

PROIECT DE MANAGEMENT

Măsuri de înlăturare a disfuncționalităților în acordarea actului medical
pacienților cu afecțiuni acute, subacute și cronice în
Spitalul Clinic de Urgențe Oftalmologice din București

Prof. Dr. Monica Pop

București 2017

CUPRINS :

Capitolul 1 : Prezentarea generală a spitalului

- Profil și mic istoric
- Structura organizatorică
- Resurse umane
- Servicii medicale
- Dotare cu aparatură
- Activitate didactică și științifică

Capitolul 2 : Realizările recente

- Pe plan medical
- Pe plan administrativ
- Pe plan financiar

Capitolul 3 : Analiza SWOT

- A. Puncte tari
- B. Puncte slabe
- C. Oportunități
- D. Amenințări

Capitolul 4 : Identificarea problemelor critice

Capitolul 5 : Selectarea unei probleme prioritare – motivația alegerii

Capitolul 6 : Planul de management pentru problema prioritară selecționată

- Scop
- Obiective
- Activități
- Rezultate scontate

Capitolul 7 : Anexe, tabele.

Capitolul I : Situatia actuală a spitalului - descrierea profilului, a structurii, a serviciilor și populației deservite

a) Profil și mic istoric

Spitalul Clinic de Urgențe Oftalmologice din București este o instituție publică de sănătate dedicată tratării urgențelor oftalmologice cu profesionalism, care oferă servicii medicale de specialitate la standarde internaționale. Beneficiind de competența unei echipe de medici întru totul dedicați actului medical, spitalul continuă să reprezinte un reper pentru oftalmologia Est-Europeană.

Spitalul a luat ființă în anul 1949 și funcționează în sediul actual din 1976.

Spitalul Clinic de Oftalmologie și-a schimbat denumirea în Spitalul Clinic de Urgențe Oftalmologice în anul 1996, obținând statutul de spital de urgență prin ordin ministerial la cererea directorului, având în vedere activitatea unității spitalicești. Din anul 2008, Camera de Gardă și Compartimentul de Urgențe Oftalmologice primesc denumirea de “CPU-S”, Compartiment Primiri Urgențe de Specialitate.

De asemenea, tot din 1996, numărul de mese de operație se mărește de la 6 la 8, permițând deci activitatea concomitentă a și mai multor echipe de chirurghi. Sălile, ce beneficiază astăzi și de un sistem de aer condiționat centralizat, sunt permanent dotate cu aparatură modernă (microscop operatorii, specifice atât operațiilor pentru polul anterior cât și pentru polul posterior, laseri specifici pentru patologia oftalmologică, aparate de facoemulsificare pentru tratamentul modern al cataractei, vitreotoame, laseri, aparate moderne de sterilizare rapidă și pentru anestezie).

În anul 2000 au fost demarate lucrări de amploare în scopul consolidării și refuncționalizării Spitalului. Acestea au cuprins întărirea structurii de rezistență a clădirii șubreze de timp și cutremure, reorganizarea spațiilor disponibile și finisaje la nivel european, cât și dotarea în continuare și în completare cu aparatură ultra-modernă.

În anul 2002 a fost înființat Ambulatoriul de specialitate al Spitalului, care tratează pacienți în sistem ambulator, pentru afecțiunile ce nu necesită obligatoriu internare.

De asemenea, se înființează în același timp Secția de Explorări Funcționale de Specialitate, dotată și aceasta cu aparatură specifică (ecograf oftalmologic, aparate pentru câmp vizual Goldmann și computerizat, tomograf de tip oftalmologic, autorefractometru etc).

Spitalul asigură astăzi asistență pentru toate afecțiunile oftalmologice medicale și chirurgicale și dispune de toate mijloacele necesare rezolvării patologiei oftalmologice.

Conform Certificatului nr 2163 din 19.12.2011, se certifică Sistemul de Management al Calității pentru Spitalul Clinic de Urgențe Oftalmologice care oferă:

- Servicii medicale spitalicești oftalmologice (consultații, tratamente, intervenții chirurgicale de toate tipurile pentru pacienți de toate vârstele, prematuri, sugari, copii, adulți, vârstnici)
- Servicii medicale de investigații oftalmologice complete, imagistică
- Servicii medicale – analize de laborator
- Servicii medicale de asistență medicală de specialitate oftalmologică în ambulator
- Servicii de asistență medicală de recuperare (ortoptică pentru copii, proteze oculare)
- Servicii de învățământ și cercetare în domeniul oftalmologic
- Servicii de furnizare medicamente oftalmologice și pentru patologia asociată (farmacie circuit închis)
- CPU – consultații și tratamente medicale și chirurgicale de urgență, practicate în sală de operații destinată urgențelor minore, anexă a CPU.

În anul 2013, spitalul a fost din nou modernizat cu finisaje conforme normelor europene în vigoare.

b) Structura organizatorică

Spitalul Clinic de Urgențe Oftalmologice cuprinde trei corpuri de clădire, A, B și C. Corpul A (format din parter + 7 etaje), adăpostește azi secțiile clinice ale spitalului și blocul operator. Corpul B (parter + 2 etaje) este clasificat monument istoric; în interiorul său astăzi funcționează blocul alimentar, spălătoria, ortoptica, laboratorul de proteze oculare, farmacia, sectorul administrativ, cel informatic și ambulatoriul de specialitate. În corpul C se află stația de oxigen și depozitul de materiale sanitare. Spitalul monoprofilat în specializarea oftalmologie, chirurgie și patologie medicală oftalmologică este unicul de acest gen din țară și cel mai mare din Europa de Sud-Est.

Oferă servicii medicale pentru întreaga populație și pentru cetățeni străini, de la nou-nascuți prematuri la persoane cu vârste de peste 100 de ani.

Actualmente, Spitalul Clinic de Urgențe Oftalmologice din București are 175 de salariați și 142 de paturi. În 1996, răspunzând unei nevoi din ce în ce mai stringente, directorul a cerut aprobarea Ministerului Sănătății pentru înființarea unei linii de gardă bugetate pentru un medic ATI, creând astfel secția de ATI a spitalului. Astfel, funcționează 24/7 cu 4 linii de gardă: trei oftalmologi, dintre care unul permanent în Compartimentul de Primiri Urgențe, și un medic A.T.I.

Din cele 142 de paturi, 137 sunt pentru oftalmologie, structurate pe cele 3 secții, și 5 sunt atribuite secției A.T.I.. De precizat este și faptul că Spitalul Clinic de Urgențe Oftalmologice este primul spital cu medici ATI specializați în anestezia locală oftalmologică.

Se efectuează peste 100.000 de consultații pe an iar 92% din internări reprezintă cazuri chirurgicale. Durata medie de spitalizare este de 2,5 zile iar cazurile validate reprezintă 98,5% din total.

De la începutul anilor 2000 se înființează în cadrul spitalului departamente specializate pe anumite tipuri de afecțiuni oftalmologice. Astfel iau naștere departamentele (unice în România la acea vreme) de chirurgie vitreo-retiniană și oftalmopediatrie, precum și cel de ortoptică pediatrică.

De atunci și până acum, se disting departamentele de:

- Chirurgie vitreo-retiniană
- Oftalmopediatrie și Strabologie
- Chirurgie reconstructivă oculo-palpebrală
- Glaucom (congenital și al adultului)
- Onco-oftalmologie

Desigur în aceste departamente activează personal medical cu înaltă pregătire în domeniu: medici renumiți cu supraspecializări în chirurgia polului anterior și posterior, strabologie, glaucom, chirurgie palpebrală, transplant de cornee și onco-oftalmologie.

Spitalul dispune de :

- Laborator de proteze oculare de înaltă calitate
- Laborator de analize medicale – biochimie, hematologie, bacteriologie;
- Acreditare pentru transplant de cornee
- Secție Explorări Funcționale
- Departament Statistică și Informatică Medicală

c) Servicii medicale oferite de Spitalul Clinic de Urgențe Oftalmologice București

Este vorba de patologie oftalmologică complexă care acoperă toate tipurile de intervenții medicale și chirurgicale :

- Traumatisme, plăgi, hematoame, hemoragii din sfera oculo-palpebrală;
- Corpi străini corneo-conjunctivali cu complicații;
- Corpi străini intraoculari;
- Hemoragii intraoculare sau orbitare care necesită intervenții chirurgicale sau tratament în perfuzie;
- Arsuri oculo-palpebrale și complicațiile lor;
- Decolări retiniene (dezlipiri de retină);
- Cecitate recentă;

- Infecții orbitare (celulită, abces, flegmon etc.);
- Infecții ale globului ocular sau anexelor (endoftalmite, uveite, iridociclite complicate, hipopion etc.);
- Glaucom de diferite tipuri, la nou-născuți, copii și adulți;
- Cataracte :
 - congenitale sau dobândite la copii;
 - ale adultului (complicate, patologice, pe ochi unici, vârstnici, pacienți greu deplasabili, pacienți cu complicații și comorbidități: diabet, HTA, AVC, artroze, dializați, cu amputații, cu handicap, nevăzători, traumatice, pacienți care necesită anestezie generală etc.);
- Retinopatii de diferite tipuri (complicații ale diabetului, membrane, hemoragii, retinopatii de prematuritate etc.);
- Tumori benigne – oculo-palpebrale, pentru diagnostic sau tratament medico-chirurgical;
- Tumori maligne oculare sau palpebrale;
- Accidente vasculare retiniene recente sau complicate;
- Afecțiuni ce necesită intervenție de chirurgie palpebroconjunctivală și oculară reconstructivă (simblefaron, coloboame etc.);
- Neuropatii optice (ischemice toxice, inflamatorii, post-traumatice etc.);
- Keratopatii (virale, lagofthalmice ulcerate, infecțioase etc.);
- Exoftalmii complicate;
- Dacriocistite, dacrioadenite;
- Strabism care necesită intervenții chirurgicale sau investigații sub anestezie generală;
- Ambliopii – pentru recuperare în secția de ortoptică
- Eviscerații;
- Enucleații;
- Cavități insuficiente;
- Protezări cavități copii și adulți;
- Explanturi (ulei siliconic, bandă etc.);
- Transplant de cornee și complicații;
- Ptoze palpebrale;
- Complicații ale intervențiilor chirurgicale oftalmologice;

- Vitreopatii care necesită vitrectomie;
- Diagnostice la copii care necesită anestezie generală;
- Imperforații canal lacrimo-nazal la copii mici (pentru intervenție chirurgicală);
- Sindroame complicate;
- Diagnosticare afecțiuni oculare sau orbitare grave

d) Dotarea cu aparatură medicală

Principala preocupare a managerului spitalului a fost dotarea cu aparatură medicală modernă, performantă, în conformitate cu cerințele utilizatorilor.

Au fost achiziționate echipamente medicale de înaltă performanță din fondul de dezvoltare al spitalului, asigurând desfășurarea activității medico-chirurgicale în condiții optime, având în vedere că numărul intervențiilor chirurgicale a crescut considerabil în ultimii ani.

Denumire aparat	Nr.buc.	Valoare
Microscop operator retina	1 buc	378 200,00
Tonometru non contact-pahimetru	1 buc	49 500,00
Microscop asistent	1 buc	38 500,00
Oftalmoscop indirect	1 buc	15 999,72
Biometru optic	1buc	135 160,00
O.C.T. (Tomograf)	1 buc	303 800,00
Autorefractometru pediatric	1 buc	29 760,00
Autorefractometru pentru evaluare pre și post operatorie	1 buc	44 500,00
Defibrilator	1 buc	31 000,00
E.K.G. cu 3 – 6 canale	1 buc	12 821,60
Ecograf mobil	1 buc	62 775,00
Perimetru computerizat	1 buc	59 520,00
Microscop operator cataractă	1 buc	341 000,00
Sterilizatoare rapide	5 buc	164 810,88
Laser YAG	1 buc	109 873,92
Aparat fundus camera mobil	1 buc	36 258,39
Optotip electric	5 buc	63 314,40
Analizator automat de biochimie	1 buc	142 600,00
Electrocauter	1 buc	10 738,00

e) Activitate didactică și științifică

Medicii Spitalului Clinic de Urgențe Oftalmologice, în funcție de specializările lor, sunt membri activi în următoarele foruri internaționale de specialitate:

- Societatea Europeană de Cataractă și Chirurgie Refractivă
- Societatea Europeană de Glaucom
- Societatea Europeană de Oftalmologie Pediatrică
- Societatea Europeană de Chirurgie Plastică și Reparatrice Oftalmologică
- Societatea Europeană a Specialiștilor în Retină
- Societatea Europeană de Neuro-Oftalmologie
- Societatea Americană de Retină

De asemenea, medicii spitalului înregistrează participări anuale cu lucrări la congresele de oftalmologie din Europa și la Academia Americană de Oftalmologie, precum și participări permanente și numeroase la congresele de oftalmologie pe plan mondial.

Annual se pregătesc în Spitalul Clinic de Urgențe Oftalmologice un număr de peste 600 de studenți ai Universității de Medicină și Farmacie „Carol Davila” – Facultatea de Medicină și Facultatea de Medicină Dentară. Cursuri și lucrări practice.

De asemenea, pregătim permanent peste 50 de medici rezidenți în oftalmologie în toate secțiile spitalului.

În spital vin permanent la specializare medici oftalmologi din țară și din afara ei. Se organizează cursuri de specializare pe diferite teme. Personalul medical participă anual la cursuri de formare continuă.

f) Resurse umane

Structura de personal a Spitalului Clinic de Urgențe Oftalmologice la 31 iulie 2017 :

INDICATOR	NR.
Nr.de paturi :	142
- Spitalizare continuă	130
- Spitalizare de zi	12
Nr.de posturi aprobate din care :	214
nr.de posturi vacante	24
nr.de posturi ocupate, din care :	190
Medici	28
medici rezidenți	-
alt personal sanitar superior	1
personal sanitar mediu (inclusiv asistente medicale cu studii superioare)	84
personal auxiliar sanitar	47
TESA	13
muncitori și personal de deservire	17
medici incluși în liniile de garda	32

Proportia personalului angajat :

1. Proportia medicilor din total personal (32/198)	16.16%
2. Proportia personalului medical din total personal angajat (117/198)	59,10%
3. Proportia personal medical cu studii superioare din total personal medical (64/117)	54.70%

Capitolul 2: Realizări din 2014 până în 2017

Spitalul este suprasolicitat zilnic: în compartimentul UPU sunt deosebit de multe prezentări mai ales în zilele de sâmbătă și duminică, atunci când toate cabinetele și policlinicile sunt închise, dar și în timpul săptămânii în secțiile spitalului (pacienți internați pentru terapie medico-chirurgicală).

Pentru a putea oferi pacienților serviciile de specialitate de care au nevoie, au fost luate următoarele măsuri :

a) Resurse umane :

- Au fost scoase la concurs posturile libere la toate eşaloanele (personal medical, auxiliar și administrativ)
- În UPU sunt angajați 3 medici oftalmologi
- A fost angajat și un medic ATI prezent în UPU pentru toate cazurile la care este nevoie
- În spital au fost angajați încă 3 medici tineri :
 - o 1 cu normă întreagă la secția de Explorări Funcționale
 - o 2 asistenți universitari, medici specialiști oftalmologi, cu normă clinică în secția a III-a
- De asemenea au fost angajați :
 - o Un administrator pentru clădirea spitalului
 - o 5 asistente medicale noi, 3 infirmiere, 2 brancardieri, 4 personal TESA, 2 muncitori calificați
- A fost angajată o firmă de pază, strict necesară în departamentul UPU (24 de ore din 24) și la Ambulatoriul de specialitate, pe tura de zi. Aceasta din cauza adresabilității foarte mari, a aglomerației de pacienți în cele 2 departamente și a problemelor ivite din aceste motive.
- Au fost instalate camere de luat vederi în UPU și în holul spitalului
- Au fost înlocuiți 2 portari care nu făceau cinste spitalului.

b) Din punct de vedere administrativ, realizări :

- Plata salariilor, cu toate drepturile, s-a efectuat mereu la timp, neavând nicio nemulțumire în acest sens.
- S-a luat legătura cu Primaria Sectorului I care a hotărât alocarea unor sume de bani în scopul:
 - o Plății utilităților
 - o Refacerii rampei de acces către cabinetele din Ambulatoriul de Specialitate, pentru persoanele cu dizabilități fizice. Finalizată în 2017.
 - o Refacerea căii de acces din stradă către Ambulatoriul de Specialitate. Lucrările au fost demarate în luna august 2017 și sunt în curs de finalizare.
 - o În anul 2014-2015 s-au efectuat lucrări de modernizare și climatizare în corpul B (în care funcționează printre altele și Ambulatoriul de Specialitate).
 - o Instalarea liftului de acces către etajele superioare ale corpului B de clădire.

Ajutorul acordat de Primărie este de un real folos pacienților care se adresează spitalului, cât și personalului angajat.

c) Pe plan medical

- Noutăți în contractul dintre Spitalul Clinic de Urgențe Oftalmologice și CASMB :
 - o Internări de zi, începând cu trimestrul IV al anului 2016
 - o Contract pentru consultații oftalmologice, cu trimitere, în Ambulatoriul de Specialitate.

Ambele sunt realizări importante, care aduc venituri suplimentare față de anii precedenți, cât și facilități pentru pacienți.

- Au fost achiziționate aparate pentru nebulizare, în scopul prevenției infecțiilor nozocomiale. Spitalul Clinic de Urgențe Oftalmologice se distinge prin faptul că în anii 2015 și 2016 nu au existat infecții nozocomiale, deși sunt numeroși pacienții care se prezintă în urgență cu infecții grave și sunt internați în secțiile spitalului pentru terapie.
- Spitalul Clinic de Urgențe Oftalmologice a dispus permanent, în acești ani, de toată medicația necesară și de materiale sanitare de calitate.
- Internările pacienților în secțiile spitalului au crescut în ultimii ani, la fel și rata de ocupare a paturilor. Durata medie de spitalizare în anul 2016 s-a situat între 2.05 și 2.54 zile.

Numarul spitalizărilor de zi în anul 2016 a fost de 764.

Numarul de pacienți contractați cu Casa a fost în fiecare an în jurul cifrei de 10 000, realizatul fiind mai mare. Din aceștia, procentul de intervenții chirurgicale s-a situat între 92,24 și 94,22%.

În Ambulatoriul integrat, numărul de consultații anuale variază între 18 860 și 21 028, iar numărul de consultații pe medic, între 950 și 2500 de pacienți.

d) Pe plan financiar :

Total buget pe anul 2015 = 22 042 976 lei

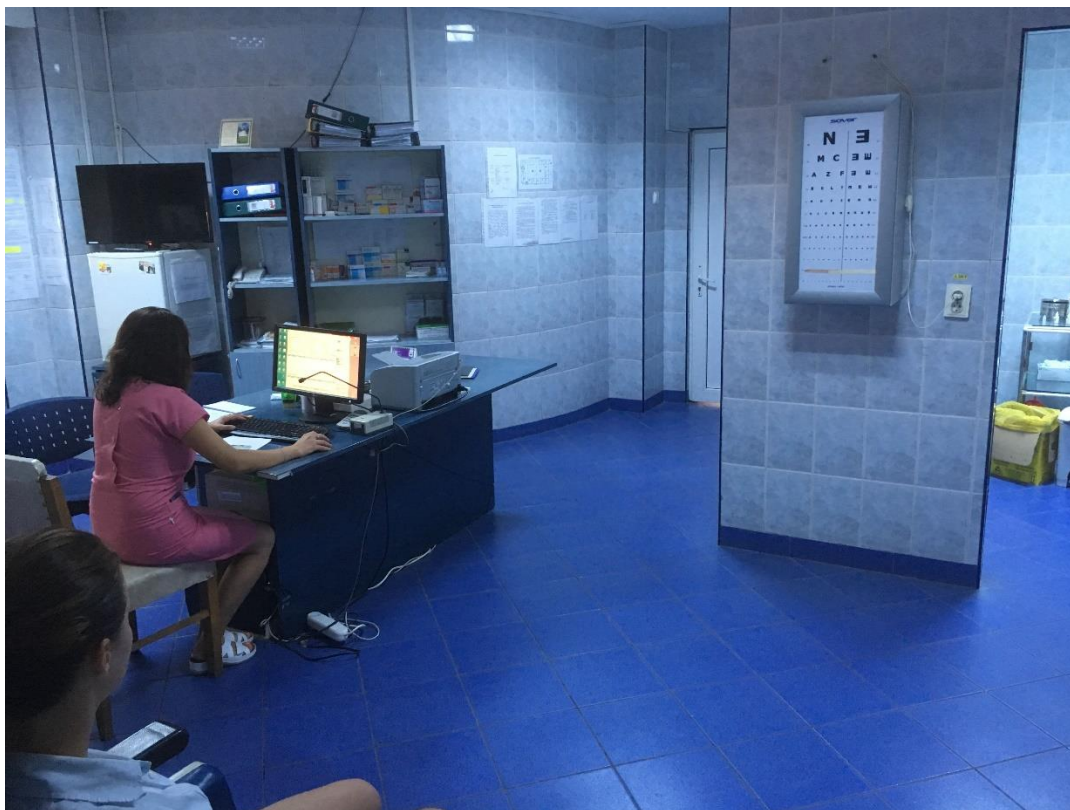
Din care : contract cu CASMB = 10 381 027 lei

- Ianuarie 2016 pt 2015 = 794 592 lei
- Venituri din prestări servicii (consultatùii, spitalizare, taxe de spitalizare) = 550 000 lei
- Din bugetul de stat, pentru UPU = 1 440 000 lei
- De la bugetul local = 28 000 lei
- Excedent bugetar 2014 – 8 377 884 lei, înregistrat la sfârșitul anului 2015, utilizat în anul bugetar 2016 la titlul II (bunuri și servicii).

Finanțare pe anul 2016 : total = 12 251 472 lei

Din care :

- Contract cu CASMB = 10 160 758 lei
- Venituri proprii din prestări servicii = 470 775 lei
- Finanțare din bugetul de stat pentru UPU = 1 246 992 lei
- Subvenții pentru creșteri salariale = 344 947 lei
- Alocări din bugetul local = 28 000 lei



1. Unitatea de Primiri Urgențe



2. Secția clinică oftalmologie I



3. Secția Explorări Funcționale



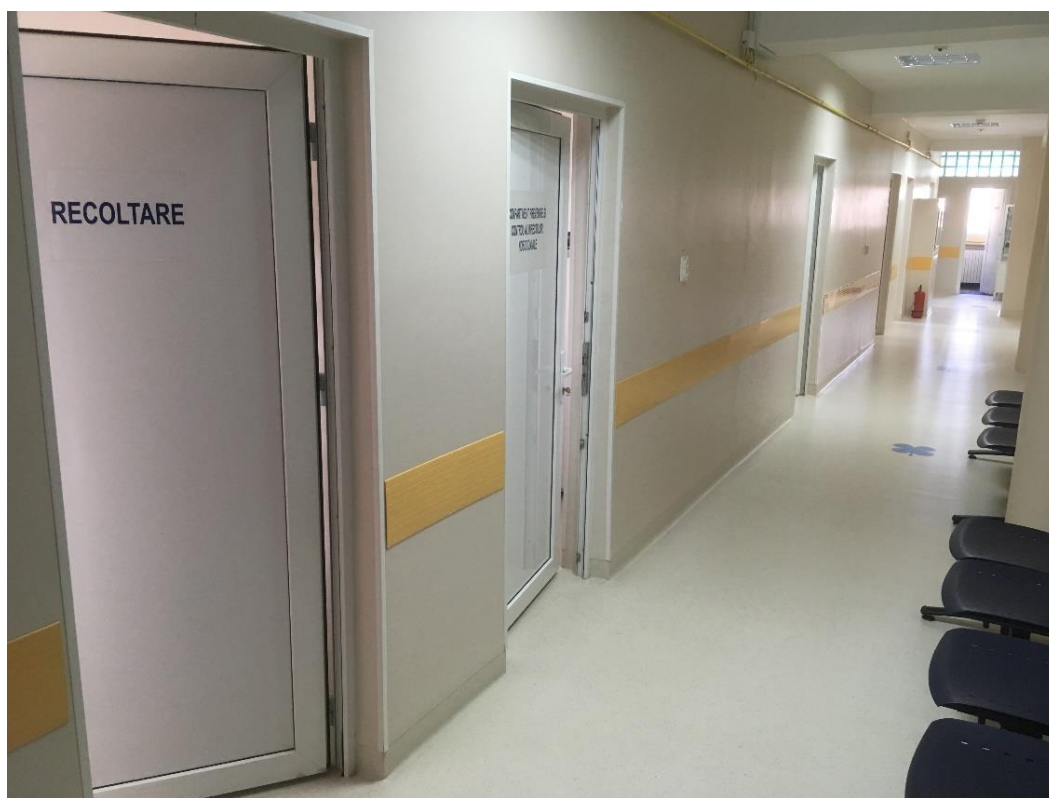
4. Secția Explorări Funcționale



5. Secția Explorări Funcționale



6. Blocul Operator



7. Laborator de Analize Medicale







8. Ambulatoriul de Specialitate





9. Cabinet în Ambulatoriul de Specialitate



10. Secția Ortopedică pentru copii

Capitolul 3 : Analiza SWOT

A. Puncte tari

- Spital monoprofilat, de elită.
- Cel mai performant în specialitate.
- Spital de interes național, deservește populația din întreaga țară.
- Inclus în sistemul național al Spitalelor de Urgență de categoria 1A, cea mai înaltă treaptă de apreciere.
- Acoperă toată gama de patologie oftalmologică de urgență precum și afecțiuni cronice
- În UPU se acordă asistență de specialitate pacienților cu afecțiuni acute permanent, 24 de ore din 24, în toate zilele precum și de sărbători.
- Specialiști de înaltă clasă, cu supraspecializări în anumite domenii din patologia oftalmologică, recunoscuți în țară și în întreaga lume.
- Departamente unice în România ;
 - o Chirurgie vitreo-retiniană
 - o Glaucom congenital
 - o Chirurgie reconstructivă oculo-palpebrală
 - o Ortoptică pentru copii
- Aparatură medicală modernă și de înaltă performanță
- Medic epidemiolog prezent zilnic în departamentul de prevenire și combatere a infecțiilor nozocomiale
- Spitalul **nu a avut infecții nozocomiale în ultimii 2 ani**, probabil printre singurele spitale cu asemenea performanță în acest domeniu atât de disputat.
- Bloc operator mare, separat, unic în etajul III al clădirii.
- Aer condiționat centralizat în blocul operator
- Temperatura potrivită și constantă în spital în toate sezoanele.
- Acreditare pentru transplant de cornee
- Acreditare pentru asistență medico-chirurgicală oftalmopediatrică (copii 0-18 ani și prematuri cu retinopatie de prematuritate)
- UPU de specialitate
- 4 linii de gardă permanente (24/24), cu 3 medici oftalmologi (linia I – primar sau, rar, specialist; linia a II-a, medic specialist; linia a III-a, medic rezident de anul III-IV sau specialist) și 1 medic în specialitatea ATI.
- Dispune permanent de medicația necesară de tip oftalmologic, anestezic și general precum și de materiale sanitare de calitate.
- Internările sunt de scurtă durată (1-3 zile)
- Materiale de curățenie și dezinfecție de calitate.
- Laborator dotat pentru efectuarea analizelor necesare pacienților internați.
- Clădire sigură din punct de vedere seismic, recent consolidată, cu refuncționalizări moderne.
- Ambulatoriu de specialitate, parțial în contract cu CAS, pentru controalele pacienților operați și consultații specifice.
- Comunicare bună între salariații spitalului și între angajați și conducere.

- Implicarea în luarea deciziilor administrative, medicale, achiziții, dotări.
- Achitarea obligațiilor față de salariați se face întotdeauna la timp, cu toate drepturile.
- Sistem informatic de bună calitate
- Spital clinic universitar de elită, bază solidă de pregătire pentru studenții Universității de Medicină și Farmacie « Carol Davila » din București, medici rezidenți și medici oftalmologi specialiști și primari, veniți la specializare.
- Cursuri de perfecționare continuă
- Medici organizatori de congrese și consfătuiri de interes național și internațional.

B. Puncte slabe

- Număr insuficient de personal sanitar mediu, auxiliar și TESA, deși s-au făcut demersuri repetate în acest scop (au fost scoase la concurs posturile libere)
- Solicitări prea numeroase de consultații în UPU, unde vin foarte mulți pacienți fără afecțiuni acute și care impun consultația, deși patologia respectivă poate fi tratată și de medicii oftalmologi din policlinici și cabinete. Aceștia refuză iar din acest motiv nu se poate respecta timpul de așteptare pentru pacienții care sunt trimiși sau se prezintă cu afecțiuni oftalmologice acute.
- Solicitări numeroase în departamentul de chirurgie vitreo-retiniană (singurul din România), la care cu greu putem face față, deși este deservit de 5 medici cu supraspecializare în acest domeniu.
- În zilele de sâmbătă și duminică, sărbători legale și perioada de concedii, adresabilitatea depășește posibilitățile de consult din cauza faptului că toate cabinetele și policlinicile sunt închise atât în București cât și în restul țării. În unele județe nu există linie de gardă de oftalmologie. Din acest motiv, și pacienții din țară sunt dirijați de către medicii de alte specialități către Spitalul Clinic de Urgențe Oftalmologice București, cu orice tip de patologie.
- Aglomerări în secția de Explorări Funcționale în zilele cu multe internări și intervenții chirurgicale, cu solicitări de investigații uneori ne-necesare din partea unor medici.
- Refuzul medicilor de a conduce secțiile din cauza constrângerilor legislative.
- Disfuncționalități în modalitățile de programare la unii medici solicitați și/sau în departamente unice, suprasolicitate.
- Lipsa aparatelor de aer condiționat în toate saloanele.
- O singură scară în corpul A, pentru evacuarea pacienților și a personalului în caz de nevoie.
- Dificultăți (la nivel național) în procedurile de achiziții.
- Disfuncții periodice (mai rare în ultimul timp) în sistemul informatic.
- Constrângeri legislative care împiedică modalitățile de recompensă financiară pentru orele efectuate legal, în afara timpului obligatoriu de muncă, ceea ce determină nemulțumiri ale celor afectați.
- Asigurările de malpraxis (problemă a tuturor medicilor și asistenților medicali din România), care reprezintă o mare incorectitudine prin contractele alcătuite în totalul detriment al medicilor și asistenților medicali, impuse legislativ și de către societățile acreditate.

- Accesul în stradă spre Ambulatoriul de Specialitate (și curtea spitalului) este posibil exclusiv pe o porțiune de drum privat (aparține blocului din Piața Lahovari nr 1A), locatarii nefiind de acord cu aceasta. De multe ori și atitudinea pacienților lasă de dorit. Au fost situații în care locatarii au blocat poarta de intrare pentru pacienți sau chiar rampa pentru persoane cu dizabilități pe baza « dreptului de proprietate ».
- Constrângeri legislative în domeniul posibilităților de efectuare a transplantului de cornee cu cornee conservată în bănci de țesuturi din afara țării.

C. Oportunități

- Atragerea de fonduri nerambursabile pentru asigurarea funcționalității clădirii-monument istoric (corp B, în care se află ortoptica pentru copii și Ambulatoriul de specialitate) și a accesului fizic spre acest corp de clădire.
- Modalități de creștere a imaginii medicului în societatea românească și a încrederii populației în spitalele din România și în actul medical practicat.
- Încheierea de protocoale de colaborare cu maternitățile în vederea acordării asistenței de tip oftalmologic a nou-născuților prematuri și/sau a celor cu afecțiuni acute care necesită intervenții de specialitate.
- Implicarea activă în propuneri legislative privind necesitatea (obligativitatea) examenului oftalmologic simplu la copii (screening general) în scopul prevenirii orbirii.
- Servicii oftalmologice cu plată, la cerere (consultații, explorări funcționale de specialitate, investigații de laborator)
- Încheierea de contracte de asistență oftalmologică (consultații, investigații, terapie medico-chirurgicală) cu societăți private.
- Implicare activă în modificarea constrângerilor legislative pentru efectuarea transplantului de cornee (bănci de țesuturi și organe).
- Implicarea permanentă în prevenirea și combaterea infecțiilor intraspitalicești, prin măsuri speciale, conform schemelor adaptate la specificul spitalului (chirurgie de risc).

D. Amenințări

- Risc permanent de migrare a personalului, atât medical cât și mediu și auxiliar, spre alte state din UE (unele state fac mereu campanii de selecție a medicilor bine pregătiți, cu oferte tentante atât pentru ei cât și pentru asistenții medicali).
- Disfuncționalitățile (naționale) de achiziție a medicamentelor și materialelor sanitare (firme acreditate, care câștigă licitații dar nu respectă relațiile contractuale de timp de livrare sau chiar nu au în stoc produsele pentru care au licitat).
- Costurile ridicate pentru îngrijirea pacienților cu accidente grave de muncă ; sume dificil de recuperat din punct de vedere legislativ și ca timp, durată.
- Solicități tot mai numeroase ale pacienților fără afecțiuni acute, care aglomerează UPU.
- Suprasolicitarea personalului din UPU și din blocul operator.

Capitolul 4 : Identificarea problemelor critice

- Înlăturarea disfuncționalităților și facilitarea accesului pacienților la serviciile Spitalului Clinic de Urgențe Oftalmologice București
- Necesitatea scăderii timpului de așteptare și a aglomerării în UPU
- Necesitatea extinderii contractării serviciilor de specialitate prin CNAS
- Necesitatea utilizării la maximum a cabinetelor din Ambulatoriul de specialitate (permanentă, pe timpul zilei).
- Necesitatea înlăturării impedimentelor în efectuarea intervențiilor chirurgicale pentru transplant de cornee (acord pentru contracte cu bănci de țesuturi, acreditate în UE).
- Necesitatea acordării terapiei pentru retinopatia de prematuritate și patologii acute ale nou-născuților, în cadru legal instituit, în scopul prevenirii orbirii.

Capitolul 5 : Selectarea problemei prioritare – motivația alegerii

Problema prioritară selectată este:

ÎNLATURAREA DISFUNCȚIONALITĂȚILOR ȘI FACILITAREA ACCESULUI
PACIENȚILOR LA SERVICIILE SPITALULUI (UPU, Ambulatoriu, Spital).

Motivația: dorința de acordare a actului medical de specialitate în condiții optime, evitarea aglomerației, scurtarea timpilor de așteptare.

Capitolul 6 : Dezvoltarea planului de management pentru problema prioritară selectată

În prezent, accesul pacienților la serviciile spitalului este îngreunat de :

- aglomerația nepermisă (cu predilecție în UPU),
- modalitatea de programare la medicii și în departamentele solicitate
- numeroasele transferuri și dirijări de pacienți din țară, din unități de specialitate publice sau private (pacienți cu complicații ale actelor medicale practicate în unitățile respective).

Dificultățile de acces sunt generate și de aglomerările intense din zilele de sfârșit de săptămână, sărbători legale, concedii, perioade în care cabinetele de specialitate sunt închise iar liniile de gardă în secțiile de oftalmologie din țară sunt insuficiente sau inexistente. În aceste situații, cel mai mare număr de pacienți cu afecțiuni oftalmologice (uneori simple) este dirijat către UPU din Spitalul Clinic de Urgențe Oftalmologice București, uneori depășind cu mult posibilitățile noastre de consult.

De asemenea, există disfuncționalități în modalitățile de programare pentru pacienții care solicită anumiți medici sau departamente.

Scop :

- facilitarea accesului pacienților, în funcție de tipul de afecțiune oftalmologică, la serviciile optime de specialitate
- scurtarea timpului de așteptare, în măsura posibilului.

Obiectivele realizării acestui deziderat :

- Mărirea numărului de medici specialiști oftalmologi în spațiile destinate asistenței de specialitate și consultațiilor (UPU, Ambulatoriu de Specialitate, Explorări Funcționale).
- Mărirea spațiului pentru acordarea terapiei oftalmologice de urgență pacienților care se prezintă la UPU cu afecțiuni acute.
- Mărirea numărului de personal mediu și auxiliar pentru spațiile medicale extinse.
- Mărirea numărului de medici rezidenți în specialitatea oftalmologie.
- Creșterea veniturilor spitalului prin contracte cu CASMB pentru Explorări Funcționale, investigații și consultații la cerere.

Activități :

A1. Creșterea spațiilor de acordare a asistenței oftalmologice la pacienții cu afecțiuni acute care se prezintă la UPU. Demersuri. Proiect. Execuție.

În vederea realizării acestui scop, avem în intenție înființarea unui spațiu suplimentar (camera de garda 2) către care să fie dirijați pacienții care se prezintă la UPU cu afecțiuni subacute. Vom face apel pentru finanțare la Primăria sector 1 și Ministerul Sănătății.

A2. Dotarea acestui spațiu cu aparatură necesară (biomicroscop, optotip, scaun de examinare etc). Finanțare : din fonduri proprii.

A3. Creșterea numărului de medici de specialitate, personal auxiliar și medici rezidenți în oftalmologie pentru camera secundară și UPU. Demersuri. Concurs.

A4. Utilizarea spațiilor de consultații din Ambulatoriul de Specialitate la maximum posibil, pe tura de zi.

A5. Facilitarea procedeeelor de programare în Ambulatoriul de Specialitate și internare în spital pentru terapie medico-chirurgicală, la medicii solicitați de pacienți. În prezent, fiecare medic angajat în Spitalul Clinic de Urgențe Oftalmologice are un număr de telefon special pentru pacienți, afișat pe site-ul spitalului, la secretariat și la recepție. Există încă disfuncționalități în sensul lipsei de răspuns la unele apeluri din cauza solicitărilor numeroase și a programului de lucru încărcat al medicilor. Avem în vedere solicitarea și publicarea pe site, la secretariat și la recepție a zilelor și orelor la care poate fi apelat fiecare medic.

A6. Angajarea în Ambulatoriul de Specialitate a unui specialist pentru a facilita programarea la consultații a pacienților cu trimiteri și/sau a celor care doresc consultații la cerere. Demersuri. Concurs.

A7. Înființarea unei anexe de Explorări Funcționale în Ambulatoriul de Specialitate, pentru pacienții care necesită investigații suplimentare consultului și/sau pentru pacienții care doresc investigații suplimentare, la cerere, în scopul creșterii veniturilor spitalului. Dotare.

A8. Protocoale aplicabile în vederea programării și efectuării actului medical pentru prematurii cu retinopatie de prematuritate și nou-născuții cu afecțiuni oftalmologice acute care necesită intervenții în perioada de internare în maternitate (protocoale cu șefii maternităților, prin intermediul Direcției de resort din Ministerul Sănătății).

A9. Prioritate în acordarea consultațiilor copiilor mici și persoanelor cu dizabilități.

A10. Contract cu CAS-MB separat pentru secția de Explorări Funcționale.

Rezultate așteptate :

- Facilitarea accesului pacienților la serviciile spitalului, prin extinderea spațiilor și creșterea numărului personalului de specialitate din UPU și Ambulatoriu.
- Diminuarea timpului de așteptare în UPU, Ambulatoriu, programări la consultații cronice și internări pentru terapie medico-chirurgicală.
- Scăderea numărului de nemulțumiri în rândul pacienților care se adresează Spitalului Clinic de Urgențe Oftalmologice.
- Creșterea veniturilor spitalului prin organizarea consultațiilor și investigațiilor la cerere, cu plată. Aceasta se realizează prin înființarea unei anexe a secției de Explorări Funcționale în Ambulatoriul de Specialitate și a solicitării Casei de Asigurări a Municipiului București unui contract separat pentru investigații de specialitate (câmp vizual, OCT, topografie corneeană, ecografie oculară etc).

Încadrare în timp a activităților propuse : grafic GANTT

ACTIVITĂȚI	2017				2018				2019				2020			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
A1																
A2																
A3																
A4																
A5																
A6																
A7																
A8																
A9																
A10																

Capitolul 7 : Anexe, tabele

Anexa 1. Structura organizatorică a Spitalului Clinic de Urgențe Oftalmologice la 31 iulie 2017.

Structura circuitelor funcționale conf.Ord.M.S.nr.1169/18.10.2016

Nr.crt	Secții chirurgicale	Nr.de paturi
1	Secția clinică oftalmologie I	41 paturi
2	Secția clinică oftalmologie II	41 paturi
3	Secția clinică oftalmologie III	33 paturi
4	Secția ATI	15 paturi
5	CPU - S	-----
6	Spitalizare de zi	12 paturi
7	Farmacie	
8	Bloc operator	
9	Sterilizare	
10	Laborator explorări funcționale	
11	Compartiment terapie cu laser	
12	Laborator analize medicale	
13	Compartiment de supraveghere și control al infecțiilor nozocomiale	
14	Compartiment evaluare și statistică medicală	
15	Laborator de protezare oculară	
16	Ambulatoriu integrat cu cabinete în specialitățile : - oftalmologie - medicina muncii - compartiment ortoptică	

Anexa 2. Distribuția efectivelor de cheltuieli pe tipuri de personal :

- Medici 31,37%
- Personal superior medical 23,00%
- Asistente medicale 16,89%
- Personal auxiliar sanitar 8,50%
- Administrativ 20,24%
- TESA
- muncitori și personal de deservire

Anexa 3.

Valoare ICM	2013	2014	2015	2016
contractat	0,6218	0,6192	0,6128	0,6226
realizat	0,6192	0,6128	0,6226	0,6229

Anexa 4. Indicatori de calitate.

Nr.c rt.	Indicatorul de performanță a activității	Valoare realizată în 2014	Valoare realizată în 2015	Valoare realizată în 2016
1	Rata mortalității intraspitalicești - pe total spital	0	0	0
2	Proporția pacienților decedați la 48 ore de la intervenția chirurgicală	0	0	0
3	Rata infecțiilor nozocomiale - pe total spital și pe fiecare secție	0	0	0
4	Indice concordanță între diagnostic la internare și la externare	99,65%	99,81%	97,00%

Anexa 5. Indicatori de utilizare servicii.

Nr.c rt.	Denumire indicator	Valoare realizată în anul 2014	Valoare realizată în anul 2015	Valoare realizată în anul 2016
1	Număr pacienți externați spitalizare continuă	15 185	13 364	10 514
2	Valoare ICM	0,6128	0,6226	0,6229
3	Durata medie de spitalizare pe spital	2,24 zile	2,26 zile	2,30 zile
4	Rata de utilizare a paturilor pe spital	65,80%	58,29%	51,00%
5	Proporția pacienților internați din totalul pacienților prezenți la camera de gardă	5,73%	3,63%	2,33%
6	Proporția urgențelor din totalul pacienților internați	31,23%	26,61%	17,60%
7	Procentul pacienților cu intervenții chirurgicale din totalul pacienților externați din secțiile chirurgicale	92,24%	95,18%	94,22%
8	Procentul pacienților cu complicații și comorbidități din totalul pacienților externați (cu dg.sec.)	89,00%	87,00%	91,00%

Anexa 6. Analiza eficienței economice a secțiilor.

Denumire secție	Rezultat economic anul 2014	Rezultat economic anul 2015	Rezultat economic anul 2016
Secția clinică oftalmologie I	37,37	38,27%	36,91%
Secția clinică oftalmologie II	43,97%	42,88%	42,94%
Secția clinică oftalmologie III	18,66%	18,85%	20,15%

Anexa 7. Indicatori comparativi economico financiari.

Nr.c rt.	Indicatorul de performanță a activității	Valoare realizată în anul 2014	Valoare realizată în anul 2015	Valoare realizată în anul 2016
1	Execuția bugetară față de bugetul de venituri și cheltuieli aprobat	58,35%	57,17%	62,64%
2	Procentul veniturilor proprii din totalul veniturilor spitalului	26,1194%	13,42%	14,25%
3	Procentul cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor spitalului	63,94%	78,26%	80,76%
4	Procentul cheltuielilor cu medicamentele din totalul cheltuielilor spitalului	11,1965%	14,65%	9,48%
5	Costul mediu pe zi de spitalizare spital	321,10	614,15	516,21