilor universitare sau de colegiu pentru medici și asistente. Ieșirea din cadrul forței de muncă disponibile se face prin pensionare, demisie, schimbarea profilului activității sau deces. O potențială sursă de creștere sau descreștere a forței de muncă disponibile pentru sănătate o constituie migrația; în primul rând migrația în alte țări și, în al doilea rând, migrația către alte profesii mai bine plătite.

Schimbările demografice

Schimbările demografice pot să crească sau să descrească forța de muncă disponibilă la un anumit moment. De exemplu, o scădere dramatică a natalității va duce la scăderea forței de muncă disponibile peste 20 – 25 de ani, determinând o scădere a numărului de medici și de asistente. Aceasta, conectată cu o îmbătrânire accentuată a populației (mare consumatoare de servicii medicale), va duce la o suprasolicitare a personalului medical în acea perioadă.

2.1.2. Tendințele sociale

Oferta de forță de muncă este influențată de tendințele sociale manifestate la un moment dat, cum ar fi o întrerupere frecventă pentru naștere de copii, posibilități de pensionare anticipată, creșterea numărului de doritori să lucreze jumătate de normă.

2.1.3. Mobilitatea forței de muncă

Oferta de forță de muncă este influențată de mobilitatea acesteia astfel: poate exista un excedent de forță de muncă disponibilă într-o anumită zonă, dar aceasta să nu fie dispusă să se mute sau să lucreze în altă zonă unde există un deficit al forței de muncă în acel domeniu.

2.1.4. Competiția pe piața forței de muncă

Într-o piață a forței de muncă având o rată ridicată a șomajului competiția pentru ocuparea unui loc de muncă este mult mai mare decât într-una cu o rată scăzută a șomajului.

2.1.5. Posibilitățile de transport

Oferta de forță de muncă este în general legată de o arie geografică. Cu cât specializarea cerută pentru forța de muncă este mai înaltă, cu atât se lărgeste aria geografică de căutare. Posibilitățile unui transport rapid și eficient din punctul de vedere al costului constituie factori favorizanți pentru găsirea unui personal specializat de la o distanță mai mare.

2.2. Factori interni:

2.2.1. Nivelul de salarizare

Nivelul de salarizare este unul din factorii determinanți ai cererii și ofertei de forță de muncă. Acesta poate stimula și competiția pentru un anumit loc de muncă, deoarece este normal ca un nivel crescut al salariilor să atragă mai mult personal sau aplicanți pentru un anumit post.

În sănătate, nivelul de salarizare este unul dintre cele mai importanți factori ai satisfacției sau insatisfacției legate de ocuparea unui post, fiind totodată cel mai flexibil instrument competitiv disponibil pentru patronat.

Herzberg subliniază că nivelul de salarizare este un instrument important doar pentru atragerea de personal, reținerea personalului făcându-se și prin alte mijloace.

2.2.2. Statutul oferit

Un factor important pentru ocuparea unui anumit post este statutul social oferit de o anumită slujbă. Personalul din sănătate are un statut social ridicat datorită importanței sociale a muncii depuse, deși programul deseori foarte încărcat și nivelul de salarizare scăzut constituie dezavantaje majore în calea alegerii profesiilor de medic sau asistentă medicală pentru a face carieră.

2.2.3. Satisfacția muncii

Satisfacția muncii este foarte importantă pentru mulți angajați și pentru anumite categorii este mai importantă chiar decât banii sau statutul social, de exemplu pentru actori.

În sănătate, percepția vocației pentru meserie a compensat deseori nivelul scăzut al salariului. În general, cu cât este mai mare satisfacția în muncă, cu atât va fi aceasta mai atractivă pentru angajați. Satisfacția muncii este un concept subiectiv, fiind o percepție personală și indivizi diferiți vor avea percepții diferite asupra muncii efectuate în aceleași condiții și poate în același timp. De exemplu, doi medici lucrând în aceleași condiții și în același loc pot percepe diferit gradul de mulțumire vis-a-vis de activitatea desfășurată.

2.2.4. Condițiile de muncă

Satisfacția muncii este strâns legată de condițiile de muncă. Cu cât sunt condițiile de muncă mai bune cu atât mai mare este satisfacția profesională, determinând mai mulți doritori de angajare în acest loc.

2.2.5. Posibilitățile de dezvoltare ulterioară

Cu cât posibilitățile de a face carieră într-un anumit post sunt mai mari, cu atât există mai mulți doritori de a ocupa acel post, comparativ cu unul similar fără posibilități de dezvoltare profesională ulterioară.

3. Factorii specifici care afectează cererea de personal sanitar

Cererea de personal sanitar este în mare măsură influențată de cererea de servicii de sănătate, ambele depinzând de mai mulți factori :

- numărul și structura populației
- factori genetici, de mediu și de stil de viață
- schimbările în practica medicală

și interrelația dintre ei.

3.1. Numărul și structura populației

O populație cu un număr crescut are în general, o nevoie mai mare de servicii de sănătate, deși aceasta depinde și de structura pe grupe de vârstă și socială a populației respective.

Există anumite grupuri de vârstă care au mai multă nevoie de îngrijiri de sănătate: nou-născuții, copiii mici, gravidele și vârstnicii.

Este evident că o populație în a cărei structură predomină unul din grupurile enumerate mai sus are mai multă nevoie de servicii de sănătate și deci de personal medical.

3.2. Factorii genetici, de mediu și de stil de viață

Bolile genetice și congenitale pot fi manifeste de la naștere, sau se pot manifesta mai târziu. Datorită progreselor înregistrate în medicină, mare parte dintre cei care suferă de aceste boli și care altădată mureau, astăzi sunt menținuți în viață, dar au o nevoie continuă de servicii medicale.

Factorii de mediu constituie determinanți ai sănătății, prin mediu înțelegând atât mediul natural (aer, apă, sol), cât și mediul ocupațional, social etc. Stilul de viață este un alt element care în funcție de tipul lui poate duce la păstrarea sau pierderea sănătății. Afecțiunile datorate mediului sau stilului de viață se traduc în final prin cerere de îngrijiri de sănătate, deci de necesar de personal medical.

3.3. Schimbările în practica medicală

Schimbările în practica medicală modifică cererea de personal sanitar, în sensul unei creșteri a pregătirii personalului, pentru a face față atât noilor tehnologii introduse cât și noilor tendințe în îngrijirile de sănătate – reducerea la minimum a duratei de spitalizare și creșterea rolului îngrijirilor la domiciliu.

AVANTAJELE PROCESULUI DE PLANIFICARE A RESURSELOR UMANE:

- organizația este pregătită să facă față schimbărilor planificate sau neașteptate;
- evitarea surplusului sau deficitului de personal;
- evitarea dublării eforturilor angajaților sau a suprapunerii sarcinilor;
- coordonarea și integrarea eforturilor angajaților este îmbunătățită.

LIMITELE PROCESULUI DE PLANIFICARE A RESURSELOR UMANE:

- în practică, planificarea resurselor umane este dificilă și imprecisă;
- existența rezistenței la schimbare (previziunea unei noi structuri a personalului poate fi privită ca o amenințare);
- dificultatea de a prevedea cu precizie schimbările sociale și economice;
- înregistrarea dinamicii personalului nu este întotdeauna corectă și completă;
- implementarea planului de planificare a resurselor umane poate fi costisitoare.

III. Recrutarea și selectarea resuselor umane

1. Importanța procesului de selectare a resurselor umane

După cum se poate observa, aproape toate funcțiile managementului de resurse umane se exercită asupra personalului din interiorul organizației, în afară de două: recrutarea și selectarea de personal. Și dacă recrutarea pune în valoare latura de "marketing" a

managementului resurselor umane, funcția de selectare este una dintre cele mai importante. Înseamnă a găsi persoanele a căror competență, aspirații și interese coincid cu nevoile și obiectivele organizației. De aceea, un bun proces de selectare nu începe doar prin evidențierea nevoilor de personal ale organizației și a posturilor libere existente ci și prin definirea foarte realistă a calificărilor necesare pentru ocuparea acestor posturi. Este dăunătoare și costisitoare atât angajarea unor persoane subcalificate cât și a unora supracalificate. Acestea din urmă se consideră subutilizate, intervine sentimentul de plictiseală care generează mai departe o întreagă serie de probleme, de la neatenție în muncă la superficialitate, discuții cu colegii, ducând în final la deteriorarea climatului organizațional.

În acest sens pot fi înțelese și cele spuse de Walter Wriston, președinte al Citicorp (precursor al Citibank): "Este foarte important să ai omul potrivit la locul potrivit. Dacă o numită funcție este ocupată de o persoană nepotrivită, nici cel mai bun sistem de management din lume nu te poate salva de dezastru".

Iar Akio Morita, președinte al companiei Sony s-a exprimat în acest sens: "Pe termen lung, afacerea ta și viitorul ei sunt în mâna celor pe care îi angajezi. Dar, în termeni mai dramatici, viitorul companiei tale se află de fapt în mâinile celui mai tânăr recrutat din cadrul personalului".

Prea des patronii și directorii executivi cheltuiesc mult timp și resurse în a concedia personal (în cea mai mare parte nepotrivit pentru funcțiile pe care le ocupă), când ar fi mult mai eficient să investească în procesele de selectare și de promovare. Persoanele "problemă" sau cele concediate au părut bune la început (deși nu erau), datorită superficialității procesului de selectare.

2. Procesul de selectare a resurselor umane

Pentru a fi cu adevărat eficient, un proces de selectare de personal trebuie să țină cont de trei categorii de criterii:

- * **criterii organizaționale** – constituie acele atribute pe care organizația le consideră valoroase la angajații săi și care stau la baza judecării potențialului unui candidat. Aceste criterii organizaționale sunt rareori explicite, deseori fiind utilizate la nivel intuitiv. De exemplu, pentru o cameră de gardă a unui spital de urgență aceste criterii ar putea fi adaptabilitatea, flexibilitatea și rapiditatea. Acest gen de criterii ar putea deveni mai puțin subiective, dacă ar fi stabilite de un grup de selectori în comun, ținând cont de specificul organizației respective.

- * **criterii departamentale** – acestea fac trecerea de la subiectivitatea și generalitatea criteriilor organizaționale la obiectivitatea și precizia celor date de post. De exemplu, pentru departamentul de relații cu publicul al unei case de asigurări trebuie angajate persoane cu reale capacități de comunicare interpersonală.

- * **criterii date de postul însuși** – acestea sunt cele mai utilizate în procesul de selectare a personalului și sunt (sau ar trebui să fie) conținute în fișa postului și în specificațiile legate de persoana care ocupă postul. Acest tip de specificații (*person specifications*) sunt foarte mult utilizate în S.U.A. și ele cuprind anumite caracteristici ale persoanei care ar trebui să ocupe un anumit post și care nu sunt legate de pregătire, experiență etc. Aceste specificații personale sunt atașate fișei postului și sunt foarte utile interviului de angajare. Cum ? Pe baza lor se poate determina dacă persoana corespunde sau nu postului.

*

După ce am trecut în revistă principalele tipuri de criterii care ar trebui luate în considerație în cadrul procesului de selectare, să vedem care sunt principalele etape ale acestuia.

3. Principalele etape ale procesului de selectare sunt:

1. Primirea scrisorilor de intenție, a curriculum vitae sau a formularelor de aplicare
2. Trierea lor și crearea unei liste de potențiali candidați

3. Efectuarea de investigații privind solicitantii
4. Interviu de angajare
5. Aplicarea de teste
6. Decizia procesului de selectare (vezi anexa nr. 1)

| | |
|----------------------------|---|
| Prezență fizică | Plăcută |
| Tinută | Vestimentație elegantă |
| Grad de inteligență | Peste medie Rapiditate în înțelegerea problemelor |
| Aptitudini speciale | Capacitate de comunicare Capacitate de a stabili rapid contacte/relații Capacitate de a se descurca în situații dificile Capacitate de negociere |
| Dispoziție | Răbdare |
| Circumstanțe | Capacitate de a lucra oricând este nevoie |

Tabel 19.2. Exemplu: Specificații personale pentru postul de director adjunct al Departamentului Comercial dintr-o întreprindere

Deși au fost prezentate într-o formă cronologică, etapele 3 și 4 se desfășoară simultan, dacă nu chiar invers după unii autori (Zima).

După cum se poate observa, procesul de selectare are două puncte eliminatorii și anume interviul și testarea. Dar, etapa care determină o selectare în adevăratul sens al cuvântului, este interviul. Acesta în condițiile în care este bine condus, din el se pot obține date cu adevărat relevante.

Un interviu de angajare constituie un schimb formal de păreri, impresii și puncte de vedere între un potențial angajator și un potențial angajat cu privire la selecția lor reciprocă. Prin intermediul interviului nu numai interviuatorul află informații despre solicitantul postului, ci are loc și fenomenul invers: candidatul află informații despre organizația în care vrea să intre, despre climatul organizațional, despre tipul de conducere care există în organizație, ce fel de oameni sunt cei cu care eventual va lucra. Că acest proces are într-adevăr loc este demonstrat de faptul că între 5 și 7% dintre solicitanții de post se retrag după interviu (Zima).

Importanța interviului de angajare rezidă în faptul că există domenii în care acesta nu poate fi întrecut de nici o altă metodă de selecție (Derek Torrington). Acestea sunt:

- * **potențialul de a culege informații.** Interviul constituie un mijloc rapid și flexibil pentru culegerea de informații. Dacă este desfășurat în mod corespunzător, datorită faptului că ia în considerație o paletă largă de factori, poate deveni foarte util. În plus, o serie întregă de informații despre solicitant, provenite din diverse surse cum ar fi curriculum vitae, referințe, scrisori de intenție etc., pot fi discutate cu acesta și înlătură eventualele nelămuriri.
- * **potențialul de a oferi informații.** Angajatorul are ocazia să ofere mai multe detalii despre firma sau instituția sa ca și despre postul în sine. Solicitantul are ocazia să pună întrebări și să-și satisfacă nevoia de informații în privința organizației în care intră.
- * **aspectele umane.** În cursul interviului poate fi făcută o evaluare superficială a compatibilității dintre oameni care vor lucra împreună. După cum sublinia și Lopez, din punctul de vedere al solicitantului, organizația care desfășoară interviuri îi face o impresie bună; nu este doar testat ca la școală, ci există niște persoane din organizație care îi consacră o parte din timpul lor. Iar posibilitatea de a pune întrebări despre organizația în care dorește să intre îi dă solicitantului impresia că el este de fapt cel care face alegerea.

4. Funcțiile interviului de selecție

După cum a fost deja subliniat, un interviu de selecție bine condus îndeplinește următoarele trei funcții:

- **solicitarea de informații** mai detaliate despre motivația și comportamentul candidatului, în scopul evaluării personalității sale, pentru a vedea dacă este potrivit pentru post.
- **verificarea informațiilor** pe care candidatul le-a dat despre el însuși în curriculum vitae, formularul de solicitare a postului etc. și examinarea prin întrebări bine ținute a relevanței calificărilor și experienței candidatului.
- **oferirea de informații despre post și organizație.** Această parte a interviului este deseori omisă, dar nu trebuie uitat niciodată faptul că selecția este reciprocă: solicitantul este selectat de către instituție, dar și instituția este selectată de către solicitant.

Acest aspect al selecției reciproce este foarte important și trebuie ținut cont întotdeauna de el. Interviul constituie cel mai bun prilej pentru un solicitant de post de a-și forma o părere **reală** despre instituția în care dorește să lucreze. Informațiile pe care le are până la acel punct despre instituția respectivă nu sunt pe deplin obiective și reale.

Sursele de informații de care dispune solicitantul unui post până la acea oră pot fi de două categorii:

⇒ *scrise* – pliante de reclamă, anunțul de angajări, reclame de la T.V., eventual unele articole de ziar, care, în general, prezintă doar aspectele pozitive ale instituției, cele negative fiind trecute sub tăcere.

⇒ *orale* – de la alte persoane, care pot fi foști angajați care prezintă instituția în termeni neologioși, sau persoane care cunosc alte persoane care au cunoștințe despre instituție și atunci intervin distorsiunile și zvonistica

Într-un singur caz, solicitantul unui post poate obține unele informații de primă mână, obiective despre instituția în care dorește să lucreze: dacă este vorba despre o instituție publică unde poate merge ca client. Doar în acest caz poate observa unele aspecte pozitive și negative despre acesta. Dar nici acestea nu sunt pe deplin relevante, pentru că în multe instituții există o diferență foarte mare între comportamentul în fața clienților și comportamentul și climatul intraorganizațional.

5. Tipuri de interviuri de selecție

Așa cum organizațiile diferă între ele, așa cum posturile dintr-o organizație diferă între ele, așa cum membrii unei organizații diferă între ei, există diferite tipuri și strategii de interviu. Interviurile se pot clasifica în funcție de mai multe criterii. Cele mai utilizate clasificări sunt următoarele:

a) după gradul de structurare al interviului:

1. **interviu structurat** – cu întrebări prestabilite, care se aseamănă foarte mult cu un chestionar la care solicitantul răspunde oral. Este utilizat în special pentru posturile care necesită puțină educație și calificare, care nu cer în mod special anumite caracteristici ale personalității
2. **interviu semistrukturat** – în care sunt fixate dinainte unele întrebări de bază, ele servind ca jaloane pentru fluxul discuției. Oricum interviuatorul nu este încorsetat de aceste întrebări ci poate purta și o discuție liberă cu candidatul în alte arii de interes
3. **interviu nestructurat** – decurge ca o discuție liberă. În avans, interviuatorul își fixează anumite puncte care trebuie atinse în timpul discuției fără a formula apriori întrebări.

În general, tipul de interviu utilizat variază în funcție de două aspecte:

* **complexitatea postului solicitat** – cu cât postul respectiv incumbă sarcini mai complexe, abilități, aptitudini și pregătire mai complexă, cu atât scade gradul de structurare al interviului. Așa este și normal pentru că anumite trăsături ale personalității nu pot fi relevate prin întrebări șablon. Un alt factor foarte important de subliniat aici este responsabilitatea dată de postul respectiv. Cu cât aceasta este mai mare, cu atât este

utilizat un tip de interviu mai puțin structurat, pentru a da posibilitatea solicitantului de a-și "releva" personalitatea într-o discuție mai deschisă.

* **experiența intervievatorului** – cu cât intervievatorul are mai multă experiență în acest domeniu, cu atât va conduce un interviu mai puțin structurat, pentru că are abilitatea de a afla și printr-o discuție liberă aspecte care îl interesează. Dacă este un interviu panel, cu mai mulți intervievatori, unul dintre ei va conduce discuția și interviul va fi structurat după gradul de experiență al acestuia.

b) *În funcție de numărul intervievatorilor.*

În acest sens se descriu două mari grupe, care la rândul lor au subdiviziuni.

- **interviul individual** – Este varianta de interviu în care candidatul discută cu un singur intervievator. Avantajul major al acestui tip de interviu este că se poate stabili foarte repede o atmosferă deschisă, raporturi de amabilitate și de încredere. Este foarte avantajos pentru candidat, care trebuie să-și concentreze atenția asupra unui singur vorbitor, ceea ce este mai puțin stresant pentru el, decât de a avea de-a face cu mai mulți intervievatori deodată. Principalul dezavantaj al acestui tip de interviu este că organizația lasă pe seama unui singur om responsabilitatea selecției candidaților în acest moment al procesului care, după cum am subliniat, este unul foarte important. Un alt aspect dezavantajos al acestui tip de interviu, legat de primul aspect, este că se pot manifesta din plin erorile care apar în desfășurarea unui interviu. Acest tip de interviu este utilizat mai ales pentru selecția personalului cu poziții inferioare într-o organizație (*blue-collar personnel*). Un alt dezavantaj major al acestui tip de interviu este suspiciunea permanentă care planează asupra intervievatorului de favorizare a unuia dintre candidați – așa numitul nepotism. Pentru a exclude aceste dezavantaje există o variantă a acestui tip de interviu – **secvența de interviuri**. Aceasta constă dintr-o suită de interviuri cu un singur intervievator. În companiile și instituțiile mari din țările vest-europene și S.U.A. interviul, ca metodă de selecție a personalului, este format dintr-o secvență de interviuri: interviul inițial de triere (care este mai scurt, este bine structurat și conține de obicei un set de întrebări standard) și interviul propriu-zis care la rândul lui poate îmbrăca mai multe aspecte.

- **interviul cu un grup de intervievatori** – Acesta constă din interviuarea candidatului de către un grup (comisie) din cadrul organizației. Există și aici mai multe variante și anume **interviul panel** (intervievatorii sunt în număr de trei sau patru) și **interviul de consiliu (board)** în care intervievatorii sunt în număr de la opt în sus (acest tip de interviu se utilizează în selectarea persoanelor pentru funcțiile cele mai înalte ierarhic dintr-o mare companie). Ne vom referi aici la interviul panel care este frecvent utilizat; din grupul de intervievatori fac parte de obicei reprezentantul departamentului de resurse umane, șeful direct al postului vizat, șeful de departament etc. În acest tip de interviu se stabilește un șef de comisie, care va conduce discuțiile și care va da pe rând cuvântul membrilor panelului. Acest tip de interviu elimină toate dezavantajele tipului anterior și are ca principale două avantaje posibilitatea de a se lua hotărâri rapide și o creștere a validității interviului prin confruntarea mai multor păreri în privința unui candidat. Dezavantajul major îl constituie faptul că este mai stresant pentru candidat și cu toate eforturile conducătorului panelului atmosfera este mai rece, mai rigidă și mai formală decât la interviul cu o singură persoană. O variantă des utilizată a acestui tip de interviu este **interviul în tandem**, când intervievatorii sunt două persoane – de obicei șeful de departament și un reprezentant de la departamentul de resurse umane. Interviul panel este utilizat pentru selecționarea personalului superior dintr-o organizație (*white collar personnel*) (Torrington)

Pentru selecția de persoane pentru posturi manageriale se utilizează de asemenea interviul panel, dar nu un singur interviu, ci mai multe, în funcție de poziția managerială în discuție. Interviul de selecție nu este o simplă discuție liberă între două sau mai multe persoane. El constituie un proces de judecată de ambele părți. De aceea este necesar să existe o strategie de desfășurare a discuției din care ambele părți să poată trage concluzii valabile. Principalele tipuri de strategii utilizate la interviul de angajare sunt:

-
1. **Strategia francă și prietenească** – Acest tip de strategie a fost sugerată de Hackett (1978). Aceasta se bazează pe presupunerea că într-o atmosferă deschisă și relaxată, candidații vor oferi mai multe informații despre ei, ceea ce permite o judecare mai bună a valorii lor. Totodată, din punctul de vedere al candidatului, acest tip de strategie determină formarea unei impresii favorabile despre organizația în care dorește să intre.
 2. **Strategia de rezolvare de probleme** – Constă în prezentarea unei probleme ipotetice candidatului, pe care acesta trebuie să o rezolve. Se evaluează răspunsurile date de candidați. Problemele puse sunt derivate din fișa postului.
 3. **Strategia comportamentală** – Este similară celeia de rezolvare de probleme, dar se bazează pe analiza comportamentului **trecut** al candidatului într-una sau mai multe situații reale. Această strategie pornește de la premiza că viitoarele performanțe ale unui candidat pot fi mai ușor previzibile, bazat pe ceea ce a făcut el cu adevărat. Critica majoră a strategiei de rezolvare de probleme, pe care strategia comportamentală o înlătură, este legată de faptul că în stresul dat de interviu, un candidat poate mai ușor povesti un fapt real trecut, decât să imagineze un comportament într-o situație ipotetică.
 4. **Strategia stresului** – În acest tip de strategie candidatul este supus unor condiții de stres în timpul interviului, pentru a-i fi testat comportamentul în condiții de stres. Intervievatorul este agresiv, cinic, malițios, chiar batjocoritor. Această strategie se utilizează pentru selecționarea personalului cu foarte mare răspundere, care de obicei este supus unui stres permanent.

IV. Angajarea

Angajarea unei persoane trebuie să se facă respectând legislația în vigoare în acest domeniu. Între organizație și angajat se încheie un contract de muncă în care ține seama și de elemente stabilite în timpul interviului. Orice modificare a condițiilor prevăzute în contract trebuie aduse la cunoștința angajatului în termen de 1 lună.

Organizația are obligația de a asigura condiții de lucru corespunzătoare cu respectarea legislației în vigoare privind noxele, echipamentul de protecție, ventilația, iluminatul etc.

Sanționare sau concedierea se fac în condițiile prevăzute în contractul de muncă.

În anumite situații se poate practica angajarea de probă, pe o durată cuprinsă între 1 lună și maximum șase luni.

Orice persoană care se angajează într-o organizație are un anumit tip de necesități specifice care trebuie satisfăcute pentru a putea lucra în deplină siguranță și cu eficacitate. Acest lucru este valabil, într-o oarecare măsură, și pentru cei care se transferă dintr-un post în altul în cadrul aceleiași organizații. Ca răspuns la existența acestui tip de necesități indiscutabile se apelează la așa numita perioadă de instalare pe post.

Acțiunile de instalare într-un post cuprind mai multe elemente, pe care noii veniți trebuie să le cunoască:

- ◆ Prezentarea locurilor în care trebuie să se ducă și a persoanelor pe care trebuie să le cunoască (inclusiv colegii de muncă)
- ◆ Expunerea generală a activității pe care trebuie să o îndeplinească și a modului în care trebuie să înceapă
- ◆ Prezentarea raporturilor dintre activitatea respectivă și cele prevăzute de alte posturi
- ◆ Clauzele și condițiile de angajare

Este de asemenea necesară instruirea angajaților cu privire la siguranța în muncă. Acest lucru este important mai ales dacă angajații urmează să lucreze cu un echipament.

Evident că există o sumedenie de informații pe care trebuie să le dați noilor angajați, chiar dacă nu din prima zi, dar măcar din prima săptămână. Printre acestea ar fi următoarele:

- prezentare sumară a valorilor și activităților principale ale organizației
- prezentare a structurii organizației, a celor care dețin autoritatea și a diferitelor responsabilități care revin membrilor organizației (departamentului)

-
- prezentare a politicii de personal adoptate de organizație: clauzele și condițiile de angajare, orarul de activitate, spațiul de lucru, procedurile disciplinare și de soluționare a reclamațiilor și revendicărilor, convențiile colective (dacă există) drepturile la concedii plătite, drepturile salariale și sistemul de plată etc.

V. Integrarea profesională

Integrarea profesională la locul de muncă se poate realiza printr-un număr mare de procedee și metode care diferă de la o organizație la alta.

Printre procedeele folosite în mod frecvent se numără:

- Manualul noului angajat
- Conferințele de îndrumare
- Instructajele
- Scrisoarea de bun venit
- Filmele de îndrumare
- Lucrul sub tutelă

Metodele de integrare utilizate diferă în funcție de scopul angajării; astfel o persoană poate fi angajată pentru un anumit post (în special, în cazul executanților) sau pentru potențialul său (cunoștințe, creativitate, mobilitate, adaptabilitate). În primul caz se poate folosi integrarea directă pe post și îndrumarea directă, iar în cel de al doilea descoperirea organizației și încredințarea unor misiuni.

Integrarea directă pe post – conferă un sentiment de siguranță, dar reușita metodei depinde în mare măsură de ajutorul primit de la colegi și șeful direct

Îndrumarea directă – din prima zi noul angajat este preluat de un alt salariat care este absolvent al aceleiași școli, face parte din același grup de muncă, dar se află pe o poziție ierarhică superioară.

Descoperirea organizației – presupune trecerea noului angajat într-o perioadă de două luni prin toate compartimentele organizației

Încredințarea unei misiuni – are ca scop stimularea inițiativei noului angajat din perioada programului de integrare.

VI. Pregătirea profesională

Pregătirea profesională este un proces de instruire, pe parcursul căruia participanții dobândesc cunoștințe teoretice și practice necesare desfășurării activității lor prezente. **Dezvoltarea profesională**, are drept obiectiv, spre deosebire de pregătire, însușirea de cunoștințe utile atât în raport cu poziția actuală cât și cu cea viitoare.

Pregătirea profesională este asigurată de totalitatea acțiunilor de instruire în vederea exercitării în mod cât mai eficient a profesiei.

Pregătirea profesională are o importanță foarte mare în utilizarea și motivarea resurselor umane. În primul rând, prin îmbunătățirea abilității angajaților de a-și îndeplini sarcinile de serviciu, pregătirea permite o mai bună utilizarea a acestora; pe de altă parte dând angajaților un sentiment de stăpânire mai mare asupra muncii lor, acestora le crește satisfacția în muncă.

În esență, câștigurile pe care pregătirea profesională le poate aduce sunt următoarele:

- ◆ Productivitate și calitate sporită a activității
- ◆ Rebuturi reduse
- ◆ Adaptabilitate mai mare la noi tehnologii și metode de lucru
- ◆ Scădere a necesității de supraveghere
- ◆ Scădere a numărului de accidente
- ◆ Satisfacție crescută a muncii reflectată prin scăderea turnover-ului și a absentismului

Există și argumente împotriva pregătirii profesionale efectuată în cadrul unei organizații:

- ◆ Este prea costisitoare (de obicei pe durata pregătirii participanții nu sunt productivi)

- ◆ Manifestarea tendinței de a părăsi organizația pentru un post mai bine plătit
- ◆ Existența firmelor care recrutează personal pregătit în afara lor

6.1. Necesitatea de pregătire profesională

Pentru unele organizații pregătirea profesională este de rutină, adică noii angajați în anumite posturi urmează automat cursuri de pregătire. Dar, deseori pregătirea este instituită ca răspuns la anumite evenimente, ca de exemplu:

- ◆ Instalarea unui nou echipament sau a unei noi tehnici care necesită deprinderi noi
- ◆ Schimbare în seria produselor sau serviciilor unei organizații
- ◆ Performanță scăzută din partea unuia sau mai multor angajați
- ◆ Schimbare în metodele de lucru
- ◆ Reduceri de personal (activitatea angajaților concediați este preluată de cei rămași)
- ◆ Dorința de îmbunătățire a calității și de reducere a rebuturilor
- ◆ Promovare sau transfer a unor angajați

6.2. Metode de planificare și organizare a pregătirii profesionale

Ca oricare alt proces din sfera managementului, pregătirea poate fi inutilă dacă nu este planificat și supervizat suficient de atent. Fără o abordare sistematică a acestui proces, pregătirea profesională poate fi prea multă sau prea puțină, sau efectuată fără a-și atinge scopul propus.

Când pregătirea este efectuată, validarea acesteia va arăta dacă și-a îndeplinit scopurile, iar evaluarea va măsura costurile în raport cu beneficiile.

Abordarea sistematică a procesului de pregătire poate să urmeze următorul program:

- a) Analiza postului
- b) Stabilirea standardelor de performanță pentru postul respectiv
- c) Studiarea angajaților cu performanțe proaste (evaluare sub standarde)
- d) Luarea în considerare a diferențelor dintre b și c (dacă acestea există), analiza lor atentă pentru a vedea dacă nu au alte cauze: deficiențe organizatorice, materiale de calitate proastă sau echipamente cu deficiențe.
- e) Proiectarea de programe de pregătire care să răspundă necesităților relevate la d
- f) Organizarea și desfășurarea programului de pregătire
- g) Evaluarea performanței angajaților după efectuarea programului de pregătire; pregătirea este considerată de succes dacă acum sunt atinse standardele de performanță stabilite la punctul b (validare)
- h) Evaluarea va consta din compararea costurilor pregătirii cu câștigurile obținute prin creșterea performanțelor

| costuri | beneficii |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Salarii instructori • Materiale pentru pregătire • Cheltuieli instructori (cazare, transport) • Echipamente utilizate în instruire • Salarii cursanți • Cheltuieli cursanți • Producție pierdută ca urmare a absenței celor care se instruiesc | <ul style="list-style-type: none"> • Creșterea producției ca urmare a îmbunătățirii procedurilor și metodelor utilizate • Reducerea erorilor în aprecierea situațiilor • Reducerea rebuturilor • Reducerea posturilor și activităților cu caracter birocratic • Crearea unor noi locuri de muncă • Îmbunătățirea climatului organizațional |

Tabelul 19.3. Compararea costurilor și beneficiilor pregătirii profesionale

6.3. Evaluarea nevoilor de pregătire

Nevoia de pregătire profesională poate apare în două situații:

- Pe plan individual, care se manifestă în principal prin apariția diferențelor în sens negativ dintre standardele de performanță stabilite pentru un post și nivelul performanței individuale
- Pe planul colectivului în general, la schimbarea profilului producției, la introducerea de noi tehnologii și echipamente, la reducerea de personal sau schimbarea metodelor de lucru ale instituției

6.4. Forme de pregătire profesională

Cea mai importantă clasificare a formelor de pregătire profesională le separă pe acestea în:

- a) **Pregătirea la locul de muncă** are loc de obicei în timpul programului normal de lucru, angajatul utilizând echipamentele, instrumentele, documentele și materialele pe care le va utiliza în mod curent după terminarea stagiului de pregătire. Angajatul este privit ca o persoană parțial productivă din clipa începerii pregătirii.

Avantaje:

- Este ieftină pentru că utilizează echipamentul normal de lucru într-un mediu normal
- Învățarea are loc pe echipamentul normal de lucru, deci nu există probleme de adaptare laborator – producție
- Angajatul este deja implicat în mediul de muncă; nu necesită o perioadă suplimentară de adaptare

Dezavantaje:

- Instructorul (de obicei șeful direct sau un angajat cu experiență) poate să fie un prost pedagog sau să nu aibă suficient timp pentru a oferi o pregătire corespunzătoare
 - Dacă se lucrează în acord, instructorul și angajatul pot fi tentați să scurteze perioada pregătirii
 - Angajatul poate fi expus unor metode proaste de lucru și să le învețe pe acestea în locul metodelor eficiente
 - Se poate produce o cantitate mare de rebuturi
 - Poate fi defectat echipament valoros
 - Pregătirea poate deveni stresantă având loc în condiții reale de lucru
- b) **În afara locului de muncă**, care se efectuează pe echipament sau instrumentar special simplificat. Angajatul nu este considerat persoană productivă, activitatea sa inițială constând din exerciții. Pregătirea în afara procesului de muncă poate avea loc fie în cadrul organizației, fie la un centru special de pregătire sau la nivel universitar.

Avantaje:

- Pregătirea fiind oferită de un instructor specializat, are o calitate crescută
- Se utilizează echipament special simplificat
- Pregătirea are loc în stagii separate și planificate utilizându-se exerciții speciale care permit angajatului să stăpânească aspecte dificile și particulare ale activității
- Pe termen lung, se dovedește mai puțin costisitoare deoarece permite angajatului să atingă nivele înalte de viteză și calitate
- Este eliberată de orice constrângeri financiare (plata în acord, plata la bucată), de zgomot și publicitate
- Nu se distruge echipament valoros și nu se produc rebuturi

Dezavantaje:

- Necesitatea unui număr mare de persoane care urmează a fi pregătite pentru a putea acoperi costurile legate de loc, echipamente și instructori
- Există dificultăți de adaptare la trecerea din “școală” în mediul real de muncă.

-
- Nici o pregătire nu poate fi efectuată complet în afara locului de muncă; există aspecte ale oricărei activități care pot fi efectuate doar la locul de muncă în mijlocul activității și relațiilor care se stabilesc aici. De exemplu, oricât de bun ar fi poligonul de la școala de șoferi, niciodată un candidat la obținerea permisului de conducere nu va învăța cu adevărat până ce nu va ieși pe un drum public.

Primul pas în schițarea unui curs de pregătire constă în luarea în considerare a necesităților de pregătire sub trei aspecte:

- a) Atitudini
- b) Deprinderi
- c) Cunoștințe

De exemplu, o persoană care lucrează într-un magazin de confecții trebuie să aibă o anumită *atitudine* față de clienți, să aibă *deprinderi* în măsurarea, facturarea și împachetarea produselor și *cunoștințe* privind politica generală a firmei, noile tendințe ale modei și managementul stocurilor.

a. Atitudinea constă într-o modalitate caracteristică, individuală de reacție la un obiect sau o situație. Este bazată pe experiență și conduce la anumite comportamente sau la exprimarea anumitor opinii. Importanța atitudinilor în procesul de muncă variază în concordanță cu tipul postului. Dezvoltarea atitudinii este dificilă pentru că majoritatea atitudinilor sunt adânc înrădăcinate și nu se pot schimba într-un timp scurt. Totuși, cele mai uzuale metode utilizate în acest sens sunt:

1. **Experiență la locul de muncă în cadrul unui grup de angajați ale căror atitudini sunt considerate potrivite pentru activitatea desfășurată.** Este o metodă care dă rezultate în timp și este recomandabilă în special pentru noii angajați.
2. **Pregătire la locul de muncă prin asocierea cu un angajat cu experiență care are atitudinile potrivite activității desfășurate și calități personale care să determine acceptarea lor.** Ucenicia la locul de muncă este un exemplu al acestei metode.
3. **Pregătirea în afara locului de muncă pe bază de studii de caz, în grupuri de lucru.**
4. **Pregătirea în afara locului de muncă prin simularea de scenarii.**

b. Pregătire la nivel de abilități. Definiție: abilitate, deprindere (**skill**) = un model organizat și coordonat de activitate mentală și/sau fizică în relație cu un obiect sau altă sursă de informații, implicând procesele de receptor și efector. Procesele receptoare se referă la input-ul senzorial și procesele efectoare se referă la output sau la răspuns. Aceasta se construiește gradat, în decursul unor experiențe repetate. Are un aspect serial, fiecare aspect fiind dependent de ultimul și influențându-l pe următorul. Deprinderile sau abilitățile pot fi perceptuale, motorii, manuale, intelectuale, sociale etc. în concordanță cu contextul în care apar. Mai pe scurt, abilitatea poate fi definită ca o cale practică de a percepe un stimul relevant și de a răspunde la el.

6.5. Metode de pregătire la nivel de abilități

Metoda tradițională de pregătire la nivel de abilități este “**stând pe lângă Nellie**”, adică cel pregătit urmărește și copiază un angajat experimentat. Dacă acesta utilizează metode ineficiente de lucru sau dacă activitatea include multe aspecte care nu pot fi înțelese doar prin observație, atunci această metodă nu este bună. Deoarece un mare număr de activități conțin multe elemente care nu sunt ușor vizibile, este preferabilă utilizarea altor mijloace de pregătire. O abordare ar fi analiza elementelor cheie ale unei activități prin separarea lor în componentele esențiale. Această metodă este foarte ieftină și este recomandabilă pentru un număr mic de participanți la pregătire. Începe în afara locului de muncă, dar nu foarte departe de acesta pentru a continua apoi la locul de muncă.

O altă metodă este **analiza abilităților** care a fost dezvoltată pentru acele slujbe care necesită un gard înalt de dexteritate și coordonare a simțurilor și mișcărilor corpului. Acțiunile unui angajat foarte experimentat sunt analizate în detaliu pentru a descrie:

-
1. Ce activități sunt efectuate cu fiecare deget, fiecare mână și fiecare picior;
 2. Cum se combină aceste activități;
 3. Care sunt stimulii care dau semnale pentru începerea și încheierea acestor activități;
 4. Simțurile prin care angajatul percepe acești stimuli;
 5. Posibilele erori care pot apare.

O altă metodă utilizată în învățarea deprinderilor este **metoda descoperirii**.

Aceasta se bazează pe principiul descoperirii de către cursant a elementelor de bază ale activității respective și a metodei corecte de a o îndeplini. Se presupune a fi mai motivantă decât alte forme de pregătire deoarece constituie o provocare pentru cursant. Este utilizată în special pentru învățarea de tehnici noi de către angajați vechi, experimentați.

c. Pregătirea la nivel de **cunoștințe**. Aceasta se efectuează prin:

- Cursuri
- Vizite și tururi de studii
- Simulare
- Auto-instrucție
- Învățare programată
- Învățare asistată de calculator
- Învățare interactivă cu ajutorul prezentărilor video

6.6. Metode generale de pregătire profesională a angajaților

1. Pregătirea profesională la locul de muncă, care se realizează prin instruire sau ucenicie
2. Pregătirea profesională în scopul îndeplinirii responsabilităților funcției
 - Participarea în grup la elaborarea de proiecte, lucrări și studii
 - Delegarea sarcinilor
 - Înlocuirea temporară a șefului ierarhic
3. Rotația pe posturi
4. Participarea în grupuri eterogene de lucru
5. Participarea ca instructor la programe de pregătire
6. Participarea la ședințe
7. Participarea la “comitete junior”

VII. Dezvoltarea resurselor umane

Există mai multe metode prin care o organizație, un manager sau un angajat pot contribui la dezvoltarea acestuia din urmă. Se poate face o clasificare în zece mijloace de dezvoltare a angajaților, aceasta nefiind însă rigidă.

Zece mijloace de dezvoltare a resurselor umane

1. Proiectul organizațional
2. Informarea
3. Participarea
4. Valorizarea resurselor umane
5. Un mediu care favorizează dezvoltarea
6. Orientarea
7. Menținerea competențelor
8. Perfecționarea
9. Evaluarea randamentului
10. Mobilizarea resurselor umane

1. Proiectul organizațional

Prezența unui proiect organizațional constituie punctul de canalizare a energiilor și furnizează tuturor ocazia de reafirmarea sensului muncii lor. Proiectul este în general global și are efect asupra tuturor entităților organizaționale. Se adresează atât medicilor cât și celorlalte categorii de personal implicate. Poate cuprinde mai multe aspecte:

-
- planul strategic al organizației
 - codul etic
 - filozofia managerială
 - filozofia de îngrijire a pacienților
 - obiective anuale
 - proiecte de calitate totală
 - servicii noi

Proiectul organizațional are un efect mobilizator dacă posedă următoarele cinci caracteristici:

1. suscită o reflexie și o afirmare a misiunii și a valorilor fundamentale ale organizației
2. face loc participării unui număr mare de intervenanți
3. este pilotat și recunoscut de direcția organizației
4. este conceput de așa manieră încât să permită fiecărui individ și fiecărei unități să se identifice cu acest proiect
5. prezintă scopuri stimulante

2. Informarea

Informația pertinentă și la momentul potrivit constituie un mijloc privilegiat pentru favorizarea angajării și sentimentul de apartenență organizațională. Fiecare angajat, fiecare manager, fiecare medic are nevoie de informații semnificative pentru realizarea muncii lor. Cu cât un angajat se simte mai responsabil de munca sa, cu atât va fi mai receptiv la informațiile care i-ar putea fi utile.

Sunt câteva caracteristici general recunoscute ale unei informații de calitate:

- obiectivul informației este transmis în același timp cu informația
- vehicularea informației se face ținând cont de receptor
- nu se supraîncărcă informația
- variația în timp și spațiu a informației
- existența unor mijloace de feedback pentru a fi sigur că informația transmisă este înțeleasă corect

3. Participarea

Toți angajații participă în viața unei organizații prin realizarea sarcinilor și responsabilităților încredințate pentru atingerea obiectivelor organizaționale. Dar dacă facem referire la un plan de participare, trebuie să facem referire la alte tipuri de participare:

- participare la orientare
- participare la fixarea obiectivelor
- participare la luarea deciziilor
- participare la evaluare etc.

Putem distinge două modalități de participare: participarea directă a angajaților în domeniul care îi preocupă direct și participarea indirectă, prin reprezentanți.

Se pot distinge în general patru nivele de participare:

1. **Schimbul de informații**
2. **Consultarea** prealabilă luării unei decizii
3. **Participarea la luarea unei decizii** între membrii unei echipe sau cu superiorul imediat
4. **Delegarea** unei responsabilități cu putere de decizie

4. Valorizarea resurselor umane

A valoriza pe cineva înseamnă a acorda o valoare particulară unei persoane pentru ceea ce face și pentru rezultatul acțiunilor sale.

Orice persoană dorește să fie apreciată la justa sa valoare de către anturajul său și să se simtă recunoscută ca atare. Acest sentiment contribuie puternic la menținerea unei stime de sine pozitive și incită la angajarea și găsirea de satisfacții la locul de muncă. Este demonstrat faptul că cea mai mare importanță o are pentru un angajat părerea despre el a managerului său imediat. Dacă acesta îl devalorizează, este foarte probabil ca angajatul să furnizeze un randament scăzut. Este ceea ce se numește efectul Pygmalion.

După definiția prezentată mai sus este posibil să se valorizeze trei aspecte principale ale unei persoane:

- ceea ce este, ce reprezintă pentru mediul său, calitățile sale, caracteristicile distinctive
- ceea ce face sau maniera în care face un lucru
- rezultatele obținute în urma muncii sale sau a lucrului în echipă

Mijloacele organizaționale de valorizare:

- Politici de promovare internă
- Programe de recunoaștere a contribuțiilor excepționale
- Excursii ale personalului
- Petreceri oferite la împlinirea de 25 de ani de serviciu
- Săptămâna asistentelor, personalului de birou etc.
- Premii de excelență
- Programe de evaluare a randamentului
-

5. Un mediu care favorizează dezvoltarea

O slujbă, un loc de muncă, pot fi astfel definite încât să suscite dezvoltarea indivizilor. Este vorba pe de o parte de conceperea acestuia astfel încât să satisfacă nevoile clienților și pe de altă parte să permită angajaților să se dezvolte și să/și pună în valoare cunoștințele și aptitudinile.

Un mediu care favorizează dezvoltarea este un mediu care:

- Comportă așteptări și obiective clare
- Comportă responsabilități la latitudinea adecvată pentru a putea fi asumate
- Este stimulant
- Este supervizat de un lider mobilizator
- Comportă un mediu și instrumente de lucru adecvate
- Valorizează educația continuă

6. Orientarea

Orientarea corespunde etapei importante în care se realizează un mare grad de formare, fie la angajare, fie mai târziu în cazul unui transfer sau al unei promovări. Se recunosc în general trei activități care sunt propice dezvoltării:

- primirea sau orientarea generală în organizație
- orientarea specifică în departamentul sau secția de lucru
- orientarea specifică pe post

7. Menținerea competențelor

Competența este un concept dinamic. Ea nu este dobândită pentru totdeauna. Cunoștințele de referință evoluează continuu, mediul se modifică regulat în timp ce se integrează noile progrese tehnologice și schimbările organizaționale. În plus, anumite competențe tind să se uite din lipsă de practică.

Există o distincție clară între **competență și randament**. În timp ce în **randament se includ noțiuni cantitative sau de comportament, competențele se referă mai mult la calitatea unui gest, a unui act și la satisfacerea normelor general recunoscute** în profesia respectivă. Se caută să se asigure că un angajat este capabil (are cunoștințe, aptitudini)să formuleze un gest, nu că îl și pune în practică.

Înainte de a angaja acțiuni pentru menținerea competențelor, este esențial să se evalueze adecvat nevoile. Evaluarea constă în compararea atributelor individuale ale angajaților cu cele ale profilului de competențe. Această evaluare este o responsabilitate strâns legată atât de angajat cât și de manager. De fapt, toți angajații, responsabilii, membrii sau nu ai unei corporații profesionale, trebuie să fie capabili de autocritică și de luarea individuală de măsuri pentru menținerea la zi a competențelor de bază pentru slujba respectivă.

Pe de altă parte, managerul doritor să mențină standarde înalte de calitate ale serviciilor pentru clientela sa, adoptă un comportament proactiv în materie de competențe și-și ajută angajații să se autoevalueze. Le furnizează activități de dezvoltare propice menținerii competenței dacă nu și dezvoltării ei.

8. Perfecționarea

Perfecționarea este un proces prin care un angajat își îmbunătățește competența într-un domeniu de activitate propriu și care este în relație directă cu nevoile organizaționale. Acest program se realizează de obicei prin activități interne sau externe organizației având o durată variabilă în funcție de nevoi.

În orice caz, este vorba de activități planificate care fac obiectul unui diagnostic specific și care comportă obiective ce permit unui angajat să-și depășească competențele legate doar de executarea cu regularitate a sarcinilor. Individul poate astfel trece la un nivel de dezvoltare și invocare în muncă sa sau la un nivel de polivalență crescută.

9. Evaluarea randamentului

Evaluarea randamentului constituie un mijloc de dezvoltare în măsura în care există posibilitatea schimbării de feedback constructiv și unde aceasta comportă o identificare a pistelor de dezvoltare. Se consideră în general că evaluarea de randament corespunde la trei nivele de nevoi:

1. ale angajaților – nevoi de consolidare, de stimă și de realizare a potențialului lor
2. ale managerului imediat – nevoi de eficacitate și eficiență din partea angajaților
3. ale organizației
 - nevoi de informare asupra calității forței de muncă
 - nevoi de planificare de programe pertinente de dezvoltare resurselor umane

Analiza postului

Analiza postului este procesul rațional de determinare a responsabilităților și sarcinilor care incumbă unui anumit post și este considerată baza managementului de resurse umane.

Etapă preliminară fișei postului, analiza postului este esențială a fi realizată înaintea înființării/desființării oricărui post, dar mai ales când se dorește ocuparea unui post. Este o discuție informală între manager, un reprezentant al departamentului resurse umane și, după unii specialiști ar putea fi prezent și un sociolog sau psiholog. Discuția debutează cu o întrebare de genul celei dacă este necesar postul respectiv în organizație. Dacă acesta este necesar, va trebui să rămână în această formă sau trebuie aduse modificări (profil, conținut etc.).

Ce spun specialiștii? De ce este importantă analiza postului? Câteva din argumentele pe care le aduc în sprijinul acestei afirmații sunt:

- validează metodele utilizate în luarea deciziilor privind angajarea;
- ajută atât managerul cât și angajatul în definirea responsabilităților și sarcinilor angajatului;
- servește ca ghid de referință în deplasarea angajatului la locul potrivit;
- apreciază timpul necesar efectuării unei activități de către angajat;
- oferă celor ce doresc să se angajeze informații realiste în ceea ce privește: sarcina de lucru, responsabilitățile, cerințele privind postul;
- oferă justificări existenței postului și locului acestuia în organizație;

- identifică interrelațiile dintre supraveghetori și subordonați precum și conexiunile dintre posturi cu responsabilități conectate;
- oferă ghid schimbărilor ce survin în planul de muncă;
- determină importanța relativă a activităților care mențin echitatea internă și externă a retribuiri;
- oferă informații selective privind procesul decizional al angajării;
- servește ca bază de stabilire a unor programe de dezvoltare profesională (*career development*);
- identifică excesul de angajați în cazul modificării numărului de angajați (de exemplu când două instituții se unesc);
- constituie un ghid de referință pentru șefii de compartiment sau specialiștii resurselor umane pentru a identifica motivațiile angajaților care părăsesc un loc de muncă sau în caz că aceștia ar dori să se angajeze în altă parte.

Prin analiza postului se examinează un post, în scopul identificării caracteristicilor sale principale, în special a îndatoririlor care-i revin ocupantului acelui post, a rezultatelor așteptate din activitatea lui, cât și a relațiilor care se stabilesc între acel post și celelalte posturi din schemă.

Pentru realizarea acestui proces sunt utilizate mai multe metode:

9.1. Observația directă

Dezavantajele principale ale acestei metode sunt:

- un lucrător experimentat poate face ca activitatea observată să pară mai ușoară
- un lucrător lipsit de experiență poate da impresia unei dificultăți exagerate a activității desfășurate
- unele activități manuale se desfășoară prea repede pentru a putea fi observate

9.2. Interviu cu deținătorul postului

Dezavantajele acestei metode sunt:

- angajatul respectiv poate supraestima sau minimaliza importanța activității desfășurate de el
- un lucrător experimentat poate din rutină, să uite anumite activități, sau detalii despre anumite activități desfășurate
- angajatul poate să nu fie în stare să își prezinte clar activitățile desfășurate

9.3. Interviu cu managerul imediat superior

Dezavantajele acestei metode sunt:

- acesta poate să nu fie întotdeauna la curent cu detaliile activității desfășurate
- acesta este de multe ori influențat în descrierea postului de impresia pe care o are despre deținătorul actual al postului
- acesta poate exagera importanța și responsabilitățile aferente unui post aflat în subordinea sa, în scopul creșterii propriei importanțe

9.4. Studiarea echipamentelor și uneltelor de lucru

Acestea pot da informații prețioase despre activitatea desfășurată în acel loc de muncă.

9.5. Utilizarea de studii și anchete anterioare pe această temă

Acestea sunt foarte utile întrucât oferă un cadru general, care se poate îmbogăți cu informații la zi despre activitatea desfășurată.

9.6. Utilizare de chestionare administrate deținătorului postului

Dezavantajele acestei metode sunt:

- deținătorul postului poate să nu înțeleagă sensul corect al întrebărilor și atunci răspunsul nu este valid
- acesta poate să considere că întrebările nu reflectă realitatea privitor la activitatea desfășurată de el.

Pe baza informațiilor culese, se întocmește fișa postului pentru fiecare categorie de post.

Fișa postului cuprinde:

- Titlul postului**
- Departamentul/unitatea/secția**
- Supervizarea**

d. Descrierea postului

- sarcini/responsabilități
- pregătire/experiență
- performanța așteptată
- solicitări speciale pentru post

e. Relații cu alte posturi

10. Motivarea personalului

Motivația este imboldul/motivul (psihologic) care influențează atitudinile sau acțiunile unei persoane (ghidul OMS).

Să motivăm oamenii cu care lucrăm nu-i ușor și nici rapid, datorită a nenumărate constrângeri:

- venituri scăzute;
- o situație socio-economică dificilă;
- posibilități scăzute de dezvoltare a carierei;
- recompense bazate pe performanță scăzute;
- supervizare punitivă, nu suportivă;
- centralism și control;
- flexibilitate scăzută la nevoi;
- politici organizaționale neadecvate;
- birocrăție administrativă accentuată;
- legislație;

Studiul motivației este studiul factorilor care determină comportamentul uman – un capitol de bază în managementul resurselor umane. Factorii care determină comportamentul uman au la bază studiul nevoilor oamenilor.

Nevoile – psihologii pornesc de la trei presupuneri bazale când interpretează comportamentul uman:

- comportamentul are o cauză (consecință a efectelor combinate ale eredității și mediului);
- la baza comportamentului oricărui individ stau nevoi, aspirații și dorințe;
- comportamentul are un scop (oamenii încearcă să atingă obiective sau ținte, care când sunt îndeplinite le vor satisface nevoile)

Studiul motivației personalului într-o organizație se realizează în jurul a două teorii motivaționale recunoscute.

11. Teoria ierarhiei nevoilor (Piramida nevoilor - Maslow)

Abraham H. Maslow pleacă de la principiul că oamenii au un ansamblu complex de nevoi extraordinar de puternic resimțite de fiecare individ și care pot fi clasificate într-o ordine ierarhică. Oamenii caută mijloacele necesare satisfacerii nevoilor de la bază spre vârf, după cum urmează:

- nevoi fiziologice (de bază) – incluzând nevoile de hrană, apă, aer;
- nevoia de securitate (siguranță) – incluzând nevoile de autoprotecție, apărare contra amenințărilor, acumularea de provizii pentru viitor;
- nevoia de afecțiune (apartenență) – incluzând nevoile de prietenie, de asociere la un grup, o organizație;
- nevoia de stimă de sine – incluzând nevoile de independență, de stimă a celorlalți, de a domina, de proprietate, de a desfășura activități sociale;
- nevoia de devenire (de actualizare) – incluzând nevoile de recunoaștere și acceptare de către ceilalți, de utilizare potențialului propriu, de dezvoltare individuală, nevoia de a ne utiliza creativitatea.

Teoria lui Maslow a fost și este combătută, rămânând totuși teoria cea mai utilizată pentru a explica motivațiile oamenilor, deci a comportamentului acestora într-o organizație.

Argumentele critice aduse teoriei lui Maslow se bazează pe faptul că există diferențe individuale în perceperea satisfacerii nevoilor, ce sunt:

- culturale (obiceiuri, legi);
- perceptuale (oamenii percep lumea în termenii celor mai puțin satisfăcute nevoi; ei tind să recunoască acele scopuri care le satisfac nevoile)
- individuale (oamenii au capacități intelectuale sau aptitudini diferite, personalități diferite, o nevoie continuă de devenire).

Lipsa satisfacerii nevoilor individuale are consecințe nefaste pentru organizație, ca de exemplu apariția frustrării. Frustrarea unei persoane din organizație poate să apară când scopul dorit de această persoană nu este atins. Există două reacții posibile la frustrare, deoarece prin natura noastră reacționăm diferit:

- reacția pozitivă, când încercăm să rezolvăm dificultățile apărute, să ne atingem scopul prin ocolirea obstacolului sau identificarea unui alt scop care ne îndeplinește nevoia (deprivare);
- reacția negativă, dacă nu găsim alternative de împlinire a nevoilor prin atingerea scopului propus. Reacția negativă poate lua diferite forme: agresiune (violență), regresie (întoarcerea la copilărie – plâns), resemnare sau fixație (când persistă în ceea ce nu poate atinge).

Frustrarea profesională poate avea cauze diverse ce conduc la diverse reacții:

| <i>cauze:</i> | <i>reacții:</i> |
|--|---------------------------------------|
| - munca impusă/controlul excesiv | - personalul nu se implică sau pleacă |
| - sentimentul de muncă fără scop/în van | - oamenii muncesc fără eficiență |
| - rezultatele nu sunt cunoscute, recunoscute | - nu-și asumă responsabilități |
| - oamenii nu înțeleg deciziile | - se creează conflicte |

Tabelul 19.4. Cauze și reacții ale frustrării profesionale

Există însă mijloace de a reduce frustrarea:

- cunoașterea de către fiecare a rezultatelor muncii și “recunoașterea” acestora;
- selectarea adecvată a personalului;
- îmbunătățirea formării continue a personalului;
- recunoașterea eforturilor și a meritelor individuale și de grup;
- îmbunătățirea comunicării interpersonale și organizaționale;
- consultarea și delegarea;
- negocierea la timp a conflictelor;

12. Teoria motivațională Frederic Herzberg

În viziunea lui Herzberg, motivația muncii depinde de două tipuri de factori, ce nu sunt însă antagonici: factori motivatori (de satisfacție) și factori "de igienă" (de întreținere a satisfacției sau/și de insatisfacție).

Herzberg consideră drept factori motivatori atingerea scopului propus, recunoașterea performanțelor, responsabilizarea și posibilitatea de promovare și nu în ultimul rând munca în sine. Factorii de igienă, a căror absență provoacă insatisfacție dar care în sine nu sunt sursă de motivație sunt după Herzberg salariul, relația cu grupul și organizația, tipul de management și politica organizației, condițiile de lucru și alte beneficii.

Și teoria lui Herzberg este supusă criticilor și controverselor.

13. Mijloace de creștere a motivației resurselor umane într-o organizație:

- extensia muncii (îmbogățirea muncii) ce poate fi orizontală (mai multe sarcini cu același nivel de dificultate și aceeași responsabilitate) sau verticală (mai multă responsabilitate, utilizarea aptitudinilor nefolosite anterior);
- rotația posturilor prin implicarea mai profundă în procesul muncii a oamenilor, după ce sunt formați adecvat în acest scop;
- formarea periodică – în funcție de nevoi și dezvoltarea personalului;
- dezvoltarea participării în luarea deciziilor. Îmbunătățirea participării înseamnă crearea sau dezvoltarea posibilităților pentru angajați să influențeze munca și contextul acesteia. Creșterea participării duce la creșterea performanței. Ca strategii de creștere a participării se pot menționa crearea de grupuri de lucru autonome, îmbogățirea sarcinii de lucru, grupuri de lucru pe proiect, schimbări în stilul de management.
- o cultură organizațională a "recunoașterii", crearea accesului la inovație, dezvoltarea comunicării laterale (echipe pe sarcini), anularea straturilor ierarhice ce nu sunt necesare (eliminarea barierelor de acces la resurse ca informația), acceptarea delegării autorității și diseminarea informației, echilibrând obiectivele individuale cu cele ale organizației, recunoașterea performanței individuale și creșterea suportului pentru dezvoltarea individuală.

14. Evaluarea personalului

Evaluarea personalului este un proces continuu și sistematic prin care organizațiile își apreciază angajații, făcând parte din procesul global de evaluare a performanței individuale în organizație și având drept obiectiv dezvoltarea personalului angajat. Evaluarea personalului oferă în același timp posibilitatea îmbunătățirii performanței curente, furnizării de feed-back, creșterii motivației personalului, identificării potențialului neutilizat al angajaților și nu în ultimul rând poate facilita rezolvarea unor probleme legate de sarcinile postului. Organizația are astfel un mijloc de monitorizare a personalului.

Dacă această activitate este bine făcută, beneficiază de ea angajații, managerii de mijloc, conducătorul instituției și serviciul de resurse umane.

Astfel, din punctul de vedere al **angajaților**, retrospectiva activității lor trecute efectuată prin evaluarea randamentului le dă idei și linii directoare pentru comportamentul lor viitor. Astfel, dacă comentariile referitoare la randament sunt pozitive, aceasta se constituie într-un semnal de a continua pe aceeași cale; dacă comentariile sunt negative, aceasta implică schimbarea comportamentului în viitor.

Din punctul de vedere al **managerilor de vârf și de mijloc** evaluarea randamentului are o dublă semnificație:

- Evaluarea randamentului înseamnă exercitarea unui control, adică compararea randamentului real al angajaților cu cel așteptat și în funcție de rezultate se poate induce o modificare a planurilor de activitate ale instituției.
- Totodată, evaluarea randamentului reprezintă baza pentru deciziile de promovare sau concediere de personal.

Din punctul de vedere al **serviciului de resurse umane** al instituției evaluarea randamentului furnizează informații despre eficiența activității acestui serviciu. De exemplu, evaluări repetate pozitive sau negative dau informații despre eficiența mijloacelor de recrutare, selectare, orientare, dezvoltare, promovare sau concediere de personal. Serviciul de resurse umane are nevoie ca evaluarea randamentului să fie efectuată sistematic, echitabil și cu un minim de erori pentru ca ea să fie viabilă și totodată fiabilă. Evaluarea randamentului angajaților servește totodată ca bază pentru remunerare.

Din punctul de vedere al organizației, aceasta beneficiază de evaluarea randamentului pentru că permite angajaților, conducerii și serviciului de resurse umane să-și ajusteze și modeleze acțiunile pentru a corespunde la funcționarea cu maximă eficacitate a acesteia.

15. Utilitatea evaluării randamentului

Utilitatea evaluării randamentului se referă la:

- **Ameliorarea randamentului viitor.** Efectul retroactiv al evaluării permite angajaților, managerilor și specialiștilor din departamentul de resurse umane să intervină în mod adecvat pentru ameliorarea performanței.
- **Modificări de remunerație și alte beneficii.** Evaluarea performanței permite identificarea persoanelor care merită o creștere de salariu, o primă sau alte facilități.
- **Determină o viitoare utilizare a unui angajat.** Promovarea, transferul, retrogradarea și concedierea sunt în general bazate pe rezultatele anterioare și uneori pe cele prevăzute.
- **Evidențierea nevoilor de formare și dezvoltare.** O performanță scăzută poate indica o nevoie de formare; de asemenea, o performanță excelentă poate indica o subutilizare a persoanei respective.
- **Planificarea dezvoltării carierelor.** Efectul retroactiv al evaluării determină decizii de orientare profesională; un angajat foarte bun este considerat un angajat de perspectivă și este stimulat pentru dezvoltarea unei cariere în cadrul organizației.
- **Lacune în procesul de dotare.** Performanțele slabe se pot datora nepriceperii sau dotării reduse a serviciului de resurse umane.
- **Inexactitatea informațiilor.** Un rezultat slab al evaluării se poate datora unor erori privind informațiile despre post, privind informațiile despre planificarea resurselor umane sau în alte segmente ale managementului resurselor umane. Bazate pe informații inexacte, deciziile de selectare, angajare și formare de personal pot fi luate în mod eronat.
- **Erori în definirea postului.**
- **Evidențierea influențelor externe.** Performanța scăzută a unei persoane poate fi influențată de factori externi mediului de muncă cum ar fi: familia, situația financiară, problemele de sănătate etc. Când evaluarea relevă astfel de influențe, managerul direct sau serviciul de resurse umane sunt cei mai în măsură să ofere sprijinul lor persoanelor care au nevoie.

16. Pregătirea evaluării randamentului

Evaluarea randamentului trebuie să compună o imagine cât mai exactă posibil a performanței în activitatea individului. Pentru atingerea acestui țel evaluarea randamentului trebuie să fie orientată către post, să se dovedească practică, să cuprindă norme și să conțină măsuri valide și fiabile și să fie administrate de persoane competente. Trebuie ca evaluarea să insiste pe elementele critice ale activității, adică asupra acelor care influențează succesul în activitate; altfel evaluarea nu va fi validă.

17. Criteriile de evaluare se formulează în conformitate cu fișa postului. Ele trebuie să fie:

- Precis formulate

-
- În număr limitat
 - Clar enunțate
 - Ușor de observat

18. Norme de randament (standarde)

Acestea determină nivelul dorit al performanței pentru fiecare post. Ele stabilesc ce trebuie să facă o persoană și **cât de bine**. Ele permit evidențierea gradului în care au fost îndeplinite activitățile specifice fiecărui post. Aceste caracteristici se definesc prin următorii indicatori:

- Cantitate (cât de mult)
- Calitate (cât de bine sau de competent)
- Cost (cheltuiială implicată)
- Utilizare resurse (echipamente, materiale)
- Mod de realizare

19. Măsuri de randament

Pentru a fi utile, ele trebuie să îndeplinească următoarele caracteristici:

- Să fie ușor de utilizat
- Să fie fiabile
- Să fie ușor de cuantificat

Măsurile de randament pot fi subiective sau obiective. Măsurile obiective de randament sunt cele care pot fi verificate și de către alte persoane și acestea sunt în general cuantificabile. Exemple de măsuri obiective:

- Număr brut de unități produse
- Număr net de unități produse
- Numărul de rebuturi
- Numărul de erori de calcul
- Numărul de plângeri ale clienților

Măsurile subiective nu pot fi verificate de către altcineva. Cea mai frecvent utilizată măsură subiectivă este dată de opinia evaluatorului.

20. Erorile de evaluare

Principala problemă a măsurilor subiective de randament este că permite infiltrarea erorilor (biais). Biais constituie o eroare, de obicei sistematică, care apare într-o măsurătoare și care este neintenționată. Unele erori de evaluare sunt cauzate de lipsa de detașare emotivă a evaluatorilor, iar altele sunt datorate procesului cognitiv de tratament al informației. Erorile cele mai frecvente sunt:

20.1. Efectul de halou – apare atunci când opinia evaluatorului asupra unui aspect al persoanei influențează măsura randamentului global. Această eroare apare în principal la evaluarea persoanelor simpatice evaluatorului (prieteni) sau persoanelor antipatice evaluatorului (dușmani).

20.2. Efectul de tendință centrală – multor evaluatori le displac calificativele extreme: excepțional sau nesatisfăcător; în consecință ei deformează evaluările astfel că toți angajații sunt medii.

20.3. Clemența sau severitatea – apare atunci când evaluatorii au tendința de fi foarte generoși sau foarte severi. În primul caz tot personalul este evaluat cu foarte bine și excepțional, iar în al doilea caz cu nesatisfăcător sau satisfăcător.

20.4. Prejudecățile – antipatia unui evaluator pentru un anumit tip de persoane sau pentru un grup îi pot deforma judecata. De exemplu, bărbații evaluatori cotează cu performanțe slabe femeile care ocupă funcții tradițional masculine. Această eroare de evaluare apare și în judecarea performanțelor unor persoane aparținând unor grupuri minoritare, etnice, religioase, sexuale etc.

20.5. Eroarea interculturală – apare când o persoană având o anumită educație și provenind dintr-o anumită cultură evaluează o persoană cu educație și cultură diferită. În situația României această eroare apare foarte rar, ea devenind foarte importantă în țări multiculturale, ca de exemplu SUA.

20.6. Influența informației celei mai recente – în cazul utilizării măsurilor subiective de randament, evaluarea este influențată de acțiunile cele mai recente ale angajatului (pozitive sau negative).

21. Cum pot fi eliminate aceste erori de evaluare

Dacă se utilizează măsuri subiective de randament, eliminarea acestor erori care apar în procesul de evaluare pot fi eliminate prin pregătirea (formarea) de evaluatori.

Acest proces are loc în trei etape:

Prima etapă constă în descrierea erorilor care pot apare, explicarea cauzelor lor și conștientizarea evaluatorilor pentru a se feri de ele.

A doua etapă constă în precizarea foarte clară a rolului pe care îl joacă evaluarea randamentului în deciziile legate de personal, punându-se în evidență nevoia de imparțialitate și obiectivitate.

A treia etapă constă în utilizarea foarte intensă în procesul de formare a măsurilor subiective – fie prin exerciții, fie prin simulări, pentru ca evaluatorii să fie foarte familiarizați cu utilizarea acestora. Erorile descoperite în timpul acestor exerciții pot fi corijate printr-o pregătire suplimentară sau prin *counseling*.

22. Cine face evaluarea?

Evaluarea poate fi efectuată de către:

- persoana însăși (autoevaluare)**
- superiorul imediat
- colegii
- inferiorii
-

23. Metode de evaluare a randamentului

Metodele de evaluare a randamentului pot fi retrospective sau prospective.

Metodele de evaluare retrospective sunt cele mai utilizate și prezintă avantajul că se referă la comportamente trecute, care într-un anumit fel sunt măsurabile.

Dezavantajul lor constă în faptul că un comportament trecut nu mai poate fi schimbat.

24. Principalele metode de evaluare retrospectivă:

- **Evaluarea liberă** – este metoda cea mai simplă, dar și cea mai puțin utilă. Constă în efectuarea unei judecăți globale asupra randamentului unui individ.

Fără criterii bine definite, fără măsuri, bazându-se pe o apreciere globală, ea permite apariția tuturor erorilor și nu oferă angajatului nici un indiciu pentru a-și modifica comportamentul.

- **Scala de notare** – este metoda cea mai veche și cea mai des utilizată. Evaluarea se face pe o scară care merge de la slab la excelent. Ea a fost îmbunătățită în timp prin introducerea criteriilor pe baza cărora se face evaluarea. Pentru fiecare calificativ se acordă o notă, astfel se poate stabili și o valoare numerică în evaluarea randamentului, dar, acest lucru dă și posibilitatea comparării angajaților între ei.

Dezavantaje:

- Este foarte subiectivă
- Deseori sunt omise criterii de măsurare a randamentului valabile pentru mai multe posturi
- **Lista de comportamente** –această metodă cere din partea evaluatorului să aleagă din mai multe variante de comportament pe cea care crede că se potrivește cel mai bine angajatului evaluat. Totodată se poate da o valoare numerică diverselor elemente, construindu-se lista ponderată de comportamente.

Avantaje :

- Ușor de completat
- Necesită o pregătire limitată din partea evaluatorului
- Este standardizată pentru diferite posturi

Dezavantaje:

- Permite apariția erorilor (efectul de halou)
- Dacă nu este bine construită face apel mai degrabă la criterii de personalitate decât de randament
- Pot fi acordate ponderi inadecvate pentru diverse comportamente
- **Alegerea forțată** – metoda constă în alegerea de către evaluator dintr-o pereche de enunțuri pe cel care consideră că caracterizează cel mai bine persoana evaluată.

De exemplu:

Învăță repede prinde greu
Activitatea sa este rapidă și precisă de obicei este în întârziere
cu lucrările.

Specialiștii de resurse umane grupează elementele în categorii prestabilite, cum ar fi capacitatea de învățare, randamentul în activitate, relațiile interpersonale etc. Apoi se evaluează randamentul angajatului observând din ce categorie sunt elementele care predomină.

Se pot apoi trage concluzii privitoare la posibilitățile de îmbunătățire a performanțelor viitoare.

Avantaje:

- Ușor de aplicat
- Prezintă niște criterii clare, nu permite apariția ușoară a erorilor

Dezavantaje:

- Încadrarea în două categorii extreme a comportamentelor pune în dificultate evaluarea persoanelor care sunt la medie

-
- **Incidentele critice** – metoda cere din partea evaluatorului notarea incidentelor notabile pe măsură ce ele se petrec. Este de preferat ca incidentele să fie înregistrate în mod continuu și nu retrospectiv. Trebuie notate atât incidentele pozitive cât și cele negative.

Avantaje :

- Este cea mai bună metodă de evaluare subiectivă a personalului, pentru că oferă o dovadă reală pentru evaluare.

Dezavantaje :

- Este foarte dificil de a convinge supervizorii să noteze continuu incidentele referitoare la angajați.
- Angajații au permanent impresia că supervizorii acordă mai multă atenție în a nota incidentele negative decât pe cele pozitive
- **Evaluarea de către specialiști** – metodă foarte des utilizată în Franța și Canada. Echipe de specialiști în resurse umane vin în cadrul instituției și efectuează evaluarea alături de managerii direcți. Interpretările lor sunt mai puțin expuse erorilor decât cele ale șefilor direcți.

Avantaje:

- Apar erori mult mai puține.

Dezavantaje:

- Necunoașterea importanței unui angajat pentru instituție poate determina apariția unor erori
- **Testele de evaluare a performanței** – acestea pot fi teste scrise de evaluare a cunoștințelor sau teste practice de abilități.

Dezavantaje :

- Nu reflectă pe deplin randamentul în activitate al unei persoane ;o persoană poate fi foarte bună la aceste teste, dar în activitatea de zi cu zi să nu aibă un randament bun din diverse motive

25. Metodele de evaluare prospectivă

Aceste metode își îndreaptă atenția către randamentul viitor, evaluând potențialul unui angajat sau determinând viitoarea utilizare a unui angajat.

Principalele metode de evaluare prospectivă sunt:

- **Evaluarea psihologică** – este metoda cea mai des utilizată pentru a evalua potențialul unui angajat, pentru a vedea unde poate fi utilizat cel mai eficient.

Sunt utilizate în acest sens testele psihologice.

- **Managementul prin obiective** – metodă modernă foarte utilizată, care nu dă posibilitatea de contestații prea multe. La începutul anului angajatul și managerul direct stabilesc clar obiectivele activității pentru anul în curs. La evaluarea de sfârșit de an în funcție de atingerea acestora se poate face evaluarea randamentului activității angajatului.
- **Centrele de evaluare** – metodă foarte modernă și costisitoare. În cadrul acestor centre lucrează echipe de evaluatori dotați cu instrumente standardizate, în care se fac mai multe tipuri de evaluări interviuri, teste psihologice, de aptitudini și de cunoștințe și chiar desfășurare de activități pe simulatoare.

26. Interviul de evaluare

Întâlnire între angajat și managerul direct în care sunt examinate randamentul trecut al angajatului și potențialul său viitor, posibilitățile de evoluție, necesitățile de formare etc.

Există trei tipuri de interviuri:

- **Enunț și convingere** – în care evaluatorul își spune părerea referitoare la randamentul angajatului și încearcă să-l convingă pe acesta de justetea deciziei sale
- **Enunț și ascultare** – în care evaluatorul ascultă și părerea angajatului referitoare la motivele care au condus la această performanță
- **Rezolvare de probleme** – în care după parcurgerea etapelor de mai sus, se încearcă și rezolvarea problemelor care au condus la această performanță.

VIII. Remunerarea

Este unul din instrumentele managementului de resurse umane.

Este acea activitate de management de resurse umane ce recompensează angajatul pentru contribuția sa în cadrul organizației

Remunerarea este diferită de salariu.

Remunerarea are și alte dimensiuni în afară de salariu, date de:

a. Natura sarcinii – promovarea – un tip de remunerare – (un post mai mare permite obținerea de venituri mai mari).

b. Posibilitatea de a învăța – cursuri de pregătire – prilej de a învăța ceva nou, ceea ce mai departe oferă prilej de promovare.

c. Oportunitatea de a face carieră – organizațiile mai importante oferă aceste oportunități. Aceste oportunități sunt o formă de remunerare pentru că oferă angajaților o perspectivă de viitor.

d. Dobândirea de responsabilități – a încredința responsabilități unor oameni este o formă de apreciere, o formă de remunerare morală.

e. Respectul colegilor – formă de remunerare morală.

f. Aprecierea clienților – remunerare morală și materială (crește numărul de comenzi, cresc încasările, cresc veniturile).

g. Siguranța serviciului

h. Imaginea în cadrul organizației

Retribuirea este cea mai importantă obligație pe care o are un patron (care poate fi și statul) față de un angajat. Îndeplinirea acestei obligații este, pentru mulți patroni, cea mai mare cheltuială din cadrul unei afaceri.

În mod obișnuit salariile și alte costuri legate de ele (pensii, concedii medicale etc.) determină cam 60% din întregul cost al unei afaceri.

De aceea există un interes major pentru patroni în această direcție.

Dar în această direcție se manifestă și influențe externe :

- sindicatele – determină o continuă urcare a prețului forței de muncă, în special a celei calificate.

- guvernul – impune condițiile salariale minime pentru toți angajații

În aceste condiții cele mai multe organizații (publice, private) cheltuie timp, efort și bani pentru a găsi modalități de plată cât mai bune.

Există trei obiective principale ale unei politici de retribuire într-o organizație :

1. atragerea de personal suficient și cât mai pregătit
2. reținerea angajaților care satisfac cerințele organizației
3. răsplătirea angajaților pentru modul în care se achită de sarcini, efort, loialitate, experiență.

Aceste obiective se vor atinge în cadrul unui buget pentru salarii și plăți asociate (pensii, concedii medicale etc.).

Există variații semnificative privitor la ceea ce trebuie să plătească organizația pentru

-
- a atrage,
 - a reține și
 - a motive personalul.

Cei mai importanți factori de care trebuie ținut seama sunt :

1. starea pieței forței de muncă:

o organizație care operează pe o piață a muncii competitivă (adică cu lipsă de oameni disponibili, trebuie să plătească salarii mai mari decât o organizație care acționează pe o piață a muncii cu șomeri.

2. natura operațiilor pe care trebuie să le execute angajații

adică organizațiile care necesită personal necalificat plătesc salarii mai mici decât organizațiile care necesită personal cu o înaltă calificare.

Factorii care influențează nivelul salariilor sunt determinați de :

1. Posibilitățile de plată ale organizației

Aici intervin mai multe probleme:

- organizațiile profitabile își plătesc angajații mai bine decât organizațiile care luptă pentru supraviețuire.
- cât din venituri trebuie alocat pentru salarii comparativ cu investițiile, de exemplu.
- dezbaterile cu sindicatele

Aici se confruntă două poziții, două puncte de vedere:

Managerul organizației trebuie să aibă grijă de toate resursele, cea umană fiind doar o componentă și totodată trebuie să asigure viitoarele investiții, producție mereu înnoită, forță de muncă, etc.

Sindicatele privesc doar prețul forței de muncă.

2. Comparația cu organizații similare

Patronii și sindicatele fac o permanentă comparație cu nivelul salariilor pentru pentru un anumit post cu alte organizații:

- sectorul public caută comparații în sectorul privat,
- o firmă caută comparații în industria de ramură.

3. Forța sindicatelor

După cum am menționat și la punctul 1 posibilitatea organizației de a plăti este o problemă de judecată managerială. Posibilitatea sindicatelor de a o influența depinde foarte mult de puterea lor de a negocia.

- a) Dacă patronul are nevoie **disperată** de forță de muncă și dacă calificarea pe care o caută este rară, atunci poziția sindicatelor este foarte puternică și pot impune salarii mari.
- b) Dacă piața muncii este plină de cereri de serviciu , poziția sindicatelor este mult mai slabă.
- c) Dacă organizația își reduce forța de muncă din diverse cauze, aceasta constituie cea mai slabă poziție pentru sindicat.

4. Condițiile pieței forței de muncă

Important pentru organizație este piața forței de muncă **de care are nevoie**. Anumite calificări sunt întotdeauna greu de găsit, chiar dacă piața forței de muncă este plină de cereri de serviciu. Organizația care caută persoane cu aceste calificări trebuie să plătească în plus.

5. Costul vieții

Când costul vieții este mare și inflația în creștere, există o presiune enormă asupra patronilor pentru a crește salariile în concordanță cu rata inflației. Altfel, puterea de cumpărare a angajaților scade, ceea ce duce la scăderea productivității din cauza stresului psihic al angajaților.

6. Influențele guvernamentale

Acestea se pot manifesta prin:

- statuarea unor niveluri minime de bază ale salariilor
- alte măsuri fiscale (scăderea impozitelor și taxelor pentru persoanele cu venituri mici)
- protejarea anumitor grupuri speciale de angajați (femei, adolescenți, handicapați etc.)

7. Productivitatea

Eficiența și productivitatea sunt în ultimă instanță factori care influențează nivelurile la care se pot stabili salariile într-o organizație.

8. Schimbările organizatorice și tehnologice

O organizație în schimbare își va schimba și sistemul de salarizare. Schimbările tehnologice atrag după sine crearea și pierderea de posturi, implicit de angajați. De exemplu, masiva răspândire a computerelor a implicat cererea de noi abilități calificări, desființarea multor meserii tradiționale.

Modul de formare al salariilor ține cont de ierarhizarea posturilor. Pentru aceasta este necesară evaluarea posturilor. Aceasta se referă la exigențele și condițiile locului de muncă și NU la calitățile persoanei care îl ocupă.

Primul stadiu în evaluarea posturilor este o ierarhizare a lor și al doilea este acordarea unei valori monetare fiecăruia.

Importanța evaluării posturilor:

1. Face salarizarea mai ușoară, reducând numărul sistemelor diferite de salarizare.
2. Armonizează sistemul de salarizare al organizației cu cele din alte organizații.
3. Oferă un mijloc de stabilire a nivelului de salarizare pentru posturi noi sau posturi cu sarcini schimbate.
4. Protejează salariații de deciziile arbitrare ale conducerii privind salarizarea.
5. Justifică diferențele de salarii între funcții
6. Facilitează sistemele de promovare.

Evaluarea posturilor se face în general prin trei metode :

I. Ierarhizarea (înșiruirea) în ordinea valorii importanței

Este o metodă non-analitică pentru că postul este luat ca un tot, nu este amănunțit pe activități specifice. Uneori acest proces se face luând una sau două posturi ca punct de referință.

Avantaje

- o este rapidă și nu necesită personal administrativ numeros
- o este ușor înțeleasă
- o se folosește pentru slujbe (funcții) omogene ca structură, nu foarte variate

Dezavantaje

1. în caz de nemulțumiri, este foarte greu de justificat metoda, pentru că funcțiile nu sunt judecate în profunzime (amănunțit).
2. nu poate fi folosită în organizații cu o paletă de funcții foarte variată
3. nu stabilește distanța dintre funcții. De exemplu A este înaintea lui B ca valoare și importanță, dar cu cât ?

II. Împărțirea pe clase

Această metodă semi-analitică oferă un cadru în care se pot încadra posturile. Se hotărăște de la început câte clase de salarizare se vor crea și se definesc tipurile de posturi pentru fiecare clasă. De exemplu, gradul cel mai jos, va fi definit ca înglobând acele posturi care necesită puțină pricepere, cunoștințe și sunt foarte atent supravegheate

Cu fiecare clasă în sus, crește nivelul îndemnării, cunoștințelor și responsabilităților.

Pentru această metodă posturile sunt studiate mai în amănunt.

Avantaje :

- o este relativ simplă, rapidă și ieftină
- o decizia de a plasa un post într-o anumită clasă este susținută de definirea posturilor pentru clasa respectivă

Dezavantaje :

1. Posturile complexe sunt foarte greu de potrivit în acest sistem; un post poate avea caracteristicile a două sau trei clase, din această cauză, clasele au tendința de a fi subdivizate în subclase, aceasta făcând schema greoaie

2. Lasă loc arbitrariului. De exemplu, la indicația managerului organizație, un manager de resurse umane poate alcătui astfel schema încât să încadreze majoritatea posturilor din organizație în clase inferioare, acest fapt reducând foarte mult cheltuielile de personal.

III. Clasificarea prin punctaj

Metodă analitică care necesită o examinare detaliată a fiecărui post. Înainte de analiza fiecărui tip de post se stabilesc factorii care trebuie analizați. De exemplu, pentru posturile care presupun activitate manuală, aceștia pot fi :

- îndemnare
- efort
- responsabilitate
- condiții de muncă

De obicei, fiecare din aceștia se subdivide la rândul lui în 3, devenind astfel 12 în total. De exemplu, factorul "îndemnare" se subdivide în :

- nivel de pregătire
- experiență
- dexteritate

Pentru posturile care presupun activitate intelectuală se pot utiliza alți factori, în funcție de specificul organizației, de exemplu :

- gradul de complexitate al îndatoririlor
- numărul de contacte cu alte persoane
- manipulare de informații secrete

Fiecăruia din factori i se acordă un anumit număr de puncte, iar suma lor va da punctajul pentru fiecare post; de exemplu, factorii pentru postul de manager ar putea fi :

- capacitatea de analiză
- experiența
- gradul de luare a deciziilor
- numărul contactelor cu alte persoane
- nivelul de control pe care îl presupune (de control al subordonaților)

După utilizarea uneia din cele trei metode, de preferat ultima, posturile apar clasificate într-o ordine în funcție de valoare. Apoi ele sunt împărțite pe clase, obiectivul fiind de a aloca fiecărei clase nivelele de salarizare corespunzătoare

IX. Lucrul în echipă într-o organizație

Echipa de lucru (grupul de lucru) este constituită din mai multe persoane care comunică între ele, adesea pentru o perioadă limitată de timp, persoane a căror număr este suficient de mic astfel încât fiecare participant să poată comunica direct cu toți ceilalți. Trei condiții sunt necesare pentru ca o echipă (un grup) să existe:

- în primul rând toți participanții trebuie să aibă posibilitatea de a se vedea și a se auzi fiecare cu fiecare
- în al doilea rând, fiecare membru al echipei trebuie să se angajeze într-un proces de comunicare interpersonală cu fiecare dintre ceilalți participanți
- în al treilea rând, ierarhia oficială între membrii echipei trebuie redusă la minimum

O caracteristică importantă de care trebuie să ținem cont încă de la început atunci când vorbim de o echipă de lucru este incompatibilitatea ce poate să apară între interesele echipei și cele ale membrilor săi. Aceste interese nu antrenează însă obligatoriu conflictul. Observațiile următoare reflectă adesea aceste interese potențial comune sau contradictorii.

- echipele mobilizează forțe puternice care produc efecte importante pentru membrii săi ca și pentru organizație;
- echipele pot să producă, în același timp, rezultate pozitive și negative, cu impact asupra indivizilor și a organizațiilor
- modul în care echipa este formată, motivată și coordonată influențează performanța acesteia și realizarea obiectivelor propuse

1. Etape ale dezvoltării unei echipe

Echipa de lucru traversează cinci etape de-a lungul existenței sale: etapa de formare, perioada de furtună, faza de normalizare, executarea sarcinii și în final dizolvarea. Trebuie însă menționat că nu toate grupurile traversează întotdeauna toate etapele menționate. De exemplu, presiunile exercitate de către o autoritate superioară, pentru a scurta timpul de lucru în îndeplinirea sarcinii poate modifica etapele susmenționate.

- *formarea*: în stadiul formării echipei, membrii acesteia își consacră eforturile determinării obiectivelor și adoptării procedurilor necesare realizării sarcinii. În această etapă membrii echipei încearcă să se cunoască mai bine și să-și admită rolurile ce le sunt desemnate în cadrul echipei. Comportamentele sociale (axate pe menținerea bunelor relații între participanți) pot fi diferite: păstrarea tăcerii până în momentul în care situația devine familiară, exprimarea unei false amabilități, aparența unei siguranțe de sine neresimțită în realitate, nutrirea de îndoieli și ezități față de ceea ce se așteaptă de la ei.
- *furtuna*: conflicte pot să apară în legătură cu obiectivele prioritare ale echipei, repartizarea responsabilităților, rolul de coordonator și modul în care acesta își îndeplinește sarcinile. În acest stadiu poate apărea competiția și unii membrii se pot retrage din echipă. Tensiunea emoțională ce poate să apară va influența dinamica echipei. Dacă conflictele nu se negociază, echipa poate eșua în îndeplinirea sarcinii.
- *normalizarea*: în această etapă membrii echipei acceptă opiniile diferite ale celorlalți, fac eforturi pentru a găsi soluții acceptate de grup, partajează informațiile. Se stabilește un spirit de comunicare, de responsabilitate, de coeziune a echipei. Cooperarea în interiorul grupului devine preocuparea dominantă.
- *maturizarea*: echipa ajunge la maturitate, este capabilă de a-și îndeplini sarcinile cu eficacitate și competență. Fiecare membru al grupului a înțeles și a acceptat rolul său.
- *dizolvarea*: echipa poate urma cel puțin două căi, în funcție de obiectivul pentru care a fost creată. De exemplu, o echipă de lucru care realizează un proiect are o durată de

existență bine definită și se dizolvă în momentul în care proiectul este finalizat. Pentru un consiliu de administrație dizolvarea se realizează mult mai subtil, intervenind în momentul în care unul sau mai mulți membri importanți părăsesc organizația.

2. Factori care afectează rezultatele unei echipe de lucru.

Printre factorii principali care afectează rezultatele unei echipe de lucru se pot menționa: dimensiunea echipei, rolurile atribuite participanților, normele și obiectivele echipei și mediul în care echipa există.

- *dimensiunea echipei*: cu cât echipa de lucru are mai puțini participanți, cu atât diferențele dintre coordonator și membrii echipei sunt mai mici, inhibiția participanților dispare, efortul cerut coordonatorului este mai mic, dar și autoritatea acestuia scade. Grupul de lucru nu va stabili reguli și proceduri stricte, iar luarea deciziei va dura mai puțin.
- *rolurile participanților*: într-o echipă fiecare membru al acesteia joacă conștient sau inconștient un rol. Aceasta poate afecta metoda de lucru în echipă și rezultatele obținute.
- *normele și obiectivele echipei*: normele sunt reguli de comportament pe care grupul le consideră potrivite pentru realizarea sarcinii și care sunt acceptate de către toți participanții. Normele grupului pot diferi de regulile organizației. Este de preferat ca echipa să lucreze după normele pe care și le-a identificat ca optime și ca autoritatea formală a organizației să accepte acest lucru. În acest fel, obiectivele echipei vor fi convergente cu obiectivele organizației și sarcina de lucru va fi realizată eficient.
- *mediul* în care echipa funcționează influențează rezultatele acesteia. În mediul exterior echipei putem include tehnologia, condițiile materiale, practicile manageriale, regulile în vigoare ale organizației și sistemele de recompensă și pedeapsă stabilite de organizație.

3. Etapele luării unei decizii eficace într-o echipă de lucru

- *definirea problemei*: explicitarea situației în care survine problema; generarea de informații; clarificarea și definirea problemei;
- *generarea de alternative*: o reflecție de grup asupra soluțiilor posibile; examinarea, revizuirea, elaborarea de idei ca posibile soluții;
- *identificarea soluției optime*: evaluarea soluțiilor; examinarea efectelor probabile și compararea cu rezultatele dorite; revizuirea ideilor; finalizarea unei liste de acțiuni și alegerea celei optime;
- *planificarea acțiunii*: alcătuirea listei cu etapele acțiunii, cu persoanele responsabile pentru fiecare etapă; alcătuirea unui plan de coordonare;
- *punerea în practică a mijloacelor de control*: revizuirea rezultatelor dorite și identificare mijloacelor de măsurare a eficacității muncii; implementarea mijloacelor de control pentru a aduna date care să permită evaluarea soluției în curs de aplicare; alcătuirea de proiecte pentru situații imprevizibile; distribuirea responsabilităților;
- *evaluarea rezultatului și a metodei*: colectarea datelor care permit determinarea și estimarea efectelor acțiunii sau eficacitatea metodei de grup în ceea ce privește rezolvarea problemei.

COMUNICAREA MANAGERIALĂ

I. Introducere

Comunicarea este o dimensiune esențială atât în viața personală cât și în cea profesională. Până acum a existat tendința de a trata comunicarea primară ca pe o activitate individuală și/sau interpersonală, însă comunicarea individuală sau personală este numai un aspect al comunicării organizaționale.

Întâlnirile în grup, ca metodă de informare și de luare a deciziilor, sunt tot atât de vechi ca și istoria omenirii și au existat odată ce oamenii au început să se asocieze și să lucreze în grupuri. Astfel, în ultimul deceniu comunicarea de grup are o pondere din ce în ce mai însemnată. Acest lucru se datorează faptului că organizațiile au devenit mai mari și mai complexe determinând astfel un nivel de specializare a informației necesare pentru a lua decizii.

O situație similară există la nivelul organizațiilor din sectorul sanitar care au devenit din ce în ce mai complexe ca urmare a apariției de noi specialități medicale și progresului rapid din domeniul tehnologiei. Comunicarea la nivelul organizației nu mai poate fi adecvat asimilată, evaluată și decisă de o singură persoană sau de o categorie de specialiști, fără a face referiri la alte domenii ale organizației și fără a ține cont de contextul în care organizația își desfășoară activitatea.

Mai mult, studiile de cercetare a atitudinilor și motivațiilor oamenilor care lucrează într-o organizație, au arătat că ei au nevoie să se simtă implicați, informați și pregătiți să participe la deciziile care îi afectează.

Participarea grupului la decizie este în vogă. În țări ca Marea Britanie, Canada, Spania, Suedia, Franța, Germania decizii importante legate de misiunea și activitatea unităților sanitare sunt luate de comisii din care fac parte reprezentanți ai conducerii, ai pacienților, ai comunității, ai patronatului și ai asociațiilor profesionale.

Acest capitol își propune o analiză a procesului de comunicare și evidențierea modalităților de îmbunătățire a eficienței acestuia în contextul procesului de ameliorare a performanței managementului organizațional și ținând cont de aspectele specifice organizațiilor sanitare.

II. Conceptul de comunicare și aplicabilitatea sa la nivelul unei organizații din sectorul sanitar

1. Definiția comunicării

Numeroși autori au formulat definiții ale comunicării (după F. E. Dance, peste 90), punând accent pe aspecte diferite ale acesteia.

Una din definițiile scurte care sintetizează esența procesului de comunicare în general este următoarea:

Comunicarea este transmiterea de fapte, idei și impresii.

Activitățile grupate împreună sub denumirea de "comunicări" cuprind de fapt o gamă foarte largă. La o extremă se află simpla transmitere verbală a unui mesaj iar la cealaltă comunicarea deplină.

Simpla transmitere a unui mesaj este un proces unidirecțional prin care se exprimă idei sau stări fără a beneficia de feed-back din partea celui cărui i se adresează. Se poate afirma că este o comunicare ratată – ca și cum "ai vorbi cu pereții".

Prefixul "co" (comunicare) implică o acțiune săvârșită împreună. Dacă nu se primește răspuns la mesajul transmis, această condiție nu este îndeplinită.



Figura 20.1. Transmiterea simplă a unui mesaj

Între cele două extreme se află comunicarea parțială în care cel cărui îi este adresat mesajul confirmă recepționarea acestuia. Acest feed-back permite formarea unei impresii asupra exactității cu care mesajul a fost transmis și reformularea sau extinderea mesajului. Rezultatul acestei comunicări se limitează la posibilitatea receptorului de a reda informațiile primite.

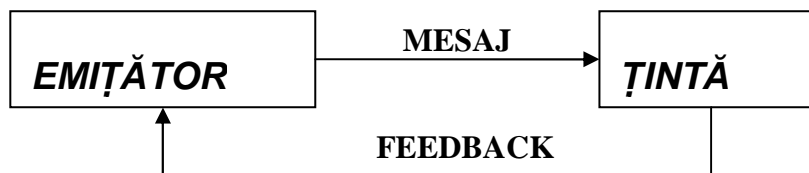


Figura 20.2. Comunicare parțială

Într-o comunicare deplină, nici una din părți nu se limitează la o simplă confirmare de primire a ideilor sau impresiilor celeilalte. Se creează o alternanță a rolurilor fiecăruia. Emitătorul beneficiază de feed-back legat de mesajul transmis și în același timp devine receptor pentru mesajul transmis de interlocutor.

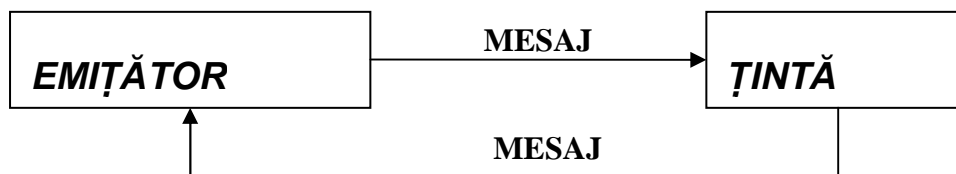


Figura 20.3. Comunicare deplină

De obicei, prin comunicare se dorește influențarea modului de înțelegere al oamenilor, a atitudinilor și comportamentului acestora, dar în același timp să se identifice și modul în care aceștia percep și acționează în anumite situații.

Comunicarea presupune atingerea unor **scopuri** urmărite într-un anumit context. Există patru tipuri de comunicare, în funcție de scopurile acesteia: informarea, instruirea, motivarea și obținerea de informații.

- Informarea poate consta în transmiterea de fapte, impresii sau interpretări pe baza unor fapte. Informațiile transmise nu presupun influențarea comportamentului, ci diminuarea asimetriei informaționale dintre membrii unei organizații.
- Instruirea are un scop bine precizat și urmărește modificarea comportamentelor.

- Motivarea are ca scop o schimbare specifică a comportamentului sau împiedicarea unei schimbări în rău care ar putea surveni în lipsa comunicării.
- Obținerea de informații este opusul informării și constă în a-l determina pe interlocutor să furnizeze informații.

O definiție mai elaborată, privind comunicarea într-o organizație, poate fi:

Comunicarea ca funcție a managementului este un proces de transmitere a informațiilor sub formă de mesaje simbolice, între două sau mai multe persoane, unele cu statut de emițător, altele cu statut de receptor, transmiterea făcându-se prin intermediul unor canale specifice.

2. Principalele abordări ale comunicării

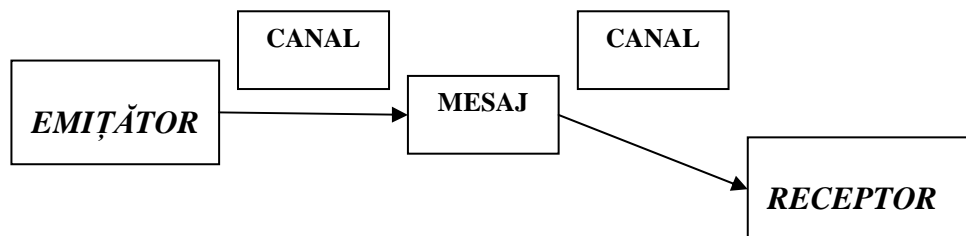


Figura 20.4. Schema lui Laswell

Sistemele de comunicare specifice și procesul de comunicare din organizații au constituit subiectul unor ample cercetări. Axate pe aspecte de natură psihologică și apelând la modalități de exprimare preluate din informatică și cibernetică, principalele abordări ale procesului de comunicare pot fi rezumate astfel:

1. *Schema lui Laswell* – prezintă într-o manieră foarte simplificată (liniară) procesul de comunicare, conceput să răspundă la 5 întrebări: cine? ce zice? prin ce mijloace? cui? cu ce efecte? Schema își are originea în abordarea clasică a școlii comportamentale – schema stimul – răspuns. Comunicarea este reprezentată ca traseul unui stimul (informație) ce provoacă un răspuns (impactul asupra receptorului).

2. *Schema lui Shannon*, mult mai complexă decât precedenta, introduce și utilizează noțiunile de "codificare" și "decodificare", care permit explicitarea numeroaselor blocaje ale comunicării. Concomitent, se propune un nivel de generalizare suficient de ridicat pentru a putea fi utilizată în domenii variate.

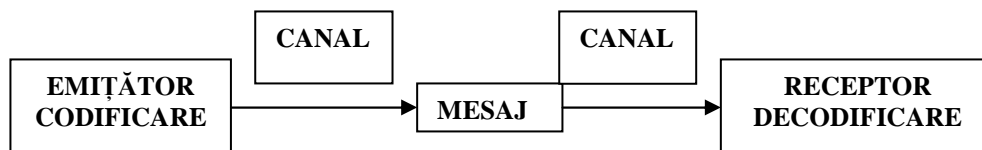


Figura 20.5. Schema lui Shannon

3. *Schema lui Wiener* – completează schemele precedente cu feed-backul primit de emițător, făcând posibilă cunoașterea mesajului comunicat. Această schemă presupune o abordare dinamică, fiind îmbogățită cu elemente care țin de complexitatea proceselor de comunicare. Pe baza acestei scheme pot fi identificate atât componentele fundamentale ale procesului de comunicare, cât și legăturile dintre ele.

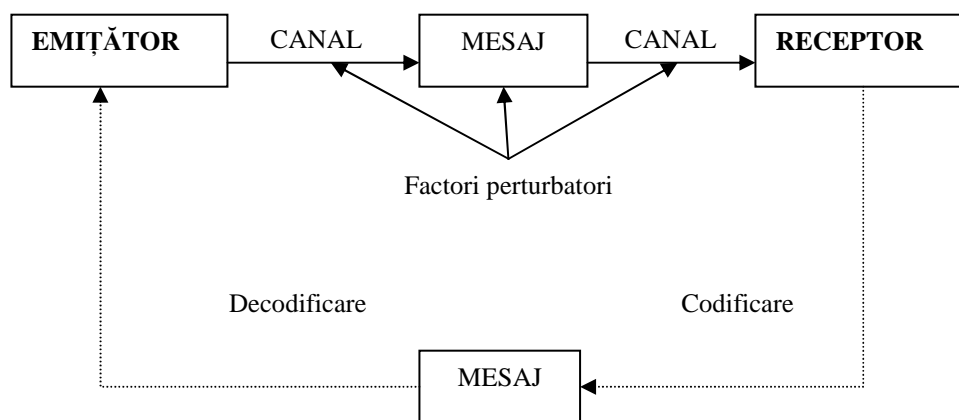


Figura 20.6. Schema lui Wiener

3. Componentele procesului de comunicare

Procesul de comunicare se derulează prin intermediul următoarelor componente: emițător, mesaj, canal, receptor.

Emițătorul, aflat în ipostaza de manager sau subordonat, este persoana care inițiază comunicarea.

Mesajul reprezintă forma fizică a informației transmise de emițător spre receptor. Majoritatea conținuturilor unei comunicări se materializează prin cuvinte scrise sau rostite. În afara acestora, există și componente non-verbale, unele extrem de elocvente.

Canalul este calea de transmitere a informației, strâns legată de mesaj.

Receptorul, ca și emițătorul, se poate afla în ipostaza de subordonat sau manager și este persoana sau grupul de persoane care beneficiază de mesajul informațional.

În viziune cibernetică, procesul de comunicare presupune operații de codificare și decodificare, prin intermediul cărora emițătorul și receptorul apelează la anumite simboluri pentru a facilita înțelegerea mesajului, transmiterea și interpretarea informației ce face obiectul comunicării. Prin codificare, emițătorul apelează la simboluri variate – sunete, litere, cifre, gesturi etc. – pentru a transmite și a se face înțeles de către receptor. Prin decodificare, receptorul realizează interpretarea mesajului și convertirea simbolurilor într-o informație pertinentă. În anumite situații, decodificarea este influențată de maniera în care sunt interpretate simbolurile de către receptor, de semnificația lor, de măsura în care acestea îi satisfac cerințele.

În contextul procesului de comunicare pot apărea factori perturbatori care se manifestă pe traseul emițător – receptor și care pot provoca disfuncționalități majore în derularea acestuia (filtrări, distorsiuni, blocaje). Factorii perturbatori pot fi atât obiectivi (calitatea deficitară a mijloacelor de comunicare – telefon, fax, interfon, TV, computer; capacitatea redusă a mijloacelor de comunicare, folosirea unor suporturi materiale neadecvate), cât și subiectivi (atenția mai scăzută acordată transmiterii și recepționării mesajului informațional; nivelul de pregătire al managerilor și subordonaților; intervenția unor persoane cu deformarea conținutului informațiilor transmise).

4. Tipuri de comunicare existente într-o organizație

Varietatea comunicării la nivelul unui spital ca organizație face dificilă clasificarea sa. Pot fi luate în considerare mai multe criterii de clasificare:

A. După canalul de comunicare:

- **comunicare formală** – precizată riguros de acte normative, regulamente de funcționare interioară, dispoziții cu caracter intern etc. și concretizată în informații strict necesare pentru desfășurarea activității specifice.

- **comunicare informală** – stabilită spontan între posturi (ex. manageri, medici, asistente medicale, personal auxiliar) și compartimente și reflectată în informații neoficiale cu caracter personal sau general.

B. În funcție de direcția și sensul comunicării:

- **comunicare verticală descendentă** – se manifestă între manageri și subordonați (ex. între manager și șefii de secții, între medicii șefi de secții și medici, între asistenta șefă și asistente) și se concretizează în transmiterea de decizii, instrucțiuni, regulamente, sarcini sau în solicitarea de informații. Volumul acestei comunicări este dependent de stilul de management preponderent – autoritar sau participativ.

- **comunicare verticală ascendentă** – se stabilește între subordonați și manageri, prin intermediul căreia aceștia din urmă obțin un feedback pe linie ierarhică. Totodată sunt furnizate informații pertinente cu privire la situația domeniilor conduse (ex. date brute pentru indicatori statistici – număr de internări/externări, număr operații, număr decese; resurse materiale și financiare consumate și necesare; stocuri; probleme specifice).

- **comunicare orizontală** – se realizează între posturi sau compartimente situate la același nivel ierarhic, între care există relații de cooperare (ex. între medici de aceeași specialitate și de specialități diferite; între asistente și între asistente și medici). Ele vizează conlucrarea și consultarea profesională pentru elaborarea unor situații informaționale complexe sau pentru îndeplinirea unor obiective comune (ex. consult profesional interdisciplinar).

- **comunicare oblică** – apare între posturi și compartimente situate la nivele ierarhice diferite, fără ca între acestea să existe relații de autoritate de tip ierarhic (ex. între farmacia spitalului și secțiile clinice; între compartimentele clinice și paraclinice; între farmacie și compartimentul financiar etc.). Acest gen de comunicare constă în transmiterea unor indicații metodologice privind desfășurarea activității altor posturi sau compartimente.

C. După conținut

- **comunicare operatorie** – utilizată pentru reușita tehnică a sarcinilor specifice unor posturi de execuție sau de management. Aceasta poate lua forma unor explicații, instrucțiuni, metodologii necesare pentru exercitarea sarcinilor și realizarea obiectivelor individuale (ex. un nou protocol operator; regulament pentru stabilirea ordinii de programare a operațiilor într-un bloc operator etc.).

- **comunicare operațională** – nu vizează cu prioritate realizarea obiectivelor individuale ale posturilor dar este importantă la nivelul relațiilor dintre angajați. Are un rol deosebit asupra creării și menținerii unui climat organizațional și motivațional propice realizării obiectivelor organizației (ex. programul de lucru într-o secție, ordinea de efectuare a unor proceduri).

- **comunicare generală** – se referă la misiunea, strategia și politica organizației, la punctele sale forte și slabe.

- **comunicare motivațională** – se stabilește între manageri și ceilalți angajați și vizează gestionarea resurselor umane (ex. salarii, drepturi și obligații, relații cu sindicatul, posibilități de promovare, administrație etc.).

D. După modul de transmitere:

- **comunicarea verbală** – constituie cea mai mare parte a conținutului unei comunicări și se materializează prin cuvinte rostite sau scrise. Ușurința în exprimarea verbală depinde de caracteristicile personalității celui care transmite mesajul și de calitățile vocale ale acestuia. Caracteristicile de personalitate necesare unei bune comunicări sunt:

- *claritatea în exprimarea ideilor* (o gândire clară implică și o exprimare potrivită și corectă a cuvintelor, astfel încât ele să fie ușor recunoscute);

-
- *acuratețea exprimării* (expresiile și cuvintele trebuie să exprime exact ceea ce se dorește a fi transmis);
 - *empatia* (capacitatea de a înțui reacțiile interlocutorului);
 - *sinceritatea* (a fi natural și a acorda încredere interlocutorului);
 - *relaxarea* – este cea mai bună metodă de a elibera dificultățile în vorbire;
- Calitățile vocale sunt importante pentru transmiterea corectă a mesajului:
- *înălțimea și intensitatea vocii*;
 - *volumul vocii* (poate fi controlat în funcție de mărimea grupului, zgomotul de fond și de rezonanța sălii);
 - *dicția și accentul* (țin de educație și de exercițiu). Aceste două elemente ale vorbirii corecte sunt foarte importante în serviciile publice, care presupun o discriminare fină a cuvintelor;
 - *viteza și ritmul vorbirii* – influențează mesajul transmis. Un bun vorbitor își schimbă viteza în concordanță cu importanța mesajului – cuvintele și frazele ne semnificative vor fi rostite mai repede, în timp ce cuvintele și frazele importante vor fi rostite mai rar și mai accentuat;
 - *folosirea pauzelor* – un bun vorbitor face pauze doar atunci când vrea să ofere ascultătorilor posibilitatea de a se implica activ sau pentru a sublinia o idee mai importantă;
 - *timbrul vocii* – este important deoarece poate trăda atitudinea și sentimentele față de anumite aspecte ale mesajului.
 - *comunicarea non-verbală* – deține aproximativ 70% din mesajul care se transmite și se primește într-o discuție. Ea permite perceperea și reprezentarea realității atât vizual, cât și auditiv, kinestezic sau olfactiv. Căile de comunicare non-verbală sunt reacțiile de care nu ne dăm seama că le avem, dar care sunt evidente pentru cei din jur:
 - *limbajul tăcerii* – este un instrument puternic de comunicare, dar care trebuie folosit cu abilitate. Tăcerea nu implică și absența comunicării. Ea poate fi o tehnică eficientă de încurajare a răspunsurilor sau pentru o comunicare bidirecțională reală.
 - *limbajul timpului* – dă indicii despre importanța sau complexitatea problemei (punctualitatea, timpul alocat transmiterii unui mesaj).
 - *limbajul trupului* – este un mijloc care permite celui cărui îi este adresat mesajul să obțină informații suplimentare despre ceea ce gândește de fapt și simte vorbitorul în acel moment, precum și o imagine despre ce fel de om este (persoană entuziastă, grosolană, pompoasă, lipsită de eficacitate). În același timp, poate transmite vorbitorului indicații despre modul în care este recepționat mesajul. Din această categorie fac parte: orientarea și poziția corpului, mișcările capului, expresia feței, mișcarea ochilor, gesturi.

Conflictul dintre comunicarea verbală și cea non-verbală

Este important de reținut că nu doar cuvintele înseamnă comunicare și că mesajul verbal este transmis împreună cu cel non-verbal; acțiunile vorbesc mai bine decât cuvintele. Atunci când sensul mesajului non-verbal intră în conflict cu cel verbal, ponderea mai mare în recepționare o are mesajul non-verbal, cărui de regulă i se dă crezare. Cu o bună pregătire se poate detecta nervozitatea unei persoane care se ascunde în spatele umorului fin, lupta unui angajat de a se evidenția în ciuda unei nepăsări aparente.

Tehnici de comunicare verbală

1. Tehnici de cercetare a informației

- întrebări generale
- întrebări specifice
- întrebări pentru continuarea unui subiect particular
- întrebări care determină detalierea
- întrebări de relansare
- testarea

2. Tehnici de înțelegere

- repetarea

-
- parafrazarea
 - trimiterea la sentimente
 - rezumarea
 - accentuarea diferențelor

3. Tehnici de susținere a comunicării

- schimbul de informații
- preocupări comune
- acordarea atenției

Rețelele de comunicare sunt la fel de diverse ca și tipologia comunicării și se manifestă diferit în funcție de structura organizației și de liniile de autoritate. Rețelele de comunicare pot fi:

- **rețele descentralizate** (în cerc sau în lanț) în care membrii grupului sunt egali. Rețeaua sub formă de cerc corespunde unui stil participativ de management și facilitează o comunicare eficientă (ex: relațiile dintre profesioniști). Rețeaua în lanț diminuează sensibil posibilitățile de comunicare manager – subordonat (o informație care vizează personalul auxiliar este transmisă prin medicul șef asistentei șefe și mai departe infirmierelor).
- **rețele centralizate** (în Y sau în stea), între membrii grupului existând relații de subordonare, aceștia fiind inegali. Aceste rețele corespund stilului autoritar de management, la nivelul căruia comunicarea este dificil de realizat.

5. Deficiențe în procesul de comunicare

Funcționarea eficace a sistemului de comunicare este, adesea, influențată de apariția și manifestarea a numeroase bariere. Ele își au originea în caracteristicile psihologice ale emițătorului și receptorului, în maniera de comunicare, în nevoile, aspirațiile și motivațiile acestora, precum și în caracteristicile situațiilor concrete în care se derulează comunicarea. Cauzele care generează asemenea bariere sunt legate de emițător, de receptor, de mesaj, de canalul de comunicare, precum și de contextul în care se desfășoară procesul de comunicare.

În opinia majorității specialiștilor, cele mai semnificative bariere în comunicare se referă la:

a) bariere care țin de emițător:

- folosirea necorespunzătoare a unor elemente ale comunicării (tonul folosit, gesturi, expresia feței, poziția corpului, etc.)
- incapacitatea emițătorului de a-și stăpâni emoțiile în transmiterea mesajului informațional
- folosirea unor cuvinte care au sensuri diferite pentru diferite persoane
- prezentarea incorectă a mesajului prin adoptarea unei modalități nepotrivite de transmitere (ex. trimiterea unei note interne de către managerul spitalului unui profesor universitar care de obicei consideră că trebuie consultat personal; folosirea termenilor medicali în comunicarea cu pacientul)
- nesiguranta asupra conținutului mesajului, întâlnită atunci când feed-back-ul de la receptor întârzie și este dificil de apreciat dacă mesajul are efectul dorit
- camuflarea – atunci când cel care transmite mesajul vrea în mod intenționat ca acesta să fie ambiguu și reușește să favorizeze interpretarea eronată a mesajului. Aceasta este comunicare prin dezinformare și este un mecanism prin care managerii încearcă să manipuleze subordonații pentru a face sau a tolera ceva inacceptabil în condițiile cunoașterii situației reale (ex. necomunicarea resurselor financiare exacte alocate pentru diverse compartimente, pentru a face economii)

b) bariere de recepție

- stereotipie – tendința de a auzi numai anumite lucruri, despre care există o opinie deja formată
- ignorarea informațiilor care sunt în dezacord cu ceea ce se cunoaște deja, fapt care duce la incompatibilitatea punctelor de vedere asupra mesajului în momentul transmiterii acestuia. Aceasta reprezintă o sursă de conflicte în cadrul organizației, care subminează comunicarea și are impact direct asupra managementului

- evaluarea subiectivă de către receptor a unui mesaj care este transmis obiectiv
- recepționarea în moduri diferite, de către persoane diferite din cadrul organizației, a aceluiași mesaj

c) **bariere care țin de context**

- perceperea diferită a mesajelor în funcție de presiunile exercitate de mediu asupra receptorului (ex. discutarea unor probleme profesionale în alt loc decât cabinetul medical, impactul zgomotului asupra înțelegerii corecte a unui mesaj)

d) **bariere mixte**

- diferențierea insuficientă a mesajelor importante transmise sau primite de cele cu semnificație redusă sau nulă.

Toate aceste bariere declanșează o serie de deficiențe în sistemul de comunicare. Dintre acestea, cele mai importante sunt: filtrarea, distorsiunea și supraîncărcarea canalelor de comunicare cu informații inutile. Aceste bariere potențiale de comunicare trebuie cunoscute pentru a putea fi controlate în așa fel încât procesul comunicării să fie eficient. Factorii perturbatori pot duce uneori la eșuarea completă a comunicării.

6. Managementul comunicării

Managementul comunicării are la bază **comunicarea corectivă pozitivă**.

Comunicarea corectivă pozitivă are trei etape:

1. Comunicarea explicită – constă în capacitatea celui care transmite mesajul de a comunica receptorului exact ceea ce a dorit. Aceasta este o condiție esențială în realizarea unei comunicări eficiente. De cele mai multe ori comunicarea explicită tinde să aibă o pondere mică în comparație cu comunicarea implicită (când mesajul nu are efectul dorit asupra receptorului). Se observă în acest caz o circularitate a comunicării datorată necesității unor explicații suplimentare care fac informația neclară. Cei care nu sunt buni în comunicare, nu pot ieși din acest cerc vicios și devin victime ale lui.

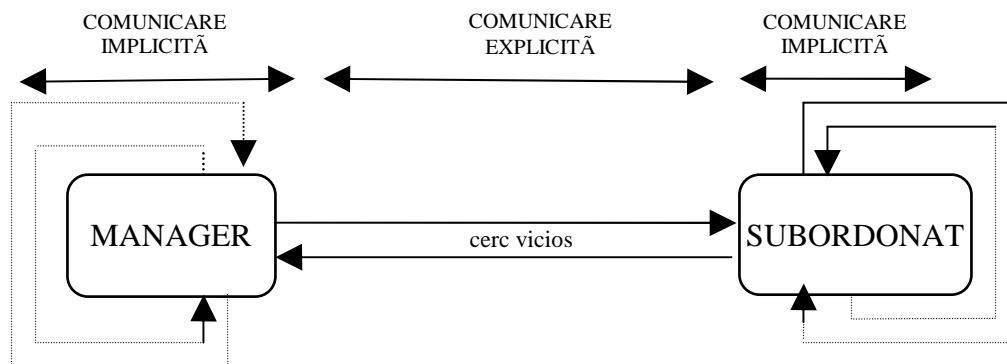


Figura 20.7. Comunicare explicită și implicită

2. Comunicarea secundară – este capacitatea de a te plasa deasupra problemei, de a lua partea implicită și a o plasa în partea explicită.

3. Comunicarea centrată pe problemă (nu pe persoană)

Din studiul divorțialității au rezultat câteva concluzii:

- cei care formează un cuplu și au o căsnicie solidă, vorbesc puțin despre ei și mult despre lucrurile comune (copii, gospodărie, interese comune, etc).
- când doi soți divorțează, fiecare vorbește despre celălalt.

Din diferite motive când apare o dificultate în schimbul de informație interlocutorul devine obiectul conversației iar scopul acesteia este uitat.

Principii de comunicare corectivă pozitivă

Exemple de corecții ce trebuie efectuate (1)

Salariatul are capacitățile cerute dar:

- comite erori din neglijență
- nu-și îndeplinește partea de muncă care îi revine
- nu colaborează sau provoacă conflicte
- are o comportare care îi deranjează pe ceilalți

Atenție! Toate acestea în condițiile în care majoritatea celorlalți angajați lucrează bine.

Scopul intervenției superiorului (2) – păstrarea imaginii pozitive pe care subalternul o are despre valoarea sa și menținerea unei relații bune cu subalternul.

A determina subalternul:

- să realizeze ce anume a făcut
- să aprecieze consecințele
- să adopte un comportament mai bun

Erori Posibile

- A decide cu prea mare ușurință că salariatul **a făcut ceva cu rea intenție**.
- A decide cu prea mare ușurință că salariatul **nu avea motive serioase** pentru a face ceea ce a făcut.
- A decide cu prea mare ușurință că salariatul **nu are capacitățile cerute** – comportarea "problemă" se datorează cu adevărat unei lipse de capacitate a persoanei în cauză: deci această nu putea să facă lucrurile mai bine decât le-a făcut.
- **A ataca sentimentul pe care îl are salariatul despre propria sa valoare pentru organizație** și a-l determina să se închidă în sine sau să vă declare război sau să nu mai ia inițiative.
- **A întârzia intervenția** din teamă de a nu se înșela... și din acel moment salariatul respectiv va deveni un salariat-problemă cronic.
- **A acționa sub imperiu supărării.**
- **A acționa fără să fii suficient de pregătit:**
 - Este important să vă asigurați că faptele pe care le reproșați persoanei respective s-au petrecut cu adevărat.
 - Imaginați-vă cum ați reacționa dumneavoastră dacă ați fi în locul subalternului.

Trebuie să dăm sfat sau nu?

Avantaje:

Dacă știți un lucru pe care el nu-l știe va afla repede despre asta, dar...

Dezavantaje:

- dependență pe viitor
- focalizarea asupra sfatului mai mult decât asupra analizei situației de către salariat
- sfatul este bun pentru dumneavoastră, dar pentru salariat?
- implicat: nu este capabil să rezolve singur problema

Soluții

- nu dați sfaturi de la început
- cereți să vă spună care sunt soluțiile posibile
- oferiți sfatul dumneavoastră doar dacă nu s-a gândit singur, și doar ca o părere.

7. Modalități de îmbunătățire a eficienței comunicării la nivelul unei organizații din sector sanitar și implicațiile asupra performanței

Caracteristica principală a activității într-un spital este munca în echipă.

O bună înțelegere a comunicării la nivelul unei echipe, a avantajelor și dezavantajelor muncii în grup, precum și a factorilor care influențează ceea ce se întâmplă într-un grup, poate ajuta la găsirea unor soluții pentru îmbunătățirea productivității.

Eficiența activității unui grup este rezultatul unui set întreg de factori interconectați. Coeziunea este forța cu care membri grupului sunt atrași între ei. Coeziunea se referă la dorința membrilor unui grup de a lucra împreună pentru a atinge un țel comun. Ea este un proces circular, în sensul că odată stabilită într-un grup, conduce la rezultate dorite și care, la rândul lor, conduc la o mai bună coeziune. Un exemplu bun ar fi satisfacția membrilor unei echipe dintr-un serviciu de urgență (alcătuită din medicii de specialități diferite și asistente), dată de salvarea vieții unui bolnav. Un grup coeziv va avea un puternic simț al loialității atât din partea membrilor cât săi cât și pentru membrii săi. Într-un grup puternic coeziv se dezvoltă norme de grup rigide unde fiecare se așteaptă să fie respectat.

DA

1. A se pune de acord cu salariatul în privința momentului pentru a discuta problema.

Aș dori să stăm de vorbă despre o problemă, când ne-am putea întâlni?

2. Comunicarea orientată pe problemă.

Iată ce anume ai făcut în atare situație

3. Comunicare descriptivă

Iată care sunt consecințele acestui comportament (și ce a trebuit să fac ca să împiedic alte consecințe)

4. Comunicarea validantă

Sunt sigur, că ținând seama de experiența pe care o ai, există posibilitatea ed a studia situația și de a găsi o soluție mai bună.

5. Comunicare specifică

...Pentru a prevedea ce este de făcut dacă, pe viitor se va ivi o situație asemănătoare....

6. Comunicare "cu ascultare"

a). dacă, de exemplu, într-un astfel de caz ai face un alt lucru (altfel) ce crezi?

(sfat)

b). care ar fi acțiunile posibile într-o astfel de situație? (fără sfat)

NU

1. A acționa pripit.

Dacă acționați "la furie" sau dacă salariatul este ocupat, riscați să acționați stângaci.

2. Comunicarea orientată pe persoană

Iată ce fel de persoană ești

3. Comunicare evaluativă

Ești leneș, incompetent, necinstit, violent, bețiv,etc.

4. Comunicarea invalidantă

Acest gen de persoană nu este acceptabilă în organizația noastră

5. Comunicare globală

Trebuie să îți schimbi comportamentul

6. Comunicare "închisă"

Trebuie să te corectezi.. sau să faci față consecințelor. Iată ce mă aștept să faci pe viitor.

Tabelul 20.1. Principii de Comunicare Corectivă Pozitivă

Sursa: După Piere-B Lesage, aprilie 1994

Rezultatele unui grup – productivitatea sa și satisfacția membrilor – sunt influențate de două grupe principale de factori: controlabili și necontrolabili.

Factorii "necontrolabili" care vor influența ceea ce se întâmplă în grup, pot fi: măsura în care oamenii interacționează și participă, nivelul motivației în echipă, stilul de conducere care există sau este adoptat, relațiile de prietenie care se dezvoltă în grup, etc. Toți acești factori pot deveni controlabili de către grup. Ei sunt cunoscuți de asemenea ca factori "intermediari" deoarece sunt influențați de variabile necontrolabile sau independente. Important este de remarcat faptul că acești factori vor influența performanța grupului – rezultatul final, în termenii productivității grupului și satisfacției membrilor.

Factorii necontrolabili (independenți)

Variabilele grupului

Mărimea grupului poate influența procesul de comunicare. Cu cât grupul este mai mare, cu atât există o mai mare diversitate de informație, calificare, talent și experiențe disponibile.

În grupurile mari, indivizii mai puternici vor avea tendința să domine timpul de comunicare disponibil, iar studiile au arătat că aceia, care participă mai mult, au mai multă influență asupra a ceea ce se întâmplă în grup.

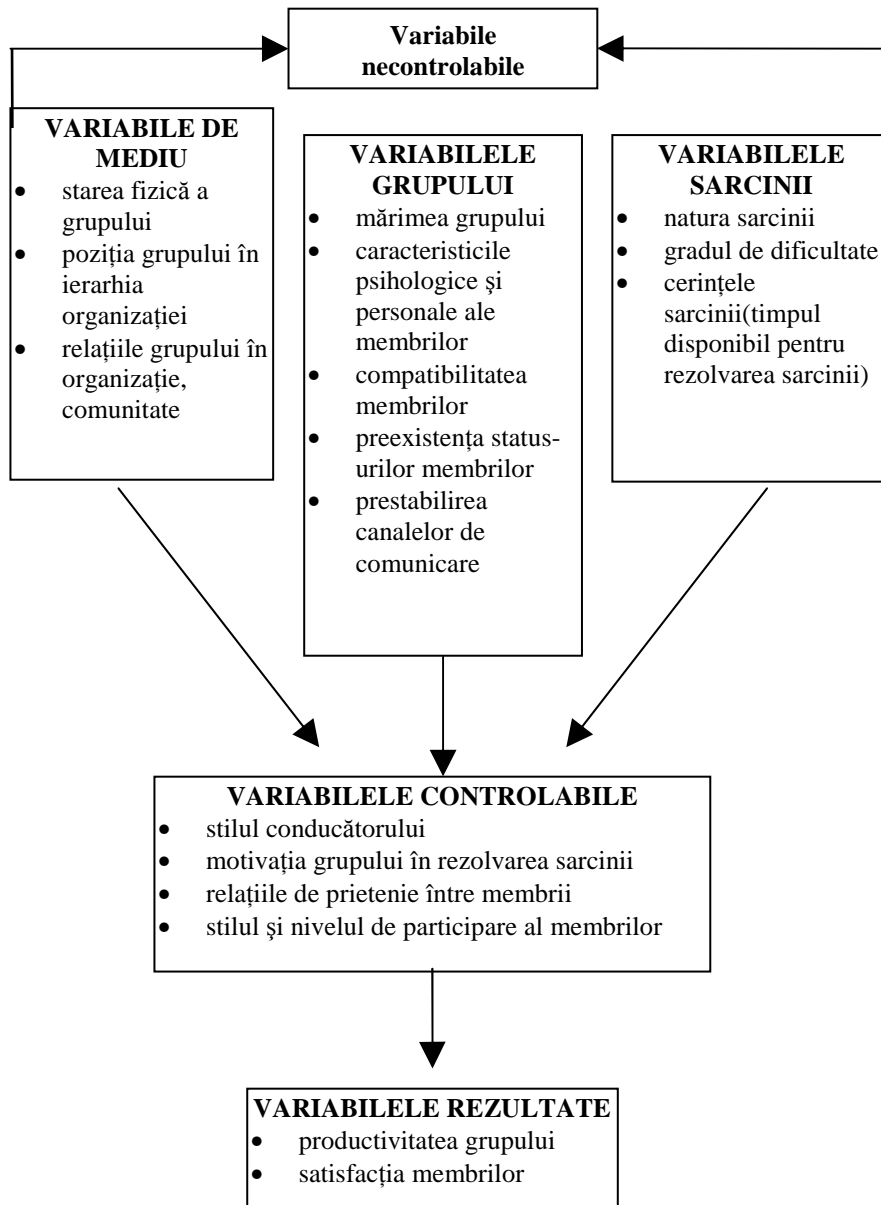


Figura 20.8. Factorii care influențează rezultatele unui grup

Într-un grup mai mare de 10 membri, încep să apară dificultăți de relaționare interpersonală, iar în grupurile mai mari de 15 membri există dificultăți de comunicare și interacțiune interpersonală. De exemplu secțiile unde numărul medicilor este mai mare de 10 sunt greu de condus deoarece apare nevoia conducerii autocratice pentru a păstra

ordinea, mărimea grupului determină coeziunea grupului, rapoartele de gardă sunt mai lungi și uneori ineficiente (datorită informărilor asupra activităților obișnuite) – soluția ar putea fi reorganizarea structurii spitalelor pe secții mai mici și mai eficiente.

Caracteristicile membrilor și obiectivele

Când un grup se formează sau este format, membrii posedă anumite aptitudini, valori și credințe. Modalitățile prin care aceștia se adaptează activităților grupului vor afecta nivelul și stilul de participare, deci interacțiunea în grup și în consecință productivitatea și satisfacția membrilor. Grupurile eficiente vor avea un nivel de înaltă compatibilitate între membrii, dar aceasta nu înseamnă neapărat că pentru a lucra efectiv, un grup trebuie să fie constituit din membri ai căror aptitudini, credințe și valori sunt similare. Dacă un grup omogen tinde să promoveze satisfacția, grupurile heterogene (grupuri unde membrii sunt diferiți unii de alții – socio-cultural, profesional, ca vârstă, sex, vechime, etc.) tind să declanșeze mai multe conflicte.

Într-un grup eficient, toți membrii vor accepta obiectivele grupului și vor lucra pentru a atinge scopul comun. Oricum, mulți membrii vor veni într-un grup cu obiectivele lor personale – denumite "agenda ascunsă" și nu este totdeauna posibil să se satisfacă toate obiectivele individuale și toate obiectivele grupului simultan.

Status-rolurile

Atunci când un grup se constituie, membrii acestuia sunt egali între ei, deși fiecare are un status preexistent în percepția celorlalți. De exemplu, echipele operatorii care sunt compuse din medici cu aptitudini diferite, de vârste diferite, etc.

Variabilele mediului

Orice apropiere fizică stimulează interacțiunea.

Un spațiu, o încăpere mare unde fiecare se simte departe de vecinul său, va împiedica coeziunea grupului. Acest lucru este important pentru alegerea sălii de desfășurare a raportului de gardă, pentru cabinetul medicilor etc.

Membrii unui grup sunt tentați să creeze alianțe cu cei din vecinătatea lor și să intre adesea în conflict cu cei care sunt situați mai departe sau de partea opusă a mesei.

Locul unei întâlniri transmite o serie de semnale. De exemplu, consultarea unui medic de către altul într-o problemă de specialitate nu într-un cabinet ci pe holul spitalului.

Separarea conducătorului de restul grupului va inhiba interacțiunea și-l va încuraja să adopte un stil autoritar de conducere. De exemplu, desfășurarea întrunirilor consiliului de administrație al spitalului într-o sală tip amfiteatru și unde managerul general ocupă locul de la pupitru (care eventual este și pe un podium).

Poziția grupului în ierarhia organizației sau comunității va influența productivitatea, coeziunea și identitatea acestuia. Nimeni nu dorește să aparțină unui grup care nu este văzut bine de restul organizației.

Variabilele sarcinii

Semnificația unei sarcini pentru organizație are implicații asupra întregului grup. Multe organizații au un stil propriu pentru rezolvarea problemelor și a sarcinilor. Natura, gradul de dificultate al sarcinii și orice cerință specială a acesteia – de exemplu, timpul disponibil pentru rezolvarea ei – vor afecta atitudinea membrilor grupului, modul în care ei lucrează și deciziile conducătorului în legătură cu cel mai bun mod de structurare (sau nestructurare) al unei activități.

Factorii controlabili

Toți factorii "necontrolabili" vor influența toate acțiunile grupului. Conducătorul (liderul) și participanții trebuie să fie conștienți de potențialul impact al acestor factori, astfel încât, propriul comportament să se adapteze acestor situații. Factorii "controlabili" pot fi schimbați și adaptați pentru a îmbunătăți productivitatea grupului și satisfacția membrilor. Managerul (liderul) este desigur centrul acestei adaptări. El poate fi numit din afară sau poate apare în interiorul grupului, ales de membrii, în funcție de aceste circumstanțe și de

tipul sarcinii. Dar, oricare ar fi motivul poziției sale, el trebuie să stăpânească diferite stiluri de comunicare și să controleze efectele lor asupra grupului și asupra relațiilor de grup, și deci asupra productivității și moralului grupului.

8. Comunicarea interpersonală – catalizator al integrării și coordonării organizaționale

Studiile de cercetare a atitudinilor și motivațiilor oamenilor care lucrează într-o organizație, au arătat că ei au nevoie să se simtă implicați, informați și pregătiți să participe la deciziile care îi afectează.

Specialiști de renume din domeniul teoriei organizaționale au evidențiat relația existentă între procesul de comunicare și structura organizațională.

În 1938, Chester Barnard afirma că "o teorie exhaustivă a organizației trebuie să acorde un loc central comunicării". Treizeci de ani mai târziu, Katz și Kahn, specialiști recunoscuți în domeniul abordării sistemice, au subliniat importanța comunicării arătând că ea este "baza unui sistem social sau a unei organizații".

Este cunoscut faptul că **între procesul de comunicare dintr-o organizație și structura organizațională există o relație strânsă, ele influențându-se reciproc**. Comportamentul orientat pe relații interpersonale fundamentale, dimensiune importantă a procesului de comunicare, modelează structura organizațională. De asemenea comportamente stabile și previzibile ale membrilor dintr-o organizație sunt determinate de tipul de structură.

Comunicarea acționează în mod semnificativ asupra structurii și funcționării organizației. Structurile organizaționale sunt divizate după mai mulți factori: niveluri ierarhice, departamente sau servicii, gradul de specializare al sarcinilor, etc. – și trebuie deci să fie integrate de o manieră sau alta pentru a permite organizației atingerea scopurilor. Informarea asupra obiectivelor, regulilor și procedurilor, asupra funcționării resurselor umane și asupra mediului organizațional, este de dorit să fie continuă; diferite activități și sarcini trebuie să fie coordonate. Cu cât complexitatea sarcinilor și activităților este mai mare, cu atât nevoia de integrare și coordonare este mai mare, ori sistemul de comunicare al unei organizații este un mecanism cheie pentru realizarea acestei integrări și a coordonării.

Comunicarea la nivel interpersonal a fost definită ca un proces dinamic și interactiv de schimb al informațiilor între emițători și receptori. Se disting trei tipuri de comunicare: instrumentală, afectivă și întâmplătoare. Comunicarea "instrumentală" servește unuia sau mai multor scopuri precise; intenția emițătorului este aceea de a influența nivelul cunoștințelor, atitudinilor sau comportamentelor receptorului. Comunicarea "afectivă" exprimă starea emoțională a emițătorului (de exemplu entuziasmul său, frica sau incertitudinile sale). Comunicarea "întâmplătoare" este transmiterea în mod accidental a informației (fără ca emițătorul să fie conștient că a făcut acest lucru).

Comunicarea umană fiind un proces dinamic, continuu și interactiv fiecare aspect al procesului de comunicare are diverse influențe asupra celor implicați în comunicare. Comunicarea într-o organizație este în funcție de comportamentul bazat pe relații interpersonale fundamentale.

“Orientarea relațiilor interpersonale” se referă la trei tipuri de nevoi pe care indivizii le manifestă atunci când vin în contact cu alți indivizi:

1. **Nevoile de includere**, care se referă la nevoia de a-i include pe alții sau de a fi inclus în activitățile altora; exprimă de fapt interacțiune socială: “vreau să fiu inclus...” sau “vreau să-i includ și pe alții...”
2. **Nevoile de control**, care se referă la nevoia de a controla indivizi (de a le spune ce să facă) sau la nevoia de a fi controlat de alții (“să mi se spună ce să fac”);
3. **Nevoile de afecțiune**, care se referă la nevoia de a exprima căldura sufletească, apropiere de alți indivizi: “vreau să mă apropii de oameni” și nevoia de a percepe afecțiune din partea celorlalți: “vreau ca oamenii să-mi fie apropiați”

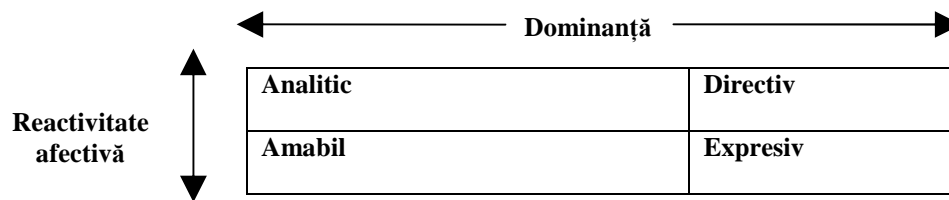


Figura 20.9. Cele patru stiluri personale de comunicare

| Analitic | Directiv |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Reacție lentă • Efort maximal pentru organizare • Centrat asupra procesului • Preocupare minimă pentru emoțiile și sentimentele personalului • Cadrul de referință este istoric • Prudență în acțiune • Tendința de a evita implicarea personală • Nevoia de adevăr și pertinentă | <ul style="list-style-type: none"> • Reacții rapide • Efort maximal pentru a controla • Centrat asupra sarcinii • Preocupare minimă pentru analiza și reflexia teoretică • Presentul este cadrul de referință • Acțiune directă • Nevoia de control |
| Amabil | Expresiv |
| <ul style="list-style-type: none"> • Reacție moderată • Efort maximal pentru a intra în relație • Centrat asupra persoanei • Preocupare minimă pentru logica formală • Presentul este cadrul de referință • Acțiune de suport • Tendința de a evita conflictele • Nevoia de cooperare și de acceptare | <ul style="list-style-type: none"> • Reacție puternică • Efort maximal pentru a se implica • Centrat asupra interacției • Preocupare minimă pentru rutină și conformitate • Viitorul este cadrul de referință • Impulsivitate în acțiune • Tendința de a evita insolența • Nevoia de stimulare și interacțiune |

Tablelul 20.2. Descrierea sumară și comparativă a stilurilor personale de comunicare
 Sursa: MERRIL, D.W. et REID, R.H. (1986), "Personal Styles and Effective Performance", Radnor, Pennsylvania, Chilton, (1986), p. 67

O bună cunoaștere a manierei de interacțiune cu fiecare stil de comunicare, va favoriza încă de la început o interacțiune mai armonioasă. Sinteza acestor aspecte interactive pune în evidență atitudinile și comportamentele care facilitează raporturi cu persoane aparținând fiecărui stil.

O persoană cu un stil expresiv are dezavantajul de a fi puțin suplă pentru a interacționa eficient cu indivizi analitici. O situație asemănătoare se creează în comunicarea dintre un individ directiv și o persoană cu un stil amabil.

Din studiile făcute de numeroși autori (Bolton et Bolton, 1984; Byrum, 1986; Elsea, 1987; merrill et Reid, 1981) reiese că relații dificile sunt acelea care intervin între persoane care au următoarele stiluri: Analitic – Expresiv, Directiv – Amabil și Directiv – Expresiv. Stiluri compatibile sunt: Directiv – Analitic, Analitic – Amabil, Amabil – Expresiv.

| | |
|---|---|
| Analitic | Directiv |
| <ul style="list-style-type: none"> • Explicați dinainte cum • Procedați într-un mod sistematic • Apelați la principiile altora • Prezentați fapte documentate • Precizați șansele • Fiți organizat și logic | <ul style="list-style-type: none"> • Explicați dinainte cine trebuie să acționeze • Procedați rapid • Puneți accent pe rezultate • Propuneți o acțiune imediată • Lăsați o marjă de manevră • Puneți accent pe fapte; fiți rapid și eficace; mergeți direct la scop |
| Amabil | Expresiv |
| <ul style="list-style-type: none"> • Explicați dinainte de ce trebuie acționat • Procedați documentat • Oferiți suport personal • Abordați subiecte personale • Întrebați-l despre luarea inițiativelor • Fiți gentil, precis și calm | <ul style="list-style-type: none"> • Explicați dinainte pentru ce • Procedați într-un mod entuziast • Țineți cont de intențiile personale • Vorbiți de oameni și de opinii • Furnizați un cadru de disciplină • Fiți stimulant, deschis |

Tabelul 20.3. O abordare generală și simplificată pentru a interacționa cu fiecare stil personal de comunicare

Sursa: BYRUM B., "A Primer on Social Styles", *The 1986 Annual: Developing Human Resources*, p. 225

9. Comunicarea interorganizațională-un instrument util managerilor din domeniul serviciilor de sănătate

Comunicarea este acel proces prin care se face transmiterea informațiilor prin intermediul unui mesaj.

Comunicarea implică o persoană care transmite mesajul (transmițător) și persoana căruia îi este adresat (receptor) sau care recepționează mesajul. Calea dintre emițător și receptor este denumită canal. Componentele comunicării sunt așadar emițătorul, receptorul și canalul de comunicare străbătut de mesaj. Organizarea informației este structurată în mesaj.

Mesajul verbal este completat și susținut prin componentele nonverbale ale comunicării. Sunt denumite nonverbale elemente ca timbrul vocal, intensitatea vocii, iar ca elemente paraverbale mimica facială, atitudinile corporale, gesturile.

În structurile organizaționale comunicarea este abordată ca mijloc de transmitere a informației în cadrul unei rețele care constituie sistemul organizației.

După modul în care este dirijat fluxul informațional se pot caracteriza tipurile de funcționare a organizației respective. Astfel, structura organizatorică tradițională are proprie o comunicare în rețea lineară caracterizată de:

- comunicarea pe un lanț descendent pe o scară ierarhică de sus în jos. Mesajele conțin instrucțiuni și comenzi.
- comunicarea ascendentă menținând același lanț ierarhic în care mesajele conțin rapoarte, cereri, reclamații.

În planul orizontal al organizației comunicarea se realizează nestructurat și necoordonat în strategia funcționării organizației, mesajele ajungând la o anumită instanță ierarhică numai dacă coincide biroul șefului pentru două sau mai multe subgrupe.

În această situație managerul are nevoie de o abilitate deosebită pentru a aduna mesajele și a decela informațiile utile de a circula liber în organizație.

Informația dată se direcționează spre îmbunătățirea performanței evitându-se propuneri care pun angajatul în poziție de incompetent lipsindu-i deprinderile sau formarea care să-l conducă la succesul așteptat. Mesajul ghidează persoana în ceea ce el poate face corect.

Timpul în care feed-backul este returnat angajatului se plasează cât mai repede pentru a face posibilă menținerea în angrenajul problemei respective pe toți cei implicați, corectarea și aprecierea căpătând conținutul concret. Angajații cunosc și sunt pregătiți pentru a li se returna informații; feed-backul impus nu are eficiența dorită.

Înțelegerea feed-backului este controlată prin expunerea punctelor principale pe care se sprijină activitatea urmărită printr-un șir de întrebări clare, comprehensibile. Trebuie menționat că sesizarea componentelor din aria comunicării nonverbale ajută mult în identificarea recepționării.

Feed-backul confirmă validitatea informației transmise și diminuează riscul de a induce inadecvări în desfășurarea activității cerute. Inadecvările se traduc apoi în situațiile de eșec în rezolvarea sarcinii transmise.

Managementul comunicării care ține cont de retroacțiunea angajatului va elimina momentele de tensiune create de cele mai multe ori de condiția unei comunicări inabile. Atmosfera de confort psihologic în care fiecare angajat are clar în minte care este rolul său în organizație și ce sarcini urmează să îndeplinească face ca fiecare să se simtă unic și înlătură sentimentul de depersonalizare și ignorare a individului ca persoană.

În această ordine de idei sunt identificate în literatura de specialitate erorile de comunicare care dacă sunt cunoscute pot fi evitate.

Oamenii sunt apti de a primi mesaje consonante cu imaginea ce o au despre sine, cerințele și valorile lor. Mesajele care sunt incongruente cu valorile lor animă rezistența lor mai mult decât logica rațională. Omul are nevoie de recunoașterea muncii pe care o face, de recunoaștere și împlinire prin afirmarea succeselor. Acele mesaje care facilitează afirmarea sunt acceptate mult mai ușor chiar în situația unui efort mai susținut.

Dacă organizația este înscrisă într-un proces de schimbare, oamenii văd în jur că efortul lor contribuie la această schimbare și se simt apreciați și sunt mult mai apti în a primi mesajele care îi solicită. Cu cât subordonații sunt mai informați despre planul lor și perspectiva instituției cu atât ei sunt mai deschiși în a primi mesaje și mai apti în a le înțelege și se vor simți mai realizați și ca indivizi și ca grup.

În evoluția științei conducerii comunicarea în lanț prezentată a fost dublată și uneori înlocuită cu comunicarea directă, comunicarea interpersonală. Comunicarea interpersonală depășește ignorarea destinatarului ca persoană.

Comunicarea interpersonală aduce o reconsiderare a omului prin posibilitatea de a transmite încrederea ce i se acordă, valorizarea a ceea ce este și a ceea ce face, ca și o compatibilitate cu ceea ce el așteaptă să i se ceară să îndeplinească. În acest mod de a comunica relațiile superior – subordonat capătă altă perspectivă și de asemenea organizația își dezvoltă alte dimensiuni de funcționare. Se afirmă în lucrările de specialitate că marii manageri își petrec mai mult de jumătate din timp în a comunica cu angajații.

Comunicarea ca proces prin care emiți și recepționezi mesaje se traduce prin a vorbi și a asculta. Ascultarea este de multe ori mai importantă și ajută în a obține informații autentice care exprimă starea reală a organizației și spiritul celor care o compun. Ascultând, managerul va avea cunoștință despre cum subordonații au recepționat mesajele transmise de el. Acest sistem de control al modului de recepționare este cunoscut sub numele de feed-back sau retroacțiune. În această accepțiune comunicarea devine un instrument al conducerii care duce la schimbarea comportamentului ambilor parteneri din organizație, indiferent de poziția ierarhică în care se găsește fiecare, comunicarea încorporând psihologicul.

Feed-backul imprimă comunicării imaginea unui drum cu sens dublu pe care îl parcurge informația. Urmărirea acestui drum al informației: emițător-receptor-emițător se cere a fi stabilită într-un mecanism formal și informal, pentru a-i contura eficiența. Ameliorarea comunicării într-o organizație se realizează printr-un feed-back eficient.

Feed-backul eficient este destinat aspectelor care țin de activitatea angajatului și nu se îndreaptă spre persoana acestuia în a-i compromite persoana, sentimentele și imaginea sa.

Eficiența feed-backului este direcționată spre a da informații specifice pentru o activitate specifică. Eliminarea "generalului" va înlătura confuzia ce poate să apară în mintea angajatului, care ar conduce la un șir de întrebări ce nu sunt totdeauna exprimate de interlocutor de teama că poate fi judecat ca incompetent. Acele întrebări neexprimate conduc apoi la trăiri și comportamente care vor parazita activitatea persoanei.

Un feed-back eficient se cere a fi descriptiv și nu evaluativ. Se descrie activitatea sau rațiunea acesteia, fără utilizarea unor judecăți de valoare.

Dacă managerul înțelege acest impact psihologic al comunicării va avea mai multe șanse de a coordona eficient, utilizând creativitatea fiecărui grup și membru al organizației.

Comunicarea pe orizontală a apărut ca o necesitate de a coordona efortul organizației în procesul schimbării și în realizarea scopurilor organizației. Proiectul instituției recunoaște această nevoie de a încorpora comunicarea orizontală și de a dezvolta comunicarea interactivă. Comunicarea interactivă face ca circulația informației să se realizeze nu numai de la grup la grup (comunicarea orizontală) ci și între indivizi. S-a demonstrat că acest mod de comunicare facilitează rezolvarea problemelor prin participare și discuții ample, facilitează rezolvarea conflictelor ca și preluarea pozitivă a experiențelor prin care organizația a trecut de către toți cei interesați în dezvoltarea instituției.

III. Concluzii

În multe țări, inclusiv România, sistemele sanitare sunt în proces de reformă ca urmare a schimbării continue a contextului în care evoluează. Din acest motiv managerii sunt preocupați de necesitatea de a coordona eficient pregătirea pentru schimbare și schimbarea organizatorică.

Pregătirea pentru schimbare presupune acumularea în cadrul organizației a unui substanțial capital social capabil să facă față rezistențelor la schimbare. Schimbarea organizatorică presupune modificarea structurii și proceselor organizatorice pentru ca acestea să devină mai eficiente și mai rentabile. Ea cere o adaptare din partea organizației în ansamblu precum și din partea personalului care trebuie să-și modifice comportamentul.

Managerilor le revine sarcina de a realiza printr-o comunicare eficientă coeziunea între membrii organizației. Depășirea barierelor și, implicit, atenuarea disfuncționalităților procesului de comunicare, presupune mai multe aspecte:

a) motivarea adecvată a comunicării prin:

- determinarea cu exactitate a scopului fiecărei comunicări;
- ierarhizarea ideilor înainte de debutul procesului de comunicare;
- stabilirea celui mai prielnic moment pentru efectuarea comunicării;

b) asigurarea unei comunicări clare, concise prin:

- cunoașterea detaliată a simbolurilor utilizate în codificarea mesajelor informaționale;
- utilizarea unui limbaj simplu și direct, fără detalii care pot diminua interesul receptorului;
- folosirea cu prioritate a comunicării directe pentru a reduce distorsiunea;
- transmiterea mesajelor complexe prin apelarea unor canale diferite și eventual repetarea lor;

c) perfecționarea managerilor, îndeosebi pentru o bună cunoaștere a stilurilor de comunicare, adoptarea unei comunicări corective pozitive, un bun management al comunicării (legat de o transmitere corectă a mesajului, prin canale de transmitere adecvate și ținând cont de contextul intern și extern al organizației);

d) perfecționarea capacității de exprimare și ascultare, îndeosebi a managerilor prin corelarea comunicării formale cu cea informală;

e) promovarea cu predilecție a unor stiluri participative de management concomitent cu descentralizarea procesului decizional;

f) realizarea de structuri organizatorice flexibile și aplatizate – deoarece structura organizatorică reprezintă componenta cu cel mai ridicat grad de implicare în asigurarea eficacității comunicării;

g) informatizarea managementului, în special pentru o mai bună folosire a informațiilor în procesul de luare a deciziilor;

Dezvoltarea științelor comportamentale a permis o mai bună cunoaștere a diferitelor aspecte ale procesului de comunicare. O organizație este eficientă dacă membrii săi:

- devin mai conștienți de rolul lor funcțional, necesar în orice moment;
- devin mai sensibili și mai conștienți de gradul în care ei pot participa pentru a asigura cerințele unei sarcini;
- încearcă să se antreneze pentru îmbunătățirea rolului lor funcțional și să obțină performanțe în realizarea lor.

O organizație în care există o bună comunicare între membrii acesteia și între diferitele compartimente, poate realiza o schimbare organizatorică pentru a se adapta schimbărilor din contextul extern organizației, deci va fi eficientă și performantă.

NEGOCIEREA ȘI MANAGEMENTUL CONFLICTELOR

Astăzi, mai mult ca oricând, mediul politic, economic și social implică prezența noțiunii de negociere în scopul promovării unor principii corecte de dialog, conlucrare și echilibru social. Folosit din cele mai vechi timpuri, termenul de negociere capătă astăzi o consacrare specială exprimând o modalitate pașnică, cea mai amiabilă de rezolvare a problemelor care apar în rapoartele directe dintre state, instituții, indivizi.

Negocierea intervine atunci când doi sau mai mulți parteneri stabilesc contacte în vederea rezolvării unor interese sau când, în cadrul unor relații deja stabilite, unul sau mai mulți membri prezintă o dorință de modificare a acestor relații (ca urmare a apariției unor nevoi sau trebuințe schimbate). Se poate spune că negocierea reprezintă un proces de armonizare a intereselor participanților în vederea găsirii unei soluții convenabile pentru toți.

François de Callierees afirma în 1716 că *negocierea constituie o modalitate de a pune de acord avantajele, interesele părților în cauză*.

Arthur Lall afirma că *"negocierea este procesul de abordare a unei dispute prin mijloace pașnice cu scopul de a promova sau realiza o anumită înțelegere, îmbunătățire, aplanare sau reglementare a disputei sau a situației între părțile interesate"*.

Fred Charles Ikle definește negocierea ca *un proces în care sunt prezentate propuneri explicite în scopul ajungerii la un acord asupra unui schimb sau a unor interese comune*.

Dicționarul diplomatic definește negocierea ca fiind *un proces de abordare a unei probleme, a unui diferend, a unei situații conflictuale, prin mijloace pașnice, de înțelegere directă, în scopul promovării sau înfăptuirii unui acord între părți, al îmbunătățirii relațiilor dintre ele, a reducerii tensiunilor dintre acestea și soluționării diferendelor ce le opun, întreaga acțiune fiind subordonată realizării unui interes comun*.

Stendhal afirmă că negocierea este *"un proces cooperant, dar și egoist prin care se încearcă satisfacerea într-un procentaj cât mai ridicat a tuturor intereselor părților"*.

Pierre Lebel acordă negocierii o semnificație foarte largă considerând că aceasta *"e specifică tuturor vârstelor, tuturor categoriilor sociale și tuturor civilizațiilor, ca fiind un act cotidian cu o folosire naturală ca respirația sau viața"*.

Sintetizând definițiile de mai sus se poate spune că:

Negocierea reprezintă un complex de activități de contactare, întâlniri, consultări și tratative desfășurate între doi sau mai mulți parteneri, un proces de armonizare a intereselor acestora în vederea găsirii unor soluții convenabile pentru toți

Managerii utilizează frecvent procesul de negociere pentru a atinge obiectivele fixate. Negocierea se derulează **intern**, între gestionarii aceleiași întreprinderi, sau **extern**, cu reprezentanții altor organizații. În ultimul caz, negocierile interne servesc frecvent la stabilirea mandatelor diferiților purtători de cuvânt implicați în procesul negocierii. Mc. Coll și alții (1993) menționează negocierea pe lista lor de abilități pentru a putea deține puterea.

În afaceri, negocierea implică mai întâi o **interdependență existentă** sau **posibilă** între părțile care negociază. Când există interdependență, se utilizează negocierea pentru a aduce o îmbunătățire activităților și interacțiunilor deja existente. În acest caz, negocierea se poate dovedi mai complexă sau mai simplă decât atunci când este vorba de **prima negociere** depinzând, conform modelului lui Homans (1950), de sentimentele, valorile și normele existente în grupul de referință al fiecărei părți. Atunci când grupurile își doresc **cooperarea**, negocierea se poate dovedi mai simplă. Dimpotrivă, atunci când clanul acționează de o **manieră competitivă**, negocierea riscă să fie dificilă. În aceste două cazuri extreme, este foarte probabil, ca purtătorii de cuvânt care vor fi desemnați pentru a conduce negocierea să se poziționeze aproape de punctele corespondente pe axele modelului Thomas și Kilmann (1974). Aceste două axe (distributivă și integrativă), oferă cinci posibilități pentru a califica o negociere: **competiția, compromisul, evitarea,**

acomodarea și colaborarea. Cu toate acestea, în studiul făcut de Van de Vliert și Kabanoff (1990), stilul de acomodare nu este întâlnit în practică. Contează puțin preferințele protagoniștilor și a celor din grupurile de referință, negocierea fiind privilegiată în raport cu alte procese la care se poate recurge pentru a ajunge la reglarea divergențelor, pentru că ea este flexibilă, adaptabilă și aproape de realitatea părților luate în considerare. Uneori, se presupune că există o perioadă de timp disponibilă pentru acțiune. În această situație, negocierea este utilizată pentru că sunt necesare activități sau interacțiuni noi. Din acest moment pozițiile grupurilor de referință, în funcție de preferințele în negociere se aplică cu mai multă sau mai puțină vigoare.

I. Tipurile fundamentale de negociere

Există deja de la publicarea lucrării lui Fisher și Ury (1982), o admirație deosebită pentru abordarea "câștig-câștig" în negociere. Ea este numită și negociere "*integrativă*", "win-win" sau creativă. Abordarea tradițională a negocierii se numește "*distributivă*" sau "câștig-pierdere" sau "pierdere-pierdere". Se pare că abordarea distributivă se dovedește mai comprehensibilă dacă se face distincția între "câștig-pierdere" și "pierdere-pierdere". Un element important care distinge negociatorii abili, este capacitatea lor de a recunoaște mai rapid ce tip de negociere trebuie să abordeze. În realitate probabilitatea ca o negociere să înglobeze mai mult decât o abordare este, după cum recunosc practicienii, superioară probabilității de a se regăsi într-o negociere exclusiv un tip de abordare.

Au fost descrise două tipuri fundamentale de negociere: negocierea distributivă și negocierea integrativă.

1. Negocierea distributivă este procesul în care fiecare parte încearcă să convingă cealaltă parte să accepte cererile sale. Negocierea distributivă poate fi de tip "câștig-pierdere" sau de tip "pierdere-pierdere".

a) *Negocierea distributivă de tip "câștig-pierdere"* este procesul în care părțile implicate, care au în același timp obiective comune și divergente, ajung la o înțelegere în care o parte face un câștig mai important, iar cealaltă are pierderi mai mari.

b) *Negocierea distributivă de tip "pierdere-pierdere"* este procesul în care, părțile aflate în negociere au în același timp obiective comune și obiective divergente, iar acestea efectuează concesii de o parte și de alta, până la obținerea unui acord final care echilibrează pierderile și câștigurile fiecărei părți implicate.

Cum recunoaștem o negociere distributivă?

Atunci când considerând ansamblul cererilor celeilalte părți ne este clar că sunt nerealistice.

Puncte importante în negocierea distributivă

- În final va exista un câștigător și un perdant sau fiecare va câștiga și va pierde pe anumite probleme care fac obiectul negocierii;
- Fiecare are unul sau mai multe puncte de rezistență;
- Este vorba de un raport de forțe (explicit sau implicit);
- A ajunge la un acord sau a fi în dezacord reprezintă în același timp un cost și un câștig;
- Trebuie făcute concesii asupra a cel puțin unui punct;
- În acest tip de negociere se întâlnesc negociatorii "fără milă";

Ce elemente trebuie luate în considerare pentru a crește șansele de succes:

- Pregătirea este de o importanță crucială deoarece fiecare din părți încearcă să o învingă pe cealaltă. Totodată dacă ambele părți sunt bine pregătite și raportul de forțe este egal, rezultatul va fi satisfăcător;
- Trebuie să existe un minimum de interese comune;
- Trebuie să obții mai multe informații decât se divulgă;
- Respectarea cuvântului (promisiunilor);
- A fi de bună credință;
- A vrea să obții un acord în termeni rezonabili, dar fără a fi prea presant;
- A nu ceda decât dacă este posibil să obții ceva în plus;

-
- A obține un sprijin puternic în interior;

Strategia într-o negociere distributivă

A. Determinarea și evaluarea punctelor de rezistență

- Se listează tot ce dorim să obținem;
- Se ierarhizează aceste obiective;
- Se determină limitele până la care dorim să mergem pentru a câștiga pentru fiecare obiectiv;
- Se stabilește costul pentru fiecare obiectiv în cazul în care nu-l câștigăm;
- Se determină limitele până la care cealaltă parte este gata să meargă pentru a nu ne lăsa să câștigăm un obiectiv;
- Se listează ceea ce dorește cealaltă parte să obțină (sau ne așteptăm să ceară);
- Se face o ierarhizare a acestora;
- Se determină limitele până la care suntem gata să mergem pentru a câștiga (pentru fiecare obiectiv);
- Se stabilește cât îi costă pe ceilalți dacă nu câștigă un obiectiv;
- Se determină până unde este gata să meargă ceilalți pentru a nu ceda un obiectiv;
- Se stabilește cât ne costă dacă le cedăm fiecare din obiective;
- Trebuie să realizăm o listă cu punctele de rezistență anticipate ale părților (punctul de rezistență este punctul plecând de la care se acceptă în ultimul minut un acord: dincolo de acest punct se va obține un acord înainte de final, iar până la atingerea acestui punct va exista un eșec al negocierii).

B. Obținerea și oferirea de concesi

Pregătirea negocierii

- Se utilizează lista punctelor de rezistență anticipativă a părților;
- Se va întări cererea pentru fiecare obiectiv propriu (a nu se depăși o limită realistă, cum ar fi "se justifică într-un mod rațional, într-un cadru practic");
- Se va studia ansamblul cerințelor celeilalte părți cu multă atenție;
- Se va vorbi cât mai puțin posibil și cu argumente pentru fiecare cerere (necesită o pregătire foarte atentă);
- Se vor pune întrebări tip feed-back (ex. "dacă mi-ați spune mai întâi ce ați înțeles și cum considerați ceea ce ați înțeles, îmi va fi mai ușor să vă explic.");
- Se va cere celorlalți să își justifice fiecare cerere (ținând cont de termene);
- Dacă știm că o anumită concesie nu costă prea mult pentru cealaltă parte, aceasta trebuie obținută (ea poate fi utilă pentru deschiderea negocierii);
- Dacă ceilalți cer o concesie care nu ne costă prea mult, se va încerca contrabalansarea acesteia printr-o cerere despre care se știe că pe ceilalți îi costă scump, fapt care va fi ignorat (ceilalți vor face același lucru și fiecare din părți își va descoperii punctele de rezistență reale).

Derularea propriu-zisă a negocierii

- Dacă punctele de rezistență reale sunt verificate, se degajă o zonă de acord;
- Întoarceți-vă spre interior pentru a vă revedea sau revizui mandatul, pentru a găsi o zonă de acord sau pentru a reevalua costurile dezacordului;
- Așteptați ca cealaltă parte să realizeze același lucru înainte de a renegocia (nu se mai negociază dacă nu există o zonă de acord);
- Prezentați argumente pentru a susține faptul că cererile dumneavoastră sunt mai puțin costisitoare decât par;
- Prezentați argumente pentru a sublinia avantajele cererii dumneavoastră;
- Lăsați interlocutorului timp să se exprime;
- Fixați termenele negocierii;
- Nu uitați că negocierea distributivă este un joc care implică regula exagerării și blufării. Dacă este bine jucat acest joc poate produce rezultate satisfăcătoare.

C. Finalizarea unui acord

- Trebuie atinse cât mai repede posibil punctele dumneavoastră de rezistență reale, așteptând finalul termenului pentru a-l lăsa pe interlocutor să le atingă pe ale sale (țineți cont că el face întotdeauna același lucru ca și dumneavoastră);
- A trage concluzii prea rapid duce la mai puțină coeziune internă;
- La sfârșitul termenului acordul trebuie privit mai degrabă în ansamblu decât punct cu punct (în timpul negocierii, fiecare obiectiv este luat separat);
- Nu se dă niciodată acordul în ansamblu; se ia fiecare punct în parte, în timp ce interlocutorul va face același lucru;
- Se vor prevedea termene pentru discuții în interior pentru fiecare din părți;
- Trebuie să fiți discret și modest;
- Evitați să cereți timp de gândire dacă în ansamblu punctele de rezistență reale ale dumneavoastră sunt atinse;
- Tehnica de ofertă finală trebuie utilizată dacă s-a verificat în prealabil că cele două părți își cunosc punctele de rezistență reale;

2. Negocierea integrativă este un proces prin care părțile implicate descoperă obiective comune și reușesc să elaboreze soluții, astfel încât cererile formulate să fie atinse.

Cum recunoaștem negocierea integrativă?

Toate părțile formulează cereri realiste într-un timp scurt sau fără confruntări majore.

Puncte importante într-o negociere integrativă

- Discuție atentă între părți asupra obiectivelor reale ale fiecăruia;
- Identificarea punctelor comune;
- Furnizarea tuturor informațiilor disponibile;
- Căutarea soluțiilor mutuale benefice sau a mecanismelor de compensare pentru perdantți (concentrarea în acest ultim caz);

Care elemente trebuie să se ia în considerare pentru argumentarea șanselor de succes

- Acordați încredere celorlalți ;
- Preconizați o abordare orientată asupra soluțiilor cercetate;
- Căutați mai degrabă soluțiile realiste care ameliorează o parte a situației decât soluțiile perfecte;
- Exprimați-vă clar și concis;
- Înțelegeți problemele și soluțiile propuse de ceilalți;
- Fiți motivați să munciți cu ceilalți;
- Nu fiți de acord cu orice preț (credibilitate internă);
- Fiți fermi, dar respectoși (credibilitate internă);

Strategia într-o negociere integrativă

A. Să se identifice obiectivelor comune

- Să se definească ansamblul de obiective; Ele trebuie să fie simple și realiste;
- Să se identifice obstacolele în realizarea obiectivelor;
- Odată identificate obstacolele, nu le atribuiți nici unei părți;
- Să se încerce reducerea problemelor la un singur element simplu;
- Să se renunțe la emoții;
- Să vă apărați interesele, dar nu și poziția;

B. Să se găsească soluții benefice pentru ambele părți

- Să fie implicate diferite grupuri în căutarea soluțiilor;
- Să nu se judece nici o soluție;
- Să se crească beneficiile tuturor părților implicate;
- Să se accepte principiul despăgubirii perdantților;

C. Să se stabilească criterii comune pentru a găsi o soluție;

- Fiți maleabili (să se accepte criteriile altora);
- Reduceți numărul de alternative;

- Nu căutați criterii care să justifice soluțiile voastre;
- Demonstrați că sunteți pregătiți să acceptați soluțiile altora;
- Dacă se reține soluția dumneavoastră, nu vă însușiți beneficiul.

II. Stilurile de negociere

Numeroase studii asupra procesului de negociere au arătat că fiecare individ are un stil predominant de a negocia. Pentru a defini stilurile de negociere sau luat în considerare două dimensiuni:

- preocuparea persoanei pentru a satisface propriile nevoi;
- preocuparea persoanei pentru satisfacerea nevoilor altor părți;

Conform modelului lui Thomas și Klimann (1974), cele două axe ale negocierii (distributivă și integrativă) fac posibilă existența a cinci stiluri de negociere: competiție, acomodare, evitare, colaborare și compromis.

- **Evitare** – nu există preocupare pentru nici un fel de nevoi.
- **Competiție** – este stilul în care nu există preocupare pentru satisfacerea nevoilor celorlalți.
- **Compromis** – când tipurile de nevoi sunt mai mult sau mai puțin accentuate.
- **Acomodare** – este stilul în care nu există preocupare pentru satisfacerea propriilor nevoi.
- **Colaborare** – este stilul în care preocuparea pentru satisfacerea nevoilor proprii și ale celorlalți este puternică.

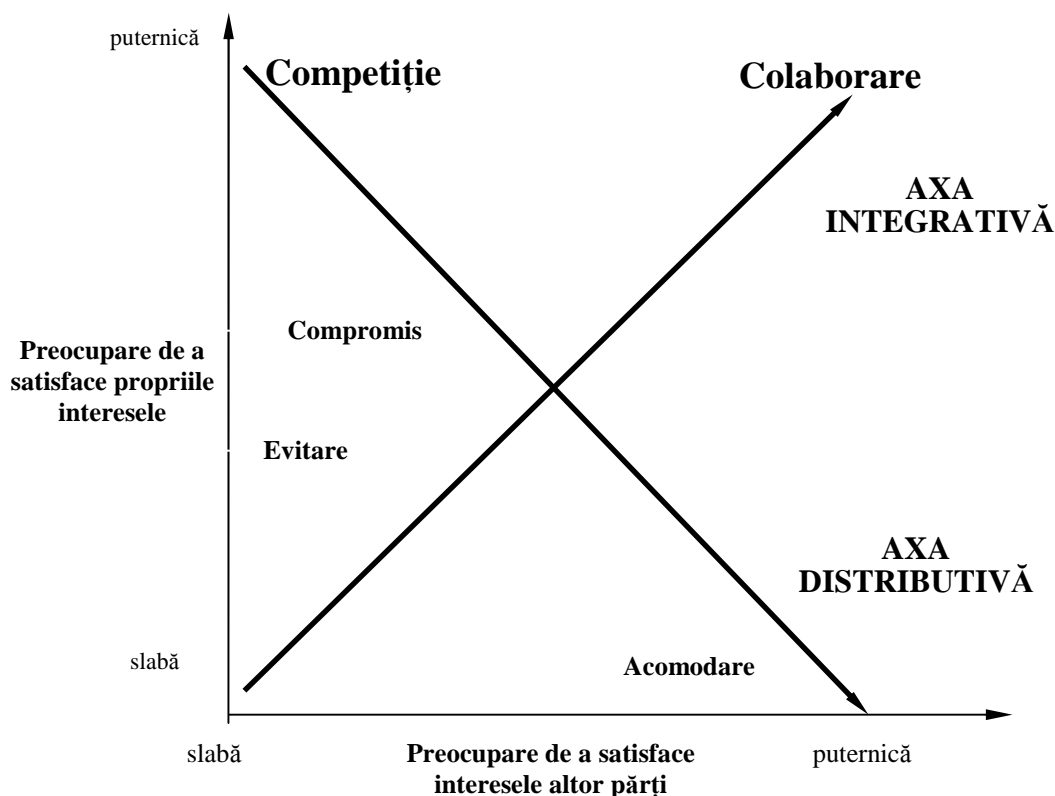


Figura 21.1. Stiluri de negociere

| STIL | DEZAVANTAJE | AVANTAJE |
|-------------------|---|--|
| <i>Evitare</i> | <ul style="list-style-type: none"> • speranță în miracole • moliciune și indecizie care pot duce la frustrare, demotivare și ridicarea barierelor | <ul style="list-style-type: none"> • necesită o investiție minimă de energie • permite evitarea capcanelor urgenței |
| <i>Competiție</i> | <ul style="list-style-type: none"> • poate conduce la stres negativ • poate suscita invidie prin insatisfacția celorlalți | <ul style="list-style-type: none"> • favorizează creativitatea (agresivitate pozitivă) • menține continuitatea către obiectiv • favorizează conducătorul grupului |
| <i>Compromis</i> | <ul style="list-style-type: none"> • este de fapt un gen de evitare, pentru că nu permite aprofundarea unui conflict • soluția poate fi pripită și conflictul se reia | <ul style="list-style-type: none"> • favorizează spiritul de echipă, colaborare și îmbunătățește ambianța • există doi câștigători • conduce la o soluție de grup pentru împărțirea problemelor |
| <i>Acomodare</i> | <ul style="list-style-type: none"> • poate lăsa impresia că este pe picioarele sale • unul "se sacrifică" și devine victima celuilalt | <ul style="list-style-type: none"> • necesită toleranță și acceptarea celorlalți • stimulează adaptarea la situațiile de negociere |
| <i>Colaborare</i> | <ul style="list-style-type: none"> • nu permite impunerea propriului punct de vedere • poate apărea ca o atitudine de slăbiciune, lipsă de fermitate | <ul style="list-style-type: none"> • dezvoltă bunele relații, o ambianță agreabilă, creează grupul, înglobează o armonie de acțiune • favorizează participarea |

Tabelul 21.1. Câteva avantaje și dezavantaje ale celor 5 stiluri de negociere

III. Atitudinea față de conflict în procesul de negociere

În raport cu potențialul de luptă și puterea părților negociatoare, abordările strategice ale negocierii pot fi conflictuale sau non-conflictuale.

Abordările conflictuale sau **competitive** sunt acelea în care se încearcă să se obțină avantaje fără a se face concesii în schimbul lor. Ele se bazează pe o disproporție de putere de negociere între părți, putând fi dure și tensionate. Relațiile de afaceri stabilite prin această strategie pot fi profitabile, dar nu și stabile și de lungă durată.

În cadrul strategiilor conflictuale este esențial să se sesizeze natura și tipul conflictului de voințe, care poate fi:

- Conflict de credințe și preferințe* – generat de diferențe de ordin cultural și perceptual. Acesta este un conflict între valorile fundamentale la care aderă partenerii și nu unul de natură rațională. De regulă, ia amploare, este de durată, iar pozițiile adverse sunt greu de conciliat.
- Conflict de interese* – generat pe baze materiale și financiare. Comportamentul părților negociatoare rămâne preponderent rațional.
- Conflict de mijloace* – apare atunci când adversarii aderă la unul și același obiectiv final, dar nu sunt de acord cu căile, metodele și mijloacele folosite pentru a-l atinge.

Strategiile conflictuale generează tactici de influență negativă și agresivă precum avertismentul, amenințarea directă și represaliile.

Abordările non-conflictuale sunt acelea care urmăresc un echilibru, între avantaje și concesii, care evită conflictul deschis, refuzând folosirea mijloacelor agresive de presiune.

Aceste strategii caută să identifice punctele și interesele comune pentru a face posibile cât mai multe oportunități de a cădea de acord cu adversarul și a-i da satisfacții. Ca să se învingă mai ușor rezistența adversarului, nu se răspunde provocărilor sale, nu se întâmpină atacurile cu contraatacuri. Mai mult chiar, se trece de partea adversarului, i se dă dreptate ori de câte ori se ivește ocazia, este ascultat cu atenție, i se arată respect, i se cer scuze. În acest mod se redirecționează mereu acțiunile adversarului. Strategiile non-conflictuale se bazează pe tactici de influență pozitivă precum promisiunile, recomandările, concesiile și recompensele.

IV. Argumentarea pozițiilor de negociere

Pozițiile de negociere diferite generează puncte de vedere diferite, asupra aceluiași obiect al negocierii. În principiu convergența pozițiilor de negociere și obținerea acordului nu este posibilă fără alinierea punctelor de vedere divergente. Propria poziție de negociere poate fi impusă, apărată și consolidată cu argumente și putere. Pozițiile de negociere adverse pot fi atacate și neutralizate cu putere și cu obiecții formulate în replică la argumentele partenerului. Obiecțiile iau forma unor contraargumente. Între partenerii de negociere, argumentarea devine necesară atunci când unul dintre ei dorește să "construiască" în mintea celuilalt o convingere care să declanșeze comportamentul așteptat de el.

Argumentarea constituie elementul cheie al oricărui proces de negociere, iar capacitatea de a argumenta constituie caracteristica cheie a unei negocieri. Întreaga teorie a argumentării se preocupă, sub aspect logic și retoric de studiul discursului și tehnicilor de comunicare de natură să crească persuasiunea și puterea de convingere, ce pot determina adeziunea partenerului de negociere.

În negocieri, argumentarea constituie procedeul tactic de bază în susținerea obiectivelor și intereselor părților. Se pune accent pe manipularea unor avantaje reale sau imaginare aduse partenerului, așa cum pot fi ele văzute de pe poziția sa. Argumentarea nu se bazează exclusiv pe logică, ci parțial pe abordări raționale și afective. În negocieri argumentarea pur logică sau pur afectivă reprezintă situații extreme.

Abordarea afectivă este aceea în care se apelează la energiile psihice, la emoții, la sentimente, entuziasm și afecțiune. Argumentarea emoțională nu se bazează atât pe nivelul verbal și aparent al comunicării, cât mai ales pe nivelul psihologic al raportului dintre parteneri. Forța de convingere și persuasiunea este purtată preponderent de mesajele non-verbale. Partenerii cu puternică încărcătură emoțională sunt ușor de convinși prin abordări afective, dar rămân surzi la argumentele logice.

Abordarea logică este aceea care pune accent pe cauzalitate și silogism (tip fundamental de raționament deductiv), adică pe inducție, deducție, analiză, sinteză, rațiune. Aceasta se adresează componentei cerebrale a partenerului de negociere.

Concepte de bază în negociere/Pregătirea negocierii

Pregătirea negocierii este la fel de importantă ca și negocierea propriu-zisă și ar trebui să i se acorde un timp cel puțin egal cu timpul alocat întâlnirii față în față a părților implicate. O bună pregătire te poate ajuta să distingi între un aranjament convenabil și unul indezirabil, îți poate evidenția informațiile de care ai nevoie și pe care să le urmărești în cursul negocierii.

Vom prezenta în continuare câteva puncte asupra cărora cel care dorește să aibă succes în negociere ar trebui să reflecteze înainte de a intra într-o negociere.

Ținta (punctul țintă) – valoarea rezultatului pe care un negociator ar dori în mod ideal să îl obțină în cursul negocierii. Studiile în acest domeniu au arătat că cu cât un negociator își stabilește o țintă mai înaltă, dar realistă, cu atât cresc șansele de a obține mai mult dintr-o negociere.

Oferta de deschidere (OD) – prețul sau condițiile cu care își începe fiecare negociator discursul. În orice negociere fiecare se așteaptă să dea și să primească ceva în schimb, să renunțe la unele condiții pentru a obține alte avantaje, prețul să mai scadă (din punctul de

vedere al cumpărătorului) sau să mai crească (din punctul de vedere al celui care vinde) față de oferta inițială. Pentru a lăsa loc pentru aceste concesiile oferta de deschidere trebuie să fie peste valoarea punctului țintă, dacă se dorește ca acesta să fie atins.

Cea mai bună alternativă la o înțelegere negociată – întâlnită în literatura de specialitate sub forma inițialelor **BATNA** (*best alternative to a negotiated agreement*) – cu alte cuvinte, care este cel mai bun lucru de făcut dacă nu ajungi la o înțelegere în cursul prezentei negocieri. Dintr-o multitudine de variante poți să o selectezi pe cea mai bună și cu ea să compari ofertele pe care le primești în cursul negocierii. Alternativele sunt utile pentru că oferă negociatorului puterea de a părăsi masa tratativelor atunci când se prefigurează un rezultat nu prea bun. Cu cât alternativa pe care o are un negociator este mai bună cu atât puterea sa în negociere este mai mare. Pentru aceasta este nevoie ca alternativele să fie căutate, îmbunătățite pe cât posibil și apoi selectată cea mai bună dintre ele.

Pe cât este de important pentru un negociator să își cunoască propriile alternative, tot atât de important este să cunoască alternativele celui cu care negociază. În acest fel putem să evaluăm în mod realist ce putem obține din negociere. În același timp, pe cât posibil, putem să ne gândim la căi de a demola alternativele oponentului, prin aducerea de argumente suplimentare în favoarea ofertei proprii.

Dezvoltarea alternativelor nu numai că ne ajută să definim ce anume este minim acceptabil, dar ne ajută să și ridicăm acest minim la valori mai mari. Iată de ce nu trebuie precupețit timp, efort, resurse umane și materiale pentru elaborarea și dezvoltarea alternativelor.

Punctul de rezervă (PR) – valoarea rezultatului la care un negociator ar prefera să se retragă din negociere și să accepte o altă alternativă (BATNA). Este punctul în care îți este indiferent dacă se ajunge la o înțelegere sau negocierea este în impas. Reprezintă cel mai prost, dar încă acceptabil, rezultat al unei negocieri. Faptul că un negociator are stabilit un punct de rezervă îl face să reziste presiunilor și tentațiilor de moment și, de asemenea, îl ferește de pericolul de a încheia o înțelegere pe care mai târziu este posibil să o regreta.

Punctul de rezervă poate să coincidă sau nu cu BATNA. De exemplu în situația achiziționării unui echipament de laborator, un negociator poate avea ca punct de rezervă suma de 20 milioane lei, suma maximă pe care și-o poate permite să o plătească, iar ca alternativă o ofertă a unei alte firme, în valoare de 17 milioane lei. Totuși, pentru că firma cu care negociază în prezent are un renume mai mare, oferă consumabile la un preț mai mic și service pe o perioadă mai lungă de timp, negociatorul se poate decide să plătească cu maxim 3 milioane mai mult pentru a avea aceste avantaje.

Spațiul pentru concesiile – Paleta de rezultate care se situează între oferta de deschidere și punctul de rezervă. Este important ca acest “spațiu de manevră” să fie suficient de mare, pentru că așa cum aminteam mai sus, într-o negociere sunt de la sine înțelese concesiile, iar atunci când un partener de negociere a făcut o concesie se așteaptă să primească în schimb, la rândul său, o concesie de valoare asemănătoare.

Spațiul de negociere (SN) – Paleta de rezultate care se situează între ofertele de deschidere ale negociatorilor. (vezi Figura)

Zona de acord potențial (ZAP) – Paleta de rezultate cu care ambele părți ar putea fi de acord. De exemplu, în cazul vânzării unui bun, toate valorile care se situează peste punctul de rezervă al vânzătorului și sub punctul de rezervă al cumpărătorului. (vezi figura următoare)

Un Instrument de lucru pentru negocierea cu subiect multiplu

Rareori o negociere se referă la un singur subiect. Prin subiect înțelegem lucrurile care se negociază, cum ar prețul, modalitatea de plată (pe loc, în rate), durata contractului, garanții, etc. În negocierile cu subiect multiplu avem de a face cu dificultatea de a alege între subiecte calitativ diferite dar cu valoare mare. Trebuie să decidem cât de mult să renunțăm la un subiect pentru a obține mai mult la un altul (de exemplu, câți bani să plătim în plus dar eșalonat în rate pe 2 ani în loc să dăm toți banii la început).

Pentru aceasta a fost dezvoltată o metodă de clasificare a preferințelor în situații care implică mai multe subiecte. Folosirea acestei metode în pregătirea unei negocieri se dovedește foarte utilă în desfășurarea negocierii propriu-zise. Ea crește încrederea negociatorului în schimburile pe care le face cu partenerul, mărește claritatea comunicării și diminuează șansele de a lua o decizie care să fie regretată mai târziu.

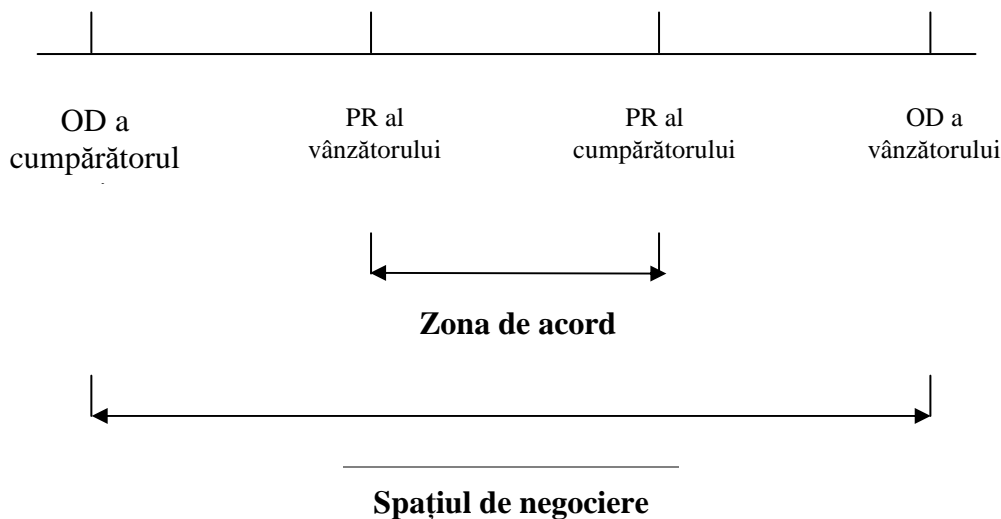


Figura 21.2. Reprezentarea schematică a elementelor tehnice de negociere

Deoarece banii sunt cuantificabili și îi folosim zilnic, ar fi mai convenabil să convertim toate rezultatele posibile ale unei negocieri în lei. Totuși, există numeroase lucruri care sunt dificil de tradus în bani. De exemplu, în luarea deciziei asupra achiziționării unui echipament de laborator sofisticat, cum ar putea fi evaluate precis prestigiul firmei producătoare, service-ul, durata perioadei de garanție, disponibilitatea consumabilelor pe piața românească? Ca urmare cuantificarea valorii intrinseci este un instrument general pentru luarea deciziei și negociere care poate suplimenta o analiză financiară pură.

1. Identificarea subiectelor importante și clasificarea rezultatelor posibile

Subiectele componente ale unei negocieri nu sunt totdeauna evidente și trebuie identificate pentru a vedea cum poate negocierea viitoare să contribuie la satisfacerea intereselor proprii. Faceți o listă cu toate subiectele care pot apărea în cursul negocierii. Pentru fiecare subiect notați posibilele rezultate plauzibile (pentru preț, de exemplu, pot fi anumite sume de bani; pentru perioada de garanție, pot fi diferite durate de timp). Identificarea tuturor rezultatelor unui subiect face posibilă cântărirea precisă a subiectului.

Exemplu

Trebuie să cumpărați un echipament de laborator. Aveți oferte de la patru firme: Alfa, Beta, Delta și Gama. Ceea ce vă interesează în legătură cu acest echipament este să fie achiziționat de la o firmă care să vă asigure o calitate bună a echipamentului, prețul să se încadreze între 10 și 30 milioane de lei și să aveți asigurat service. De regulă se asigură service între 2 și 5 ani pentru tipul de echipament pe care îl vizați.

2. Identificarea rezultatului cel mai bun și a celui mai prost pentru fiecare subiect

Pentru fiecare subiect identificați care este rezultatul cel mai favorabil și care este cel mai puțin de dorit.

Exemplu

După ce studiați ofertele vă dați seama că cea mai bună firmă este Alfa și cea mai proastă Delta. Desigur că prețul cel mai convenabil este 10 milioane și cel mai puțin convenabil de 30 milioane. Varianta ideală de service este 5 ani, iar cea mai slabă este 2 ani.

3. Atribuirea de note fiecărui subiect

Pentru fiecare subiect, atribuiți valoarea de 100 rezultatului cel mai dezirabil și valoarea 0 rezultatului cel mai prost. Rețineți că 0 nu înseamnă că acel rezultat nu are valoare! Înseamnă doar că pe lista rezultatelor posibile, are valoarea cea mai mică posibil. Pentru celelalte rezultate de pe listă, atribuiți valori între 0 și 100, care să reflecte valoarea lor comparativ cu cel mai bun și cu cel mai prost rezultat. Faceți această clasificare pentru toate subiectele.

Exemplu

Firma preferată, Alfa, primește 100 iar cea mai puțin dorită, Delta, primește valoarea 0. În funcție de renumele celorlalte două firme le atribuiți valoarea 80 firmei Beta și 40 firmei Gama. Analizați și celelalte subiecte în mod similar:

| Firma | Scor | Preț (mil) | Scor | Service (ani) | Scor |
|-------|------|------------|------|---------------|------|
| Alfa | 100 | 30 | 0 | 2 | 0 |
| Beta | 80 | 25 | 40 | 2,5 | 20 |
| Gama | 40 | 20 | 70 | 3 | 40 |
| Delta | 0 | 15 | 90 | 4 | 70 |
| | | 10 | 100 | 5 | 100 |

4. Clasificarea preliminară a subiectelor

Grupați rezultatele cele mai proaste ale tuturor subiectelor. Pentru fiecare subiect gândiți-vă câtă satisfacție ar produce mutarea de la cel mai prost rezultat la cel mai bun. Apoi uitați-vă la toate subiectele și vedeți pentru care dintre subiecte mutarea aceasta ar avea cel mai mare impact asupra satisfacției generale asupra negocierii. Acesta este subiectul dumneavoastră de vârf. Apoi identificați pentru care subiect trecerea de la cel mai prost rezultat la cel mai bun ar avea impactul cu forță imediat următoare. Acesta este subiectul clasat pe locul doi. Continuați în același fel cu toate subiectele.

Acum urmează atribuirea de ponderi fiecărui subiect.

Există mai multe metode pentru a realiza acest lucru. O metodă relativ simplă este aceea de a atribui subiectului clasat pe locul întâi un scor de 1,00. Apoi comparați mutarea de la cel mai prost rezultat la cel mai bun, în cazul subiectului situat pe locul doi, cu aceeași deplasare în cazul subiectului numărul unu. Dacă această mutare este aproape la fel de dezirabilă acordați un scor înalt (de exemplu 0,80 sau 80%); dacă este doar pe jumătate la fel de dezirabil acordați un scor mediu (de exemplu 0,50 sau 50%). Faceți acest lucru pentru toate subiectele.

Exemplu

Trecerea de la firma cea mai puțin dorită, Gama, la Alfa, vă dă satisfacția ce mai mare. Deci firma producătoare este cel mai important subiect și îi acordați o greutate preliminară de 1,00. Trecerea situată pe locul următor ca importanță este aceea de la un preț de 30 milioane la unul de 10 milioane, dar nu este la fel de important ca firma, deci îi acordați o greutate de 0,60. Trecerea de la un service de 1 an la unul de 5 ani este aproape la fel de important ca și prețul așa încât îi acordați 0,50.

5. Convertirea la o scală standard

Adunați punctele pe care le-ați atribuit subiectelor. (În exemplul nostru, $1,00+0,60+0,50=2,10$) Împărțiți punctele acordate fiecărui subiect la totalul obținut. (exemplu: $1,00/2,10$, $0,60/2,10$ și așa mai departe) În acest moment ați convertit toate punctele la o scală standard al cărei total este 1,00 și care reflectă greutatea relativă a acestora. (exemplu: firma producătoare a căpătat o greutate de 0,48).

6. Standardizarea

În final, faceți produsul dintre greutatea normalizată a fiecărui subiect și valoarea atribuită fiecărui rezultat al subiectului respectiv. Aceasta vă oferă un scor standardizat pentru fiecare rezultat. Acum toate combinațiile posibile de rezultate pot fi comparate între ele precum și cu setul ideal și cu cel mai puțin dorit de rezultate.

Exemplul complet se află în tabelul alăturat. Dacă oferta firmei Alfa ar fi 25 milioane și service 2 ani, iar cea a firmei Beta 30 milioane și service 5 ani, ce firmă ați alege?

Verificarea modelului construit

Înainte de a vă baza pe modelul elaborat, acesta trebuie testat. Luați în considerare schimbările între rezultatele diferitelor subiecte pe care acesta le implică. În al doilea rând generați cu ajutorul său câteva seturi de aranjamente și verificați dacă preferințele implicate de model se suprapun cu preferințele dumneavoastră directe. Dacă nu, ajustați valorile și greutatețile până când preferințele modelului și preferințele dumneavoastră directe converg.

Când nu poate fi folosit acest model ?

Acest model nu poate fi utilizat atunci când valoarea pe care o putem atribui unei rezolvări depinde de rezolvarea unui alt subiect, sau atunci când importanța relativă a două subiecte depinde de valoarea unor alte subiecte.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---------|------------------------|-----|------|----------------|----|
| Firma | | | 1,00 | 1,00/2,10=0,48 | |
| Alfa | Cea mai bună | 100 | | | 48 |
| Beta | | 80 | | | 38 |
| Gama | | 40 | | | 19 |
| Delta | Cea mai proastă | 0 | | | 0 |
| Prețul | | | 0,60 | 0,60/2,10=0,29 | |
| 30 | Cel mai prost | 0 | | | 0 |
| 25 | | 40 | | | 11 |
| 20 | | 70 | | | 20 |
| 15 | | 90 | | | 26 |
| 10 | Cel mai bun | 100 | | | 29 |
| Service | | | 0,50 | 0,50/2,10=0,24 | |
| 2 | Cel mai prost | 0 | | | 0 |
| 2,5 | | 20 | | | 5 |
| 3 | | 40 | | | 10 |
| 4 | | 70 | | | 17 |
| 5 | Cel mai bun | 100 | | | 24 |

Tabel 21.2.

VII. Managementul conflictelor

În cadrul procesului de negociere, un rol aparte îl joacă managementul conflictelor.

Conflictul este în esență un dezacord, o contradicție sau o incompatibilitate care se aplică tuturor situațiilor în care se află indivizi sau grupuri ale căror obiective, cunoștințe sau stări emoționale sunt incompatibile și conduc la opoziție.

Trei tipuri de conflict sunt cuprinse în această definiție generală:

- *conflictul de obiective* – apare când există o divergență de scopuri sau acțiuni;
- *conflictul cognitiv* – apare când există o divergență de idei sau cunoștințe;
- *conflictul afectiv* – apare când există o incompatibilitate emoțională.

Influența pozitivă a conflictelor

În organizații, conflictul poate avea și o influență pozitivă. Nașterea și/sau rezolvarea unui conflict permit adesea găsirea unei soluții constructive la o anumită problemă. Necesitatea rezolvării unui conflict poate aduce părțile implicate la a căuta modalitatea de a schimba o situație existentă. Procesul de rezolvare a conflictului angajează adesea schimbări pozitive în interiorul unei organizații.

Influența negativă a conflictului

Un conflict poate avea consecințe grav negative, deturnând eforturile de la scopul lor inițial, antrenând o risipă de resurse, mai ales de timp și de bani. Un conflict poate afecta binele psihologic al angajatului. Dacă conflictul este grav, valorile, ideile și credințele persoanei în cauză pot duce la tensiuni și anxietate.

Niveluri și surse de conflict

Conflictul interpersonal – implică două sau mai multe persoane având ca subiect divergențe de valori, comportamente, atitudini sau obiective. Reglementarea unui conflict interpersonal presupune înțelegerea și compararea a cinci stiluri de comportament:

- *dominant* – comportament autoritar, fără spirit de cooperare, metoda de rezolvare a conflictului fiind "cineva pierde și cineva câștigă";
- *absent* – comportament bazat pe absența autorității și cooperării, metoda de rezolvare a conflictului fiind "se rezolvă de la sine";
- *conciliant* – comportament cooperant, metoda de rezolvare a conflictului fiind o "strategie pe termen lung";
- *cooperant* – comportament marcat de o voință de colaborare și care conferă încredere, metoda de rezolvare a conflictului fiind "toată lumea câștigă";
- *de compromis* – comportament parțial cooperant, parțial autoritar, metoda de rezolvare a conflictului fiind compromisul.

Conflictul intragrup – implică *a priori* o sumă de conflicte interpersonale. Natura activității de îndeplinit și procesul relațiilor care se stabilesc în interiorul grupului determină cauzele conflictului intragrup.

Conflictul intergrup – cuprinde dezacordurile care intervin între grupuri diferite, tipul cel mai cunoscut de conflict fiind cel public (sindicat-patronat). Conflicturile de acest tip sunt câteodată foarte intense și costisitoare. În condițiile de concurență, aceste grupuri adoptă relații caracterizate adesea prin neîncredere, rigiditate, comportamente opresive.

Conflictul intraorganizațional. Tipurile principale de conflict intraorganizațional sunt:

- conflictul vertical – între diferite niveluri ierarhice ale organizației;
- conflictul orizontal – la același nivel ierarhic, între diferite departamente;
- conflictul între profesii diferite în aceeași organizație.

Metode de gestiune a conflictelor

- **metoda ierarhică** – emiterea unei directive; nu rezolvă întotdeauna eficace conflictul;
- **disocierea** – reducerea dependenței dintre departamente;
- **integrarea** – unificarea mai multor grupuri sau compartimente într-un departament global;
- **nominalizarea unui agent de legătură** – facilitează desfășurarea activităților comune între două grupuri sau departamente; veghează circulația informației.

Tehnici interpersonale de rezolvare a conflictelor

- **colaborarea** – reprezintă procesul de rezolvare a conflictelor în care se schimbă deschis informații, date și cunoștințe și se încearcă găsirea căilor de rezolvare favorabile tuturor părților implicate. Se recurge la colaborare atunci când se resimte nevoia de interdependență, de susținere organizațională, de avantaj reciproc și de partajare a puterii;
- **negocierea** – reprezintă procesul prin care două sau mai multe părți având interese comune și interese conflictuale formulează și discută termenii unui posibil acord. Negocierea poate fi *distributivă* (fiecare parte stabilește *a priori* ce și cât poate pierde în favoarea adversarului) sau *integrativă* (rezolvarea colectivă a unei probleme). În cursul negocierii, părțile implicate în conflict pot adopta o atitudine specifică (ostilitate/flexibilitate și rivalitate/cooperare) care influențează interacțiunea și are efecte asupra rezultatelor negocierii;
- **consultarea unui terț** – reprezintă procesul prin care două sau mai multe părți aflate în conflict apelează la consultarea unei terțe părți, pentru obținerea unui climat de neutralitate.

CAPITOLUL XXII

MANAGEMENTUL CALITĂȚII

Motto: "Calitatea nu e un proces – e o stare de spirit" (J.M.Juran)

I. Conceptul de calitate

Conceptul general de "calitate" comportă sensuri de natură socială, filozofică, economică și tehnică, fiind utilizat în diverse domenii. În esență, elementul comun al diverselor abordări este următorul: calitatea exprimă însușirile esențiale ale unui produs sau serviciu, care îl fac să se distingă de produsele/ serviciile similare care au aceeași destinație.

Ca o definiție generală, calitatea produselor și serviciilor este dată de sinteza principalelor proprietăți (caracteristici de calitate) care exprimă gradul de utilitate în satisfacerea unei nevoi. Așadar, în literatura de specialitate sunt evidențiate definiții derivate din aceasta, cu accentuări ale unor aspecte, cum ar fi:

- calitatea ca grad de utilitate (Juran)
- calitatea din punct de vedere al conformității cu cerințele (Crosby)
- calitatea ca ansamblu de proprietăți specifice (standardele ISO seria 9000)
- calitatea ca măsură a utilității produselor/ serviciilor ce au aceeași destinație.

Caracterul complex al calității este dat de faptul că un produs, serviciu sau proces, pentru a îndeplini misiunea pentru care a fost creat (deci a avea o anumită calitate), trebuie să îndeplinească un "complex" de condiții tehnico-funcționale, economice, psiho-senzoriale, ergonomice, ecologice.

Caracterul dinamic al calității derivă din dinamismul nevoilor și al utilității, principalii factori care îl determină fiind:

- ◆ progresul tehnico-științific
- ◆ exigențele crescânde ale consumatorilor
- ◆ competitivitatea tehnică (concurența dintre produsele/ serviciile noi și cele vechi).

II. Ipostazele calității

Sunt legate de fazele de realizare a calității. Din punct de vedere al circuitului tehnic al mărfurilor și serviciilor, ipostazele calității sunt:

1. Calitatea proiectată – ce reflectă valorile individuale ale proprietăților produsului/serviciului la un nivel ales în urma comparării mai multor variante, pentru satisfacerea într-o anumită măsură a nevoilor consumatorilor. De exemplu, îmbunătățirea calității serviciilor chirurgicale prin prevenirea infecțiilor de plagă chirurgicală (prin măsuri pre-, peri- și post-operatorii).

2. Calitatea omologată – vizează valorile individuale ale proprietăților unui produs/serviciu avizate de o comisie de specialiști, fiind de referință.

3. Calitatea prescrisă – arată nivelul limitativ al caracteristicilor produsului/serviciului, înscris în standarde și norme.

4. Calitatea contractată – exprimă nivelul caracteristicilor de calitate convenit de părțile contractante (pe piață, când produsul/ serviciul devine marfă). Acest nivel al calității serviciilor medicale constituie baza contractării de servicii medicale în cadrul sistemului asigurărilor de sănătate (de exemplu, pentru o anumită boală, casa de asigurări rambursează furnizorului un număr de zile de spitalizare stabilit prin contract).

5. Calitatea reală – exprimă nivelul determinat efectiv la un moment dat al calității produsului/ serviciului furnizat.

6. Calitatea comercială – arată varietatea gamei sortimentale, mărimea termenului de garanție, modul de prezentare și ambalare, activitatea de "service" în cazul produselor, în timp ce la serviciile medicale apar diferențieri de materiale sanitare și echipamente utilizate, de procedurile specifice utilizate și de renumele furnizorului.

În economia de piață se au în vedere toate aceste ipostaze și relațiile dintre ele, mai ales în controlul calității. De aceea este momentul ca și în România să începem să abordăm

spitalul ca pe o societate comercială – nu în sensul de profit financiar, ci în sensul organizării și gestionării eficiente și în mod autonom a resurselor.

III. Definirea calității îngrijirii

Înainte de a putea discuta despre managementul calității, trebuie definită calitatea îngrijirii în interiorul unei instituții de îngrijire a sănătății. Ce este calitatea îngrijirii? Calitatea îngrijirii este un concept dinamic cu multe dimensiuni. Dimensiunile sale sunt dependente atât de perspectiva persoanei care răspunde la întrebare cât și de contextul social, organizațional și de mediu. Mai departe, această definiție se va modifica pe măsură ce vor fi elaborate și acceptate noi cunoștințe. O definiție a calității îngrijirii trebuie să includă care sunt perspectivele, bazate pe ce valori și pe ce cunoștințe și resurse.

Definiția calității îngrijirii de sănătate se bazează pe valori unice din cadrul culturii (atât cultură profesională cât și cultură etnică) și pe contextul situației. Este imposibil să definești calitatea îngrijirii fără a ține seama de valorile ce se află în spatele individului, de situația socială și profesională.

Dimensiunile Calității Îngrijirii

- Accesibilitatea îngrijirii: Ușurința cu care pacienții pot obține îngrijirea de care au nevoie, atunci când au nevoie.
- Specificitatea îngrijirii: Gradul până la care se asigură îngrijire corectă, dată de starea curentă a activității.
- Continuitatea îngrijirii: Gradul până la care îngrijirea necesită de pacienți este coordonată între practicieni și între organizații în timp.
- Eficacitatea îngrijirii: Gradul până la care îngrijirea este abordată într-o manieră corectă, fără erori, în funcție de starea curentă a activității.
- Efectivitatea îngrijirii: Gradul până la care un serviciu are potențialul să satisfacă nevoile pentru care este folosit.
- Eficiența îngrijirii: Gradul până la care îngrijirea primită are efectul dorit cu un minimum de efort, cheltuieli sau risipă.
- Orientarea spre pacient: Gradul până la care pacienții (și familiile lor) sunt implicați în procesul de luare a deciziilor în problemele ce țin de sănătatea lor, și de gradul în care ei sunt satisfăcuți de îngrijirea lor.
- Siguranța mediului de îngrijire: Gradul până la care mediul este lipsit de hazard sau pericol.
- Orarul îngrijirii: Gradul până la care îngrijirea este acordată pacienților atunci când este necesară.

IV. Managementul calității serviciilor medicale

Din punct de vedere managerial, se pune problema abordării calității în mod global, sistemic, managerul având nevoie de o viziune de ansamblu a activității pe care o conduce. Această manieră de abordare ne este sugerată de o disciplină nouă, managementul calității (Quality Management – QM), dezvoltată de specialiști ai unora din cele mai dezvoltate țări ale lumii – Statele Unite ale Americii, Japonia, Franța.

Potrivit principiilor QM, calitatea produsului/serviciului este doar o parte a întregului reprezentat de sistemul calității. A doua componentă o constituie calitatea procesului decizional, cu rol determinant pentru prima. În fapt, relația este între scop (calitatea produsului/serviciului) și modul de realizare a acestuia (procesul de luare a deciziei – cum să se procedeze concret, în fiecare etapă, pentru atingerea obiectivului). Astfel, se disting cele trei niveluri ale calității:

- Calitatea de proces
- Calitatea de produs/serviciu
- Calitatea de sistem.

Standardul ISO 8402 definește managementul calității ca "ansamblul activităților funcției generale de management, ce determină politica în domeniul calității, obiectivele și

responsabilitățile și le implementează prin mijloace ca planificarea, controlul, asigurarea și îmbunătățirea calității, în cadrul sistemului calității".

Prin sistemul calității se înțelege cadrul de implementare a managementului calității într-o organizație, adică structura organizatorică, procedurile, procesele și resursele necesare.

Documentația sistemului calității constă în trei elemente de bază:

- * manualul calității
- * procedurile sistemului calității
- * documentele calității (formulare, rapoarte, instrucțiuni).

Concret, prin managementul calității, organizația urmărește să obțină produse/ servicii care:

- ⇒ satisfac o anumită cerință/ nevoie, definită
- ⇒ satisfac așteptările clientului/ pacientului
- ⇒ sunt conforme cu specificațiile și standardele
- ⇒ sunt conforme cu cerințele societății
- ⇒ țin seama de necesitatea protecției mediului înconjurător
- ⇒ sunt oferite la prețuri/ tarife competitive
- ⇒ sunt obținute în condiții de profit/ beneficiu.

Trebuie subliniat faptul că implementarea managementului calității într-o unitate se realizează cu participarea tuturor membrilor organizației. Principiul este valabil și în domeniul sanitar, după cum am subliniat la definirea calității serviciului ca o rezultată.

1. Componentele esențiale ale managementului calității

Toți administratorii de spitale vor să asigure o calitate excelentă de îngrijire în spitalele lor. Mulți administratori au intenții bune și fac eforturi deosebite, totuși uneori îngrijirea acordată este sub standardele acceptate. Cercetătorii Melum și Sinioreș au examinat spitale de succes acordând îngrijire de o calitate excelentă. Ei au identificat șase componente esențiale comune fiecărui spital de succes. Aceste componente formează cadrul pentru managementul calității în organizațiile de îngrijirea sănătății. Aceste componente esențiale sunt:

- Conducători vizionari.
- Orientarea către clienți.
- Echipe de lucru ale angajaților.
- Implicarea medicilor.
- Folosirea unui model de proces recunoscut.
- Alinierea sistemelor și departamentelor.

2. Modelele de proces în managementul calității

O componentă esențială a managementului calității este folosirea "modelului de proces recunoscut". Modelele de proces sunt utilizate de echipele de angajați în întregul spital. După ce a fost selectat modelul de proces specific pentru spital, angajații sunt instruiți în folosirea acestuia. Apoi, spitalele de obicei au câteva echipe de angajați care folosesc acest model pentru aria diferitelor probleme.

Există în folosință câteva modele de proces bune. Unul dintre cele mai răspândite modele este analizat în continuare. Organizațiile de îngrijirea sănătății folosesc modelele care sunt cele mai potrivite pentru ele. Toate modelele de proces au unele elemente comune; acestea sunt:

- sunt procese continue.
- implică o performanță măsurabilă.
- evaluează performanțele.
- iau măsuri pentru îmbunătățire.
- evaluează rezultatele.
- folosesc efortul în echipă.
- furnizează date de încredere care facilitează autoaprecierea.

3. Structura și organizarea managementului calității

Această secțiune leagă managementul calității de managementul informației. Tradițional, organizațiile de îngrijire a sănătății aveau multe departamente și programe pentru asigurarea calității, care se suprapuneau (ex.: controlul utilizării, riscul managementului). Din perspectiva unei organizații, acestea nu erau cele mai eficiente și eficace mijloace pentru îmbunătățirea îngrijirii pacientului. Sistemele coordonate de management al calității sunt folosite în mod curent în organizațiile de îngrijirea sănătății. Ele întăresc calitatea îngrijirii acordate în organizațiile de îngrijire a sănătății prin asigurarea unui feedback efektiv și eficient pe baze consistente. Sunt necesare câteva componente structurale și organizaționale pentru dezvoltarea unui larg sistem coordonat de management al calității spitalului. Aceste componente creează cadrul pentru sprijinirea procesului managementului calității, descris mai devreme. Multe din aceste componente pot exista deja în interiorul sistemului organizației dumneavoastră de informație a managementului.

Componente structurale

Structura unui departament integrat de management al calității sau a unui program depinde de mai mulți factori: mărimea organizației de îngrijire a sănătății, tipurile departamentelor, tehnologia disponibilă și forțele din exterior. Componentele structurale esențiale pentru managementul calității includ:

- Sprijinul administrației superioare.
- Calitatea personalului de conducere.
- Programele tradiționale de asigurare: asigurarea calității, controlul infecțiilor și riscul managerial.
- Dezvoltarea și coordonarea politicii interdisciplinare.
- Sprijinul pentru fiecare departament.

Organul de conducere și administrare trebuie să fie implicat în determinarea atât a nevoilor de informații cât și în raportarea preferințelor. Staff-ul managementului calității îndeplinește sarcini similare pentru un program de asigurarea calității. Aceste sarcini includ:

- Conduc verificări ale înregistrărilor medicale.
- Colectează sistematic date.
- Prezintă și analizează date cantitative.
- Elaborează rapoarte pentru managerii departamentelor clinice și administrative.
- Mențin legătura cu managerii și personalul clinicilor.

Pentru organizațiile de îngrijirea sănătății mai mari de 150 de paturi raportul obișnuit de încadrare cu personal este de un colector de date pentru fiecare 35 de internări zilnice și un membru al personalului pentru fiecare program de asigurarea calității (controlul utilizării, riscul managerial, controlul infecțiilor și asigurarea calității).

Programele tradiționale de asigurarea calității includ asigurarea calității, controlul utilizării, controlul infecțiilor și riscul managerial. Aceste programe colectează regulat și analizează diferite tipuri de date despre pacient. Activitatea lor nu trebuie ignorată ci trebuie analizată pentru a determina cum poate fi coordonat întregul proces fără a fi duplicat.

Alături de departamentele asigurării calității, fiecare departament, clinic, de sprijin și managerial trebuie să aibă reprezentanți implicați în dezvoltarea colectării coordonate de date și raportarea politicilor. Fiecare departament poate avea personalul său propriu care să efectueze sarcini de colectare și evaluare a datelor; oricum, toate departamentele și programele trebuie să folosească același model de proces. Programele de instruire și personalul de sprijin trebuie asigurate cu regularitate acestor departamente. Această politică interdisciplinară de coordonare și dezvoltare este o componentă structurală esențială pentru un management al calității de succes dintr-o organizație de îngrijire a sănătății.

Componentele organizaționale

Unui sistem efectiv de management al calității îi trebuie ceva timp până să devină pe deplin integrat într-o organizație. Sunt necesari patru pași de început pentru integrarea managementului calității într-un sistem. Fiecare pas are mai multe componente și este necesar să fie în permanență reconsiderate pe măsură ce compartimentele se integrează în sistem. Primii pași sunt:

1. Identificarea sistemului și nevoilor de informații curente ale fiecărui departament.
2. Identificarea zonelor de duplicare și suprapunere.
3. Conducerea verificărilor îngrijirii clinice din fiecare departament.
4. Analizarea sistemului datelor de bază.

Identificarea situației curente a informațiilor și nevoilor departamentului este o sarcină foarte cuprinzătoare și consumatoare de timp. Oricum, ea crează o bază esențială pentru dezvoltarea unui sistem coordonat și integrat a managementului calității, într-o organizație de îngrijirea sănătății.

După realizarea primului pas, trebuie să fie identificate domeniile de dublare și suprapunere din cadrul organizației.

Verificarea (controlul) îngrijirilor clinice, examinează patru domenii. Primele trei domenii ale verificării sunt: 1) indicatori bazați pe apreciere, 2) indicatori santinelă a evenimentului, sau ecrane de supraveghere, 3) indicatori clinici. O examinare a acestor indicatori este prezentată în cele ce urmează:

Indicatori: "Profesional prezentați, valizi clinic și de încredere, dimensiuni măsurabile a calității și compatibilitatea îngrijirii" (Longo).

Indicatori bazați pe apreciere: Numărul de evenimente specifice ce se ivesc într-un univers definit; numărătorul este numărul evenimentelor de interes, iar numitorul reprezintă numărul de pacienți pentru care evenimentul de interes ar fi putut să se ivească (numitorul este adesea receptat ca un indicator de volum).

Indicatori santinelă de eveniment sau ecrane de apariție: Indicatorii unor evenimente semnificative ce reprezintă îngrijorare cum sunt: reacțiile negative ale medicamentelor, revenirile în sala de operații.

Indicatori clinici: Aspecte cheie ale îngrijirii furnizate de fiecare specialitate clinică. Ele sunt sistematic determinate în cadrul specialității sau departamentului și adesea reflectă riscuri înalte unice pentru fiecare specialitate.

Al patrulea domeniu într-un control clinic al îngrijirii este "Controlul focalizat". Un control focalizat este o examinare a domeniilor cheie ale îngrijirii identificate prin una din primele trei componente ale controlului și care are nevoie de continuarea verificării. Criteriile pentru aceste controale sunt determinate de standardele profesionale și înțelegerile din cadrul departamentului.

Deși controalele de îngrijire clinică iau foarte mult timp personalului, sunt însă multe alte beneficii pentru departamentele supuse controlului îngrijirii clinice. Managerii departamentelor clinice au poate nevoie de o enumerare a acestor beneficii. Unele din aceste beneficii sunt:

- Se asigură o verificare sistematică a serviciilor.
- Se asigură informații manageriale (ex.: mărimea personalului, costurile).
- Se asigură informații pentru activitatea practicienilor și pentru dosarele de acreditare.
- Se asigură informații pentru guvern și pentru necesitățile de acreditare.
- Se obține îmbunătățirea activității și a rezultatelor obținute.

Ultimul pas al organizației implică sistemul bazat pe date. Există câteva domenii cheie de analizat, dacă este să folosim un sistem manual sau un sistem computerizat:

- Sistemul este configurat pe baza necesităților.
- Este posibilă legătura dintre datele manageriale și cele ale serviciilor clinice.
- Documentele colecției de date sunt consistente.
- Se menține confidențialitatea pacienților și a personalului.

Pentru a asigura ca sistemul să fie configurat având la bază nevoile, trebuie realizată o examinare asupra rapoartelor cerute, numărul celor ce folosesc sistemul și posibilele legături cu sistemele existente. De asemenea, trebuie asigurat procesul de legătură a

înregistrărilor în așa fel încât sistemul bazat pe date să fie capabil să facă legăturile bilaterale între informațiile manageriale și cele ale serviciilor clinice. Legăturile bilaterale specifice pot include numărul (codul) pacientului, informații demografice, diagnostic, tratament, gravitatea cazului și medicul. Numere de cod pot fi atribuite pentru aceste variabile. Într-un sistem integrat, toate sursele de date trebuie să aibă un identificator comun, care să permită ca datele departamentelor, clinice și administrative să poată fi verificate conservând în același timp confidențialitatea pacienților.

Un format consistent pentru colectarea datelor și rapoartele de distribuire este cel al realizatorilor unui sistem integrat. Datele de calitate a îngrijirii vor fi colectate în timp și vor trebui să fie verificate și analizate pentru perspectivele de dezvoltare. Forma colectării datelor va ajuta la determinarea încrederii și validității datelor și la abilitatea de a prezenta tendințe importante.

În final, din menținerea confidențialității pacienților, medicii și personalul trebuie să facă în cadrul sistemului o prioritate. Este necesar un sistem de securitate pentru protecția pacienților, personalului și a spitalului.

4. Modelul în zece trepte pentru monitorizare și evaluare

Acest model a fost proiectat special pentru spitale și este mijlocul recomandat de Joint Commission (SUA) pentru evaluarea și îmbunătățirea calității îngrijirii și serviciului în spitale.

1. Alocă responsabilitatea. Conducătorii la vârf ai spitalului, departamentelor clinice și manageriale trebuie să își ia cu toții responsabilitatea pentru supravegherea și managementul calității.
2. Delimitează aria îngrijirii și serviciului. Revezi toate domeniile serviciilor pentru a determina zonele de prioritate pentru managementul calității.
3. Identifică aspectele importante ale îngrijirii și serviciului. Odată ce domeniile prioritare au fost stabilite, identifică toate aspectele îngrijirii din aceste domenii de prioritate. Selectează cele mai importante aspecte ale îngrijirii.
4. Identifică indicatori. Identificarea indicatorilor este un pas vital. Deși indicatorii nu sunt o măsură directă a calității, identificarea lor este esențială pentru măsurarea și monitorizarea calității.

"Un indicator este o dimensiune măsurabilă a îngrijirii identificată profesional, validă clinic și de încredere." (Longo)

Indicatorii pot fi folosiți pentru identificarea problemelor potențiale în fiecare din cele trei domenii recunoscute ale calității (structură, proces și rezultate). Ele nu sunt standarde ale îngrijirii, mai curând sunt simple instrumente ce necesită o examinare mai atentă. Indicatorii clinici sunt aspecte cheie ale îngrijirii furnizate de fiecare specialitate clinică. Ei sunt determinați de riscuri înalte sau posibile probleme specifice fiecărei specialități.

Exemple de indicatori clinici:

Pentru anesteziologie: Răniri dentare în timpul aplicării anesteziei.

Pentru chirurgia generală: Operațiuni repetate în timpul aceleiași internări.

Pentru laborator: Valori critice neraportate imediat.

5. Bazat pe indicatori, stabilește când să declanșeze o evaluare. Identifică momentul când trebuie inițiată o evaluare completă pentru fiecare indicator.
6. Colectează și organizează datele. Trebuie dezvoltat un plan pentru colectarea fiecărui indicator sau date. Acest plan de colectare a datelor trebuie să includă cine sunt colecătorii datelor; ce surse folosesc pentru colectarea datelor; când va fi făcută colectarea; dacă eșantionarea va furniza date corespunzătoare; frecvența și stilul analizei și raportării datelor.
7. Inițiază evaluarea când s-a ajuns la limită. Revedeți cu atenție datele și hotărâți dacă ele indică probleme sau domenii în care este necesar să îmbunătățiți îngrijirea.
8. Întreprindeți acțiuni pentru îmbunătățirea îngrijirii și serviciilor. Bazat pe evaluare, trebuie elaborate planuri de acțiune pentru îmbunătățirea îngrijirii și serviciilor.

9. Evaluați eficiența acțiunilor și asigurați ca îmbunătățirile să se mențină. După ce planurile de acțiune sunt realizate, evaluați beneficiile și îmbunătățirile rezultate. Dacă există, elaborați un plan pentru continuarea acțiunii. Dacă rezultatele nu sunt ceea ce ați dorit, revizuiți planul de acțiune.

10. Comunicați rezultatele persoanelor și grupurilor interesate. Raportați atât rezultatele cât și acțiunile luate persoanelor din staff și conducătorilor organizației.

5. Funcțiile managementului calității

Este necesară prezentarea funcțiilor managementului calității dat fiind faptul că evaluarea calității constituie una din componentele funcției de control.

Deși în literatura de specialitate sunt exprimate mai multe puncte de vedere în ceea ce privește aceste funcții, vom prezenta un punct de vedere complex, cuprinzător, care ține cont de succesiunea etapelor procesului de conducere în general și de specificul managementului calității. Conform acestor specificații, funcțiile managementului calității sunt următoarele:

1. Planificarea (strategică și operațională) a calității – care prevede stabilirea obiectivelor în domeniul calității și resursele de realizare a acestora.
2. Organizarea – stabilirea sistemului calității.
3. Coordonarea – prevăzând comunicare și instruire în ceea ce privește politica în domeniul calității.
4. Implicarea personalului – atragere, participare, motivare. În management, accepțiunea motivării este aceea a corelării satisfacerii necesităților și intereselor personalului angajat cu realizarea obiectivelor și sarcinilor atribuite.
5. Controlul calității presupune: evaluare, inspecție, supraveghere, verificare și analiză.

Controlul calității constituie o importantă funcție a managementului calității și se referă la ansamblul activităților de supraveghere a desfășurării proceselor și de evaluare a rezultatelor în domeniul calității.

Evaluarea calității reprezintă examinarea sistematică, efectuată spre a determina în ce măsură o entitate (activitate, proces, produs, serviciu, organizație) este capabilă să satisfacă cerințele specificate (conform ISO 8402).

Supravegherea calității se referă la monitorizarea și verificarea continuă a stării unei entități pentru a ne asigura că cerințele specificate sunt satisfăcute.

Prin inspecția calității se înțeleg activitățile prin care se măsoară, se examinează, se încearcă una sau mai multe caracteristici ale unei entități și se compară rezultatul cu cerințele specificate (în scopul determinării conformității cu aceste caracteristici).

Analiza sistemului calității realizată de conducere înseamnă evaluarea oficială, de către conducerea întreprinderii la cel mai înalt nivel, a stării și compatibilității sistemului calității cu politica sa în acest domeniu. Este de dorit ca această analiză să aibă în vedere:

- constatările auditurilor referitoare la elementele sistemului calității
- eficacitatea globală a sistemului calității în realizarea obiectivelor calității
- adecvarea sistemului calității la schimbările datorate noilor tehnologii, strategii de piață, tehnici manageriale noi, condiții sociale sau de mediu.

Evaluarea eficienței sistemului calității constituie un element important al evaluării viabilității acestuia și se realizează prin determinarea costurilor și a indicatorilor specifici de eficiență (compararea cheltuielilor cu beneficiile).

Un procedeu foarte important de ținere sub control a calității îl constituie auditul, ce reprezintă o examinare sistematică și independentă, efectuată pentru a observa dacă:

- ◇ activitățile și rezultatele referitoare la calitate sunt conforme cu dispozițiile prestabilite
- ◇ aceste dispoziții sunt efectiv implementate și capabile să atingă obiectivele. Unul dintre cei mai importanți indicatori de ținere sub control a calității îl constituie costurile referitoare la calitate.

Asigurarea calității, care se referă la prevenire și eficiență. Poate fi de două tipuri, în funcție de beneficiar: internă (pentru compartimentele întreprinderii) și externă (pentru furnizori și clienți).

Îmbunătățirea calității – în mod continuu, conform standardului ISO 9004-4. Această funcție constituie esența întregului proces de realizare eficientă și eficace, pe termen lung, a managementului calității.

6. Evaluarea sistemului de management al calității

Un sistem de management al calității de succes poate asigura multe beneficii organizației de îngrijire a sănătății pe care o deservește. Oricum, așa cum am discutat mai devreme, un administrator poate depune eforturi foarte mari pentru a realiza un sistem de succes, dar cu toate acestea va putea ajunge însă și la rezultate dezamăgitoare. Periodic administratorul spitalului trebuie să se întoarcă și să examineze sistemul organizației. Aceasta poate fi realizată prin verificarea beneficiilor potențiale ale unui sistem de management de calitate eficient. El trebuie să verifice și să vadă dacă acestea, beneficiile, au apărut în organizația sa de îngrijire a sănătății. Dacă aceste beneficii nu au apărut, sistemul trebuie examinat pentru a determina unde trebuie concentrate modificările din program și construite noi componente.

Un sistem eficient de management al calității oferă multe beneficii. Cele mai importante sunt:

- Îmbunătățește planificarea strategică.
- Îmbunătățește rezultatele clinice.
- Îmbunătățește eficiența managerială și operațiunile.

Planificarea strategică este promovată – prin obținerea la timp a informațiilor relevante. Folosind aceste informații, o organizație de îngrijire a sănătății poate avea: o proiecție a tendințelor operative, o identificare a slăbiciunilor și punctelor forte ale instituției și analizele de portofoliu ale departamentelor interne cât și a rapoartelor comparative de performanță, atât pentru departamentele interne cât și pentru organizațiile concurente.

Unul dintre cele mai valoroase beneficii ale unui sistem eficient de management al calității este îmbunătățirea rezultatelor clinice ale pacienților serviți de către spital. Ideal, administratorii și clinicienii participanți trebuie să fie în stare să vadă diferențele în rezultatele clinice înainte și după implementarea sistemului. Pe parcursul maturizării sistemului, rezultatele clinice pot fi îmbunătățite prin adoptarea unor practici schimbate pe baza informațiilor furnizate de sistem. Un exemplu în acest domeniu este compararea modelelor de tratament și rezultatele pentru pacienți similari și folosirea acestor informații pentru elaborarea unor noi protocoale clinice.

Similar, eficiența managerială și operațională îmbunătățită trebuie să fie evidentă. Informațiile folositoare cum sunt comparația produselor și serviciilor și analiza costurilor evaluate comparativ cu rezultatele clinice trebuie să fie primite cu regularitate de către administratorul șef.

Succesul primului proiect într-un nou sistem revizuit de management al calității este foarte important. Acest succes va întări valoarea managementului calității atât la managerii de vârf cât și la angajații sceptici. Primul proiect trebuie să se concentreze pe o problemă general acceptată și să realizeze o diferență vizibilă în rezultatele clinice și financiare. Exemple de proiecte inițiale includ reducerea timpului de așteptare la camerele de urgență pentru clienți și reducerea ratei infecțiilor pentru pacienții din secțiile de chirurgie, cu reducerea corespunzătoare a perioadei de internare pentru aceste persoane.

CALITATEA TOTALĂ (TQ)

Din anul 1980 a început, pe plan internațional (mai întâi în industrie și comerț) implementarea unor concepte integratoare de asigurare a calității, cum ar fi:

- * calitatea totală (TQ)
- * controlul total al calității (TQC)
- * managementul total al calității (TQM).

Calitatea totală este considerată în același timp a fi: demers, strategie, politică a întreprinderii, filozofie, ansamblu de procedee etc.

Calitatea totală reprezintă un scop care se realizează prin intermediul managementului total al calității, ambele concepte făcând parte dintr-un nou model de cultură a organizației, model ce recunoaște "rolul primordial al clientului/ consumatorului". Calitatea totală (TQ) poate fi definită ca un ansamblu de principii și metode organizate într-o structură globală, vizând mobilizarea întregii organizații pentru mai bună satisfacere a clientului, la costuri minime.

Altfel spus, calitatea serviciilor medicale nu înseamnă numai calitatea actului medical în sine, ci o rezultantă a: calității procesului decizional din unitatea sanitară, a calității actului medical și a serviciilor medicale conexe (tratament, anestezie, sterilizare, laborator, radiologie) și a calității serviciilor paramedicale (condiții hoteliere).

MANAGEMENTUL CALITĂȚII TOTALE (TQM)

Reprezintă un alt concept integrator de asigurare a calității, o nouă filozofie, având în centru calitatea totală. Se avansează tot mai mult ideea potrivit căreia TQM are o importantă dimensiune tehnică, fiind bazat pe metode, tehnici, instrumente specifice.

TQM (Total Quality Management) este un concept tridimensional, astfel:

◇ filozofic – în sensul că singurul patron al întreprinderii/unității este clientul
◇ logic – în ideea că nimic nu este perfect, totul poate fi îmbunătățit și toate compartimentele contribuie la realizarea calității totale. Aici se are în vedere "lanțul calității : bine de prima dată și de fiecare dată !"

◇ tehnic – pentru prevenire, identificare, soluționare și control.

Standardul ISO 8402 definește managementul total al calității ca fiind "un sistem de management al unei organizații, centrat pe calitate, bazat pe participarea tuturor membrilor săi, prin care se urmărește asigurarea succesului pe termen lung, prin satisfacerea clientului și obținerea de avantaje pentru toți membrii organizației și pentru societate".

Principiile de bază ale TQM, ținând cont de o serie de opinii exprimate în literatura de specialitate, sunt următoarele:

1. orientarea spre client/consumator
2. internalizarea relației client – furnizor
3. calitatea pe primul plan
4. "zero defecte" și îmbunătățire continuă
5. viziune sistemică
6. argumente cu date ("speak with data").

1. În domeniul sanitar, orientarea spre consumator înseamnă identificarea nevoilor, dorințelor și așteptărilor pacienților (prin metodele statistice și prin chestionare) și evaluarea gradului de satisfacție a pacienților în legătură de serviciile medicale furnizate (prin anchete de opinie și evaluarea stării de sănătate a populației la diferite intervale de timp).

Intermedierea relației pacient – furnizor prin casele de asigurări constituie o altă dimensiune a acestui principiu, în sensul realizării relației de agenție (pentru evitarea cererii induse, casa de asigurări reprezintă interesele pacienților).

2. Internalizarea relației client – furnizor, în domeniul sanitar, se referă la abordarea fiecărui compartiment/secție din unitatea sanitară ca o unitate relativ autonomă, în relație cu toate celelalte (subsisteme).

3. Principiul "de aur" calitatea pe primul plan ar trebui să constituie și în sistemul sanitar obiectivul central al tuturor activităților, prin implicarea permanentă a tuturor unităților și compartimentelor acestora în asigurarea calității serviciilor medicale furnizate. Este normal ca furnizorii de servicii medicale să-și pună această problemă, mai mult decât producătorii industriali și comercianții (agenți unde s-au aplicat prima dată principiile TQM), deoarece scopul final al activității medicale este îmbunătățirea stării de sănătate a populației. Pe de altă parte, sănătatea este problema tuturor („health is everybody's business”).

4. Principiul "zero defecte" se traduce în activitatea medicală prin:

- evaluarea corectă și complexă a nevoilor de sănătate ale populației
- activități preventive și de educație pentru sănătate susținute

• aplicarea standardelor profesionale de înaltă performanță.

5. Viziunea sistemică presupune, în activitatea medicală, luarea în considerație a tuturor elementelor care participă la realizarea calității îngrijirilor acordate. Cele trei dimensiuni prin care se realizează procesul de îmbunătățire a calității serviciilor medicale sunt: latura medicală, latura economică și cea informațională. De aceea, indiferent de tipul de sistem sanitar adoptat, rezultatul final al activității medicale depinde de această abordare sistemică complexă.

6. Argumentarea cu date trebuie să însoțească orice decizie în domeniul sanitar, mai ales în sensul realizării concordanței dintre cererea și oferta de servicii medicale. Aceasta presupune culegerea, prelucrarea, analiza, actualizarea și interpretarea specifică a datelor. Datele sunt necesare de la identificarea nevoilor de îngrijiri de sănătate ale pacienților până la evaluarea satisfacției acestora.

Pentru aplicarea principiilor TQM în evaluarea serviciilor medicale este necesară, la nivel de organizație, îndeplinirea următoarelor cerințe:

- formularea clară a politicii calității pe termen mediu și lung, în concordanță cu politica generală a unității sanitare respective. Această prevedere susține principiul autonomiei unităților sanitare, fapt încurajat prin sistemul de asigurări sociale de sănătate care va fi implementat în țara noastră.
- definirea clară a responsabilităților în domeniul calității.
- utilizarea tehnicilor de rezolvare concretă a problemelor.
- instruirea întregului personal în domeniul calității (mai ales în noul sistem de asigurări de sănătate).
- implicarea întregului personal în luarea deciziilor (fiecare cunoaște mai bine decât managerul problemele specifice locului său de muncă).
- promovarea spiritului de echipă.
- asigurarea unui climat deschis, cooperant.

Conceptele integratoare: calitate totală (Total Quality), sistemul calității, managementul calității totale (Total Quality Management) constituie elementul de bază pentru studiile de caz și sintezele documentare care îmbină metodologia de bază a cercetării în domeniu cu modelele de asigurare internă și externă a calității conform standardelor ISO (International Standard Organization) seria 9000. Este de subliniat faptul că principiile managementului calității pot fi aplicate în orice domeniu. Din cele prezentate mai sus se poate observa necesitatea abordării prin această prismă a problemelor complexe ridicate de calitate în sistemul sanitar **românesc**. Nu se poate argumenta la nesfârșit nerezolvarea acestora prin insuficiența mijloacelor financiare. Desigur, termenul de "rezolvare" nu este cel mai potrivit, pentru a soluționa fiind nevoie întâi de bună cunoaștere a datelor problemei și apoi de a încerca găsirea de posibile alternative. În acest sens nu trebuie neglijată experiența vestică, rezultatele obținute în domeniu până în prezent. Prin colaborările cu grupuri de specialiști din țări în care s-au aplicat aceste abordări, colaborări concretizate prin proiecte finanțate de organisme internaționale, aceste aspecte pot deveni realitate, mai ales în sensul asigurării asistenței tehnice.

Eficiența aplicării principiilor și normelor despre care am amintit este probată de o serie de firme și instituții din statele dezvoltate. Un exemplu elocvent pentru sfera serviciilor medicale: în Marea Britanie – calitatea în procesul de cumpărare de servicii medicale de către casele de asigurări („quality in purchasing for health care”). Aceasta a pus în evidență faptul că, pentru a contracta servicii medicale de bună calitate, este necesară convenirea normelor de calitate a serviciilor și a normelor de control al realizării nivelului calitativ prevăzut. Aspectul calitativ a constituit cea mai importantă clauză contractuală.

Alături de managementul calității, echipa și instrumentele folosite de ea pentru conceperea și implementarea politicii calității sunt esențiale pentru orice abordare sistematică a calității.

Echipele formate pentru rezolvarea problemelor folosesc metode diverse de rezolvare a problemelor. Una din ele este metoda “pas cu pas”, care are următoarele etape principale:

1. de la problemă la efectul de studiat

2. de la efect la cauze
3. de la cauze la soluție
4. de la găsirea soluției la punerea în aplicare
5. prezentarea de către grup a lucrărilor tuturor persoanelor interesate, în public

Una dintre metodele de lucru în echipă este GRAFICUL DE FLUX (FLOWCHART), care permite echipei să identifice fluxul real sau secvențialitatea etapelor pe care le parcurge orice proces sau serviciu. Beneficiile metodei sunt următoarele:

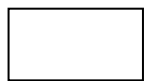
- Arată complexitatea, ariile problematice, redundanțele neașteptate și locurile în care este posibilă simplificarea sau standardizarea.
- Compară și evidențiază contrastele între fluxul real și cel ideal al procesului pentru a identifica ocaziile pentru îmbunătățire.
- Permite echipei să ajungă la o înțelegere asupra etapelor procesului și să examineze care dintre activități au un impact mai mare asupra performanței procesului.
- Identifică unde pot fi colectate date în plus pentru monitorizarea procesului.
- Servește ca instrument de pregătire a personalului pentru a înțelege întregul proces.

Etapetele implicate în realizarea graficului de flux sunt următoarele:

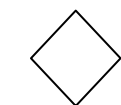
1. Determinarea cadrului sau granițelor procesului, definind clar unde începe procesul studiat și unde se termină. Flowchart-ul poate fi un macro-flowchart simplu care arată numai informația suficientă pentru a înțelege fluxul general al procesului sau poate fi atât de detaliat încât arată fiecare acțiune finită și fiecare punct de decizie. Echipa poate porni de la un macro-flowchart și poate adăuga detalii mai târziu sau atunci când este nevoie.
2. Determinarea pașilor procesului; prin brainstorming se listează activitățile principale, intrările și ieșirile, deciziile de la începutul până la sfârșitul procesului.
3. Aranjarea pașilor în ordinea în care sunt parcurși, fără a desena încă săgețile
4. Desenarea graficului de flux folosind simbolurile potrivite:



Ovalul se folosește pentru a marca materialele, informațiile sau acțiunile care apar la startul procesului sau pentru a arăta rezultatele la sfârșitul procesului.



Dreptunghiul se folosește pentru a arăta o sarcină sau activitate din proces. Deși spre dreptunghi pot fi îndreptate mai multe săgeți, numai o singură săgeată părăsește un dreptunghi.

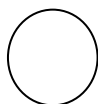


Rombul arată acele puncte din proces în care este necesar un răspuns da/nu sau unde se ia o decizie.

Un cerc cu o literă sau un număr identifică o întrerupere a flowchart-ului care se continuă pe aceeași pagină sau pe altă pagină.

Săgețile arată direcția fluxului sau procesului.

Adăugați săgeți pentru a arăta direcția fluxului pașilor în proces.



5. Verificarea graficului de flux (dacă este complet)

6. Finalizarea graficului de flux

Există două variante importante de grafice de flux:

1. Macro flowchart-ul, care reprezintă pașii majori într-un proces, minimalizând detaliile pentru a se concentra numai asupra pașilor esențiali ai procesului. Nu include inspecții, munca de a reface ceva ce nu a fost făcut cum trebuie de la început. Se folosește pentru a căuta moduri de simplificare sau pentru a reduce numărul de pași pentru a face procesul mai eficient.



Exemplu: Planificarea unei sesiuni de comunicări științifice

Figura 22.1.
Graficul de flux

2. Flowchart desfășurat, care arată persoanele sau departamentele responsabile de fluxul procesului sau sarcinile care le sunt atribuite. Este util pentru clarificarea rolurilor și pentru a responsabiliza cât și pentru a arăta dependențele în succesiunea evenimentelor.

3. Flowchart al fluxului muncii, folosit pentru a arăta fluxul persoanelor, materialelor, “mișcarea hârtiilor” etc într-un loc de muncă. Permite identificarea redundanțelor, duplicărilor, complexitățile ne-necesare și a direcțiilor de intervenție pentru a reduce sau elimina aceste probleme.

Instrumentele calității

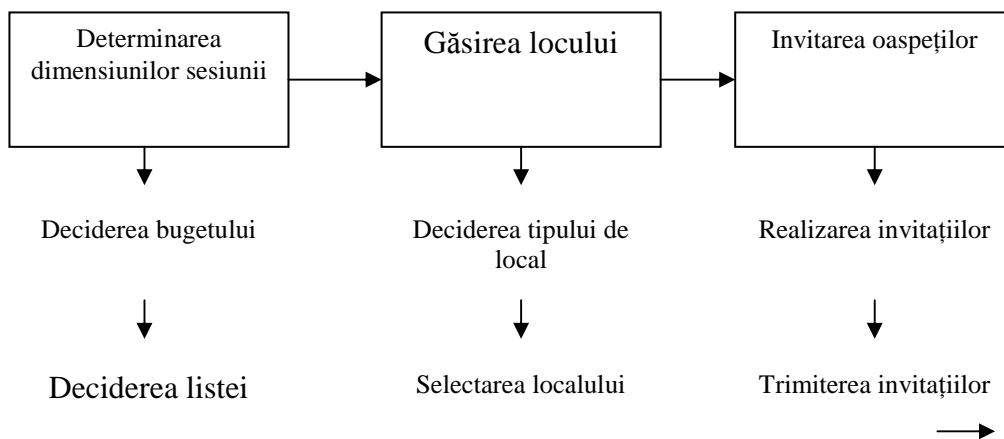


Figura 22.2. Planificarea unei sesiuni de lucrări științifice

1. FIȘE DE ÎNREGISTRARE

Datele existente se colectează pentru a grupa ceea ce se știe, iar obținerea datelor care nu sunt disponibile se face din listele cu observații.

Fișele de înregistrare sunt necesare deoarece metodele de rezolvare ale problemelor se bazează pe fapte, iar pentru a fi utilizabile în grup faptele trebuie convertite în date numerice (valori, cantități, ponderi, măsurători etc). Totul este cuantificabil, observabil, deci măsurabil: numărul diagnosticilor de externare neconcordant cu diagnosticile de la 48 de ore, timpul efectiv petrecut de pacient în așteptarea unei proceduri, reclamațiile, inspecțiile privind aspectul general al spitalului etc.

2. GRAFICELE

Graficele permit o mai bună calitate informativă, trebuind să permită captarea instantanee a informațiilor pentru a acționa. Ele reprezintă un instrument de analiză, de inspecție, de aceea sunt folosite în toate etapele metodelor de tratare a problemelor.

Principalele tipuri de grafice sunt:

- graficele de variație, care arată o tendință, o evoluție (curbă, sau linie frântă, sau segmente de dreaptă sub forma unei scări, sau coloane)
- graficele de descompunere, care arată care sunt proporțiile diferitelor elemente care compun un ansamblu (diagrama Pareto, graficul circular cu sectoare)
- graficele de distribuție, care permit cunoașterea repartiției constituenților unui ansamblu după o caracteristică reperabilă (numărul pacienților vârstnici) sau măsurabilă (talie, greutate)
- graficele de dispersie, care stabilesc dacă există o legătură între două grupe de date (satisfacția pacientului și starea la externare) sau două fenomene măsurabile (consumul de curent electric și temperatura exterioară)
- grafice de comparație, care permit compararea la un moment dat sau pentru o perioadă dată a unui grup de elemente (diferite tipuri de spitale) după un parametru comun (rezultatul lor financiar)
- pictograme, care sunt reprezentări artistice sintetice ale rezultatelor.

3. HISTOGRAMELE

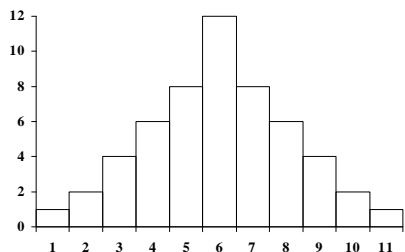


Figura 22.3. Histograma

Reprezintă modalități de supraveghere a conformității, fiind utilizate în studiile cantitative ale abaterilor față de valoarea normală. Această diagramă se potrivește variabilelor continue, adică acelor variabile care pot lua un număr infinit de valori între două valori date, ale căror măsurători sunt repartizate în clase de lărgime egală (timp, energie).

Pentru realizarea histogramelor se construiesc dreptunghiuri în care mijlocul bazei este numit centrul clasei, lățimea (baza) este egală cu intervalul clasei, iar înălțimea proporțională cu efectivul sau frecvența absolută (număr) sau relativă (procent). Rezultă astfel o diagramă de distribuție, iar prin unirea vârfurilor fiecărei clase se obține curba de distribuție. În cazul în care numărul informațiilor este mare (peste 1000), prin nivelarea curbei de distribuție rezultă o curbă care reproduce adesea curba lui Gauss (în măsura în care variațiile observate nu sunt datorate decât cauzelor comune).

Utilizarea histogramei se justifică din momentul în care se dorește efectuarea unui studiu cantitativ al unui procedeu cu caracter continuu (durata de tratament), vizualizarea centrului și a dispersiei observațiilor în raport cu toleranțele fixate, sau, în cadrul metodei de tratare a problemei, pentru verificarea și urmărirea soluției reținute, dar și în faza de definire a problemei sau în timpul verificării cauzelor.

Procedura pe baza căreia se pune ordine în multitudinea de observații care pare anarhică în momentul culegerii pentru a vizualiza distribuția este următoarea:

1. identificarea valorilor maxime și minime ale observațiilor conținute în tabelul de numere
2. determinarea valorii amplitudinii observațiilor, egală cu diferența dintre valoarea maximumului și cea a minimumului.
3. stabilirea numărului de clase (care în general nu trebuie să depășească cifra 12), de exemplu prin extragerea rădăcinii pătrate a numărului de observații.
4. calcularea intervalului clasei, egal cu raportul dintre amplitudine și numărul de clase, cu rotunjire în minus (adică o valoare ușor inferioară celei obținute).
5. identificarea centrului clasei (valoarea care se află în mijlocul intervalului clasei), precum și a limitelor clasei (valorile minime și maxime ale fiecărei clase).
6. plasarea în clase a tuturor valorilor conținute în intervalul clasei, în afara acelor care se găsesc pe limitele clasei. Pentru acestea, prin convenție, se aplică regula priorității de dreapta (acea informație se consideră în clasa superioară, la dreapta).
7. calculul efectivului clasei (frecvența absolută a clasei): n = numărul observațiilor conținute într-o clasă.
8. calculul frecvenței relative a clasei, egală cu raportul dintre numărul observațiilor conținute într-o clasă (n) și efectivul total al măsurărilor conținute în tabel (N).
9. procentajul clasei este frecvența relativă a clasei înmulțită cu 100.
10. trasarea histogramei.

Este important de reținut că nu se pot compara histograme care reprezintă efectivele clasei (frecvența absolută); clasa trebuie să fie reprezentată în procente (frecvență relativă). Pentru a fi comparate histogramele trebuie, de asemenea, să aibă același număr de clase și același interval al clasei.

4. ANALIZA PARETO

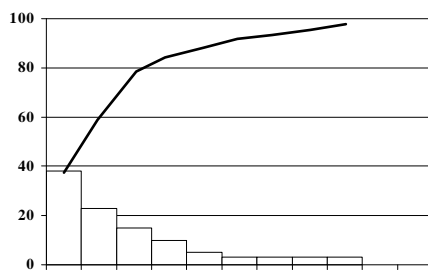


Figura 22.4. Analiza Pareto

Analiza Pareto nu se referă la măsurători, ci la atribute. Ea se referă la aspectul calitativ al fenomenului; variabilele denumite atribute pot fi evenimente, erori, caracteristici, idei, etc.

Analiza Pareto ajută la conducerea intervențiilor în mod metodic, abordând succesiv punctele cele mai importante, permițând deci stabilirea unui plan de acțiune eficient. Obiectivele majore ale acestui instrument sunt deci vizualizarea și luarea deciziei.

Datele și listele de observații ajută la întocmirea diagramei Pareto, constituită din coloane de lățime egală clasate în ordine descrescătoare de la stânga la dreapta.

Această diagramă simplă și eficace este un mod de a reprezenta realul. Dacă unim centrele superioare ale dreptunghiurilor, obținem diagrama de distribuție, care cu cât este mai concavă cu atât distribuția atributelor se apropie de legea 80/20. Adevărată diagramă Pareto este atunci când concavitățile poligonului de distribuție este mare. Pareto ne spune atunci că este pertinentă.

Pentru a stabili o diagramă cumulativă se trasează o paralelă la diagonala fiecărui dreptunghi plasându-le cap la cap. Curbă cumulativă a observațiilor este utilă dacă vrem să facem comparații înainte – după, deoarece ea pune în evidență progresele și câștigurile. Suprafața cuprinsă între curbă cumulativă și diagonala pornind de la 0 la 100 % (dreapta de echipartitie sau curbă cumulativă a dreptunghiurilor ne informează asupra pertinentei diagramei, permițând de asemenea să se urmărească fluctuația unui fenomen în timp și să se acționeze. Cu cât această suprafață este mai redusă, cu atât mai puțin distribuția răspunde legii 80/20 pe care dorim să o facem să apară.

Dacă coloanele sunt toate aproape de aceeași înălțime se obține un “Pareto plat”. Pentru a face să iasă în evidență realitatea, în caz de Pareto plat, grupul alege coeficienții de ponderare obiectivi (măsurabili) sau subiectivi (li se dă o notă); scopul este de a face să iasă în relief o coloană, cea de la care trebuie pornit.

Este important de reținut că o diagramă Pareto poate să ascundă alta: prima coloană a unei diagrame Pareto se desface ea însăși într-o nouă Pareto, a cărei primă coloană se desface la rândul ei într-o nouă Pareto. Se stabilesc astfel diagrame Pareto din Pareto, care permit accesul direct la cauza problemei.

Analiza Pareto este aplicabilă practic în toate domeniile cotidiene, fiind utilizată în cadrul metodei de tratare a problemelor pentru determinarea efectului principal al problemei, verificarea cauzelor determinate de o diagramă cauze – efect, vizualizarea evoluției cauzelor, precum și vizualizarea progreselor datorate aplicării soluției reținute.

4. I. DIAGRAMA CAUZĂ – EFECT (DIAGRAMA OS DE PEȘTE)

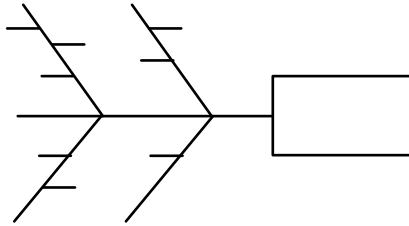


Figura 22.5. Diagrama cauză-efect

Permite echipei identificarea, explorarea și reprezentarea grafică, în detalii tot mai amănunțite, a tuturor cauzelor posibile ale unei probleme a organizației pentru a găsi cauza (cauzele) de bază.

Pașii propriu-ziși necesari construirii diagramei cauză – efect sunt următorii:

1. Selectarea celui mai potrivit format cauză-efect. Există două forme principale:
 - Tipul prin analiza dispersiei este construit prin plasarea cauzelor particulare în fiecare categorie cauzală “majoră” (oamenii, metodele, tehnica, materiale) și apoi se întrebă pentru fiecare cauză particulară “de ce se întâmplă?”. Această întrebare se repetă la nivelul următor de detaliu până când echipa nu mai poate formula alte cauze particulare. Ultimele cauze descoperite reprezintă cauzele de bază.
 - Tipul prin clasificarea procesului folosește fazele majore ale procesului în locul categoriilor cauzale majore. Procesul de punere a întrebării pentru obținerea cauzei de bază este același ca la tipul prin analiza dispersiei.
2. Generarea cauzelor particulare necesare pentru a construi diagrama cauză-efect. Se folosesc brainstorming-ul sau listele de verificare bazate pe colectarea datelor.
3. Construirea diagramei cauză-efect, prin plasarea enunțului în partea dreaptă a suprafeței de schimb, desenarea categoriilor cauzale majore sau fazelor implicate în proces și conectarea cu “coloana vertebrală” a graficului. Pentru fiecare cauză majoră se identifică apoi cauzele minore, detaliind la maximum structura.
4. Interpretarea sau testarea cauzei/ cauzelor identificate prin una din metodele următoare:
 - căutați cauzele care apar în mod repetat în toate categoriile cauzale majore.
 - determinați frecvența relativă a diferitor cauze identificate.
 - selectați cauzele considerate de grup ca fiind mai importante (presante).
5. DIAGRAMA DE DISPERSIE

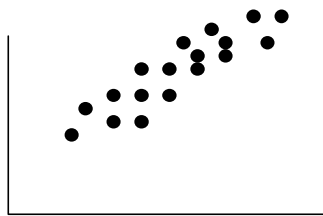


Figura 22.6. Diagrama de dispersie

Diagrama de dispersie permite să se determine foarte simplu dacă există o relație comună între două grupuri de date. Se poate utiliza pentru determinarea corelațiilor posibile după stabilirea unei diagrame cauze – efect, de exemplu.

Este un instrument care se aplică în mod particular în domeniul controlului și inspecției calității, dar în cursul metodei de tratare a problemelor poate fi utilizată în timpul fazei de culegere a datelor (în special pentru tratarea datelor deja existente) sau în faza de identificare a cauzelor primare care determină efectul principal.

Etapetele construirii diagramei de dispersie sunt:

1. definirea mărimilor care trebuie măsurate (unități, domeniul valorilor de explorat).
2. organizarea culegerii datelor (fișa de înregistrare).
3. trasarea diagramei; dacă mai multe puncte au aceleași coordonate, punctul respectiv se îngroașă sau se încercuiește.
4. construirea diagramei: se trasează medianele, separând numărul de puncte în mod egal, după care se numără toate punctele din sectoarele I și IV, respectiv II și III (eventualele puncte situate pe una dintre mediane se contabilizează la totalul cu cea mai mică valoare).
5. testarea corelației, prin compararea celei mai mici dintre cele două valori obținute, cu valoarea citită în tabelul de semnificație.
6. dacă valoarea citită în tabel (la intersecția dintre numărul de puncte și nivelul de semnificație ales (1% sau 5%)) este egală sau superioară celei mai mici valori a totalurilor parțiale calculate, atunci se poate spune că există o corelație.

Diagrama poate fi foarte utilă pentru a decide în mod simplu și riguros schimbarea unui parametru de inspectat cu un altul mult mai accesibil, adoptării unei metode mai economice, etc.

Două precizări sunt obligatorii:

- corelația dintre două variabile nu implică faptul că între ele ar fi o relație de tip cauză – efect
- când în ciuda tuturor presupunerilor constatăm lipsa de corelație, se poate încerca să se facă să apară o corelație disociind un grup de date, ameliorând precizia de măsurare, sau schimbând domeniul de explorare (lărgind de exemplu plaja de date a uneia dintre variabile)

7. FIȘE DE CONTROL

Reprezintă instrumente de îmbunătățire a oricărui procedeu administrativ: prezintă istoricul și permite supravegherea, lămurește utilizatorul privind acțiunile de îmbunătățire necesare, vizualizează progresele efectuate.

Există fișe de control statistic pentru verificarea calității prin măsurare, utilizate pentru produse/ servicii pentru care se măsoară o caracteristică (variabilă cantitativă), precum și fișe de control statistic pentru verificarea calității prin atribute, folosite pentru produse/ servicii pentru care se iau în considerare caracteristici (variabile calitative).

Fișele de control statistic pentru verificarea calității prin măsurare pot fi:

- fișa valoare mediană/ amplitudine (Me/R), utilizată pentru a începe studiul unui procedeu și a găsi cauzele speciale
- fișa valoare medie/ amplitudine (cea mai utilizată) (\bar{x}/R), indispensabilă dacă se dorește controlul și supravegherea unui proces
- fișa valoare medie/ abatere – tip (\bar{X}/R), care este cea mai exigentă dar și cea mai complicată din punctul de vedere al calculelor, fiind utilizată atunci când se dispune de un procedeu aflat sub control și de un sistem de calcul informatizat.

Fișele de control statistic pentru verificarea calității prin atribute pot fi:

- fișa “p” (principală), care urmărește proporția (în %) produselor/ serviciilor neconforme (eronate, diferite, defectuoase) într-o populație de produse/ servicii; mărimea eșantioanelor este variabilă.
- Fișa “np”, similară fișei “p” dar aplicabilă eșantioanelor de mărime constantă (deci procedeele ale căror fluxuri sunt relativ stabile).
- Fișa “c”, destinată tot eșantioanelor de mărime constantă, dar referindu-se la numărul de defecte ale unei entități bine determinate (volum, durată).

- Fișa “u”, care caracterizează defecte, dar contrar fișei “c” operează cu eșantioane și entități de mărime variabilă.

- Fișa de control statistic pentru verificarea calității prin atribute multiple, care permite caracterizarea mai multor tipuri de defecte sau neconformități; atunci când seria de măsurători este terminată, utilizând diagrama Pareto se determină prioritățile de acțiune.

Fișa de control este instrumentul de bază pentru Controlul Statistic al Procedeelor (CSP).

Orice procedeu este caracterizat prin “centraj” și “dispersie” – adică parametri săi variază în mod total imprevizibil în jurul unei valori centrale, într-o proporție care îi este proprie. Fenomenul de variație aleatorie în jurul unei valori centrale se datorează unor cauze numeroase independente unele de altele, numite cauze comune. Dispersia procedeeului este cu atât mai mare cu cât fluctuațiile pe care le determină sunt mai importante. Aceste cauze sunt deci inerente procedeeului și fixează limite în interiorul cărora ne va fi imposibil de prezis comportamentul unui procedeu, oricare ar fi acesta. Nu se pot suprima niciodată cauzele comune, dar se pot reduce considerabil.

Datele culese pentru un procedeu permit calcularea valorii centrale (în general media aritmetică) și a valorilor extreme (superioară și inferioară) a răspunsului. Aceste valori extreme nu trebuie depășite de datele procedeeului, dacă acele cauze care determină variații de o parte și de alta a unei valori centrale sunt strict aleatorii. În caz contrar, intervin cauze nealeatorii care arată că procedeeul nu este controlat : cauze speciale. A detecta și a elimina aceste cauze înseamnă a ține sub control procedeeul, ceea ce va permite să presupunem că el va lucra o perioadă de timp între valorile calculate: procedeeul este stabil.

Prin urmare fișele de control pot fi utilizate pentru controlul oricărui procedeu administrativ, fiind de asemenea utile celui care ia deciziile pentru că îi permite să analizeze faptele, să separe cauzele speciale de cauzele comune, să știe când să intervină și când să valorifice posibilitățile fiecărui membru al echipei.

Dacă primele 7 instrumente scot în evidență curativul (permit tratarea problemelor existente plecând de la fapte) și preventivul activ (îmbunătățirea procedeeului studiat pentru evitarea reparației problemelor tratate, cele 7 instrumente noi evidențiază prevenirea prospectivă, permițând tratarea problemelor potențiale; ele se utilizează la realizarea proiectelor.

| <i>NUMELE</i> | <i>PROVENIENȚĂ</i> | <i>CONTRIBUȚIE</i> | <i>RĂSPUNDE LA ÎNTREBAREA :</i> |
|----------------------------------|--|--|---------------------------------|
| Diagrama afinităților | Brainstorming | Definirea problemei | CE? |
| Diagrama de relații | Analiza relațiilor între indicatorii de management | Definirea efectului | PENTRU CE? |
| Diagrama arbore | Analiza funcțională | Pregătirea implementării | CUM ? |
| Diagrama matriceală | Reprezentări matriceale | Ierarhizarea cauzelor efectului studiat | UNDE ? |
| Diagrama alternativelor | Cercetare operațională | Studiul consecințelor soluțiilor alese de grup | DACĂ ? |
| Diagrama săgeată | Diagrama PERT | Planificarea activității | CAND ? |
| Analiza în componenți principali | – | – | – |

Tabelul 22.1. Rolul celor 7 noi instrumente ale calității

Obiectivele celor 7 instrumente noi sunt:

- abordarea multidimensională a situației
- eliminarea inspecției a posteriori
- asigurarea unei circulații eficiente a informației
- acceptarea schimbării
- anticiparea viitorului

8. DIAGRAMA AFINITĂȚILOR

Se folosește pentru a ajuta echipa să genereze în mod creativ un număr mare de idei/probleme și apoi să organizeze și să summarizeze gruparea naturală a acestora pentru a înțelege esența unei probleme și pentru a găsi soluții.

Metodă:

1. Se enunță problema luată în discuție sub forma unei propoziții complete. Pot fi utilizate enunțuri neutre dar și pozitive, negative sau orientate către soluții. Pentru un grup de practică aflat la începutul activității, de exemplu, problema în discuție poate fi următoarea:

Care sunt problemele implicate în buna organizare a grupului nostru?

2. Prin brainstorming se obțin de la membrii grupului cel puțin 20 de idei sau subiecte. O diagramă a afinității tipică este compusă din 40-60 idei și nu este neobișnuit să aibă 100-200 idei.

Ideile generate de membrii grupului de practică din exemplul nostru sunt următoarele (din motive de spațiu vom prezenta doar o diagramă parțială):

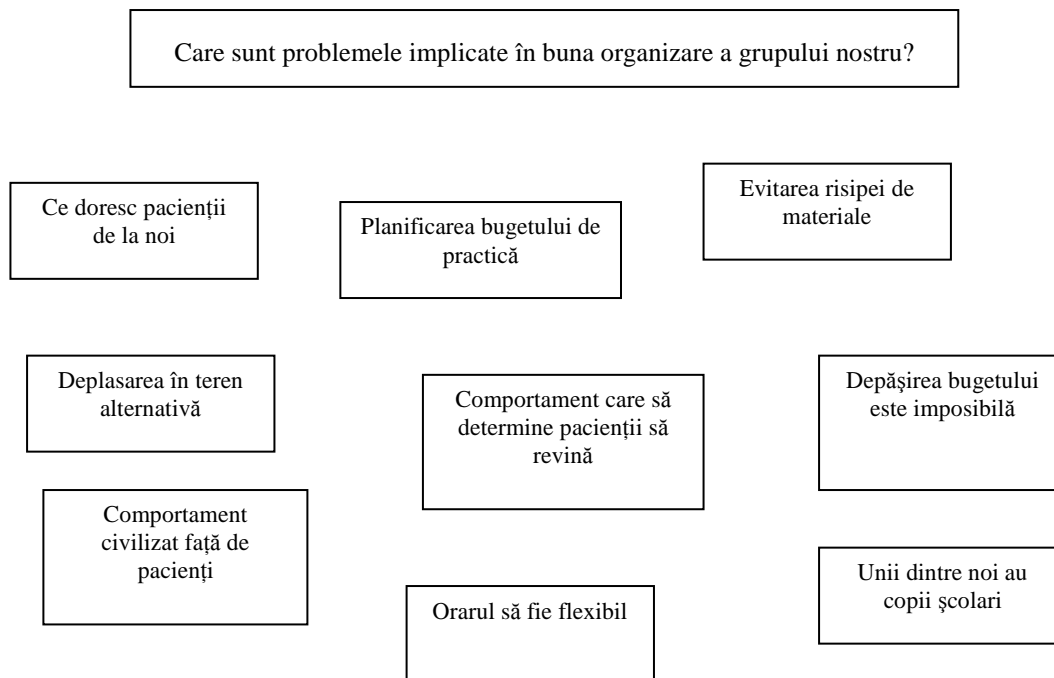


Figura 22.7.

3. Etapa următoare este sortarea ideilor în grupuri de idei cu sens asemănător. Fără a vorbi membrii echipei sortează simultan ideile în 5-10 grupuri.

În exemplul nostru gruparea ideilor ar putea arăta astfel:

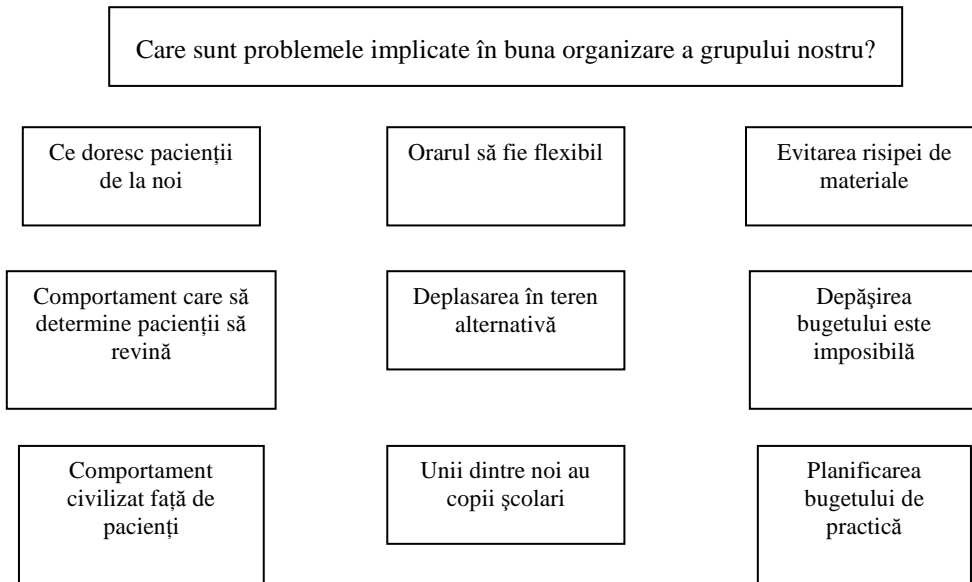
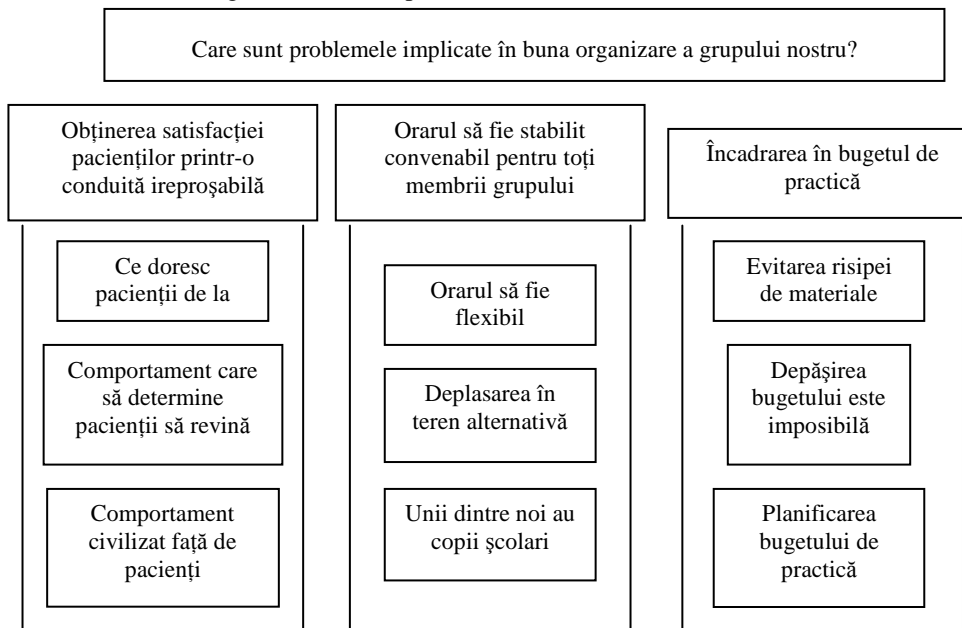


Figura 22.8.

4. Pentru fiecare grup de idei, se creează apoi, o hârtie titlu folosind consensul. Forma finală a diagramei din exemplul nostru este:



9. DIAGRAMA DE RELAȚII

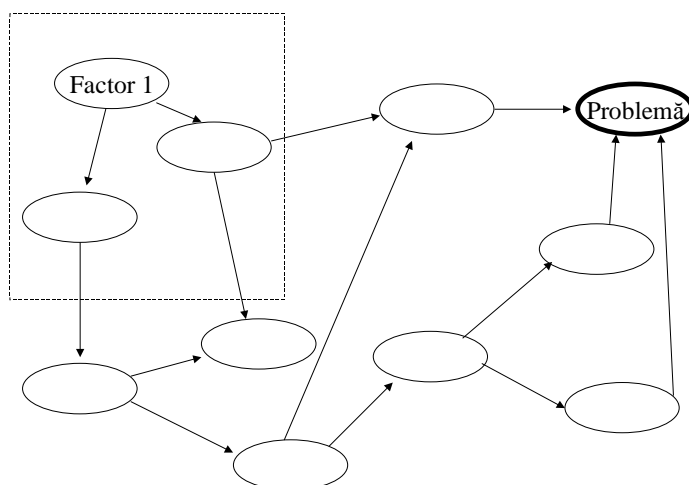


Figura 22.9. Diagrama de relații

Permite identificarea tuturor parametrilor subiectului tratat, factorilor cei mai influenți și stabilește care sunt punctele fundamentale care trebuie abordate. Contrar diagramei afinităților, diagrama de relații descrie legăturile logice care unesc mai mulți factori: săgețile arată relațiile “cauză – consecință”.

Câteva din aplicațiile unei diagrame de relații sunt:

- desfășurarea unei politici de asigurare sau de control a calității
- investigarea modurilor și cauzelor de defectare posibile a elementelor unui produs/serviciu (în cadrul specific al Reliability Deployment al metodei QFD)
- analiza reclamațiilor
- aplicarea măsurilor de protecție a mediului
- elaborarea planurilor de comunicare în cadrul acțiunilor Calității Totale
- analiza procedeelelor serviciilor administrative
- analiza problemelor întâlnite în grupurile de lucru.

Pentru identificarea soluției și declanșarea acțiunii, trebuie căutați factorii fundamentali. Prin “căutare” se înțelege: se pleacă de la o problemă, se pune întrebarea “de ce (această problemă)?” și se identifică mai mulți factori influenți. Pe urmă, plecând de la acești factori, se pune întrebarea “de ce?” și așa în continuare...

11. DIAGRAMA ARBORE

Se utilizează pentru a stabili “cum”... Altfel spus, pentru a căuta mijloacele cele mai eficiente necesare atingerii unui scop fixat. Acest instrument permite să se întocmească o listă exhaustivă de mijloace posibile, și să se ierarhizeze.

Global, diagrama arbore permite să se decline un elemente (un obiectiv, o politică, un proiect, un concept) în sub-elemente (mijloace, strategii și planuri de acțiune, componenți, procedee, operațiuni, etc). Metoda este utilă pentru

- clarificarea punctelor cheie privind activităților Calității Totale (după o diagramă de relații),
- reluarea unei diagrame de afinități și ordonarea ansamblului caracteristicilor calității corespunzătoare, pentru constituirea diagramei matriceale de bază a QFD (matricea calității),
- pregătirea desfășurării politicii calității (după diagrama afinităților)

- declinarea și vizualizarea unei situații în totalitatea sa (în cuplaj cu o diagramă matriceală)
- clarificarea rolurilor și responsabilităților în cadrul unui departament sau pentru o funcție
- reorganizarea unei diagrame cauză – efect, etc.

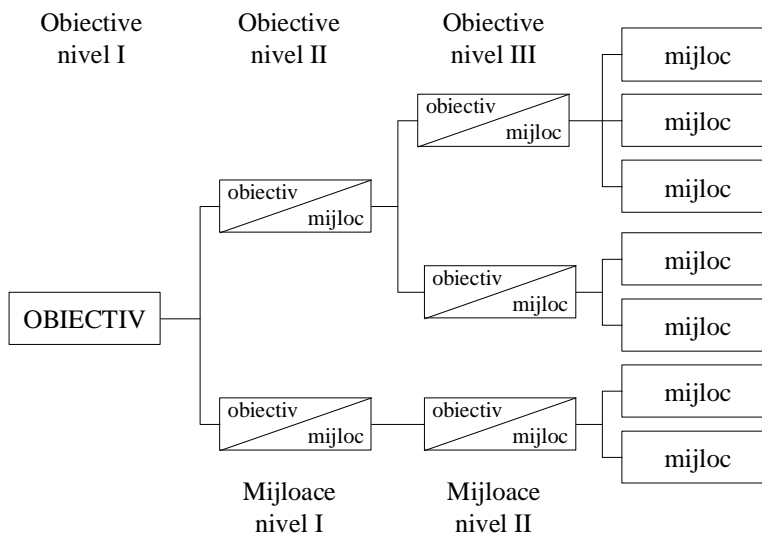


Figura 22.10. Diagrama arbore

12. DIAGRAMA MATRICEALĂ

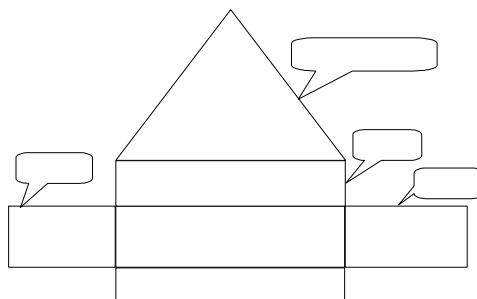


Figura 22.11. Diagrama matriceală

Când se dispune de mai mulți factori (lista procedurilor, lista etapelor cheie a unui procedeu, echipamente, competențe, funcții), diagrama matriceală permite corelarea lor. Ea descoperă și vizualizează intersecțiile între mai multe serii de factori, permițând identificarea/ evidențierea factorilor principali ai subiectului studiat.

Principalele tipuri de matrici sunt:

1. matricea “în L” (două serii) – cea mai mult utilizată
2. matricea “în T” (trei serii), care leagă o serie de factori de alte două serii
3. matricea “în Y” (trei serii), care unește doi câte doi, trei serii de factori

4. matricea “în C” (trei serii),care permite stabilirea relațiilor între trei serii simultan. Este mai dificil de manipulat deoarece cere o vizualizare în trei dimensiuni, deci o reprezentare în perspectivă

5. matricea “în X” (patru serii), care permite legarea fiecărei serii de altele două

- Aplicațiile sunt numeroase în domeniul Calității Totale și a managementului calității:
- organizarea datelor după o analiză în componente principale
- în Asigurarea Calității, clasificarea relațiilor între specificații și funcțiile de control a calității

- în conducerea calității, studiul relațiilor între existența neconformităților și cauzele lor, precum și urmărirea acțiunilor corective, etc.

Diagrama matriceală este firul conducător al QFD: este un instrument de dezvoltare și de sinteză a diferitelor operații de proiectare a unui bun sau a unui serviciu care pune în relații diferite “voci” ale actorilor (client, proiectant, furnizor, inginer tehnolog, conducere, etc.).

În mod foarte schematic, QFD poate fi prezentat ca fiind utilizarea în cascadă a matricelor pentru definirea specificațiilor unui produs/ serviciu plecând de la expresia cerințelor clientului, definirea specificațiilor componentelor plecând de la specificațiile produsului/ serviciului, definirea specificațiilor procedurii plecând de la specificațiile componentelor.

Construirea matricei se face respectând următorii pași:

1. Definirea clară a scopului și obiectivului diagramei
2. Listarea și definirea elementelor seriilor de factori. După caz, seriile pot face în prealabil obiectul unei diagrame arbore, fiecare dintre elemente putând a fi ponderate.
3. Alegerea tipului de matrice, sau a combinației de matrice (L – T, spre exemplu)
4. Desenarea matricei și plasarea elementelor
5. Stabilirea simbolurilor care indică relațiile, rolul lor și, dacă este necesar, asocierea fiecărui simbol cu un număr, permițând determinarea factorilor importanți
6. Determinarea, prin consens, a existenței și importanței unei relații la fiecare intersecție.
7. Calcularea ponderii factorilor (suma simbolurilor înmulțite cu valoarea simbolului înmulțit cu coeficientul de ponderare)
8. Analiza diagramei și a rezultatelor, cu deciderea acțiunilor care trebuie întreprinse
9. Eventual dezvoltarea elementelor scoase în evidență cu ajutorul unei diagrame arbore sau a unei noi matrice

O diagramă matriceală trebuie să fie viabilă: este un instrument de lucru și nu un simplu tabel de prezentare. La fel ca și o procedură de Asigurarea Calității, o matrice trebuie să fie specifică, construită de un grup de persoane direct interesate, evaluată, adusă la zi și îmbunătățită pe parcurs. Pentru a dispune de matricea optimă trebuie plecat de la modelul cel mai simplu, completându-l, îmbunătățindu-l sau schimbându-l pentru un alt model până va fi găsit modelul cel mai puțin complicat posibil care să răspundă în același timp problemei.

12. DIAGRAMA SĂGEATĂ

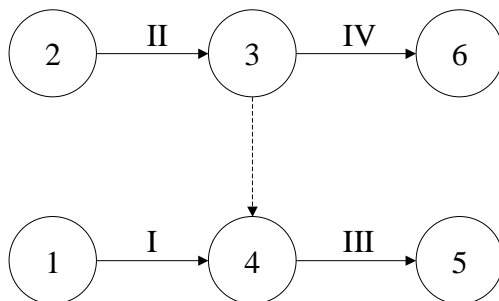


Figura 22.12. Diagrama săgeată

Este un instrument care se referă la unul dintre cele trei fundamente ale calității (alături de conformitate și cost) : menținerea sub control a termenelor. Ea dă o viziune globală, precisă și posibilă de înțeles de către toți a unui proiect, arată evoluția proiectului în timp, ușurează reacția rapidă la orice schimbare și permite cunoașterea exactă a impactului noilor măsuri asupra întregului sau a unei părți din proiect.

Inspirată din metoda PERT (Program, Evaluation and Review Technics), ea a fost concepută pentru a putea fi definită, stabilită, utilizată și adusă la zi de un grup. Metoda este utilizată pentru implementarea unor planuri, sincronizarea lor cu acțiuni privind calitatea, planificarea și urmărirea auditurilor, controalelor, testelor, verificărilor, etc. Etapele construcției diagramei săgeată sunt următoarele:

1. listarea tuturor sarcinilor necesare
2. întocmirea fișelor (fiecare fișă corespunde unei activități)
3. stabilirea legăturilor între activități (succesiunea în timp – în serie sau în paralel)
4. organizarea lanțului tuturor activităților, plasând orizontal înlănțuirea în serie care are cel mai mare număr de fișe și re poziționând în consecință drumurile paralele
5. trasarea nodurilor (etapele care asigură trecerea între sarcini) și săgeților (activitățile sau sarcinile)
6. stabilirea termenelor dorite, estimând pentru fiecare sarcină în parte timpul necesar pentru îndeplinire
7. calcularea datei maxime (plecând de la ultima etapă spre prima) și minime (plecând de la prima etapă și avansând spre ultima) pentru fiecare etapă, notând în partea de sus a fiecărei fișe data minimă (cea mai apropiată), iar în partea de jos data maximă (cea mai îndepărtată).
8. stabilirea drumului critic (corespunzător înlănțuirii de sarcini pentru care nu există marje de timp) – marcat cu linii groase – și sarcinilor critice. Pentru fiecare sarcină critică data cea mai apropiată este egală cu data cea mai îndepărtată.
9. analiza diagramei, calculând pentru fiecare etapă perioadele de timp de care dispun actorii cheie ai proiectului
10. urmărirea în timp a avansării proiectului, cu revizuirea pe parcurs a diagramei

13. DIAGRAMA ALTERNATIVELOR

Să planifici acțiunile și să prognozezi cu pași mici sunt corolarele oricărei activități în domeniul calității. Controlul riscurilor, anticiparea răspunsului care trebuie dat oricărei probleme care ar putea să apară în cursul proiectului și acționarea rapidă la schimbări aleatorii sunt domenii ale diagramei alternativelor.

Diagrama alternativelor (Process Decision Program Chart – PDPC) nu are structură, nici reguli de elaborare fixe și definitive. Începe în prezent, sugerează o soluție posibilă în viitor, prevede deznodămintele nedorite și mijloacele de a obține un rezultat mai bun. Ea se aplică de exemplu pentru prevenirea și rezolvarea problemelor legate de mediu, prevenirea accidentelor grave, iar în cadrul “Technology Deployment” (“vocea inginerilor din proiectare” în metoda QFD), pentru studiul ideilor de îmbunătățire pentru a răspunde exigențelor clientului. Este într-un cuvânt utilizabilă atunci când toate acțiunile noi sau aleatorii trebuie să fie controlate.

Etapele construirii diagramei alternativelor sunt următoarele:

1. descrierea problemei (prin prisma experiențelor anterioare, brainstorming sau cu diagrama afinităților)
2. definirea obiectivului așteptat
3. descrierea unui prim drum, cu listarea evenimentelor posibile plecând de la situația considerată
4. descrierea soluțiilor alternative, cu găsirea de noi posibilități la fiecare etapă, astfel încât să se creeze arborescența
5. evaluarea alternativelor în funcție de risc, urgență, numărul operațiilor necesare, dificultate, probabilitatea de apariție, etc.

-
6. stabilirea traseelor, legând obiectivele prin săgeți și utilizând săgeți punctate pentru a arăta influența unui traseu asupra altuia
 7. organizarea acțiunilor
 8. pregătirea supravegherii

14. ANALIZA ÎN COMPONENTE PRINCIPALI (ACP)

Este o metodă care permite reprezentarea în două dimensiuni a unui ansamblu de date în dimensiuni superioare cifrei 2. ACP face parte din familia metodelor de analiză factorială a datelor, fiind necesar un calculator care să efectueze operații de analiză matematică complexă.

Pentru a trece de la N la 2 dimensiuni trebuie “consumate” informații: în general 75 – 80 % din informația globală adusă de toate caracterele (temele asupra cărora se face studiul) este păstrată, ceea ce permite interpretarea fără dificultate a rezultatelor. Această interpretare este aceea care interesează munca în grup pentru deciziile care trebuie luate. Cele două axe care definesc planul optimal de reprezentare a datelor sunt denumite “componente principale” (“axe principale”). După prelucrarea datelor, utilizatorilor le sunt prezentate două grafice:

- primul reprezintă proiectarea caracterelor pe axele principale calculate de calculator, axele fiind înscrise într-un cerc cu rază egală cu 1 (sau 100 %). Dacă un punct reprezentativ al unui caracter se găsește aproape de cerc, înseamnă că informația recuperată este aproape de 100 %. Graficul permite analiza relațiilor caractere – caractere

- al doilea reprezintă indivizi, permițând studiul relațiilor indivizi – indivizi. Aici nu există cerc, indivizii fiind dispuși după valorile lor respective pentru fiecare caracter.

Plasând cele două reprezentări una lângă cealaltă sau reunindu-le pe un grafic, se pot analiza relațiile caractere – indivizi.

ACP poate fi utilizată în marketing, pentru anchete în vederea elaborării unei strategii, sau pentru a trata o mare cantitate de date în vederea reducerii dispersiei. Trebuie evitată confuzia corelației cu relația cauză – efect între caractere.

CAPITOLUL XXIII

PRINCIPII DE ECONOMIE SANITARA PENTRU MANAGERI

I. Introducere în economia sanitară

Economia în general este știința ce se ocupă cu studiul producției și alocării bunurilor și serviciilor în condițiile unor resurse limitate. Ea se bazează pe două lucruri universale: dorințele și nevoile oamenilor sunt nelimitate iar resursele disponibile pentru a le satisface sunt limitate. Astfel economia studiază modul în care resursele sunt folosite pentru satisfacerea dorințelor, uneori fiind denumită “știința sărăciei”.

Cele trei întrebări fundamentale care stau la baza economiei sunt:

Ce bunuri și servicii trebuie produse?

În ce mod trebuie produse aceste bunuri și servicii?

Către cine trebuie repartizate aceste bunuri și servicii?

Economia poate fi: (1) pozitivă – studiază ceea ce există în realitate; ce bunuri sunt produse, cum anume și către cine sunt distribuite sau (2) normativă – studiază ceea ce ar trebui să fie, și modul de a pune în practică.

Economia sanitară studiază modul în care sunt produse și furnizate îngrijirile de sănătate, în condițiile unor resurse limitate. Cele trei întrebări fundamentale ale economiei sunt valabile și pentru economia sanitară, cu specificarea că bunurile și serviciile produse sunt reprezentate de îngrijirile de sănătate. Acesta este motivul pentru care se mai folosește în loc de economie sanitară și termenul de economie serviciilor de sănătate.

Economia sanitară s-a dezvoltat puternic în ultimele decenii, după o perioadă de incertitudine datorată teoriei conform căreia resursele pentru sănătate nu trebuie limitate. Astăzi este evident pentru toată lumea că nici o țară nu poate alocă resurse nelimitate pentru îngrijirile de sănătate, indiferent de nivelul dezvoltării sale economice.

Un sistem economic reprezintă un mod de distribuție a resurselor astfel încât să fie satisfăcute nevoile, deci să răspundă celor trei întrebări fundamentale: ce producem, cum producem și pentru cine producem.

Există două sisteme distincte care încearcă să atingă aceste deziderate:

- sistemul economiei centralizate – în care statul evaluează nevoile consumatorilor și decide ce bunuri să fie produse și cum anume, precum și distribuția acestor bunuri
- sistemul economiei de piață liberă – în care statul permite indivizilor să decidă ce bunuri să fie produse, în concordanță cu distribuția inițială a resurselor (statul poate avea însă rolul de a redistribui resursele inițiale între indivizi pentru a atinge obiective de echitate).

În practică majoritatea societăților au sisteme economice care operează între aceste două extreme. Deoarece eșecul economiei centralizate este cunoscut, să vedem cum ar trebui să funcționeze un sistem de piață liberă.

II. Sistemul pieței libere

Piața reprezintă locul unde producătorii și consumatorii se întâlnesc și schimburile au loc. Pentru ca bunurile să fie schimbate (tranzacționate) ele trebuie să aibă un preț. Prețul reprezintă valoarea pe piață a unui produs la un moment dat.

Fiecare tranzacție de pe piață prezintă două aspecte:

- cererea – cantitatea de bunuri pe care cumpărătorii sunt dispuși să le cumpere la un preț dat, la un anumit moment
- oferta – cantitatea de bunuri pe care producătorii doresc să le vândă la un preț dat, la un anumit moment

Prețul de echilibru este prețul pentru care cantitatea de bunuri pe care furnizorii o aduc pe piață (oferta) este egală cu cantitatea de bunuri pe care consumatorii doresc să o cumpere (cererea).

1. Cererea

Cererea este atributul consumatorilor. Modelul economic al comportamentului consumatorilor pleacă de la observația că toți cumpărătorii își folosesc veniturile astfel încât să obțină un maxim de bunăstare sau utilitate. Aceasta se realizează prin cumpărarea unor bunuri și servicii în funcție de venitul disponibil, plecând de la presupunerea că fiecare consumator știe cel mai bine cum să-și crească bunăstarea și deci ce anume să cumpere. De asemenea cumpărătorii caută furnizorii cu prețurile cele mai mici pentru același produs.

Când vorbim despre cerere, ne referim la *cererea efectivă* adică la cantitatea de bunuri pe care cumpărătorii sunt dispuși să o cumpere la un preț dat, cumpărătorii care au însă și posibilitatea de a cumpăra bunul respectiv.

Cererea pentru un bun (produs sau serviciu) este determinată de două grupuri de factori:

- factori specifici individuali sau “gusturi”, care țin de vârstă, sex, obiceiuri, cultură, educație etc.
- factori externi indivizilor, dar comuni societății: prețul bunului
 - prețul celorlalte bunuri (substitutive și complementare)
 - prețul viitor al bunurilor
 - venitul indivizilor
 - mărimea pieței
 - distribuția veniturilor în interiorul pieței

În funcție de modul în care cererea pentru un bun variază la modificarea venitului cumpărătorilor, bunurile pot fi: *superioare* – dacă cererea pentru ele crește proporțional cu creșterea venitului, *normale* – dacă cererea pentru ele crește proporțional mai puțin decât creșterea venitului, *inferioare* – dacă cererea pentru ele scade cu creșterea venitului.

Bunurile *substitutive (alternative)* sunt acele bunuri care se pot cumpăra și consuma în locul bunului respectiv.

Bunurile *complementare* sunt acele bunuri care se consumă împreună cu bunul respectiv.

Cu cât prețul unui produs este mai mare cu atât se găsesc mai puțini cumpărători și cantitatea cerută este mai mică, iar cu cât prețul este mai mic cu atât vor fi mai mulți cei care vor dori să cumpere și deci cererea va fi mai mare. Reprezentarea grafică a relației între prețul unui produs și cantitatea cerută la un moment este curba cererii (vezi figura 23.1).

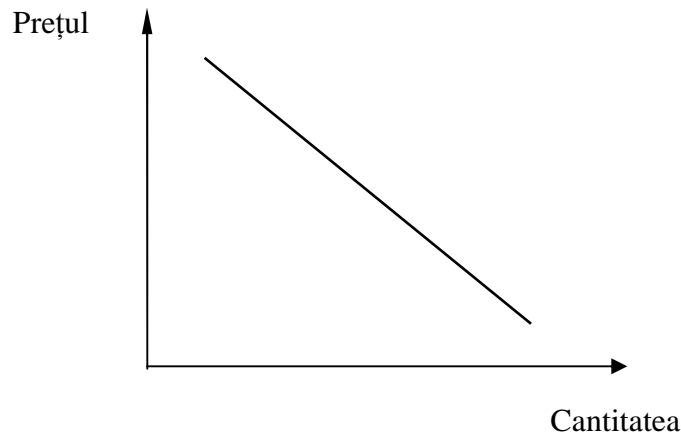


Figura 23.1. Curba cererii

2. Oferta

Oferta este atributul furnizorilor (al firmelor). Așa cum am amintit oferta reprezintă cantitatea de bunuri pe care producătorii (furnizorii) vor să o vândă la un preț dat.

Într-o piață liberă perfectă furnizorii doresc să-și maximizeze profitul, au stimulente pentru a produce ceea ce vor să cumpere consumatorii și au stimulente să producă la costuri minime. De asemenea noi furnizori pot intra pe piață și pot să-și vândă produsele la prețurile la care vor să cumpere consumatorii, eliminând de pe piață furnizorii ineficienți.

Factori care influențează oferta sunt:

- maximizarea profitului
- forma de proprietate
- schimbările tehnologice
- factorii de producție
- schimbări ale costurilor resurselor
- taxe/subvenții
- schimbări în prețul celorlalte bunuri

Reprezentarea grafică a relației între prețul unui produs și cantitatea oferită spre vânzare la un moment dat este curba ofertei (vezi figura 23.2).

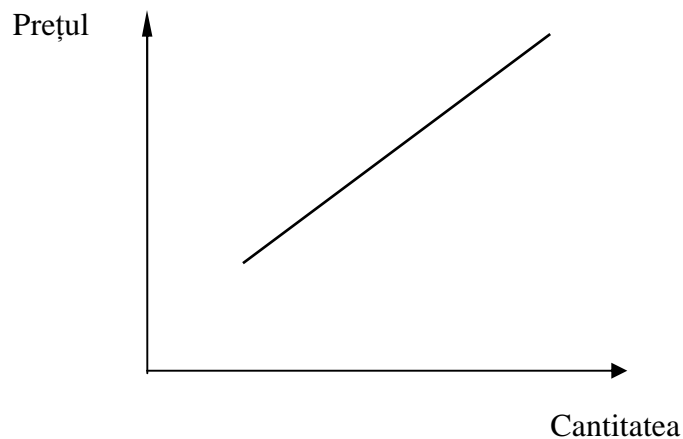


Figura 23.2. Curba ofertei

Presupunând că un producător încasează pentru fiecare produs același preț, prețul ultim la care ar dori să vândă este cel care să-i acopere cheltuielile cu ultima unitate de produs, deci prețul minim acceptat este costul marginal al ultimei unități de produs.

Pe o piață liberă prețul unui bun este cel care aduce în balanță cererea și oferta determinând echilibrul pieței. Prețul la care cererea pentru un bun este egală cu oferta pentru același bun se numește *preț de echilibru* (vezi figura 23.3).

Elasticitatea reprezintă modul în care o cantitate cerută sau oferită variază la modificarea unuia dintre factorii care o influențează (prețul, venitul etc.).

Ea este definită ca raportul între schimbarea procentuală a cantității cerute (oferite) și schimbarea procentuală a factorului determinant.

De exemplu elasticitatea cererii în funcție de preț este dată de formula:

$$E = \frac{dQ}{Q}$$

.....

$$E = \frac{dP}{P}$$

Dacă schimbarea procentuală a cantității este mai mare decât a factorului determinant, atunci elasticitatea este mai mare decât 1 (ignorăm semnul negativ). În acest caz spunem că fenomenul analizat este elastic. Dacă schimbarea procentuală a cantității este mai mică decât a factorului determinant, atunci elasticitatea este mai mică decât 1, deci fenomenul este inelastic. În cazul în care schimbarea are loc în aceeași proporție elasticitatea va fi egală cu 1; fenomenul analizat este unitar elastic.

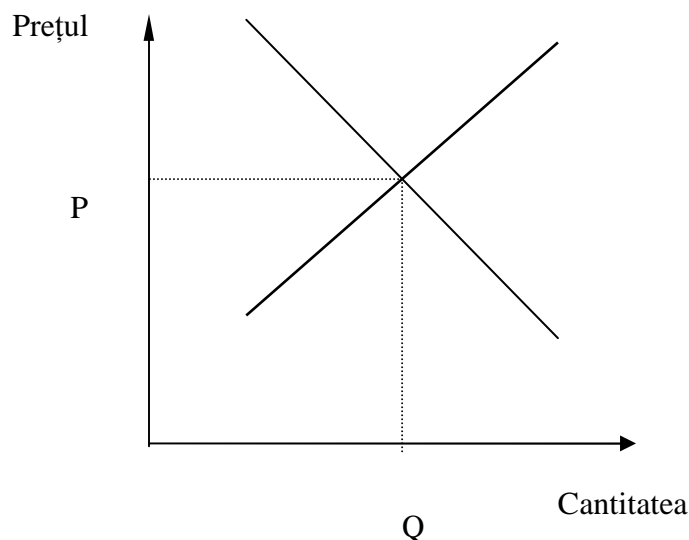


Figura 23.3. Stabilirea prețului de echilibru

3. Optimul pieței libere

Deoarece am pornit de la ideea că răspunsul cel mai bun la întrebările fundamentale ale economiei este oferit de un sistem economic care are la baza piața liberă, adică interacțiunea liberă între cerere și ofertă până la atingerea unui preț de echilibru, să vedem în continuare care sunt condițiile optime de funcționare ale unei piețe libere.

Condițiile necesare pentru ca o piață să funcționeze liber și astfel să rezulte o alocare optimă a resurselor în societate sunt:

1. Existența unui grad cât mai mare de competiție între furnizori; se realizează prin:
 - intrare liberă pe piață
 - cunoașterea perfectă a tranzacțiilor de pe piață
 - cât mai mulți furnizori și cumpărători, astfel încât nici unul dintre ei să nu poată influența singur prețul
 - costuri egale de transport și tranzacție
 - mobilitate a factorilor de producție
 - un mare grad de omogenitate a bunurilor (să fie comparabile)
 - o scală a costurilor de producție constantă (sau descrescătoare)
2. Existența unei piețe complete. Piețele incomplete sunt acelea în care prețul bunurilor de pe piață nu reflectă exact toate costurile implicate. Unii dintre factorii care stau la baza piețelor incomplete sunt:
 - *externalitățile*: beneficii sau costuri derivate din producerea sau cumpărarea unui bun care se reflectă și asupra altora decât cei implicați în tranzacție, și care nu se reflectă în prețul bunului tranzacționat. Externalitățile pot fi pozitive sau negative.

-
- *bunurile publice*: sunt bunuri “fără rival și de la care nu poate fi exclus nimeni”, adică bunuri de la care nu poți opri lumea să le consume și a căror disponibilitate nu este afectată de numărul consumatorilor.
 - *bunurile merituoase*: bunuri despre care decidenții nu sunt neutrii (indiferenți) în legătură cu cât se consumă.
3. Necesitatea consumatorilor de a avea și de a fi capabili să înțeleagă informațiile asupra prețurilor cât și asupra eficacității și calității bunurilor. De asemenea se presupune că fiecare consumator știe cu certitudine ceea ce dorește.
 4. Existența unei distribuții echitabile a activelor înainte ca tranzacțiile să aibă loc.

III. Piața îngrijirilor de sănătate

Sănătatea este un bun fundamental care nu se poate cumpăra în cadrul unei piețe, iar determinanții ei sunt “bagajul” genetic, stilul de viață, mediul înconjurător și îngrijirile de sănătate. Deoarece nevoia de îngrijiri de sănătate este determinată de nevoia de sănătate, spunem despre îngrijirile de sănătate că sunt un bun derivat și că cererea de îngrijiri de sănătate este o cerere derivată.

De ce există o cerere de sănătate? Se spune că sănătatea este cerută atât pentru a fi consumată cât și pentru faptul că este o investiție. Dorim o sănătate mai bună deoarece obținem beneficii psihice simțindu-ne bine, în timp ce dacă suntem bolnavi obținem beneficii negative. Ne dorim o sănătate mai bună deoarece dacă suntem bine putem să muncim și astfel să câștigăm bani, în timp ce venitul nostru poate scădea dacă suntem bolnavi.

Îngrijirile de sănătate au următoarele caracteristici:

- sunt esențiale, adică este dificil să le substituim cu alte bunuri
- sunt un bun derivat; îngrijirile de sănătate sunt doar unul dintre bunurile necesare îmbunătățirii sănătății
- beneficiile unor îngrijiri de sănătate sunt nesigure.

1. Cererea de îngrijiri de sănătate

Este evident că ceea ce stă la baza cererii de îngrijiri de sănătate sunt *nevoile* de îngrijiri de sănătate. Alți determinanții ai cererii de îngrijiri de sănătate sunt:

- *prețul acestora*. Prețul reprezintă un determinant important al cererii individuale. În general costul care stă la baza prețului este format din două componente: costurile medicale directe și costurile indirecte ale pacientului. Pacientul plătește de obicei toate costurile indirecte și frecvent unele părți ale costurilor medicale (directe).
- *prețul altor bunuri*, deoarece acestea pot influența costul resurselor necesare îngrijirilor de sănătate
- *venitul individual*. În general creșterea venitului determină o cerere mai mare, dar sunt situații când creșterea venitului poate determina o scădere a cererii
- *vârsta și alte obiceiuri familiale*
- *nivelul educațional*

Principalele tipuri de nevoi de îngrijiri de sănătate sunt: (1) nevoia percepută – ceea ce pacientul consideră că ar avea nevoie (dorința lui), (2) nevoia cerută – ceea ce pacientul solicită unui furnizor de îngrijiri de sănătate, (3) nevoia normativă – ceea ce consideră un profesionist că ar avea nevoie pacientul și (4) nevoia comparativă – la nivel populațional, plecând de la nevoile observate la alte populații.

Așa cum se observă nevoia de îngrijiri de sănătate este un concept relativ, care implică atât individul cât și societatea, totul având drept punct de plecare sărăcia informațiilor (a cunoștințelor) de care dispune un pacient în legătură cu “nevoile” sale de îngrijiri de sănătate. Această problemă a determinării nevoii de îngrijiri de sănătate stă la baza *relației de agenție* care apare între furnizorii de îngrijiri de sănătate și pacienți.

Specificul relației de agenție în cazul îngrijirilor de sănătate este cel care determină fenomenul cunoscut sub numele de *cererea indusă de ofertă*.

2. Oferta de îngrijiri de sănătate

Oferta de îngrijiri de sănătate este reprezentată de cantitatea de îngrijiri de sănătate ce se furnizează consumatorilor de către furnizorii de servicii de sănătate.

Factorii care influențează oferta sunt:

- costul de producție, care uneori este și foarte greu de calculat
- tehnicile alternative de producție (îngrijirile primare vs. secundare etc.)
- substituirea resurselor (posibilitatea de substituie a capitalului cu forța de muncă)
- piața resurselor (influențarea comportamentului furnizorilor în funcție de sistemul de plată)
- alte sectoare ale economiei (autoritățile locale, serviciile sociale, organizațiile voluntare)

Principalele unități de furnizare a ofertei de îngrijiri de sănătate sunt:

- practicianul de îngrijiri primare de sănătate
- spitalul

Nici una dintre aceste unități de producție nu corespunde teoriei economice a firmei, care este caracterizată prin dorința de maximizare a profitului și posibilitatea de alegere a resurselor și a rezultatelor. Ambele tipuri de unități de producție pot fi considerate ca firme multi-produs ale căror rezultate au atât dimensiuni calitative cât și cantitative.

Practicianul de îngrijiri primare de sănătate are următoarele caracteristici:

- nu reprezintă o unitate tipică de producție, activitatea sa având o puternică componentă socială
- timpul său este principala resursă
- nu poate aborda o standardizare a îngrijirilor
- pune accent pe importanța discreției medicale și a libertății clinice
- are rolul de “portar” pentru accesul la serviciile spitalicești

Spitalul este consumatorul principal al resurselor pentru sănătate. Principalele sale caracteristici sunt:

- nu este “fabrica” sectorului sanitar
- rareori acționează ca un antreprenor pentru maximizarea profitului (clincienii și managerii au alte scopuri)
- reglementările determină spitalele să nu poată face un profit “excesiv”
- foarte importantă este discreția clinică

Există două caracteristici principale care diferențiază spitalul de majoritatea firmelor:

- natura eterogenă a îngrijirilor de sănătate și diversitatea factorilor în funcție de care putem face gruparea lor: mărime, specialități etc.
- identificarea celor care decid este foarte dificilă deoarece responsabilitatea este împărțită între un număr de indivizi. Din această cauză, conducerea spitalului se face mai degrabă pe considerente medicale decât economice, iar datorită incertitudinii inerente ce prevalează asupra fiecărui caz rezultă dificultatea evaluării exacte a resurselor necesare funcționării eficiente.

Un factor foarte important ce influențează activitatea furnizorilor de îngrijiri de sănătate îl reprezintă *calitatea* îngrijirilor de sănătate. Modul în care calitatea influențează oferta de îngrijiri de sănătate derivă din următoarele aspecte:

- calitatea este legată de natura și rezultatul îngrijirilor primare
- este un factor foarte important al pieței medicale
- accentul pus pe pregătirea medicală poate duce la o variație a calității
- poate exista o alocare greșită spre calitate în dauna cantității

În concluzie oferta de îngrijiri de sănătate este o problema foarte complexă, ea fiind “o complicată secvență de răspunsuri adaptative în fața incertitudinii” (Mcguire, Henderson & Mooney – 1992).

3. Piața serviciilor de sănătate

Faptul că piața serviciilor de sănătate nu este o piață liberă se întâlnește în literatură sub denumirea de *eșecul pieței* (“market failure”).

Cauzele pentru care piața serviciilor de sănătate nu poate funcționa adecvat ca o piață liberă sunt următoarele:

1. Lipsa competiției:
 - restricție la intrarea pe piață (trebuie o atestare pentru a putea furniza servicii)
 - mobilitate redusă a factorilor de producție
 - eterogenitatea îngrijirilor de sănătate
 - existența economiilor de scară și de scop
2. Imperfecțiuni informaționale și asimetria informațională:
 - cunoștințe limitate asupra propriei stări de sănătate
 - dificultatea evaluării eficacității clinice
 - specificul relației de agenție și cererea indusă de ofertă
 - competiția nu pentru prețuri ci pentru calitate
3. Piețe incomplete:
 - prezența externalităților (pozitive și negative)
 - sănătatea ca bun meritos
 - bunurile periculoase: bunuri al căror consum are efect negativ asupra sănătății
 - rolul altruismului
4. argumentele de genul echității:
 - distribuția inegală a veniturilor
 - nevoi de sănătate mai mari la cei cu venituri mici

În fața acestui eșec al pieței libere în sfera serviciilor de sănătate se pune întrebarea dacă trebuie să intervenim pe această piață și cum anume. Răspunsul este “Da”, iar această intervenție se face prin reglementările care stabilesc modul de funcționare a pieței serviciilor de sănătate. Dacă sistemul îngrijirilor de sănătate este unul centralizat atunci reglementările nu sunt numeroase deoarece piața nu este liberă, iar cererea și oferta de îngrijiri de sănătate sunt determinate central. Cu cât piața îngrijirilor de sănătate este lăsată să evolueze mai mult spre o piață liberă, cu atât ea este să fie mai reglementată pentru a nu apare foarte puternic faptul că ea nu poate fi o piață perfectă. Reglementările care se fac acționează fie în direcția stimulării funcționării pieței pentru a putea funcționa într-adevăr ca o piață liberă perfectă, fie în direcția diminuării efectelor negative ce rezultă din faptul că ea nu este o piață perfectă.

Motivele principale ale intervenției pe piața îngrijirilor de sănătate sunt:

- pentru reducerea riscului datorită:
 - necunoașterii nevoilor reale și viitoare
 - importanței atribuită sănătății
 - costului foarte mare al unor servicii de sănătate*Soluția:* asigurarea privată sau publică
- pentru a crește consumul anumitor îngrijiri de sănătate:
 - unele bunuri publice sau externalități
 - cererea privată vs. optimul social*Soluția:* subvenționarea unor servicii
- pentru creșterea accesibilității private la unele servicii de sănătate:
 - corelația sărăcie-boală
 - nevoia de a crește accesul celor cu venituri mici*Soluția:* subvenționarea/transferul veniturilor
- pentru scăderea consumului de bunuri periculoase:
 - sănătatea ca bun meritos
 - problema externalităților

Soluția: promovarea sănătății; reglementarea publicității; diferite taxe și impozite

- pentru creșterea competiției pe piață urmărind:
 - creșterea eficienței și a calității
 - creșterea stării de sănătate pentru resursele date

Soluția: încurajarea competiției; sisteme de plată cu stimulente; informare mai bună a consumatorilor

- pentru restrângerea/controlul costurilor:
 - relația de agenție
 - potențialul de creștere a costurilor
 - dificultatea stabilirii produselor de calitate

Soluția: finanțarea cercetării pentru metode cât mai cost-eficace; controlul finanțării globale; încurajarea reglementărilor profesionale/etice; negocierea tarifelor; stimularea sănătății publice; rol mai activ al “cumpărătorilor”.

“Problema de bază este că piața nu poate fi eficientă în schimburile care se concentrează pe termen scurt, între un număr mic de oameni care tranzacționează, unde informația atât asupra naturii bunului cât și asupra rezultatului așteptat este necunoscută, unde bunul este puțin substituibil între consumatori și unde sunt mari probleme potențiale legate de incertitudinea și complexitatea luării deciziei”. (Mcguire, Henderson & Mooney – 1992)

IV. Cumpărarea și contractarea serviciilor

1. Cumpărarea serviciilor

Așa cum s-a descris în subcapitolele anterioare în majoritatea sistemelor de sănătate pacientul nu mai este cel care cumpără direct serviciile de care are nevoie. Cumpărarea serviciilor se face de către terțul plătitor, folosind în acest scop resursele colectate de la contribuabili.

Această idee de “cumpărare a serviciilor de sănătate” este oarecum nouă, deoarece inițial sistemele care aveau la bază un terț plătitor funcționau pe principiul plății furnizorilor în concordanță cu serviciile acordate pacienților. Cu timpul s-a observat însă, că datorită specificului relației de agenție și a cererii induse de ofertă, nivelul serviciilor cerute de pacienți depășește posibilitățile de finanțare. De aici a apărut ideea de raționalizare a serviciilor care trebuie oferite pacienților în funcție de nevoile de sănătate identificate la nivel populațional.

Până de curând, în majoritatea țărilor, funcția de evaluare a nevoilor de sănătate la nivel populațional și de cumpărare de servicii în legătură cu nevoile identificate era integrată în organizații care erau în același timp și furnizoare de servicii de sănătate. Exemplul cel mai la îndemână este cel al țării noastre unde Ministerul Sănătății și Direcțiile Sanitare Județene (DSJ) aveau în același timp acest rol dublu: de a identifica nevoile populației și de a cumpăra servicii, dar și de a furniza servicii prin toate unitățile sanitare care le aparțin. Din această cauză funcția de cumpărare se face de cele mai multe ori având în vedere nu atât nevoile populației, ci ale furnizorilor de servicii de sănătate.

Pentru a rezolva această situație, tendința actuală de reorganizare a acestor instituții este aceea de separare a celor care cumpără servicii în numele populației de cei care furnizează serviciile. Acest proces poartă denumirea de “separare a cumpărătorului de furnizor” (purchaser-provider split).

În cadrul experimentului de reformă a serviciilor primare din cele 8-12 județe, s-a încercat realizarea acestui proces în sensul că noul cumpărător al îngrijirilor primare era reprezentat de Compartimentul de Reformă al DSJ, iar furnizorii de îngrijiri erau medicii generaliști subordonați Direcției Sanitare. În acest fel, teoretic, Compartimentul de Reformă ar fi trebuit să fie cel care să identifice nevoile de îngrijiri primare ale populației și apoi să contracteze cu medicii servicii în concordanță cu aceste nevoi, iar DSJ ar fi trebuit

să fie cea care să apere interesele furnizorilor de servicii (medicii generaliști) în cadrul acestui proces. În practică însă este cam greu să intri într-un astfel de proces de negociere atunci când Compartimentul de Reforma este subordonat încă directorului DSJ.

Pin aplicarea Legii 145/1997 a asigurărilor sociale de sănătate, Casele Județene de Asigurări de Sănătate sunt care cumpără servicii, iar cât timp spitalele vor aparține de Direcțiile de Sănătate Publică, aceasta va fi principalul furnizor de servicii. În plus medicii din asistența primară care devin practicieni independenți contractează direct cu Casele de Asigurări serviciile acordate pacienților.

Ceea ce se întâmplă de cele mai multe ori în practică (nu numai la noi) este faptul că terțul plătitor se preocupă predominant de modul de plată al furnizorilor și mai puțin de evaluarea nevoilor populației. Chiar dacă au puterea financiară, cumpărătorii sunt frecvent dominați de interesele profesioniștilor din interiorul organizațiilor furnizoare de servicii, sau merg pe metode de finanțare istorice fără a face vreo evaluare a cost-eficacității serviciilor care sunt furnizate. Acesta este motivul pentru care trebuie accentuat acest rol “de gândire” în cadrul unor astfel de organizații de cumpărători de servicii de sănătate.

Obiectivul general al cumpărătorilor este de a maximiza îmbunătățirea stării de sănătate a populației din aria lor, iar acest lucru se face prin evaluarea nevoilor și cumpărarea de servicii eficiente și cost-eficace. Alte obiective mai pot include cumpărarea de servicii care să răspundă unor criterii cum ar fi accesibilitatea, calitatea etc.

Rolurile și activitățile principale ale unui cumpărător de servicii de sănătate sunt:

- evaluarea nevoilor de servicii ale populației
- identificarea strategiilor cost-eficace de soluționare a acestor nevoi
- evaluarea serviciilor existente și a modului în care acestea pot răspunde strategiilor identificate
- consultarea doctorilor/publicului/pacienților asupra valorilor sociale și a priorităților
- urmărirea politicilor naționale și locale
- definirea a ceea ce se dorește a se cumpăra
- stabilirea unor contracte cu furnizorii, cu specificarea cantității, calității și costului serviciilor
- monitorizarea/evaluarea furnizorilor
- folosirea informațiilor obținute pentru un nou ciclu de cumpărare/contractare.

Evaluarea nevoilor populației nu este ușor de realizat mai ales în contextul unor diferite definiții ale nevoilor. Sunt descrise în literatură nevoi percepute, nevoi cerute, nevoi normative și nevoi comparative. Un termen ideal este acela de nevoie obiective, care reflectă nevoia reală de servicii de sănătate a unui pacient.

Economiștii folosesc frecvent în evaluarea nevoilor termenul de “capacitate de a beneficia” care unește conceptul de nevoie obiectivă cu cel de disponibilitate a unui tratament eficient care să răspundă acelei nevoi.

Toți acești termeni diferă de *priorități*, care sunt definite ca modul de înțelegere a nevoilor de către cei care fac politicile de sănătate, nevoi filtrate printr-o sită a considerațiilor politice.

În evaluarea nevoilor necesare procesului decizional al cumpărării, este necesară o viziune asupra întregii comunități (maximizarea îmbunătățirilor stării de sănătate), ceea ce uneori poate duce la conflicte de interese cu medicii clinicieni care doresc să furnizeze pacienților lor cele mai bune tratamente disponibile.

Argumentul în favoarea unui țel explicit de maximizare a îmbunătățirilor stării de sănătate este acela că forțează politicienii, managerii și doctorii să precizeze clar care sunt prioritățile în domeniul sănătății. Cealaltă soluție este aceea a unor decizii bazate pe principii mai puțin explicite cum ar fi: preferințele furnizorilor, relații între decidenți, sau “primul venit-primul servit”.

Pentru determinarea nevoilor sunt necesare trei tipuri de informații:

- epidemiologice (prevalența și incidența bolilor în populație). Chiar având aceste date legate de structura și caracteristicile populației nu putem stabili

imediat serviciile necesare știut fiind că majoritatea factorilor care stau la baza sănătății sunt situați în afara sectorului sanitar. De aceea este important să fie identificate acele probleme care pot fi rezolvate efectiv de către sectorul sanitar, și apoi să se stabilească priorități în funcție de resursele disponibile.

- medicale și economice – eficacitatea și cost-eficacitatea tratamentelor disponibile.
- instituționale – ce servicii există pentru a răspunde acestor nevoi. Aceasta implică nu numai existența serviciilor, dar și modul în care sunt utilizate și dacă au o calitate adecvată.

2. Contractarea serviciilor

Așa cum am arătat pasul următor în procesul cumpărării este acela al contractării serviciilor necesare cu diferiții furnizori.

În acest context foarte importantă este poziția pe piață atât a cumpărătorului cât și a furnizorului. De exemplu dacă într-o anumită regiune nu există decât un singur furnizor (monopol al furnizorilor) va fi foarte greu de negociat și de obținut servicii care poate că nu sunt pe placul furnizorilor, dar care sunt necesare populației. În cazul prezenței mai multor furnizori, cumpărătorul trebuie să încurajeze relații pe termen lung cu aceștia și nu să încerce doar o competiție a prețurilor între furnizori în detrimentul pacienților și a intereselor publicului.

Există situații când pe piață nu acționează doar un singur cumpărător ci mai mulți (medicii generaliști deținători de fonduri în Marea Britanie); riscul unei astfel de situații este acela că se pierde din vedere aspectul comunitar în favoarea unuia mai individual. O soluție în acest caz o reprezintă gruparea acestor cumpărători pentru a-și coordona politicile privind cumpărarea anumitor servicii.

În oricare situație în care există o separare a cumpărătorilor de furnizori trebuie să existe o formă de înțelegere între aceștia privind tipul, volumul, calitatea și costul îngrijirilor de sănătate care vor fi furnizate. Aceste înțelegeri iau de obicei forma unor contracte.

Indiferent de cine este cumpărătorul (autoritatea sanitară, casa de asigurări, medicii generaliști etc.) sau furnizorul, orice contract trebuie să conțină următoarele aspecte:

- natura muncii furnizate
- volumul și calitatea muncii furnizate
- prețul muncii furnizate și modul de plată (în avans, în etape sau retrospectiv)
- unele informații referitoare la procesul muncii (dacă sunt relevante)
- modul de monitorizare a contractului și informațiile care vor fi furnizate
- aspecte legale referitoare la nerespectarea contractului etc.

Detalii referitoare la tipurile de contracte au fost prezentate în cadrul subcapitolului IV – plata furnizorilor.

În practică alegerea tipului de contract este determinată de:

- mărimea cumpărătorului/furnizorului
- volumul contractului
- abilitatea de a prevedea cât mai corect volumul de muncă
- modul în care furnizorii își aleg pacienții

Contractarea reprezintă încă ceva nou pentru multe sisteme de sănătate care abia au trecut de la un sistem integrat al cumpărătorilor și furnizorilor la un sistem unde apare despărțirea între furnizori și cumpărători. De aceea, contractarea ca și proces evoluează odată cu creșterea experienței participanților. Pentru început însă este nevoie ca aceste contracte să fie cât mai explicite referitor la natura, volumul și calitatea serviciilor și să implice un cost rezonabil de monitorizare. Cu timpul ele vor evolua spre acea balanță în care cumpărătorul dorește servicii cât mai cost-eficace care să răspundă nevoilor populației, iar furnizorul o planificare pe termen lung și o piață stabilă pentru serviciile furnizate.

V. Evaluarea economică a îngrijirilor de sănătate

Evaluarea economică a îngrijirilor de sănătate reprezintă o modalitate prin care se încearcă a se răspunde celor trei întrebări fundamentale ale economiei sanitare: ce servicii trebuie produse, în ce mod și pentru cine. În literatură evaluarea economică se mai întâlnește și sub denumirea de evaluare a eficienței.

Primul pas în abordarea acestui subiect îl reprezintă definirea termenilor de eficacitate și eficiență.

Eficacitatea reprezintă gradul în care o anumită activitate produce rezultatele care se așteaptă de la ea (indiferent de resursele folosite).

Eficiența implică nu numai abordarea rezultatelor unei activități ci și a resursele utilizate; există o *eficiență tehnică* prin care se dorește (ca urmare a unei activități) producerea unor rezultate așteptate folosind cât mai puține resurse, și o *eficiență alocativă* în care resursele și rezultatele sunt folosite în modul cel mai bun cu putință astfel încât să rezulte un maxim de bunăstare.

Evaluarea îngrijirilor de sănătate poate fi împărțită deci în două părți: în primul rând o evaluare a eficacității îngrijirilor respective (sau o evaluare a eficacității clinice), apoi o evaluare a eficienței – ceea ce implică luarea în calcul atât a costurilor și a beneficiilor cât și a altor tipuri de îngrijiri de sănătate eficiente.

Acest capitol abordează doar problema evaluării eficienței, dar nu trebuie uitat faptul că oricare evaluare a eficienței trebuie precedată de o evaluare a eficacității.

Evaluarea economică este importantă deoarece încearcă să dea răspunsul la întrebarea cum să folosim resursele limitate în fața unor nevoi și dorințe nelimitate. Ea este o modalitate explicită care poate sta la baza alocării resurselor, proces care de cele mai multe ori se desfășoară folosind metodele cunoscute gen: “așa am făcut și ultima dată”, “simt eu că este bine în acest mod” etc.

Evaluarea economică reprezintă procesul prin care se compară două sau mai multe alternative din punctul de vedere al resurselor consumate și al rezultatelor obținute.

Ea implică deci două laturi indispensabile: pe de o parte analizarea a cel puțin două alternative, și pe de altă parte analizarea simultană atât a costurilor cât și a rezultatelor obținute.

| | | Se examinează atât costurile (resursele) cât și rezultatele (efectele) alternativelor? | | |
|--|--------|--|----------------------------------|---|
| Se compară două sau mai multe alternative? | N U | NU | | DA |
| | | se examinează doar rezultatele | se examinează doar costurile | |
| | | evaluare parțială | | evaluare parțială |
| | | 1A. Descrierea rezultatelor | 1B. Descrierea costurilor | 2. Descrierea cost/rezultat |
| | DA | evaluare parțială | evaluare economică completă | 4. Minimizarea costurilor Analiza cost-eficacitate Analiza cost-beneficiu Analiza cost-utilitate |
| | | 3A. Evaluarea eficacității | 3B. Analiza costului | |

Tabelul 23.1. Caracteristicile distinctive ale evaluărilor îngrijirilor de sănătate

O privire sumară asupra diferitelor evaluări ale îngrijirilor de sănătate este prezentată în tabelul următor (după Michael F. Drummond – "Methods for economic evaluation of health care programmes").

Procesul care stă la baza unei evaluări economice este acela de a identifica mai multe alternative și apoi de a studia pentru fiecare dintre ele ce resurse sunt necesare și care sunt rezultatele obținute.

În tabelul următor sunt arătate principalele tipuri de costuri și consecințe folosite în realizarea evaluărilor economice (după Michael F. Drummond – "Methods for economic evaluation of health care programmes").

| COSTURI: | CONSECINȚE: |
|---|--|
| I. Costuri organizaționale și operaționale din sectorul sanitar | I. Schimbări ale stării de sănătate (efecte fizice, psihice, sociale) |
| II. Costuri aferente pacienților și familiilor lor: <ul style="list-style-type: none"> • plățile din buzunar • alte resurse folosite de pacient și familie pentru tratament • timpul de absență de la muncă • costurile psihice (durerea, anxietatea etc.) | II. Schimbări în folosirea resurselor (beneficii): <ul style="list-style-type: none"> • pentru funcționarea serviciilor din sectorul sanitar: <ol style="list-style-type: none"> 1. aferente afecțiunii originale 2. aferente altor afecțiuni • pentru pacient și familia sa: <ol style="list-style-type: none"> 3. economii sau mai mult timp liber 4. economisire a timpului de absență de la muncă |
| III. Costuri aferente externalităților | III. Schimbări în calitatea vieții pacientului și a familiei sale (utilitatea) |

Tabelul 23.2. Tipuri de costuri și consecințe folosite în evaluarea economică

Resursele necesare sunt exprimate prin costuri, iar rezultatele obținute pot fi exprimate prin: efecte asupra stării de sănătate, utilități asociate fiecărei stări de sănătate sau beneficii economice asociate fiecărei stări de sănătate.

În momentul realizării unei evaluări economice trebuie să încercăm să determinăm toate resursele necesare, precum și toate efectele rezultate.

Nivelul resurselor utilizate se exprimă prin costurile implicate, costuri care sunt de mai multe tipuri. De altfel chiar și consecințele intervenției pot fi grupate în mai multe tipuri.

1. Determinarea costurilor

Costurile pot fi abordate din mai multe perspective; astfel în contabilitate ele apar sub aspectul unor bani ce reflectă ceea ce se plătește real, dar într-o evaluare economică vorbim despre costul oportunității.

Costul oportunității unei resurse reprezintă beneficiile care ar fi putut fi generate prin folosirea resursei în cea mai bună alternativă posibilă (adică ce oportunitate am ratat folosind resursa respectivă în modul în care am decis să o folosim).

O primă clasificare a costurilor este aceea de costuri directe și indirecte.

Costurile directe sunt acele costuri determinate efectiv de furnizarea unui serviciu de sănătate. Costurile organizaționale sunt o parte a costurilor directe. Ele reprezintă totalitatea costurilor (din sectorul sanitar) implicate pentru realizarea activității care este supusă evaluării economice. Tot din costurile directe mai fac parte și plățile directe făcute de pacienți, precum și alte resurse folosite de pacient și familie pentru tratament.

Costurile indirecte sunt costurile care nu sunt date de furnizarea efectivă a serviciului respectiv, dar se asociază cu acest fapt. În categoria costurilor indirecte intră costurile datorate absenței de la muncă și costurile psihice.

Pentru a putea determina costurile necesare desfășurării fiecărei activități este necesar să identificăm inițial costurile totale ale furnizorului respectiv. Apoi alocăm aceste costuri pentru fiecare activitate desfășurată la nivelul firmei respective.

Costul total – CT – al unei firme reprezintă costul necesar realizării producției (la un nivel dat).

Costul total este format din mai multe costuri: costuri fixe, costuri semi-variabile și costuri variabile.

Costurile fixe – CF – sunt acele costuri ce rămân independente față de nivelul producției. Ele pot varia în timp, dar nu sunt dependente de producție (de exemplu închirierea unui spațiu necesar desfășurării activității).

Costurile variabile – CV – sunt acele costuri dependente în funcție de nivelul producției, ele variind odată cu fiecare nou produs (de exemplu costul materiilor prime).

Costurile semi-variabile – CSV – sunt acele costuri ce variază numai la realizarea anumitor nivele de producție (de exemplu costul necesar angajării unor noi salariați). Se observă că de fapt costurile semi-variabile sunt un caz particular de costuri variabile.

Foarte importante sunt definițiile a încă două tipuri de costuri cu care ne vom mai întâlni în continuare: costul mediu și costul marginal.

Costul mediu reprezintă costul producerii unei unități dintr-un bun (sau dintr-un serviciu) și se obține prin împărțirea costurilor totale la numărul de unități produse.

Costul marginal este costul suplimentar necesar producției unei noi unități dintr-un produs (cu cât cresc costurile totale dacă nivelul producției crește cu o unitate).

Asemănător cu costul marginal se definește și *costul incremental* care este costul necesar variației producției între două nivele date, raportat la variația numărului de bunuri produse.

Este interesant de observat că în timp ce costul mediu include atât elemente ale costurilor fixe cât și variabile, costul marginal include numai acele elemente de cost care apar în urma creșterii producției (costurile variabile).

Foarte importantă într-o evaluare economică este luarea în considerație a preferinței de timp, adică a faptului că societatea preferă să aibă bani și să-i cheltuiască acum mai degrabă decât în viitor. Din această cauză, chiar în absența inflației un leu este mai valoros acum decât peste un an.

Acesta este motivul pentru care în momentul realizării unei evaluări economice costurile și beneficiile care apar în viitor trebuie reprezentate la valoarea lor prezentă. Acest proces poartă denumirea de proces de actualizare a costurilor iar mijlocul prin care se realizează este *rata de actualizare*.

Dacă așa cum am amintit în toate evaluările economice resursele se exprimă prin costurile implicate, ceea ce desparte diferitele tipuri de evaluări economice este modul de a exprima și de a măsura consecințele intervențiilor analizate.

Astfel, în practică se folosesc patru tipuri de evaluări economice:

- minimizarea costurilor
- analiza cost-eficacitate
- analiza cost-utilitate
- analiza cost-beneficiu

Analiza de minimizare a costurilor

Această evaluare economică este cel mai simplu tip de evaluare economică și presupune că rezultatele intervențiilor sunt identice. În această situație deoarece avem aceleași consecințe se identifică și se analizează doar costurile implicate de fiecare dintre alternative.

Deosebirea dintre o analiză a costurilor și o evaluare de minimizare a costurilor este aceea că în cea de-a doua situație trebuie puse în evidență toate consecințele și arătat că diferențele dintre rezultatele alternativelor sunt inexistente sau fără importanță.

Un exemplu de astfel de analiză o reprezintă evaluarea și compararea costurilor pentru chirurgia de o zi în cazul herniilor, față de metoda clasică ce implică internarea pacientului în spital.

Analiza cost-eficacitate

Analiza cost-eficacitate permite compararea mai multor alternative care ating aceleași obiective, dar într-o măsură diferită. Condiția esențială pentru realizarea unei astfel de evaluări este ca beneficiile să se exprime în aceeași unitate de măsură.

În analiza cost-eficacitate consecințele se exprimă în unități "naturale", cel mai frecvent în ani de viață câștigați sau decese evitate. Este o analiză economică deplină deoarece evaluează atât costurile cât și consecințele alternativelor și poate compara intervenții care nu au aceleași rezultate, dar care au consecințe ce se pot exprima prin aceeași unitate de măsură.

Astfel într-o analiză cost-eficacitate putem compara consecințele transplantului renal cu cele ale dializei spitalicești, consecințe exprimate prin numărul de ani de viață prelungită. Putem însă să comparăm chiar și un program de prevenire a deceselor prin accidente de bicicletă folosind casca de protecție cu un program de chirurgie cardiacă, cu condiția ca să evaluăm numărul de ani de viață câștigați în urma fiecăruia dintre aceste programe.

Analiza cost-eficacitate ia în considerare numai un aspect al îmbunătățirii stării de sănătate (prelungirea vieții sau evitarea decesului), dar nu ține cont de celălalt aspect al îmbunătățirii stării de sănătate și anume calitatea vieții.

Analiza cost-utilitate

În această analiză consecințele intervențiilor sunt măsurate prin utilitatea generată de fiecare dintre ele. Utilitatea se referă la valoarea care se acordă unei stări specifice de sănătate și poate fi măsurată prin preferințele indivizilor sau societății pentru fiecare stare particulară de sănătate.

Această tehnică de evaluare economică are marele avantaj că încearcă să evalueze consecințele alternativelor și din punctul de vedere al calității vieții post-intervenție.

Consecințele sunt valorizate prin unități naturale care încearcă să reflecte utilitatea asociată fiecărei stări de sănătate. Punctul comun al acestor unități de măsură este acela al combinării prelungirii vieții cu calitatea vieții asociată acestor ani. Cele mai frecvent folosite unități de măsură sunt: anii de viață ajustați în funcție de calitatea vieții (Quality Adjusted Life Years – QALY), ani de viață sănătoși (Years of Healthy Life -YHL) sau ani de viață ajustați în funcție de disabilitățile prezente (Disability Adjusted Life Years – DALY).

În cazul analizei cost-utilitate pentru fiecare dintre stările de sănătate consecutive intervențiilor se atribuie un anumit număr de QALY de exemplu. Marele neajuns al acestei metode este acela al identificării pentru fiecare stare specifică de sănătate a numărului de QALY.

De exemplu consecutiv unui transplant renal, să presupunem că pacientul mai poate trăi 10 ani, ceea ce reprezintă anii de viață câștigați. Apoi trebuie să evaluăm calitatea vieții pentru acești ani de viață câștigați (deoarece de exemplu calitatea vieții nu este aceeași dacă ești sănătos sau dacă iei toată viața medicație imunosupresoare). Să zicem că într-o astfel de situație calitatea vieții este 50% din calitatea vieții unui om sănătos de aceeași vârstă. Rezultă un beneficiu post-transplant renal de 5 QALY ($10 \cdot 0,5 = 5$).

Dificultatea atribuirii unui număr de QALY fiecărei stări specifice de sănătate derivă din dificultatea evaluării calității vieții pentru fiecare stare specifică de sănătate. Pentru a atribui fiecărei stări de sănătate o anumită calitate a vieții se folosesc mai multe tehnici de determinare. Cele mai cunoscute metode prin care se încearcă evaluarea calității vieții pentru fiecare stare specifică de sănătate sunt:

- măsurarea pe o scală a raporturilor
- loteria standard ("standard gamble")
- schimbul temporal ("time trade-off")

În finalul analizei cost-utilitate se compară pentru fiecare dintre alternative costul per QALY sau invers câți QALY se obțin pentru fiecare unitate monetară folosită.

Analiza cost-beneficiu

În acest tip de analiză atât costurile cât și beneficiile sunt exprimate în termeni monetari. Este o analiză destul de rar întâlnită datorită dificultății de apreciere consecințelor în termeni monetari.

Avantajul metodei constă în faptul că pot fi comparate orice intervenții, indiferent de tipul rezultatelor. Marele dezavantaj al metodei este acela al aprecierii în termeni monetari a consecințelor.

După identificarea costurilor și a beneficiilor rezultatele evaluării se pot exprima printr-un raport cost/beneficii sau o diferență beneficii minus costuri.

Această metodă de evaluare economică poate fi folosită și pentru comparații cu alternativa "nu facem nimic", care uneori poate fi mai bună decât o intervenție pentru care costurile sunt mai mari decât beneficiile.

În tabelul următor se pot observa modalitățile de măsurare a costurilor și a consecințelor în momentul realizării unei evaluări economice (după Michael F. Drummond – "Methods for economic evaluation of health care programmes").

| Tipul evaluării | Măsurarea costurilor | Tipul consecințelor | Măsurarea consecințelor |
|------------------------|----------------------|--|--|
| Minimizarea costurilor | Bani | Identice în toate aspectele relevante | Nu |
| Cost-eficacitate | Bani | Implică un singur efect comun ambelor alternative, dar realizat în grade diferite | Unități naturale (ani de viață câștigați etc) |
| Cost-beneficiu | Bani | Implică unul sau mai multe aspecte, nu neapărat comune ambelor alternative; efectele comune se pot realiza în grade diferite | Bani |
| Cost-utilitate | Bani | Implică unul sau mai multe aspecte, nu neapărat comune ambelor alternative; efectele se pot realiza în grade diferite | "Zile sănătoase" sau "ani de viață câștigați ajustați în funcție de calitatea vieții – QALY" |

Tabelul 23.3. Măsurarea costurilor și a consecințelor în diferitele tipuri de evaluare economică

Întrebările care trebuie avute mereu în vedere în momentul analizării unei evaluări economice sunt următoarele (după Michael F. Drummond – "Methods for economic evaluation of health care programmes"):

1. Care a fost contextul evaluării economice? (întrebarea la care trebuie răspuns s-a pus într-o formă la care să se poată răspunde?)
2. S-a făcut o descriere cuprinzătoare a alternativelor?
3. S-a stabilit anterior eficacitatea alternativelor?
4. S-au identificat toate costurile și consecințele alternativelor?
5. Unitățile de măsură pentru măsurarea consecințelor sunt cele mai potrivite?
6. Sunt credibile valorile atribuite costurilor și consecințelor?
7. S-a făcut ajustarea temporală a valorii costurilor și a consecințelor?
8. S-a făcut o analiză incrementală a costurilor și consecințelor alternativelor?
9. S-a făcut o analiză a sensibilității?
10. Include prezentarea și discutarea rezultatelor toate problemele cu care se poate întâlni utilizatorul?

Clasificarea tipurilor de analize pentru evaluarea economică are mai mult un scop didactic. În practică de cele mai multe ori realizatorul analizei nu poate previziona exact ce formă finală va lua analiza deoarece poate că nu știe care vor fi rezultatele finale ale intervențiilor.

În plus analizele de minimizare a costurilor și cost-eficacitate presupun că intervențiile analizate merită să fie făcute și trebuie să vedem doar pe care să o alegem. Ele sunt folosite deci în situații în care vrem să evaluăm eficiența tehnică.

Analizele cost-utilitate și cost-beneficiu pot compara alternative cu consecințe total diferite și chiar cu alternativa "nu facem nimic", și de aceea ele sunt utile în momentul în care dorim să facem o evaluare a eficienței alocative.

În final trebuie spus că evaluarea economică este doar un instrument tehnic ce poate sta la baza luării deciziilor și că ea nu poate înlocui logica, responsabilitatea sau riscul ce se asociază cu procesul de luare a deciziilor.

Bibliografie

- Abel-Smith, B., Mossialos, E. *Cost containment and health care reform: a study of the EU*, Buckingham: Open University Press, 1994
- Adler, N. – *Comportement organisationnel*, Les Editions Reynald Goulet Inc., 1994
- Andersen TF, Mooney, G. *The challenge of medical practice variations*. Basingtoke: Macmillan, 1990.
- Antoniu, N.; Neagoe I. și alții – *Finanțele întreprinderilor*, București, 1993
- Appleby, J. – *Financing Health Care in the 1990's*, Buckingham: Open University Press, 1992
- Argenti, J. – *Aide mémoire des techniques de gestion*, Paris, Editions Eyrolles, 1971
- Barr, N. – *The Economics of the Welfare State*, Stanford University Press, Stanford, California, 1993
- Bazerman, M. H.; Neale, M. A. – *Negotiating Rationally*, Free Press, 1992
- Birch, S.; Goldsmith, L.; Makela, M. – *Paying the Piper and Calling the Tune: Principles on Prospects for Reforming Physician Payment in Canada*, McMaster University, Centre for Health Economics and Policy Analysis, Working Paper 9416, 1994
- Bistriceanu, Gh.; Adochiței, M. N.; Negrea, E. – *Finanțele agenților economici*, Ed. Didactică și Pedagogică, R.A., București, 1995
- Boadway, R.W.; Bruce, N. – *Welfare Economics*, Oxford, Basil Blackwell Ltd., 1984.
- Bochensky, J.M. – *Ce este autoritatea*, Ed. Humanitas, București, 1992
- Bownan, C.; Asch, D. – *Strategic Management*, Prentice Hall, 1987
- Bremond, J.; Geledon, A. – *Dicționar economic și social*, Ed. Expert, 1995
- Byrum, B. – *A Primer on Social Styles*, The 1986 Annual: Developing Human Resources, 1986
- BZT784 – *Management competitiv. Resurse: Comunicarea*, The Open University, Centrul pentru Educație la Distanță CODECS – tipărit cu sprijinul Fundației SOROS pentru o Societate Deschisă, România, București, 1994
- Bacharach, P si Baratz, M.S. *Power and Poverty*, Oxford University Press, 1970
- Balicki, M and Sabbat, J (1994) *The state's responsibility for health care in Poland*. Antidotum Supplement, No. 1, pp.81-88
- Barret, C. and Hill, D. (1987), *An implementation model for health services reform*, Social Science and Medicine, vol.24, no.10, 821-32
- Barrett, S. și Fudge, C.(ed)(1981) *Policy and Action*, Methuen
- Baumol, W.J. – *Economic Theory and Operations Analysis*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1977
- Berciu, I., Vlădescu, C. *Legislație și Reformă Sanitară*, Ed. Cosal, București, 1999
- Berman, P. (1978) *The study of macro- and micro - implementation*, Public Policy, 26, 157-1984
- Bernard, Y.; Colli, J.C. – *Vocabular economic și financiar cu indice de termeni în patru limbi*, Ed. Humanitas, 1994
- Biji, E.; Korka, M. și alții – *Statistică teoretică și economică*, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1991
- Blum, H.L., *Planning for Health: Development and Application of Social Change Theory*, Human Science Press, New York, 1974

-
- Bowling A, Jacobson B, Southgate L. *Explorations in consultation of the public and health professionals on priority setting in an inner London district*. Social Science and Medicine 1993;37:7:851-7.
 - Cole, G.A. – *Personnel management – Theory and practice*, DP Publications Ltd., London, 3rd edition, 1993
 - Colletette, P. – *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*, Presses de l'Université du Québec, 1991
 - Drummond, F.; Maynard, A. – *Purchasing and providing cost-effective health care*, Churchill Livingstone, 1993
 - Cammack, P, Pool, D and Tordoff, W. *Third World Politics. A Comparative Introduction*. 2nd edition, Macmillan, 1993.
 - Carr-Hill RA. *Allocating resources to health care: is the QUALY a technical solution to a potential problem?* International Journal of Health Services 1991; 21:2:351-63.
 - Cederlof, C. – *Budget Allocation in Zambia*, [Memorandum of 960812], 1996
 - Child, J. (1984) *Organization. A Guide to Problems and Practice*. 2nd edition. Harper and Row, London.
 - Cochrane AL. *Effectiveness and efficiency: random reflections on health services*. London: Nuffield Provincial Hospital Trust, 1972.
 - Culyer, A.J. – *Economics*, Oxford, Basil Blackwell Ltd., 1985
 - Culyer, A.J. – *The Normative Economics of Health Care Finance and Provision*, Oxford Review of Economic Policy, Vol. 5(1):3458, 1989
 - Cunningham, G.,(1963) *Policy and Practice*, Public Administration, 41, 229-38
 - Cusworth, J.W. and Franks, T.R. (1993). *Managing Projects in Developing Countries*. Longman Scientific and Technical.
 - Dalley G. *Decentralization: a new way of organizing community health services*. Hospital and Health Services Review, 83, 1987: 72-78.
 - Dimond B. *Decisions, decisions*. Health Service Journal 1993; 28 January 26-7.
 - Dobrotă, N.; Angelescu, C.; Coșea, M. și alții – *Economie politică*, Ed. Economică, 1995
 - Donaldson, C. – *Economics of Health Care Financing. The Visible Hand*, Macmillan Press Ltd., 1993
 - Donaldson, C., and Gerard, H., *Economics of Health Care Financing: The Visible Hand*, Macmillan, 1992
 - Drummond M, Torrance G, Mason J. *Cost-effectiveness league tables: more harm than good?* Social Science and Medicine 1993; 37:1:33-40.
 - Drummond, F.; Stoddart, Greg L.; Torrance, George W. – *Methods for the economic evaluation of health care programmes*, Oxford University Press, 1990
 - Dworkin R. *Will Clinton's plan be fair?* New York Review of Books 1994; 13 Jan.: 20-25.
 - Drummond, M. F. – *Principles of economic appraisal in health care*, Oxford University Press, 1989
 - Enachescu, D. și Vladescu, C. (coord.) *Strategia Nationala de Sanatate Publica*, Ministerul Sanatatii, Ed. Herra, Bucuresti, 2004.
 - European Commission (1997) *Advisory Committee on Medical Training: Fourth Report and Recommendations on the Conditions for Specialist Training XV/E/8306/4/96 final*. Brussels: Internal Market DG.

-
- European Commission (1996) Advisory Committee on Medical Training: Report and Recommendations on the Review of Specific Training in General Medical Practice XV/E/8443/1/95. Brussels: Internal Market DG.
 - European Commission (1998) Advisory Committee on Training in Nursing: Report and Recommendations on the competencies required to take up the profession of nurse responsible for general care in the European Union XV/E/8481/4/97. Brussels: Internal Market DG.
 - European Commission (1992) Council Directive 92/51/EEC of 18 June 1992 on a second general system for the recognition of professional education and training to supplement Directive 89/48/EEC, http://www.europa.eu.int/eur-lex/en/lif/reg/en_register_0610.html accessed 11 Dec. 2003.
 - European Commission (2001) European Commission staff working paper on the future regime for professional recognition, MARKT/D/8131/3/2001. Brussels: Internal Market DG.
 - European Commission (2001a) Information Note: The Free Movement of Workers in the Context of Enlargement 6 March 2001. Brussels: European Commission.
 - European Commission (2002) Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on the recognition of professional qualifications. COM (2002) 119 final. Brussels: Internal Market DG.
 - European Network of Nursing Organisations (ENNO) (2000) Recommendations for a European Framework for Specialist Nursing Education. Paris: ENNO.
 - European Union (1975a) 75/364/EEC: Council Decision of 16 June 1975 setting up an Advisory Committee on Medical Training, http://www.europa.eu.int/eur-lex/en/lif/dat/1975/en_375D0364.html accessed 11 Dec. 2003.
 - European Union (1975c) 75/365/EEC: Council Decision of 16 June 1975 setting up a Committee of Senior Officials on Public Health, http://www.europa.eu.int/eur-lex/en/lif/dat/1975/en_375D0365.html accessed 3 Dec.2003.
 - European Union (1975b) 75/367/EEC: Council Recommendation of 16 June 1975 on the clinical training of doctors, http://www.europa.eu.int/eurlex/en/lif/dat/1975/en_375H0367.html accesses 11Dec.2003.
 - European Union (1997) Consolidated version of the Treaty establishing the European Community, http://www.europa.eu.int/eurlex/en/treaties/dat/ec_cons_treaty_en.pdf accessed 11Dec.2003.
 - European Union (1977) Council Directive 77/452/EEC of 27 June 1977 concerning the mutual recognition of diplomas, certificates and other evidence of the formal qualifications of nurses responsible for general care, including measures to facilitate the effective exercise of this right of establishment and freedom to provide services and Council Directive 77/453/EEC of 27 June 1977 concerning the coordination of provisions laid down by Law, Regulation or Administrative Action in respect of the Health policy and European Union enlargement activities of nurses responsible for general care, http://www.europa.eu.int/eur-lex/en/lif/reg/en_register_062050.html accessed 11Dec.2003.

-
- European Union (1978) Council Directive 78/686/EEC of 25 July 1978 concerning the mutual recognition of diplomas, certificates and other evidence of the formal qualifications of practitioners of dentistry, including measures to facilitate the effective exercise of the right of establishment and freedom to provide services and Council Directive 78/687/EEC of 25 July 1978 concerning the coordination of provisions laid down by Law, Regulation or Administrative Action in respect of the activities of dental practitioners, http://www.europa.eu.int/eur-lex/en/lif/reg/en_register_062050.html accessed 11Dec.2003.
 - European Union (1980) Council Directive 80/154/EEC of 21 January 1980 concerning the mutual recognition of diplomas, certificates and other evidence of formal qualifications in midwifery and including measures to facilitate the effective exercise of the right of establishment and freedom to provide services and Council Directive 80/155/EEC of 21 January 1980 concerning the coordination of provisions laid down by Law, Regulation or Administrative Action relating to the taking up and pursuit of the activities of midwives, http://www.europa.eu.int/eur-lex/en/lif/reg/en_register_062050.html accessed 11Dec.2003.
 - European Union (1985) Council Directive 85/432/EEC of 16 September 1985 concerning the coordination of provisions laid down by Law, Regulation or Administrative Action in respect of certain activities in the field of pharmacy and Council Directive 85/433/EEC of 16 September 1985 concerning the mutual recognition of diplomas, certificates and other evidence of formal qualifications in pharmacy, including measures to facilitate the effective exercise of the right of establishment relating to certain activities in the field of pharmacy, http://www.europa.eu.int/eur-lex/en/lif/reg/en_register_062050.html accessed 11Dec.2003.
 - European Union (1989) Council Directive 89/48/EEC of 21 December 1988 on a general system for the recognition of higher-education diplomas awarded on completion of professional education and training of at least three years' duration, http://www.europa.eu.int/eur-lex/en/lif/dat/1989/en_389L0048.html accessed 11Dec.2003
 - European Union (1993) Council Directive 93/16/EEC of 5 April 1993 to facilitate the free movement of doctors and the mutual recognition of their diplomas, certificates and other evidence of formal qualifications., http://www.europa.eu.int/eur-lex/en/lif/reg/en_register_062050.html , 11Dec.2003
 - European Union (2001) Directive 2001/19/EC of the European Parliament and of the Council of 14 May 2001 amending Council Directives 89/48/EEC and 92/51/EEC on the general system for the recognition of professional qualifications and Council Directives 77/452/EEC, 77/453/EEC, 78/686/EEC, 78/687/EEC, 78/1026/EEC, 78/1027/EEC, 80/154/EEC, 80/155/EEC, 85/384/EEC, 85/432/EEC, 85/433/EEC and 93/16/EEC concerning the professions of nurse responsible for general care, dental practitioner, veterinary surgeon, midwife, architect, pharmacist and doctor (Text with EEA relevance), http://www.europa.eu.int/eur-lex/en/lif/dat/2001/en_301L0019.html , accessed 11Dec.2003.

-
- Easton,D.(1965a) *A System Analysis of Political Life*, Wiley.
 - Easton,D.(1965b). *A Framework for Political Analysis*, Prentice-Hall.
 - Ellencweig A.Y., (1992) *Analysing Health Systems*, Oxford University Press
 - Ensor, T.; Witter, S. – *Health economics for former communist countries in transition*, note de curs, York, 1997
 - Enthoven, A., (1986) "*Managed Competition in Health Care and the Unfinished Agenda*", *Health Care Financing Review*, Annual Supplement, 105-119
 - Frenk, J. (1993) The new public health. *Annual Review of Public Health*, 14, 469-490
 - The challenges of the free movement of health professionals , OECD (1999) *Practising Physicians – Density/1000 population*. Paris: OECD.
 - UEMS (2001) Basel Declaration: UEMS Policy on Continuing Professional Development, <http://www.uems.be/d-0120-e.htm> accessed 2003.
 - Frenk, J (1994) *Dimensions of health system reform*, *Health Policy*, 27, pp.19-37
 - Frenk, J (1995) *The power of ideas and the ideas of power challenges to ENHR from health system reform*, *Research into Action*, 2, pp.1-4
 - Fisher, R.; William, U. – *Getting to Yes*, Penguin Books, 1992
 - Galinowska S, Tymowska K, and Polans and Johnson N(ed.) *Private Markets in Health and Welfare*, Cap. 7, Berg: Oxford and Providence, USA, 1995.
 - Gerard K, Mooney G. QUALY league tables: handle with care. *Health Economics* 1993; 2:59-64.
 - Goldacre MJ, Lee A, Don B. *Waiting list statistics:relation between admissions from waiting lists and lenght of waiting list*. *British Medical Journal* 1987; 295:1105-8.
 - Green, A. *Planning in Developing Countries* (1999), MacMillan Press Ltd, London.
 - Graham, H.T.; Bennet, R. – *Human resources management*, Pitman Publishing, London, 7th edition, 1992
 - Guenka Petrova, D. Lupuleasa, Carmen Zaman, *Monitorizarea sectorului farmaceutic si a politicii nationale a medicamentului in Romania*. CREDES, NICARE, PHARE, 2000.
 - R. Saltman, J. Figueras, C. Sakellarides, *Critical Challenges for Health Care Reform in Europe*, WHO 1998
 - Hall, P., Land, H. Parker, R, and Webb, A (1975) *Change, Choice and Conflict in Social Policy*. Heinemann, London
 - Ham, C și Hill, M, (1992) *Health Policy in Britain*, MacMillan Press Ltd, London
 - Harrison S, Hunter DJ. *Rationing health care*. London: Institute for Public Policy Research, 1994.
 - Harrison S. *A policy agenda for health care rationing*, *British Medical Bulletin*, 1995, Vol.51, No.4.
 - *Health Service Journal*. *Managers ponder the shape of things to come*. 17 June 1993, 12-16.
 - Heginbotham C. *Rationing*. *British Medical Journal* 1992;304:496-9
 - Hogwood, B W and Gunn, L A (1984) *Policy Analysis for the Real World*. Oxford University Press, Oxford
 - Hsiao, W.C. – *Abnormal Economics in the Health Sector*, *Health Policy*, Vol. 32: 125139, 1995
 - Hurley, J. – *Welfarism, Extrawelfarism and Evaluative Economic Analysis in the Health Sector*, in M. Barer, T. Getzen and G. Stoddart (eds.), *Health. Health Care*

and Health Economics: Perspectives on Distribution, New York, John Wiley and Sons, 1998

- Handy, C.B. – *Understanding Organizations*, 3rd edition, Penguin, 1985
- Harries, S. – *A Manager's Handbook*, Chapman & Hall, 1993
- Herzberg, F. – *The Motivation to Work*, Transaction Pub, 1993
- Health care in Transition, country profile, Romania. WHO, 1996
- Iglehart, J.K., (1992) "*Health Policy Report: The American Health Care System*". The New England Journal of Medicine, sept.3, vol.327, no.10: 742-748
- Immergut, E.M. (1992) *Health Politics. Interests and Institutions in Western Europe*, Cambridge University Press
- Juran, J. M. – *Juran's Quality Handbook*, 5th edition, McGraw-Hill, 1999
- Jordan, A.G. și Richardson, J.J-(1987), *British Politics and the Policy Process*, Unwin Hyman
- Jowell R, Witherspoon S, Brook L. *British social attitudes: special international report*. Aldershot: Gower, 1991.
- Kalimo, E (1979) *Health Service Needs. In measurement of levels of Health* (ed. W.W.Holland), OMS, Copenhagen.
- Kingdon, J (1984) *Agendas, Alternatives and Public Policies*. Little Brown & co., Boston
- Klein RE. *Dimension of rationing: WHO should do what?* British Medical Journal 1993; 307:309-11.
- Klein RE. *The case for elitism: public opinion and public policy*. Political Quarterly 1974; 45:4:406-417.
- Krasnik, A.; Groenewegen, P.; Pedersen, P.; Schollen, P.; Mooney, G.; Gottschau, H.; Flierman, M.; Darmsgaax, L. 1990. – *Changing Remuneration Systems: Effects on Activity in General Practice*, British Medical Journal, Vol. 300: 16981701.
- Keeney, R. L. – *Value Focused Thinking*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1992
- Keeney, R. L.; Raiffa, Howard – *Negotiation Analysis*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1994
- Koontz, H.; Wehrich, H. – *Management*, London, McGraw-Hill, 9th edition, 1988
- Labonte, R. – *Health Care Spending as a Risk to Health*, Canadian Journal of Public Health, Vol. 81: 251252, 1990
- Lane, J-E(1993) *The Public Sector. Concepts, models and approaches*, Sage, London
- Longest, B.B., (1990), *Interorganizational linkages in the health sector*, Health Care Management Review, vol.15, no.1: 17-28
- Longest, B.B., (1990), *Interorganizational linkages in the health sector*, Health Care Management Review, vol.15, no.1: 17-28
- Lavis, J.N.; Stoddart, G.L. – *Can We Have Too Much Health Care?*, Oxford University Press, 1994
- Lewicki, R. – *Negotiation*, Penguin Books, 1995
- Legea 145/24 iulie 1997 privind asigurarilor sociale de sanatate
- Maxwell RJ. *Financing health care: lessons from abroad*. British Medical Journal, 1988, 296, 1423-26.
- McClelland A. *In Fair Health? Equity and the Health System*. Canberra, SSNU, Background Paper No. 3, 1991
- McGuire, A.; Henderson, J.; Mooney, G. – *The Economics of Health Care*, 1988

-
- McGuire, A.; Henderson, J.; Mooney, G. – *The Economics of Health Care*, 1988
 - McLaney, E. J. – *Business Finance for Decision Makers*, Pitman Publishing, 1991
 - Mills, A. and al. (1990), *Health System Decentralization. Concepts, issues and country experience*, OMS, Geneva
 - Mintzberg, H. *The structuring of organization*, Prentice Hall, 1979.
 - Moldoveanu, M.; Dobrescu, E. – *„tiința afacerilor*, Expert, București, 1995
 - Mansfield, E. – *Principles of microeconomics*, W.W. Norton & Co., New York, 1992
 - Maslow, A.; Lowry, R. – *Toward a Psychology of Being*, John Wiley & Sons, 1998
 - Mathis, R.L.; Nica, P.C.; Rusu, C. – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997
 - McMahon, R.; Barton, E.; Piot, M. – *Si vous êtes chargé de...*, Genève, OMS, 1981
 - Mellett, H.; Marriott, N.; Harries, S. – *Financial Management in the NHS, A Manager's Handbook*, Chapman & Hall, 1993
 - Merrill, D.W.; Reid, R.H. – *Personal Styles and Effective Performance*, Radnor, Pennsylvania, Chilton, 1982
 - Mintzberg, H. – *Power in and around organizations*, McGraw-Hill, 1983
 - Mooney, G. – *Communitarianism and Health Care Economics*, in M. Barer, T. Getzen and G. Stoddart (eds.), *Health. Health Care and Health Economics: Perspectives on Distribution*, New York, John Wiley and Sons, 1998
 - Nicolaescu, O.; Verboncu, I. – *Management*, Editura Economică, 1995
 - Nierenberg, G. – *Fundamentals of Negotiation*, Howthorne, 1973
 - OECD, (1994) *The Reform of Health Care Systems. A Review of Seven OECD Countries*, Paris: OECD,.
 - OECD – *The Reform of Health Care Systems: A Comparative Analysis of Seven Countries*, Paris, 1992
 - OECD Health data 1996
 - O.M.S. 306/19.04.2000&O.C.N.A.S.48/19.04.2000, pentru aprobarea Listei cuprinzind bolile pentru care asiguratii beneficiaza in tratamentul ambulatoriu de medicamente eliberate fara contributie personala decontate din fondul de asigurari sociale de sanatate
 - O.M.S.917/23.12.1999 pentru aprobarea Normelor de stabilire a metodologiei de calcul a preturilor cu ridicata si amanuntul la produsele medicamentoase
 - O.U.152/14.10.1999 privind produsele medicamentoase de uz uman
 - O.U. 125/29.08.1998 privind infiintarea si functionarea Agentiei Nationale a Medicamentului
 - Pauly, M.V. – *Efficiency, Incentives and Reimbursement for Health Care Inquiry*, Vol. VII: 114131, 1970
 - Peel, M. – *Introducere în management*, Editura Alternative, 1994
 - Peterson, T.T. – *Théorie du management*, Paris, Gauthier-Villars, 1969
 - Pinault, R.; Davelux, C. – *La planification de la santé – concepts, méthodes, stratégies*, Ed. Edition Nouvelles, Montreal, 1995
 - R. Saltman, J. Figueras. *European Health Care Reform, analysis of current strategies*, WHO regional publication 1997.
 - Rathwell T et al(ed), *Tipping the balance towards primary health care*, Aldershot: Avebury, 1995.

-
- Reinhardt, U.E. – *Abstracting From Distributional Effects, This Policy is Efficient*, in M. Barer, T. Getzen and G. Stoddart (eds.), Health. Health Care and Health Economics: Perspectives on Distribution, New York, John Wiley and Sons, p. 152, 1998
 - Reinhardt, U.E. – *Reflections on the Meaning of Efficiency: Can Efficiency Be Separated from Equity?*, Yale Law and Policy Review, Vol. 10: 302315, 1992
 - Review Annual, vol.2, Sage Publication
 - Rice, T. – *The Desirability of MarketBased Health Reforms: A Reconsideration of Economic Theory*, in M. Barer, T. Getzen and G. Stoddart (eds.), Health. Health Care and Health Economics: Perspectives on Distribution, New York, John Wiley and Sons, p. 415454, 1998
 - Robinson, S. – *Management Financiar*, traducere de Roxana Toader, Ed. TEORA, 1995
 - Roemer, M.I., (1989), National health systems as market interventions, Journal of Public Health Policy, vol.10, 62-77
 - Rondinelli, D.A., *Government Decentralization in Comparative Perspective: Theory and Practice*, International Review of Administrative Sciences, vol.XLVII, no.2, 133-145,1981
 - Rafeln, N. – *Private Health Insurance in Developing Countries: Egypt's Experience*, in Innovations in Health Care Financing, Washington D.C., World Bank, 1997
 - Reinhardt, U.E. – *Reflections on the Meaning of Efficiency: Can Efficiency Be Separated from Equity?*, Yale Law and Policy Review, Vol. 10: 302315, 1992
 - Reinhardt, U.E. – *Abstracting From Distributional Effects, This Policy is Efficient*, in M. Barer, T. Getzen and G. Stoddart (eds.), Health. Health Care and Health Economics: Perspectives on Distribution, New York, John Wiley and Sons, p. 152, 1998
 - Rice, T. – *The Desirability of MarketBased Health Reforms: A Reconsideration of Economic Theory*, in M. Barer, T. Getzen and G. Stoddart (eds.), Health. Health Care and Health Economics: Perspectives on Distribution, New York, John Wiley and Sons, p. 415454, 1998
 - Robin, E.; Scott, M. – *Managing Health Care Marketing Communication*, An Aspen Publication, 1986
 - Robinson, J.C. – *Payment Mechanism Nonprice Incentives, and Organizational Transaction in Health Care Inquiry*, Vol. 30: 328333, 1993
 - Rodwin, V.; Vlădescu, C. – *L'Etat et les systèmes de santé*, Médecine et Hygiène no. 2039, p. 1832-1838, 21 sept. 1994, Genève, Swiss
 - Rosen, B. – *Professional Reimbursement and Professional Behaviour Emerging Issues and Research Challenges*, Social Science and Medicine, Vol. 24(3), 455462, 1989
 - Schieber, G.; Maeda, A. – *A Curmudgeon's Guide to Financing Health Care in Developing Countries*, in "Innovations in Health Care Financing", World Bank Discussion Paper no. 365, July 1997
 - Sheiman, I. – *Forming the System of Health Insurance in the Russian Federation*, Social Science and Medicine, Vol. 39(10), 14251432, 1994
 - Sheiman, I. – *From Beveridge to Bismarck Model of Health Finance: A Case Study of the Russian Federation*, in Innovations in Health Care Financing, Washington, D.C., World Bank, 1997
 - Stanton, N. – *Comunicarea*, Societatea ʳtiință și Tehnică S.A., 1995

-
- Staw, B.M.; Cummings, L.L. – *Evaluation and employment in organizations*, Jai Press Inc., Greenwich Connecticut, 1990.
 - Sabatier P (1991) *Toward better theories of the policy process*. Political Science and Politics 24, p.144-156
 - Sabatier, P., and Mazmanian D., *The implementation of public policy: a framework of analysis*, Policy Study Journal, 2, 538-560, 1980.
 - Saltman RB, von Otter C. (1995). *Implementing planned markets in health care: balancing social and economic responsibility*. Buckingham: Open University Press.
 - Saltman RB. *A conceptual overview of recent health reforms*. European Journal of Public Health, 1994, 4, 287-93.
 - Saltman, B.R., and Von Otter, C. *Planned Markets and Public Competition*, Open University Press, 1992
 - Saltman, R.B., Harrison S., and Van Otter, *Competition and Public Funds*, Hospital Management International, Annual Edition, 1991
 - Saunders, P. (1981) *Social Theory and the Urban Question*. London: Hutchinson.
 - Schieber, G.; Maeda, A. – *A Curmudgeon's Guide to Financing Health Care in Developing Countries*, in "Innovations in Health Care Financing", World Bank Discussion Paper no. 365, July 1997
 - Smith, B.C. (1979) *The measurement of decentralization*, International review of administrative sciences, vol.45 no.3: 214-222.
 - Stancu, I. – *Finanțe - Teoria piețelor financiare, Finanțele întreprinderilor, Analiza și gestiunea financiară*, Editura Economică, 1996
 - Titmus, R (1974), *Social Policy. An Introduction*, Allen and Unwin, London
 - Toma, M.; Brezeanu, P. – *Finanțe și gestiune financiară. Aplicații practice teste-grilă*, Editura Economică, 1996
 - Toma, M.; Brezeanu, P. – *Finanțe și gestiune financiară. Aplicații practice teste-grilă*, Editura Economică, 1996
 - Torrington, D.; Hall, L. – *Personnel management – A new approach*, Prentice Hall International Ltd., Herfordshire, 2nd edition, 1991
 - UNDP, *Human development report 1997, 1998, 1999*
 - UNDP, *Romania National Human Development Report, 1997, 1998, 1999*.
 - Viononen, M A and Wlodarczyk, W C (1993) *Health care reforms on the European scene: evolution, revolution or seesaw?* World Health Statistics Quarterly, 46, pp.166-169
 - Vladescu, C. *La Reforme de la Systeme de Sante en Roumanie*, Epistula ALASS no.26, 1998, Barcelona, Spain.
 - Vlădescu, C. *Managementul Serviciilor de Sănătate*, Ed. Expert, Bucuresti, 2000
 - Vladescu, C. *Politica de Reformă a Sistemului de Sănătate din Romania*, Ed. InfoMedica Bucuresti, 1999.
 - Vladescu, C. *Politici de sănătate : evaluarea nevoilor și planificarea serviciilor de sănătate*, Calitatea Vieții, no.1, 1988, București.
 - Vlădescu, C.(1998) *Caracteristicile legii asigurărilor de sănătate din Romania.*, în Zarkovic, G., și Enachescu, D. Probleme privind Politicile de Sănătate in Tările Europei Centrale și de Răsărit, Ed. InfoMedica.
 - Vlădescu, C. – *Managementul Serviciilor de Sanatate*, Ed. Expert, Bucuresti, 2000
 - Woolhandler, S.; Himmelstein, D.U. – *The Deteriorating Efficiency of the U.S. Health Care System*, New England Journal of Medicine, Vol. 324,12531258, 1991
 - Vladescu, C., Radulescu, S., Olsavszky, V. *European Observatory, Health care in Transition, Romania*. WHO 2000

-
- Vuori, H (1993) *Quality of care in Eastern Europe: the diagnosis is clear, the therapy not.* Quality Assurance in Health Care. 5 (2), pp.99-101
 - W.H.O.(1981) *Managerial process for national health development: guiding principles.* Geneva: World Health Organization.
 - W.H.O.(1996) *World Health Report 1999.* Geneva: World Health Organization.
 - Walt G (1994) *Health Policy. An introduction to Process and Power.* Zed Books.
 - Walt, G and Gilson, L (1994) *Reforming the health sector in developing countries: the central role of policy analysis.* Health Policy and Planning, 9(4), pp.353-370
 - Wennberg J. *Outcomes research cost containment, and the fear of health care rationing.* New England Journal of Medicine 1990; 1202-4.
 - Whitehead M. *The health divide: inequities in health in the 1980s.* London: Health Education Council, 1987.
 - WHO.(1996), *Health Policy and Systems Development - An Agenda for Research,* edited by Katja Janovsky, WHO, Geneva
 - Wistow G, Harrison S. *The purchaser/provider split in English health care: towards explicit rationing?* Policy and Politics, 1992, 20:2, 123
 - World Bank (1993) *World Development Report 1993: Investing in Health.* New York: Oxford University Press.
 - WHO, *How to develop and implement a national drug policy.*, WHO, Geneva, 2001
 - Zima, J.P. – *Interviewing – Key to effective management,* Science Research Associates Inc., Chicago.