

Mantenir el model d'integració i qualitat assistencial,
garantint l'equilibri pressupostari
afrontant la incertesa de l'entorn



Pla estratègic 2014-2017



Índex

Presentació

Introducció

Anàlisi DAFO

Factors clau d'èxit

Missió, visió i valors

Desplegament de l'estratègia





Presentació

Em complau presentar-vos el **Pla Estratègic 2014-2017** que dona continuïtat a la feina feta fins ara, i ens permet pensar en el futur i enfocar la **missió de la nostra organització, la prestació de serveis de qualitat en l'àmbit de la salut i la dependència, al Baix Empordà, d'acord amb un model d'atenció integrat i orientat al ciutadà.**

El nou pla estratègic ens presenta d'una manera efectiva el rumb que hem de seguir durant els propers anys en què **l'enfocament estratègic és mantenir el model d'integració i qualitat assistencial, garantint l'equilibri pressupostari afrontant la incertesa de l'entorn.**

Aquest Pla, que integra les principals fites i polítiques de l'organització, s'ha obtingut gràcies al treball conjunt dels professionals de l'entitat, les associacions i els Òrgans de Govern.

S'estableixen, per als propers 4 anys, **10 línies estratègiques** que han de permetre a la nostra organització adaptar-se als nous reptes que planteja el futur.

Aquesta estratègia s'ha de desplegar tenint com a marc de referència **els valors de la nostra organització -respecte, equitat, compromís, rigor, flexibilitat, proximitat i innovació-** i que han d'inspirar i regular la vida de l'organització i la nostra filosofia institucional, dirigida a oferir una atenció sanitària eficaç i amb la màxima qualitat.



M. Teresa Ferrés i Àvila
Presidenta dels Òrgans de Govern
de Serveis de Salut Integrats Baix Empordà





Introducció



Què és un pla estratègic?

El pla estratègic és un document formal en què s'intenta plasmar quina serà l'estratègia d'una organització a llarg termini (generalment de 3 a 5 anys), concretant les línies estratègiques generals a seguir.

L'estratègia és un patró o pla que integra les principals fites i polítiques d'una organització i, al mateix temps, estableix la seqüència coherent de les accions que cal realitzar.

Per què és important desenvolupar un pla estratègic?

La planificació estratègica permet pensar en el futur, visualitzar noves oportunitats i amenaces, enfocar la missió de l'organització i orientar de manera efectiva el rumb que cal seguir, permetent anticipar possibles canvis en l'entorn i realitzar una gestió més eficient.

Així doncs, el desenvolupament d'un pla estratègic ajuda a generar forces de canvi que eviten que les organitzacions es deixin portar pels esdeveniments. És a dir, les ajuda a tenir control sobre elles mateixes i no només a reaccionar davant de regles i estímuls externs.

Quin és el procés de creació d'un pla estratègic?





Anàlisi DAFO

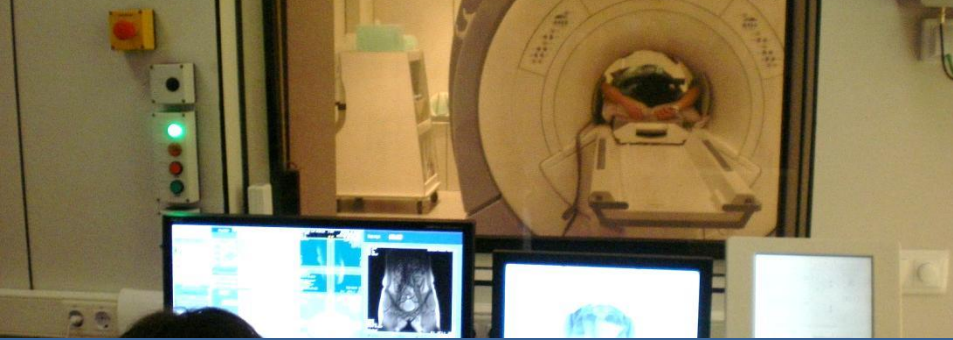


L'anàlisi DAFO és una metodologia d'estudi de la situació de l'organització en un moment puntual.

L'estudi comprèn tant l'anàlisi de les característiques internes (debilitats i fortaleces) com el de les característiques presents a l'entorn en què es realitza l'activitat (amenaces i oportunitats).

El seu objectiu final és ajudar en la tria de les estratègies i futures actuacions més adequades per assolir la raó d'ésser, la missió i la visió de l'organització.





Fortaleses



daFo

1. Entitat de serveis assistencials de referència del Baix Empordà (especialment en gestió de serveis sanitaris i socials d'internament).
2. Cartera de serveis amb àmplia cobertura (atenció hospitalària de malalts aguts, atenció a la dependència i atenció primària), amb una base SEM i una Unitat de Medicina Hiperbàrica de referència.
3. Model integrat assistencial i de gestió, amb una cultura pròpia i una història clínica única que facilita la continuïtat assistencial.
4. Bona alineació amb el Pla de Salut (cronicitat, llistes d'espera i accessibilitat, política de farmàcia...)
5. Bons resultats qualitius assistencials amb una gestió eficient dels recursos.
6. Model integral i integrat de gestió dels riscos per a la seguretat del pacient.
7. Bon nivell de satisfacció dels usuaris.
8. Professionals implicats amb les polítiques de viabilitat de l'empresa.
9. Coherència i estabilitat del projecte de gestió.
10. Existència d'una Unitat de Recerca i d'una Unitat Docent.
11. Existència d'aliances amb altres entitats.
12. Hospital acreditat pel Departament de Salut i amb certificacions ambientals (EMAS i ISO 14001), de protecció de dades de seguretat del pacient (Codi Tipus), d'Hospital Sense Fum...





Debitats



Dafo

1. Llistes d'espera excessives.
2. Desajust estructural entre ingressos i despeses a partir de l'any 2014.
3. Alta dependència dels ingressos de l'Administració.
4. Complexitat generada per la diversitat d'empreses i l'aliança amb altres entitats.
5. Insuficient desplegament de lideratge i d'autonomia de decisió dels comandaments.
6. Dificultat de relació i coordinació entre professionals de diferents departaments.
7. Insuficient orientació al client per part dels serveis de suport no assistencial.
8. Desequilibri de la piràmide etària i relleu generacional dels comandaments.
9. Manca de recursos que dificulta la inversió per a l'adequació de les instal·lacions i equipaments a les necessitats existents.
10. Sistema d'informació assistencial insuficientment orientat als comandaments i professionals.
11. Insuficient adequació a les noves necessitats i lentitud dels sistemes d'informació.
12. Dèficit de transport públic per accedir a l'hospital, i d'aparcament.
13. Pèrdua de la capacitat adquisitiva dels professionals.
14. Disminució de les facilitats per tal que els professionals accedeixin a la formació.





Amenaces

dAfo

1. Incertesa política, econòmica i social que dificulta la predicció de nous escenaris i la presa de decisió.
2. Polítiques econòmiques d'austeritat pressupostària que comprometen el volum d'activitat i l'ajust estructural entre la plantilla i les necessitats productives.
3. Reducció dels ingressos econòmics per part de l'Administració, variabilitat dels models de contracte i increment del percentatge de risc i retard en els pagaments.
4. Canvi del sistema de pagament per part de l'Administració (si no és en base poblacional).
5. Finalització dels concerts d'activitat de l'atenció primària i l'atenció a la dependència.
6. Alt grau d'intervencionisme i d'afany recaptatori per part de les Administracions.
7. Progressiu sobreenvelliment de la població i major percentatge de pacients complexos.
8. Pèrdua del poder adquisitiu per part de la població, que incrementa la demanda de recursos públics, disminueix la demanda de serveis privats i incrementa el volum d'impagaments.
9. Reordenació per part de l'Administració de l'atenció a les patologies complexes i dels serveis centrals.
10. Cost de noves tecnologies, proves i tractaments.
11. Excés de judicialització de la societat (demandes i inspeccions).
12. Desviament de les prestacions de les mútues al Sistema Nacional de Salut.





Oportunitats

dafO

1. Canvi del sistema de pagament per part de l'Administració (si és en base poblacional).
2. Canvi dels models assistencials de salut i social.
3. Assumpció de noves responsabilitats i atribucions assistencials per part del personal d'infermeria i altres professionals.
4. Prestacions vinculades a serveis "no CatSalut", possibilitat de promoure l'activitat privada com a nova via d'ingressos.
5. Establiment d'aliances estratègiques.
6. Relació amb la indústria farmacèutica i altres partners privats.
7. Canvi del model docent de les Ciències de la Salut.
8. L'impacte social de les tecnologies de la informació i comunicació com a eina per millorar l'atenció a la ciutadania i altres grups d'interès.





Factors clau d'èxit

Els factors clau d'èxit són aquells elements essencials en què es basarà la nostra actuació futura, la nostra estratègia, i que ens permetran assolir els objectius que l'organització s'ha marcat per aconseguir en darrer terme la missió i la visió.

1. Manteniment del model d'integració amb qualitat assistencial i satisfacció dels usuaris.
2. Capacitat per corregir el desajust estructural entre ingressos i despeses.
3. Desplegament del lideratge i la coordinació entre departaments.
4. Compromís i apoderament dels professionals.
5. Garantia de l'adequació competencial dels professionals.
6. Optimització dels sistemes d'informació.
7. Renovació dels concerts a l'Atenció Primària i la Dependència
8. Capacitat de reinventar-se i millorar l'eficiència operativa.
9. Adaptació al canvi enfront la incertesa.
10. Compromís per la docència, la recerca i la innovació





Missió, visió i valors

La **MISSIÓ** d'una organització és una frase concisa, d'enfocament intern; mira cap a dins, a l'interior de l'organització, de la raó d'ésser, de l'existència de l'organització, el propòsit bàsic cap al qual apunten totes les seves activitats.

Els **VALORS** d'una organització són un conjunt de principis, creences i regles que constitueixen la filosofia institucional i el suport de la cultura organitzativa. Són un marc de referència que inspira i regula la vida de l'organització.

La **VISIÓ** d'una organització és una frase concisa, d'enfocament extern, mira cap a fora, que descriu els fins, els objectius en darrer terme i a mig i llarg. La visió és "extrema", orientada al mercat, i expressa de forma colorida i visionària la manera com l'organització vol ésser percebuda pel món.





Missió, visió i valors

MISSIÓ

Prestació de serveis de qualitat en l'àmbit de la salut i la dependència, al Baix Empordà, d'acord amb un model d'atenció integrat i orientat al ciutadà.

VALORS

VALORS

- RESPECTE** envers els ciutadans, els professionals i l'entorn.
- EQUITAT** en la gestió de recursos i en el tracte a professionals i usuaris.
- COMPROMÍS** per garantir la implicació i la participació.
- RIGOR** responsabilitat i professionalitat en l'actuació, la presa de decisió i la gestió de recursos.
- FLEXIBILITAT** per tenir agilitat i capacitat d'adaptació.
- PROXIMITAT** per ser accessibles, transparents i oferir un bon tracte.
- INNOVACIÓ** utilitzar el coneixement i la creativitat per implementar noves metodologies.

VALORS

VISIÓ

Oferir serveis excel·lents i integrats per millorar el nivell de salut i d'autonomia dels ciutadans al Baix Empordà.





L'estratègia

L'estratègia implica escollir un conjunt de propòsits i objectius, i un conjunt de polítiques i programes per assolir-los, que l'organització durà a terme per tal d'adaptar-se a les noves necessitats que planteja el futur i per aconseguir la seva visió.

El mapa estratègic proporciona una representació visual "macro" i global de l'estratègia de l'organització, la qual cosa permet traduir, comunicar, implementar i revisar l'estratègia definida.



Mantenir el model d'integració i qualitat assistencial, garantint l'equilibri pressupostari afrontant la incertesa de l'entorn.

Missió

Prestació de serveis de qualitat en l'àmbit de la salut i la dependència, al Baix Empordà, d'acord amb un model d'atenció integrat i orientat al ciutadà.

Perspectiva grups d'interès

USUARIS

- Bona accessibilitat, tracte, seguretat, resolució, confort, participació i informació.

COMPRADORS PÚBLICS DE SERVEIS

- Ajustar-se al compliment dels requeriments d'activitat.
- Complir requeriments variables CatSalut i ICASS.

COMPRADORS PRIVATS DE SERVEIS I MÚTUES

- Oferta adequada i preu ajustat.

COMPRADORS DE SERVEIS DE GESTIÓ I D'ASSISTÈNCIA

- Complir el contracte.

SOCIS

- Complir el contracte.

ASSOCIACIONS

- Referent de coneixement.
- Col·laboració institucional.

Perspectiva financera

- Mantenir un equilibri estructural entre ingressos i despeses
- Garantir la capacitat d'inversió
- Limitar el nivell d'endeutament

Perspectiva interna

1. Potenciar la interacció i participació de l'usuari

2. Potenciar la qualitat assistencial i la seguretat del pacient

3. Millorar l'eficiència operativa

4. Evolucionar el model d'integració assistencial

5. Adequar estructura i equipaments

6. Incrementar i diversificar els ingressos econòmics

Capital humà

8. Potenciar el nivell competencial dels professionals i residents

7. Innovar organitzativament

Capital organitzatiu

10. Desplegar el lideratge, coordinació transversal i cultura d'orientació al client intern

Capital de la informació

9. Optimitzar els sistemes d'informació i adequar les TIC's





Línies estratègiques

1. Potenciar la interacció i participació de l'usuari.
2. Potenciar la qualitat assistencial i la seguretat del pacient.
3. Millorar l'eficiència operativa.
4. Evolucionar el model d'integració assistencial.
5. Adequar estructura i equipaments.
6. Incrementar i diversificar els ingressos econòmics.
7. Innovar organitzativament.
8. Potenciar el nivell competencial dels professionals i residents.
9. Optimitzar els sistemes d'informació i adequar les TIC's.
10. Desplegar el lideratge, la coordinació transversal i la cultura d'orientació al client intern.





Desplegament de l'estratègia

Perspectiva interna

1. Potenciar la interacció i participació de l'usuari.

- Incentivar la participació i coresponsabilitat de l'usuari en la gestió de la seva salut.
- Implementar estratègies de participació de l'usuari i d'associacions de pacients.

2. Potenciar la qualitat assistencial i la seguretat del pacient.

- Establir estratègies per garantir la qualitat i la seguretat del pacient en tot l'àmbit assistencial.

3. Millorar l'eficiència operativa.

- Analitzar els processos i activitats que no aporten valor per eliminar-los, reorientar-los o minimitzar-los des del punt de vista assistencial i dels serveis de suport.
- Optimitzar el rendiment dels recursos existents.
- Fomentar la participació dels professionals per millorar els processos de treball.

4. Evolucionar el model d'integració assistencial.

- Fer resolutiu, eficient i àgil el model d'integració assistencial centrat en l'usuari, adaptant totes les línies de l'organització, estaments i professionals.

5. Adequar estructura i equipaments.

- Dotar totes les línies de l'organització de l'estructura i equipaments per a possibilitar la seva prestació mantenint els criteris de qualitat i seguretat requerits.

6. Incrementar i diversificar els ingressos econòmics.

- Promoure l'activitat sense concertació pública i, per tant, la prestació de serveis a càrrec de privats, mútues, asseguradores, com a font d'ingressos econòmics.

7. Millorar organitzativament

- Preparar a la institució per poder afrontar el possibles canvis normatius, contractuals o de gestió, que la puguin afectar i preservar així l'autonomia de l'entitat.
- Realitzar actuacions d'innovació organitzativa i reenginyeria empresarial per posicionar el grup enfront aquests canvis i regulacions externes





Desplegament de l'estratègia

Capital humà

8. Potenciar el nivell competencial dels professionals i dels residents.

- Optimitzar els resultats dels professionals i dels residents per donar un bon servei.
- Analitzar les tasques, definir i desplegar les competències professionals vinculades per col·lectius professionals.
- Gestionar i avaluar les competències.
- Seleccionar i captar professionals en base als perfils definits.
- Mantenir i adequar la qualitat de l'activitat docent.
- Compromís amb la formació, la innovació i la recerca.

Capital humà

8. Potenciar el nivell competencial dels professionals i residents

Capital de la informació

9. Optimitzar dels sistemes d'informació i adequar les TIC's.

- Adequar la informació proveïda als comandaments i la resta de professionals per a la presa de decisions.
- Millorar el funcionament de les TIC's per optimitzar el treball dels professionals i satisfer les expectatives del usuaris i altres grups d'interès.

Capital organitzatiu

10. Desplegar el lideratge, la coordinació transversal i la cultura d'orientació al client intern.

- Millorar la eficàcia del rendiment i del funcionament, la coordinació entre els professionals i el compromís amb el projecte.
- Potenciar l'apoderament i l'assumpció de responsabilitats, la coordinació entre departaments, el treball en equips multidisciplinaris.

Capital organitzatiu


10. Desplegar el lideratge, coordinació transversal i cultura d'orientació al client intern

Capital de la informació

9. Optimitzar els sistemes d'informació i adequar les TIC's



Pla estratègic 2014-2017

En el procés d'elaboració del Pla Estratègic s'ha comptat amb l'assessorament de  **comtec**
Consultoria de estratègia, sistemes y operacions.

