

ROMANIA  
MINISTERUL APĂRĂRII NAZIONALE  
SPITALUL CLINIC DE URGENȚĂ MILITAR  
„DR. ȘTEFAN ODOBLEJA” CRAIOVA  
Nr. A/191 din 23.01.2020

NECLASIFICAT  
Exemplar unic

**APROB**

Comandantul Spitalului Clinic de Urgență Militar  
„Dr. Ștefan Odobleja” Craiova

Colonel, medic

Julian Meșină

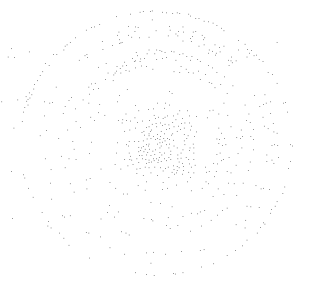


**PLAN ANUAL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII  
SERVICIILOR MEDICALE  
SPITALUL CLINIC DE URGENȚĂ MILITAR  
„DR. ȘTEFAN ODOBLEJA” CRAIOVA**

Dear Sir,  
I have the pleasure to inform you that your application for the position of [Job Title] has been received and is currently under consideration. We are impressed with your qualifications and would like to invite you for an interview.

The interview will be held on [Date] at [Time] in the [Location]. Please bring with you your original certificates and a recent passport-sized photograph.

We look forward to meeting you and discussing the details of the position. If you have any queries, please do not hesitate to contact us.



Yours faithfully,  
[Signature]

[Name]  
[Designation]

[Address]  
[City]

[Phone Number]

[Email Address]

[Website]

[Additional Information]

[Additional Information]

[Additional Information]

[Additional Information]

[Additional Information]

[Additional Information]

[Additional Information]

[Additional Information]

[Additional Information]

## CUPRINS

1. **Introducere: Scurtă analiză de situație a Spitalului Clinic de Urgența Militar „Dr. Ștefan. Odobelega” Craiova**
  - 1.1 **Profilul, categoria și nivelul de acreditare**
  - 1.2 **Populația deservită**
  - 1.3 **Structură**
  - 1.4 **Resurse umane**
  - 1.5 **Dotare tehnică**
  - 1.6 **Resurse financiare**
  - 1.7 **Activitatea spitalului. Situația principalilor indicatori de performanță realizați**
  - 1.8 **Analiza SWOT**
2. **Misiunea, viziunea și valorile spitalului**
3. **Obiective strategice ale spitalului în domeniul calității**
4. **Identificarea problemelor de calitate actuale ale spitalului**
5. **Prioritizarea problemelor de calitate identificate**
6. **Elaborarea măsurilor de soluționare a a principalelor probleme de calitate.**
7. **Resurse necesare, surse de finanțare**
8. **Indicatori urmăriți**
9. **Bibliografie**

## I. INTRODUCERE

### Scurtă analiză de situație a Spitalului Clinic de Urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova

#### **Scurtă descriere a spitalului**

##### **1.1. Profilul, categoria și nivelul de acreditare a spitalului**

Spitalul Clinic de Urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova este unitate sanitară cu personalitate juridică, de utilitate publică, încadrată în categoria spitalelor generale de îngrijire pentru pacienți acuți, aflată în subordinea Direcției medicale a Ministerului Apărării Naționale. Are statut de spital clinic (asigurând pregătire și formare profesională pentru studenți și medici rezidenți), de urgență (având în componere compartiment de primire urgențe), fiind clasificat în categoria III-a (a treia) de competență conform criteriilor Ministerului Sănătății și acreditat de Autoritatea Națională de Management al Calității în Sănătate (ANMCS/CoNAS). Este în relație contractuală cu Casa de Asigurări de Sănătate a Armatei, Ordinii Publice, Siguranței Naționale și Autorității Judecătorești (C.A.S.A.O.P.S.N.A.J.).

Spitalul a reavizat în anul 2019 Certificatele 396 C și 215 M care atestă implementarea și menținerea sistemului de management al calității cu îndeplinirea standardelor SR EN ISO 9001:2015 respectiv SR EN ISO 14001:2015 și a Certificatului nr.184HS care dovedește implementarea și menținerea sistemului de management al calității cu îndeplinirea standardului SR OHSAS 18001:2008 pentru activități medicale de urgență, activități de asistență medicală spitalicească, activități de asistență medicală în ambulatoriu integrat al spitalului, activități medicale paraclinice efectuate în spital și ambulatoriu, activități de asistență medicală preventivă, activități farmaceutice, activități de expertizare medico-militară și Certificatul de acreditare pentru analizele medicale emis de RENAR.

##### **1.2. Populația deservită**

Spitalul Clinic de Urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova este unitate sanitară cu personalitate juridică, de utilitate publică, încadrată în categoria spitalelor generale de îngrijire pentru pacienți acuți, aflată în subordinea Direcției medicale a Ministerului Apărării Naționale.

Are statut de spital clinic (asigurând pregătire și formare profesională pentru studenți și medici rezidenți), de urgență (având în componere compartiment de primire urgențe), fiind clasificat în categoria III-a (a treia) de competență conform criteriilor Ministerului Sănătății și acreditat de Autoritatea Națională de Management al Calității în Sănătate (ANMCS). Este în relație contractuală cu Casa de Asigurări de Sănătate a Armatei, Ordinii Publice, Siguranței Naționale și Autorității Judecătorești (C.A.S.A.O.P.S.N.A.J.).

Serviciile prestate de Spitalul Clinic de Urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova se adresează în principal angajaților Ministerului Apărării Naționale, personalului Brigăzii multinaționale NATO, Ministerului Administrației și Internelor, Ministerului Justiției, Serviciului Român de Informații, pensionarilor acestor ministere din județele Dolj, Mehedinți, Gorj, Olt și Vâlcea, veteranilor de război, elevilor Colegiului militar „Tudor Vladimirescu” Craiova, precum și populației civile ce se adresează spitalului.

Analiza geografică a distribuției pacienților în ultimii trei ani:

Neclasificat

JUDET	2019		2018		2017	
	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%
DOLJ	9215	76,56	9071	77.05	8424	75,38
OLT	1550	12,88	1419	12.05	1394	12,47
GORJ	548	4,55	562	4.77	594	5,31
MEHEDINTI	404	3,36	448	3.81	514	4,60
VILCEA	196	1,63	163	1.38	155	1,39
ALTE JUDETE	124	1,03	110	0.93	95	0,85
TOTAL	12037	100	11773	100	11176	100,00

### 1.3. Structura spitalului

Capacitatea actuală a spitalului este de 200 paturi, dintre care 192 destinate spitalizării continue și 8 folosite pentru spitalizare de zi  
Activitatea medicală se desfășoară la următoarele niveluri:

#### I. Secții și compartimente cu paturi:

**Secția clinică de chirurgie generală – 69 paturi, din care:**

- Compartiment ORL – 8 paturi,
- Compartiment oftalmologie – 8 paturi,
- Compartiment obstetrică-ginecologie – 5 paturi,
- Compartiment ortopedie și traumatologie – 5 paturi,
- Compartiment chirurgie vasculară – 5 paturi;

**Compartiment ATI - 10 paturi,**

**Secția Medicină internă – 77 paturi, din care:**

- Compartiment neurologie – 12 paturi,
- Compartiment dermatovenerologie – 12 paturi,
- Compartiment cardiologie – 6 paturi,
- Compartiment diabet zaharat, nutriție și boli metabolice – 6 paturi.

**Compartiment Clinic Psihiatrie - 12 paturi,**

**Compartiment Boli infecțioase - 12 paturi,**

**Compartiment Pneumologie-TBC – 12 paturi,**

**Compartiment de primire urgențe-2 paturi**

**Spitalizare de zi - 8 paturi**

- Bloc operator
- Cabinet zaharat, nutriție și boli metabolice
- Cabinet boli infecțioase
- Sterilizare

#### II. Laboratoare:

**Laborator de analize medicale;**

**Laborator radiologie și imagistică;**

- Compartiment tomografie

**Serviciu anatomie patologică**

- Compartiment citologie
- Compartiment histopatologie
- Compartiment prosectură

Neclasificat

**Compartiment prevenire și control al infecțiilor asociate asistenței medicale**

**Comisia de expertiză medico-militară**

**Laborator medicină preventivă**

**Unitatea de transfuzie sangvină**

**Compartiment endoscopie digestivă**

**Compartiment de endoscopie și explorări funcționale respiratorii**

**III. Serviciul de medicină operațională**

**IV. Farmacie cu circuit închis**

**V. Ambulatoriu integrat spitalului cuprinde:**

1. Cabinet medicină internă
2. Cabinet chirurgie generală
3. Cabinet obstetrică-ginecologie
4. Cabinet ORL
5. Cabinet oftalmologie
6. Cabinet ortopedie și traumatologie
7. Cabinet urologie
8. Cabinet neurologie
9. Cabinet psihiatrie
10. Cabinet pneumologie
11. Cabinet cardiologie
12. Cabinet nefrologie
13. Cabinet dermatovenerologie
14. Cabinet asistență medicală primară
15. Cabinet recuperare, medicină fizică și balneologie
16. Cabinet medicina muncii
17. Cabinet psihologie
18. Cabinet medicină dentară
19. Laborator tehnică dentară
20. Laborator radiologie și imagistică medicală
21. Farmacie

Cabinete medicale in cadrul spitalului:

- Cabinet diabet zaharat, nutritie si boli metabolice
- Cabinet boli infectioase
- Cabinet oncologie

**Structura spitalului** este completată administrativ, financiar-contabil, resurse umane, bloc alimentar, spălătorie, formațiune deservire.

Datorită lipsei de personal încadrat, compartimentele/cabinetele de chirurgie vasculară, nefrologie, oncologie nu oferă servicii medicale, paturile aferente lor fiind folosite de microstructurile din cadrul clinicii Chirurgie generală sau secției Medicină internă

Spitalul este de tip pavilionar, cu opt pavilioane de tip P sau P+1 destinate spațiilor medicale, un pavilion P+2 în care funcționează ambulatoriul de specialitate și administrația și un pavilion cu 3 nivele (demisol, parter și etaj) cu destinație medicală, plasate într-un ambient amenajat peisagistic. Clădirile au vechimi diferite, unele de peste 125 ani, fiind supuse în timp mai multor reparații capitale și curente; ultimele pavilioane date în folosință au fost cel care adăpostește ambulatoriul de specialitate și administrația spitalului (în 1996) și cel în care se află - CPU, oftalmologie, ORL (în 2006). Într-o clădire separată, cu intrări diferite, funcționează bucătăria și spălătoria.

Spitalul posedă autorizație sanitară de funcționare vizată pe anul în curs.

**1.4. Resurse umane**

Spitalul Clinic de Urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova este condus de Comandant, numit prin Ordin al ministrului apărării naționale, la propunerea Șefului Direcției Medicale a Ministerului Apărării Naționale, în urma concursului organizat de către Consiliul de Administrație al spitalului.

În cadrul spitalului funcționează, în conformitate cu prevederile legale, următoarele structuri:

- Consiliul de Administrație
- Comitetul Director
- Consiliul Medical
- Comisia de Monitorizare a Controlului Intern Managerial
- Comisia de coordonare a implementării managementului calității serviciilor și siguranței pacienților și de pregătire a spitalului pentru evaluarea ANMCS
- Consiliul Etic
- Comisia etică pentru studii clinice
- Comisia pentru cazuri grave și deosebite
- Comisia de Analiză a Deceselor
- Comisia de analiză a rezultatelor utilizării protocoalelor și ghidurilor de practică adoptate în spital
- Comisia de gestionare și verificare a FOCC
- Comitetul de prevenire a IAAM
- Comisia de analiză a reclamațiilor pacienților
- Comisia de transfuzie și hemovigilență
- Comisia de Analiză a D.R.G.
- Comisia Medicamentului și Farmacovigilență
- Comisia și Comitetul de Securitate și Sănătate în Muncă
- Comisia profesional-științifică și de evaluare a nevoilor de pregătire profesională a personalului sanitar
- Grup de lucru pentru evaluarea riscurilor de corupție
- Comisia de supraveghere, recepție și reparație a aparatuerii medicale
- Comisii de angajare și promovare

Structura de personal se încadrează în normele impuse de Ministerul Sănătății și Ministerul Apărării Naționale, având secții și compartimente subnormate pe segmentul de personal medico-sanitar cu studii superioare.

Statul de organizare al Spitalului Clinic de Urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova, aprobat de ministrul Apărării Naționale a intrat în vigoare pe data de 01.10.2019 și cuprinde:

**Structura angajaților pe categorii profesionale 2019**

Categorii personal	Posturi normate 2018	Posturi ocupate 2018	Posturi normate 2019	Posturi ocupate 2019
Medici	97	47	97	48
Biologi/ Biochimisti/Chimiști	4	3	4	3

### Neclasificat

Fizioterapeuți/Kinetoterapeuți	1	0	1	0
Fizicieni /Laborator	1	0	1	0
Farmacisți	4	2	4	2
Tehnicienii medicali	2	1	2	1
Asist. medicali			199	132
Infirmieri	81	54	81	54
Brancardieri	9	3	9	3

#### 1.5. Situația dotării tehnice

Spitalul are în prezent următoarele dispozitive medicale:

- ♦ Două aparate de radiologie digitală
- ♦ Un computer tomograf
- ♦ 10 aparate ultrasonografie
- ♦ 2 aparate spirometrie
- ♦ laboratorul are în dotare opt aparate pentru efectuarea analizelor
- ♦ Trei defibrilatoare manuale
- ♦ 20 de monitoare EKG
- ♦ 20 de sisteme de livrare a oxigenului, cu umidificator
- ♦ Un osteodensitometru
- ♦ Un litotritor
- ♦ Nouă echipamente de electrochirurgie
- ♦ Unit dentar și aparatură tehnică dentară

În 2020 se va achiziționa o linie completă de endoscopie digestivă având în vedere lipsa actuală a facilităților de colonoscopie și aparatura învechită de gastroscopie.

#### 1.6. Situația financiară

Spitalul se finanțează din venituri proprii și funcționează pe principiul autonomiei financiare. Veniturile proprii provin din sumele încasate pentru serviciile prestate prin contract cu CASAOPSNAJ, sume de la bugetul Ministerului Apărării Naționale și din venituri suplimentare (donații și sponsorizări, coplata bolnavilor internați cu programare, servicii medicale acordate cu plată etc.). Situația veniturilor și a principalelor categorii de cheltuieli pentru 2019:

#### Structura bugetului pe venituri, pe surse de finanțare in anul 2019

VENITURI INCASATE	VALOARE (mii lei)
Venituri din contracte cu casele de asigurari de sanatate	18786
Venituri din concesiuni si inchirieri	13000
Primate pentru CPU	2557
Alte venituri din prestari servicii si alte actiuni	479



## Neclasificat

Influențe salariale	13042
Venituri din bugete locale	15819
<b>TOTAL</b>	<b>50683</b>

CHELTUIELI	VALOARE
Cheltuieli de personal	32493
Cheltuieli materiale	5957
Cheltuieli de investiții	7334
Intreținere, mentenanță,	1274
Amortizare	1910
Alte cheltuieli	1012
<b>Total cheltuieli</b>	<b>49980</b>

**1.7 Activitatea spitalului**

- servicii medicale spitalicești (acuți și cronici);
- servicii medicale acordate în Ambulatoriul integrat pentru specialitățile clinice, paraclinice (radiologie și imagistică medicală), medicină dentară și medicină primară, examenele medicale obligatorii pentru supravegherea sănătății personalului;
- furnizare de medicamente prin farmacia spitalului;
- asistență medicală de urgență;
- expertiza medico-militară, medicală și, după caz, de evaluare a capacității de muncă;
- asistența medicală a personalului străin, pe timpul activităților în cadrul programelor de parteneriat, a misiunilor umanitare și a acordurilor cu parteneri externi.
- activități de învățământ medical universitar și postuniversitar, de educație medicală continuă precum și de cercetare științifică medicală.

Număr specialități asigurate: 30 (treizeci), și anume: medicină de urgență; medicină primară; medicină generală, medicină internă; chirurgie generală; chirurgie vasculară; ATI; neurologie; psihiatrie acuți; dermatovenerologie; boli infecțioase; pneumologie-TBC; cardiologie; diabet zaharat, nutriție și boli metabolice; urologie; ginecologie; ORL; oftalmologie; medicină dentară; medicina muncii; expertiză medico-militară; recuperare, medicină fizică și balneologie; radiologie și imagistică; laborator clinic; medicină preventivă; anatomie patologică; farmacie; explorări paraclinice.

În Ambulatoriul integrat spitalului, în cursul anului 2019, au fost furnizate servicii medicale pentru:

- Asigurați ai CASAOPSNAJ și ai altor case de asigurări de sănătate, în baza contractului cu CASAOPSNAJ;
- Persoane neasigurate, dar cu afecțiuni ce constituiau urgențe medico-chirurgicale și/sau în condițiile stabilite de actele normative în vigoare;
- Persoane care solicită efectuarea unor servicii medicale, cu achitarea contravalorii serviciului medical solicitat;

Neclasificat

- Cadrele militare și personalul civil din unitățile militare arondate, în cadrul controlului medical periodic, activitate finanțată de bugetul MAPN;
- Candidații la instituții de învățământ militar sau care urmează să fie activați pe filieră indirectă, activitate ce nu este finanțată;
- Personalul militar din cadrul MAPN, MAI, MJ, SRI, SPP, SIE sau STS, din zona teritorială arondată spitalului, supus expertizei medico-militare, activitate finanțată de bugetul MAPN;

În anul 2019, în cabinetele Ambulatoriului integrat spitalului s-au efectuat 90.945 consultații și 4.054 tratamente. Aproximativ 50 % din totalul serviciilor au fost acordate personalului militar și civil din unități militare, peste 25% pensionarilor militari și membrilor de familie ale cadrelor militare și peste 18 % s-au adresat populației civile fără legătură cu armata

CONSULTATII					TRATAMENTE				
2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
83.809	96.195	90.556	93.655	90.945	4.044	3.011	3.320	3.550	4.054

Analiza detaliată a activității pe fiecare specialitate reprezentată în Ambulatoriul integrat spitalului arată astfel:

Nr. crt.	Specialitatea	2019		2018		2017	
		Consultati i	%	Consultati i	%	Consultati i	%
1	OFTALMOLOGIE	11.028	12,13	10.546	11,2 6	10.111	11,1 7
2	NEUROLOGIE	10.576	11,63	9.532	10,1 8	7.535	8,32
3	DERMATOLOGIE	10.096	11,10	9.329	9,96	9.031	9,97
4	MEDICINĂ INTERNĂ	10.082	11,09	9.853	10,5 2	10.021	11,0 7
5	CHIRURGIE	9.445	10,39	8.777	9,37	9.085	10,0 3
6	O.R.L.	8.918	9,81	9.516	10,1 6	9.954	10,9 9
7	MEDICINĂ DENTARĂ	8.119	8,93	7.441	7,95	8.673	9,58
8	PSIHIATRIE	5.888	6,47	9.104	9,72	8.515	9,4
9	MEDICINA MUNCII	5.751	6,32	5.598	5,98	5.206	5,75
10	UROLOGIE	2700	2,97	1.960	2,09	1.644	1,82
11	GINECOLOGIE	1.983	2,18	1.751	1,87	1.769	1,95
12	ORTOPEDIE	1.830	2,01	1425	1,52	394	0,44
13	DIABET ȘI NUTRIȚIE	1.698	1,87	1.193	1,27	1.107	1,22
14	CARDIOLOGIE	1.200	1,32	1.258	1,34	1.206	1,33
15	PSIHLOGIE	612	0,67	649	0,69	775	0,86
16	PNEUMOLOGIE	480	0,53	599	0,64	453	0,5
17	FIZIOTERAPIE	265	0,29	335	0,36	295	0,33
18	BOLI INFECTIOASE	176	0,19	173	0,18	208	0,23
19	NEFROLOGIE	98	0,11	179	0,19	-	-

		Neclasificat					
20	MEDICINĂ PRIMARĂ	0	0,00	4.437	4,74	4.574	5,05
21	ONCOLOGIE	-	-	-	-	-	-
TOTAL		90.945	100,00	93.655	100	90.556	100

Serviciile medicale spitalicești sunt acordate sub forma spitalizării continue sau de zi, în cadrul secțiilor și compartimentelor spitalului, totalizând 200 paturi, conform organigramei. În anul 2019, în sectorul cu paturi al Spitalului Clinic de Urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova au fost spitalizați 12.037 pacienți, dintre care:

- Spitalizare continuă (internare la pat): 6.868 (57%) pacienți, față de anul precedent 6.851 (58,%);
- Spitalizare de zi: 5.169 (43%) pacienți, față de anul precedent 4.922 (42%).

Situația externărilor în ultimii 2 ani este sintetizată în tabelul următor:

TIP AN	SPITALIZARE /	SPITALIZĂRI			
		2018		2019	
		Nr.	%	Nr.	%
	Spitalizare continuă	6.851	58,19	6.868	57
	Spitalizare de zi	4.922	41,81	5169	43
	TOTAL	11.773	100	12.037	100

Constatări:

1. Numărul total al spitalizărilor a fost mai mare decât în 2018 (cu 264 cazuri, creștere cu 2,3%) ceea ce indică o sporire a activității de spitalizare. Analiza defalcată, pe tipuri de spitalizare arată însă următoarele:
2. În privința numărului cazurilor de spitalizare continuă, în 2019 s-a înregistrat o creștere cu 17 cazuri, de la 6851 cazuri în 2018 la 6868 cazuri în 2019.
3. Spitalizările de zi au crescut față de anul 2018 nivelul internărilor prin spitalizare de zi a crescut în mod semnificativ, cu 247 cazuri.

În ceea ce privește morbiditatea generală aferentă atât spitalizării continue cât și de zi, în anul 2019 pe primele locuri au fost clasate astfel:

Nr. crt.	CAUZE DE IMBOLNAVIRE	Cazuri			
		2019	%	2018	%
1	Bolile ochiului si anexelor sale	2790	23,18	2481	21,07
2	Bolile aparatului digestiv	1721	14,30	1801	15,3
3	Bolile aparatului respirator	1555	12,92	1675	14,23
4	Bolile aparatului circulator	1285	10,68	1332	11,31
5	Bolile sistemului osteo-articular, ale muschilor si tesutului conjunctiv	980	8,14	1051	8,93
6	Tumori	744	6,18	747	6,35
7	Bolile aparatului genito-urinar	614	5,10	418	3,55
8	Tulburari mentale si de comportament	542	4,50	587	4,99
9	Bolile pielii si tesutului celular subcutanat	537	4,46	550	4,67
10	Boli endocrine, de nutritie si metabolism	459	3,81	446	3,79
11	Anumite boli infectioase si parazitare	302	2,51	216	1,83

## Neclasificat

12	Bolile sistemului nervos	252	2,09	224	1,9
13	Factorii influentand starea de sanatate si motivele recurgerii la serviciile de sanatate	76	0,63	67	0,57
14	Leziuni, otraviri si alte consecinte ale cauzelor externe	55	0,46	48	0,41
15	Bolile urechii si apofizei mastoide	51	0,42	66	0,56
16	Simptome, semne si rezultate anormale ale investigatiilor clinice si de laborator, neclasate in alta parte	31	0,26	31	0,26
17	Boli ale sangelui si organelor hematopietice si unele tulburari ale sistemului imunitar	24	0,20	16	0,14
18	Malformatii congenitale, deformatii si anomalii cromozomiale	17	0,14	15	0,13
19	Sarcina, nasterea si lauzia	1	0,01	1	0,01
20	Cauze externe de morbiditate si mortalitate	1	0,01	1	0,01
21	Unele afectiuni ale caror origine se situeaza in perioada perinatale	0	0,00	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>12037</b>	<b>100</b>	<b>11773</b>	<b>100</b>

Numărul de solicitări în Compartimentul de Primire Urgențe a fost în anul 2019 de 3557 persoane, dintre care 1058 au fost internate în spital și 61 transferate către alte unități sanitare.

**Situația principalilor indicatori de performanță realizați**

Indicatorii de eficiență pentru spitalizarea continuă au fost următorii:

An	2015	2016	2017	2018	2019
Durata medie de spitalizare	6,39	6,27	6,08	5,76	<b>5,70</b>
Utilizarea paturilor	217,8	222,6	209,9	205,6	<b>204</b>
Rulajul paturilor	34,1	35,5	34,5	35,7	<b>35,8</b>
Indicele de complexitate (ICM)	1,1462	1,1870	1,3199	1,3167	<b>1,2884</b>
Mortalitatea	0,12	0,18	0,15	0,12	<b>0,07</b>

**Indicatori de management al resurselor umane:**

DENUMIRE INDICATOR	VALOARE LA DATA DE 31.12.2018
Proporția medicilor din totalul personalului	20%
Proporția personalului medical din totalul personalului angajat al spitalului	70%
Proporția personal medical cu studii superioare din total personal medical	34%
Proporția asistentelor medicale cu studii superioare din total asistente medicale	16,6%
Numărul mediu de bolnavi externați / medic curant	450/an

Neclasificat

Numărul mediu de bolnavi externăți / asistentă medicală	97/an
---	-------

Indicatorii de calitate în anul 2019 au fost următorii:

INDICATOR	NUMĂR	PROCENT
Rata mortalității intraspitalicești total spital	5	0,07
Rata infecțiilor nosocomiale pe total spital	2	0,02%
Rata bolnavilor reinternați în intervalul de 30 de zile de la externare	177	2,6%
Indicele de concordanță între diagnosticul la internare și diagnosticul la externare	5355	82%
Procentul bolnavilor transferați către alte spitale din totalul bolnavilor internați	20	0,3%
Numărul de reclamații/plângeri ale pacienților înregistrate	0	0

### 1.8 ANALIZA SWOT

A. Analiza mediului intern al spitalului a relevat următoarea situație

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
Situare în centru universitar și statut de spital clinic	Sistem pavilionar, clădiri vechi; aparatură medicală în majoritate uzată fizic și moral
Concentrare de unități militare în zonă; înființarea Brigăzii NATO multinaționale și a Colegiului Național „Tudor Vladimirescu” Craiova	Existența mai multor specialități neîncadrate:, oncologie, chirurgie cardiovasculară, nefrologie
Aparatură modernă pentru investigații paraclinice ( CT, ecografie, aparatură pentru analize medicale de laborator)	Număr redus de personal sanitar cu studii superioare, medii, auxiliar, elementar
Existența Compartimentului de Primire Urgențe și statut de spital de urgență	Număr redus de cadre militare în structura spitalului
Sistem integrat de management al calității implementat (ISO, RENAR);	Atribuțiuni suplimentare multiple pentru personalul existent
Ambient relaxant prin amenajare peisagistică a curții spitalului	Personal insuficient motivat pentru a-și mobiliza toate resursele intelectuale în interesul spitalului
Personal medical superior și mediu calificat și competent; componență de medicină operațională	Lipsa unei culturi organizaționale care să susțină strategiile conducerii spitalului; climat organizațional care nu favorizează munca în echipă
Condiții hoteliere bune	Deficiențe în asumarea responsabilităților
Dotare cu computer tomograf	Dotare insuficientă a unor secții-compartimente cu aparatură , instrumentar și mobilier.
Infrastructură informatică solidă	Structura pavilionară, deficiența în realizarea circuitelor funcționale
	Număr încă mare de aparate medicale învechite, cu necesități de schimbare

Neclasificat

**B. Analiza mediului extern al spitalului** are în vedere mediul competitiv al unității sanitare, urmând a se contura la final oportunitățile și amenințările venite din exterior

<b>OPORTUNITĂȚI</b>	<b>AMENINȚĂRI</b>
Înființarea Brigăzii multinaționale NATO la Craiova	Restructurarea sistemului sanitar militar
Reînființarea în anul 2016 a Colegiului Militar „Tudor Vladimirescu” Craiova	Finanțarea insuficientă; dependența de finanțarea prin contractul cu CASAOPSNAJ
Srijin prioritar din partea Direcției medicale a MapN	Contractarea de servicii medicale sub nivelul realizărilor
Adresabilitate din partea populației peste oferta de servicii a spitalului	Agravarea lipsei de personal datorită plecărilor necompensate prin angajări
Grad mare de satisfacție a pacienților spitalizați	Competiție cu clinici particulare (în privința pacienților și medicilor);
Prezența cadrelor didactice universitare	Creșterea prețurilor la medicamente și materiale sanitare și a tarifelor la utilități, determinând majorarea cheltuielilor spitalului;
Accesibilitatea la activitate de cercetare medicală	Majorarea salariilor în sistemul sanitar
Contracte cu specialiști din afara organigramei spitalului	Deficiențe interne necorectate, ce determină pierderi financiare
Posibilități de atragere de sponsori	Riscul migrării personalului de specialitate
Existența Facultății de Medicina care pregătește resurse umane viitoare care vor opta să lucreze în spital	Îmbatrânirea populației și migrarea forței de muncă
	Existența sau apariția pe piața serviciilor de sănătate a altor spitale

## **2. Misiunea, viziunea și valorile spitalului**

### **I. MISIUNE**

Misiunea Spitalului Clinic de Urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova constă în furnizarea de servicii medicale de calitate pentru a asigura starea de sănătate, atât a angajaților Ministerului Apărării Naționale, Ministerului Administrației și Internelor, Ministerului Justiției, Serviciului Român de Informații, Serviciului de Protecție și Pază, pensionarilor acestor ministere din județele arondate, veteranilor de război, elevilor colegiilor militare precum și populației civile ce se adresează spitalului.

### **II. VIZIUNE**

Spitalul Clinic de Urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova urmărește îndeplinirea și menținerea tuturor standardelor necesare asigurării complete și performante a supravegherii și menținerii stării de sănătate a personalului militar, în principal din cadrul Ministerului Apărării Naționale, prin constituirea într-un sistem de sănătate modern și eficient.

## Neclasificat

Spitalul va trebui să îndeplinească exigențele impuse de standardele NATO, pentru a fi capabil în orice moment să asigure, la nevoie, asistență medicală cât mai complexă și completă trupelor aliate.

În calitate de spital militar aflat în subordinea Ministerului Apărării Naționale, Spitalul Militar Craiova urmărește a fi pregătit în orice moment pentru asigurare medicală în misiuni de luptă, inclusiv prin instruirea și menținerea la un nivel crescut de profesionalism și antrenament a medicilor și personalului sanitar destinat participării, la nevoie, la misiuni în diverse teatre de operațiuni, în cadrul acțiunilor la care România este parte conform tratatelor asumate.

Pe timp de pace și, în măsura posibilului, pe timp de război, Spitalul Clinic de Urgență Militar „Dr. Ștefan Odobleja” Craiova va fi deschis asigurării de servicii medicale variate, prompte și de calitate, inclusiv prin spitalizare, pentru populația civilă solicitantă, urmărind îmbunătățirea stării de sănătate a populației și recunoașterea, cel puțin regională, a profesionalismului, seriozității și acurateței diagnostice și terapeutice.

În paralel cu executarea misiunilor medicale și militare spitalul poate participa la pregătirea profesională, teoretică și practică, a medicilor rezidenți, studenților și elevilor, inclusiv asistente sau alte categorii profesionale, militari sau civili.

Spitalul va trebui să-și gândească viitorul nu numai la nivel de supraviețuire ci și ca ofertant de servicii diversificate și de calitate pentru beneficiari din ce în ce mai diverși și cu noi așteptări.

### III. VALORILE declarate ale spitalului:

- ⇒ Apărarea integrității și suveranității României;
- ⇒ Respectarea dreptului cetățeanului de ocrotire a propriei sănătăți;
- ⇒ Garantarea calității și siguranței actului medical;
- ⇒ Asigurarea accesibilității la serviciile medicale;
- ⇒ Respectarea dreptului la libera alegere și a egalității de șanse;
- ⇒ Aprecierea competențelor profesionale și încurajarea dezvoltării lor;
- ⇒ Transparența decizională.

### 3. Obiective strategice în domeniul calității

În vederea creșterii calității actului medical a gradului de satisfacție al pacienților și a siguranței acestora, spitalul are următoarele obiective strategice:

- Îmbunătățirea activității de planificare a consultațiilor, internărilor și externărilor; reorganizarea ambulatoriului de specialitate integrat spitalului prin deschiderea unor cabinete noi, înființarea de noi specialități, mărirea paletei de servicii oferite, lărgirea programului de consultații acordate după-amiaza cu acoperirea tuturor zilelor lucrătoare ale săptămânii.
- Creșterea procentului internărilor de urgență prin facilitarea adresabilității urgențelor și elaborarea procedurii privind cunoașterea numărului de paturi disponibile; creșterea procentului internărilor programate prin consultație în ambulatoriu din total internări programate;
- Practici medicale unitare bazate pe ghiduri de practică și protocoale clinice; revizuirea celor existente și elaborarea de noi protocoale, urmărirea respectării lor;
- Optimizarea măsurilor de prevenire a apariției infecțiilor nosocomiale; depistarea precoce și controlul infecțiilor nosocomiale.

#### 4. Identificarea actualelor probleme de calitate ale spitalului

##### **Volumul mare de proceduri și protocoale dificil de gestionat**

Una dintre problemele identificate este volumul mare de documente, datorate cerințelor legislative privind sistemele de management al calității și de control intern managerial, necorelate și dificil de gestionat. Există un număr mare de proceduri neactualizate, care generează deficiențe legate de verificarea aplicării și respectării acestora.

Această problemă se regăsește și la nivelul protocoalelor medicale, foarte numeroase, elaborate neunitar, fără indicatori de eficiență sau eficacitate, lucru care îngreunează analiza eficienței lor.

##### **Condiții hoteliere și de siguranță a pacienților deficitare**

Întreținerea clădirilor vechi ridică o serie de probleme, infrastructura de multe ori fiind o piedică pentru implementarea standardelor de siguranță și calitate actuale. Cheltuielile cu achiziționarea de aparatură de înaltă performanță au fost întodeauna suplimentate de cheltuieli importante de reabilitare a spațiilor, efort financiar susținut de cele mai multe ori de către spital. Vechimea clădirilor, la care se adaugă cerințele legale de asigurare a spațiilor și circuitelor spitalicești, impune crearea de spații noi, reparații capitale și modernizări ale spațiilor existente, în vederea îndeplinirii criteriilor de autorizare sanitară și reacreditare a spitalului. Astfel că, dezvoltarea și modernizarea infrastructurii rămâne o problemă de rezolvat pentru creșterea siguranței și calității actului medical.

##### **Deficiențe în planificarea programelor de formare și dezvoltare profesională**

Formarea profesională este o componentă foarte importantă pentru asigurarea serviciilor medicale în condiții de calitate și siguranță pentru pacienți. Personalul medical și cel de suport al Spitalului participă la cursuri și programe de formare interne sau externe. Aceste cursuri pot fi decontate de spital doar în situația în care apar în Planul de formare profesională, întocmit la sfârșitul fiecărui an pentru anul următor, prin centralizarea și aprobarea propunerilor venite de la toate structurile spitalului. Planul actual al spitalului este întocmit de către Biroul de resurse umane, în absența propunerilor de la celelalte structuri, lucru care generează probleme în selecționarea cursurilor conform cu necesarul de pregătire al fiecărei microstructuri și cu justificarea și decontarea cheltuielilor pentru cursurile la care participă angajații.

##### **Absența mijloacelor de monitorizare a eficienței protocoalelor medicale**

La acest moment, un număr mic dintre procedurile și protocoalele în vigoare conțin indicatori, fiind din acest motiv dificil de monitorizat din punct de vedere al eficienței și eficacității. Observarea directă este metoda prin care se evaluează desfășurarea proceselor. De asemenea procesul de Audit Clinic, deși a fost planificat pentru anul 2019, nu s-a reușit încă întrunirea echipelor de medici desemnate în Planificarea anuală.

##### **Mijloacele de comunicare și informare a pacienților deficitare**

Informarea pacienților din spital și ambulatoriul integrat se face prin afișarea în holurile de așteptare a documentelor de interes. Această modalitate de comunicare nu poate să respecte regulile de igienă impuse de legislația și standardele actuale, documentele afișate fiind greu de curățat și dezinfectat, este inestetică și dificil de aplicat. La fiecare schimbare legislativă sau de altă natură trebuie refăcute documentele, printate, îndepărtate cele ieșite din uz și aplicate cele actualizate. Acest proces este greoi și tocmai de aceea, anunțurile sunt rareori actualizate.



## 5. Prioritizarea problemelor de calitate identificate

## Matricea de prioritizare

<i>Problema Identificată</i>	<i>Probabilitatea apariției</i>	<i>Nivelul de impact asupra spitalului</i>	<i>Nivelul de impact asupra pacienților</i>	<i>Rezultat</i>
<i>Volum mare de proceduri și protocoale dificil de gestionat</i>	5	3	3	30
<i>Condiții hoteliere și de siguranță deficitare</i>	5	3	3	45
<i>Absența planificării programelor de formare și dezvoltare profesională</i>	3	2	3	12
<i>Absența mijloacelor de monitorizare a eficienței protocoalelor medicale</i>	4	3	3	36
<i>Mijloacele de comunicare/ informare a pacienților sunt deficitare</i>	4	2	3	24

- **Intervenția prioritară 1** este: : **Condiții hoteliere și de siguranță a pacienților deficitare**
- **Intervenția prioritară 2** este: **Absența mijloacelor de monitorizare a eficienței protocoalelor medicale**
- **Intervenția prioritară 3** este: ***Volum mare de proceduri și protocoale dificil de gestionat***
- **Intervenția prioritară 4** este: ***Mijloacele de comunicare/ informare a pacienților sunt deficitare***
- **Intervenția prioritară 5** este: ***Absența planificării programelor de formare și dezvoltare profesională***

## 6. Elaborarea măsurilor de soluționare a a principalelor probleme de calitate

## Activități

Pentru soluționarea problemelor selectate este nevoie de efectuarea următoarelor activități:

**Activități pentru soluționarea problemei nr. 1 (Condiții hoteliere și de siguranță a pacienților deficitare)**

- Finalizarea procesului de asfaltare a aleilor din curtea spitalului
- Reamenajarea grupurilor sanitare din secții și compartimente
- Igienizarea spațiilor medicale

## Neclasificat

- Amplasarea de sisteme de alertare pentru fiecare pat și în fiecare grup sanitar
- Instalarea de iluminatoare pentru fiecare pat, acolo unde nu există
- Instalarea de plase împotriva insectelor, acolo unde nu există
- Amplasarea de dispensere pentru dezinfectia mâinilor pentru fiecare salon

### **Activități pentru soluționarea problemei nr. 2 (Absența mijloacelor de monitorizare a eficienței protocoalelor medicale) – Implementarea activității de Audit clinic**

- Planificarea misiunilor de audit clinic
- Elaborarea documentelor necesare pentru efectuarea unei misiuni de audit clinic: numirea echipei de auditori, notificarea începerii misiunii
- Desfășurarea misiunii de audit
- Elaborarea Raportului de audit
- Comunicarea Raportului de audit părților interesate

### **Activități pentru soluționarea problemei nr. 3 ( Volum mare de proceduri și protocoale dificil de gestionat):**

- Organizarea sistemului de proceduri: abrogarea procedurilor care nu sunt necesare, revizuirea – după caz – a procedurilor operaționale pentru care au fost stabilite măsuri de îmbunătățire.
- și elaborarea de proceduri noi conform prevederilor Standardului de control intern managerial nr. 9 – "Proceduri", din Anexa nr.15 la Ordinul nr. 100 pentru aprobarea Normelor metodologice privind sistemul de control intern managerial in Ministerul Apararii Nationale
- revizuirea tuturor protocoalelor medicale conform modelului aprobat de Consiliul Medical
- instruirea membrilor echipelor de proces nominalizați în toate procedurile/protocoalele din cadrul spitalului;
- controlul aplicării în practică a procedurilor operaționale;
- monitorizarea, centralizarea, analiza indicatorilor stabiliți pentru fiecare procedură;

### **Activități pentru soluționarea problemei nr. 4 (Mijloacele de comunicare/informare a pacienților sunt deficitare) - Implementarea unui sistem de televiziune cu circuit închis, care să asigure o modalitate de comunicare eficientă și sigură pentru pacienți, prin montarea unor televizoare în salile de așteptare din cadrul fiecărui compartiment /secții, dar și în ambulatoriu integrat.**

- Elaborarea unei metodologii de implemenatre a televiziunii cu circuit închis
- Întocmirea referatelor de necesitate de către medici șefi de secții și compartimente;
- Aprobarea referatelor de necesitate de către comandantul spitalului;
- Derularea procedurii de achiziție de către biroul de achiziții și contractări din spital a bunurilor materiale solicitate;
- Întocmirea de comenzi către furnizori, în urma procesului de achiziție;
- Intrarea în gestiunea spitalului a produselor solicitate;
- Repartizarea bunurilor achiziționate către secții și compartimente.

### **Activități pentru soluționarea problemei nr. 5 (Absența planificării programelor de formare și dezvoltare profesională)**

## Neclasificat

- Biroul de resurse umane și directorul medical solicită tuturor șefilor de microstructuri propunerile pentru Planul anual de formare profesională
- Șefii de microstructuri analizează necesarul de pregătire al personalului din subordine și elaborează propunerile pentru participarea la cursurile interne sau externe
- Propunerile fiecărei microstructuri sunt analizate și aprobate de comandant
- Directorul medical și BRU centralizează propunerile aprobate în Planul anual de Formare Profesională

Activități desfășurate	Responsabil	Ianuarie	Februarie	Martie	Aprilie	Mai	Iunie	Iulie	August	Septembrie	Octombrie	Noiembrie	Decembrie
<b>Activități pentru soluționarea problemei nr. 1 (Condiții hoteliere și de siguranță a pacienților deficiente)</b>													
Finalizarea procesului de asfaltare a aleilor din curtea spitalului	Comandant, Director administrativ, Birou achiziții și contractări,												
Reamenajarea grupurilor sanitare din secții și compartimente	Comisia de recepție												
Igienizarea spațiilor medicale	Șefi de secții/compartimente, Director administrativ, Birou achiziții și contractări												
Amplasarea de sisteme de alertare pentru fiecare pat și în fiecare grup sanitar													
Instalarea de iluminatoare pentru fiecare pat, acolo unde nu există													
Instalarea de plase împotriva insectelor, acolo unde nu există													
Amplasarea de dispensere pentru dezinfectia mâinilor pentru fiecare salon													

Activități desfășurate	Responsabil	Ianuarie	Februarie	Martie	Aprilie	Mai	Iunie	Iulie	August	Septembrie	Octombrie	Noiembrie	Decembrie
<b>Activități pentru soluționarea problemei nr. 2 (Absența mijloacelor de monitorizare a eficienței protocoloalelor medicale) – Implementarea activității de</b>													
<b>Audit Clinic</b>													
Planificarea misiunilor de audit clinic													
Elaborarea documentelor necesare pentru efectuarea unei misiuni de audit clinic: numirea echipei de auditori, notificarea începerii misiunii													
Desfășurarea misiunii de audit													
Elaborarea Raportului de audit													
Comunicarea Raportului de audit părților interesate													

Activități desfășurate	Responsabil	Ianuarie	Februarie	Martie	Aprilie	Mai	Iunie	Iulie	August	Septembrie	Octombrie	Noiembrie	Decembrie
<b>Activități intervenția prioritară nr. 3 ( Volum mare de proceduri și protocoale dificil de gestionat )</b>													
Organizarea sistemului de proceduri: abrogarea procedurilor care nu sunt necesare, revizuirea și elaborarea de proceduri noi conform M.100	Șefi de secții, compartimente și birouri, BMCS												
Revizuirea tuturor protocoalelor medicale conform modelului aprobat de Consiliul Medical	Șefi de secții, compartimente												
Instruirea membrilor echipelor de proces implicați în procedurile/protocoalele revizuite	Persoanele care elaborează procedurile/protocoalele												
Controlul aplicării în practică a procedurilor/protocoalelor	Șefi de secții, compartimente și birouri, asistenți șefi.												
Monitorizarea, centralizarea, analiza indicatorilor procedurilor/protocoalelor	Șefi de secții, compartimente și birouri,												

Activități desfășurate	Responsabil	Ianuarie	Februarie	Martie	Aprilie	Mai	Iunie	Iulie	August	Septembrie	Octombrie	Noiembrie	Decembrie
<b>Activități pentru soluționarea problemei nr. 4 (Mijloacele de comunicare/informare a pacienților sunt deficiente) - Implementarea unui sistem de televiziune cu circuit închis</b>													
Elaborarea unei metodologii de implementare a televiziunii cu circuit închis													
Întocmirea referatelor de necesitate de către medici șefi de secții și compartimente;													
Aprobarea referatelor de necesitate de către comandantul spitalului;													
Derularea procedurii de achiziție de către biroul de achiziții și contractări din spital a bunurilor materiale solicitate;													
Întocmirea de comenzi către furnizori, în urma procesului de achiziție;													
Intrarea în gestiunea spitalului a produselor solicitate													
Repartizarea bunurilor achiziționate către secții și compartimente.													

Activități desfășurate	Responsabil	Ianuarie	Februarie	Martie	Aprilie	Mai	Iunie	Iulie	August	Septembrie	Octombrie	Noiembrie	Decembrie
<b>Activități pentru soluționarea problemei nr. 5 Absența planificării programelor de formare și dezvoltare profesională)</b>													
Biroul de resurse umane și directorul medical solicită tuturor șefilor de microstructuri propunerile pentru Planul anual de formare profesională													
Șefii de microstructuri analizează necesarul de pregătire al personalului din subordine și elaborează propunerile pentru participarea la cursurile interne sau externe													
Propunerile fiecărei microstructuri sunt analizate și aprobate de comandant													
Directorul medical și BRU centralizează propunerile aprobate în Planul anual de Formare Profesională													



## **7. Resurse necesare, surse de finanțare**

### **A. Resurse umane**

Pentru îndeplinirea obiectivelor propuse este nevoie de participarea tuturor factorilor de decizie din lanțul ierarhic:

- Ministrul Apărării Naționale;
- Șeful Direcției Financiar-Contabile din Ministerul Apărării Naționale;
- Șeful Direcției Medicale din Ministerul Apărării Naționale;
- Comandantul (managerul) spitalului;
- Directorul medical;
- Directorul financiar-contabil;
- Directorul administrativ;
- Șefi de secții și compartimente;
- Șefi birouri;
- Șeful biroului de achiziții și contractări

### **B. Resurse materiale**

Pentru realizarea obiectivelor propuse este nevoie de achiziționarea următoarelor bunuri materiale:

- Materiale necesare renovării și igienizării spațiilor medicale
- Materiale necesare reamenajarea grupurilor sanitare din secții și compartimente
- Sisteme de alertare pentru fiecare pat din spital și pentru fiecare grup sanitar
- Iluminatoare pentru fiecare pat
- Dispensere pentru fiecare salon
- Plase împotriva insectelor
- Materiale necesare montării suporturilor de susținere TV
- Monitoare pentru televiziunea cu circuit închis
- Materiale de conectare pentru rețea (fire, conectoare, pat cablu)

### **C. Resurse financiare (surse de finanțare)**

Sursa de finanțare pentru realizarea primelor trei activități propuse pentru rezolvarea problemei 1 o constituie bugetul Ministerului Apărării Naționale, iar pentru celelalte activități prevăzute la problema 1 cât și cele prin care se va implementa rezolvarea problemei 4, sursa va fi venitul propriu al spitalului, achiziția făcându-se cu fonduri provenite în urma serviciilor medicale efectuate de unitatea noastră, conform contractului încheiat cu Casa de Asigurări de Sănătate a Armatei, Ordinii Publice, Siguranței Naționale și Autorității Judecătorești.

## **8. Indicatori urmăriți**

Pentru îndeplinirea obiectivelor propuse se monitorizează următorii indicatori:

### **Problema 1**

1. nr. spații medicale igienizate
2. nr. grupuri sanitare renovate/nr. grupuri sanitare care necesită renovare
3. nr. de paturi cu sistem de alertare/nr. total de paturi
4. nr. grupuri sanitare cu sistem de alertare/nr. total de grupuri sanitare
5. nr. de paturi cu iluminatoare/nr. total de paturi
6. nr. de saloane fără plase împotriva insectelor/ nr. total saloane
7. nr. de saloane cu dispenser/ nr. total saloane

Neclasificat

**Problema 2**

1. există un model de Notificare pentru anunțarea misiunilor de audit
2. a fost numită cel puțin o echipă de auditori
3. nr. rapoarte de audit pentru anul 2020

**Problema 3**

1. nr. de protocoale medicale elaborate conform noului model
2. nr. de proceduri abrogate
3. nr. de proceduri elaborate
4. există analize ale indicatorilor protocoalelor medicale
5. există analize ale indicatorilor procedurilor revizuite (care conțin indicatori)

**Problema 4**

1. nr. de monitoare solicitate prin referatele de necesitate
2. nr. de monitoare instalate

numărul de pacienți care sunt internații drepturile și obligațiile din numărul

**Problema 5**

1. nr. de șefi de microstructuri, care au înaintat propuneri pentru Planul de formare profesională
2. există Plan de formare și dezvoltare profesională pentru anul 2020

**9. BIBLIOGRAFIE**

- Legea 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății –Titlul VII. Spitale, cu modificările și completările ulterioare
- Legea nr. 46/2003 privind drepturile pacientului, cu modificările și completările ulterioare
- Ordin nr. 975/2012 privind organizarea structurii de management al calității serviciilor medicale în cadrul unităților cu paturi din rețeaua Ministerului Sănătății și a autorităților administrației publice locale
- Ordinul 1501/2016 privind aprobarea implementării mecanismului de feedback al pacientului în spitalele publice
- Ordin nr. 446/2017 privind aprobarea Standardelor, procedurii și metodologiei de evaluare și acreditare a spitalelor
- Școala Națională de sănătate publică și management sanitar – *Managementul spitalului*, Ed. Public H Press, București, 2006.

Întocmit de  
Șef Birou Managementul calității  
Dr. Ramona Dinu

