

# **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 săli de operație se mărește de la 6 la 8, permițând deci activitatea concomitentă a și mai multor echipe de chirurgi. 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.

| <b>Denumire aparat</b>                                   | <b>Nr.buc.</b> | <b>Valoare</b> |
|----------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| 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.

Anual 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 :                                                            | <b>142</b> |
| - 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<br>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 pacienti contractati cu Casa a fost în fiecare an în jurul cifrei de 10 000, realizatul fiind mai mare. Din acestia, procentul de interventii chirurgicale s-a situat între 92,24 și 94,22%.

În Ambulatoriul integrat, numarul de consultatii anuale variaza între 18 860 și 21 028, iar numarul de consultatii pe medic, între 950 și 2500 de pacienti.

**d) Pe plan financiar :**

Total buget pe anul 2015 = 22 042 976 lei

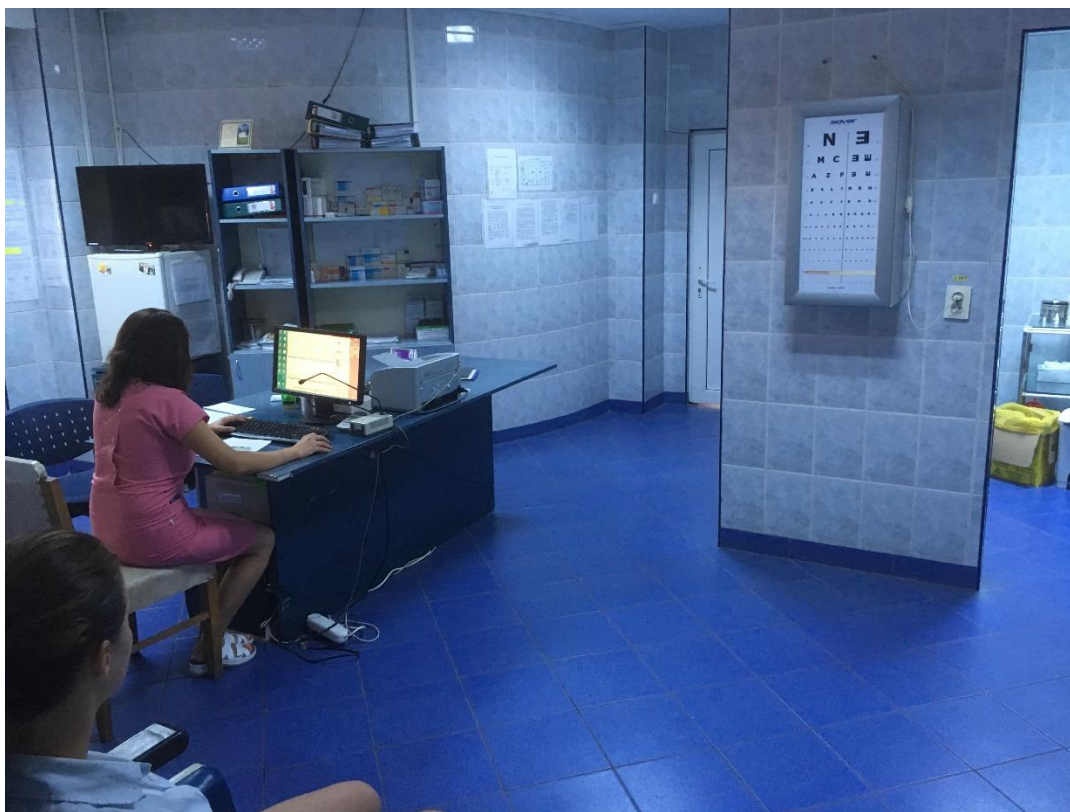
Din care : contract cu CASMB = 10 381 027 lei

- Ianuarie 2016 pt 2015 = 794 592 lei
- Venituri din prestri 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. Sectia Ortoptica 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 corneă cu corneă 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 (consultății, 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 corneă (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.
- Solicitări 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 prioritara selectata

In prezent, accesul pacientilor la serviciile spitalului este ingreunat de :

- aglomeratia nepermisa (cu predilectie in UPU),
- modalitatea de programare la medicii si in departamentele solicitate
- numeroasele transferuri si dirijari de pacienti din tara, din unitati de specialitate publice sau private (pacienti cu complicatii ale actelor medicale practicate in unitatile respective).

Dificultatile de acces sunt generate si de aglomerarile intense din zilele de sfarsit de saptamana, sarbatori legale, concedii, perioade in care cabinetele de specialitate sunt inchise iar liniile de garda in sectiile de oftalmologie din tara sunt insuficiente sau inexistente. In aceste situatii, cel mai mare numar de pacienti cu afectiuni oftalmologice (uneori simple) este dirijat catre UPU din Spitalul Clinic de Urgente Oftalmologice Bucuresti, uneori depasind cu mult posibilitatile noastre de consult.

De asemenea, exista disfunctionalitati in modalitatile de programare pentru pacientii care solicita anumiti medici sau departamente.

### **Scop :**

- facilitarea accesului pacientilor, in functie de tipul de afectiune oftalmologica, la serviciile optime de specialitate
- scurtarea timpului de asteptare, in masura posibilului.

### **Obiectivele realizarii acestui deziderat :**

- Marirea numarului de medici specialist oftalmologi in spatiile destinate asistentei de specialitate si consultatiilor (UPU, Ambulatoriu de Specialitate, Explorari Functionale).
- Marirea spatiului pentru acordarea terapiei oftalmologice de urgenta pacientilor care se prezinta la UPU cu afectiuni acute.
- Marirea numarului de personal mediu si auxiliar pentru spatiile medicale extinse.
- Marirea numarului de medici rezidenti in specialitatea oftalmologie.
- Cresterea veniturilor spitalului prin contracte cu CASMB pentru Explorari Functionale, investigatii si consultatii la cerere.

### **Activitati :**

A1. Cresterea spatiilor de acordare a asistentei oftalmologice la pacientii cu afectiuni acute care se prezinta la UPU. Demersuri. Proiect. Executie.

In vederea realizarii acestui scop, avem in intentie infiintarea unui spatiu suplimentar (camera de garda 2) catre care sa fie dirijati pacientii care se prezinta la UPU cu afectiuni subacute. Vom face apel pentru finantare la Primaria sector 1 si Ministerul Sanatatii.

A2. Dotarea acestui spatiu cu aparatura necesara (biomicroscop, optotip, scaun de examinare etc). Finantare : din fonduri proprii si.....

A3. Cresterea numarului de medici de specialitate, personal auxiliar si medici rezidenti in oftalmologie pentru camera secundara si UPU. Demersuri. Concurs.

A4. Utilizarea spatiilor de consultatii din Ambulatoriul de Specialitate la maximum posibil, pe tura de zi.

A5. Facilitarea procedeeelor de programare in Ambulatoriul de Specialitate si internare in spital pentru terapie medico-chirurgicala, la medicii solicitati de pacienti. In prezent, fiecare medic angajat in Spitalul Clinic de Urgente Oftalmologice are un numar de telefon special pentru pacienti, afisat pe site-ul spitalului, la secretariat si la receptie. Exista inca disfunctionalitati in sensul lipsei de raspuns la unele apeluri din cauza solicitarilor numeroase si a programului de lucru incarcat al medicilor. Avem in vedere solicitarea si publicarea pe site, la secretariat si la receptie a zilelor si orelor la care poate fi apelat fiecare medic.

A6. Angajarea in Ambulatoriul de Specialitate a unui specialist pentru a facilita programarea la consultatii a pacientilor cu trimiteri si/sau a celor care doresc consultatii la cerere. Demersuri. Concurs.

A7. Infiintarea unei anexe de Explorari Functionale in Ambulatoriul de Specialitate, pentru pacientii care necesita investigatii suplimentare consultului si/sau pentru pacientii care doresc investigatii suplimentare, la cerere, in scopul cresterii veniturilor spitalului. Dotare.

A8. Protocoale aplicabile in vederea programarii si efectuarii actului medical pentru prematurii cu retinopatie de prematuritate si nou-nascutii cu afectiuni oftalmologice acute care necesita interventii in perioada de internare in maternitate (protocoale cu sefii maternitatilor, prin intermediul Directiei de resort din Ministerul Sanatatii).

A9. Prioritate in acordarea consultatiilor copiilor mici si persoanelor cu dizabilitati.

A10. Contract cu CAS-MB separat pentru sectia de Explorari Functionale.

**Rezultate asteptate :**

- Facilitarea accesului pacientilor la serviciile spitalului, prin extinderea spatiilor si cresterea numarului personalului de specialitate din UPU si Ambulatoriu.
- Diminuarea timpului de asteptare in UPU, Ambulatoriu, programari la consultatii cronice si internari pentru terapie medico-chirurgicala.
- Scaderea numarului de nemulumiri in ransul pacientilor care se adreseaza Spitalului Clinic de Urgente Oftalmologice.
- Cresterea veniturilor spitalului prin organizarea consultatiilor si investigatiilor la cerere, cu plata. Aceasta se realizeaza prin infiintarea unei anexe a sectiei de Explorari Functionale in Ambulatoriul de Specialitate si a solicitarii Casei de Asigurari a Municipiului Bucuresti unui contract separat pentru investigatii de specialitate (camp vizual, OCT, topografie corneana, ecografie oculara etc).

**Incadrare in timp a activitatilor propuse : grafic GANTT**

| ACTIVITATI | 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 organizatorica a Spitalului Clinic de Urgente Oftalmologice la 31 iulie 2017.

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

| Nr.crt | Sectii chirurgicale                                                                                                                                                                                      | Nr.de paturi |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1      | Sectia clinica oftalmologie I                                                                                                                                                                            | 41 paturi    |
| 2      | Sectia clinica oftalmologie II                                                                                                                                                                           | 41 paturi    |
| 3      | Sectia clinica oftalmologie III                                                                                                                                                                          | 33 paturi    |
| 4      | Sectia ATI                                                                                                                                                                                               | 15 paturi    |
| 5      | CPU - S                                                                                                                                                                                                  | -----        |
| 6      | Spitalizare de zi                                                                                                                                                                                        | 12 paturi    |
| 7      | Farmacie                                                                                                                                                                                                 |              |
| 8      | Bloc operator                                                                                                                                                                                            |              |
| 9      | Sterilizare                                                                                                                                                                                              |              |
| 10     | Laborator explorari functionale                                                                                                                                                                          |              |
| 11     | Compartiment terapie cu laser                                                                                                                                                                            |              |
| 12     | Laborator analiza medicale                                                                                                                                                                               |              |
| 13     | Compartiment de supraveghere si control al infectiilor nosocomiale                                                                                                                                       |              |
| 14     | Compartiment evaluare si statistica medical                                                                                                                                                              |              |
| 15     | Laborator de protezare oculara                                                                                                                                                                           |              |
| 16     | Ambulator integrat cu cabinete in specialitatile : <ul style="list-style-type: none"><li>- oftalmologie</li><li>- medicina muncii</li><li>- compartiment ortoptica</li><li>- aparat functional</li></ul> |              |

**Anexa 2.** Distributia 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 si personal de deservire