



PLA ESTRATÈGIC 2013-2016

HOSPITAL DE CAMPDEVÀNOL
Hospital Comarcal del Ripollès



L'HOSPITAL DE CAMPDEVÀNOL ÉS
UNA ORGANITZACIÓ QUE GIRA AL
VOLTANT DE LES PERSONES



PRÒLEG	3
PRESENTACIÓ	4
INTRODUCCIÓ	6
ANÀLISI INTERNA I DE L'ENTORN	8
DAFO	9
MISSIÓ, VISIÓ I VALORS	10
LÍNIES ESTRATÈGIQUES	12
AGRAÏMENTS	20

Us presentem el Pla Estratègic 2013-2016, que és el tercer que planifica, a mitjà termini, el dia a dia de la feina de l'Hospital de Campdevàrol, hospital comarcal del Ripollès. En un temps canviant com el que vivim, el món de la sanitat requereix un horitzó de futur que solament es pot aconseguir amb un estudi profund i compartit de la feina del nostre Centre.

L'avaluació del Pla Estratègic 2010-2012, que va tenir un compliment dels objectius marcats superior al 90%, ens aporta autoritat i credibilitat per donar fe del present. El disseny del nou Pla ha estat molt participat per tots els agents involucrats en els aspectes que s'hi tracten. El mateix Patronat de l'Hospital ha treballat en diferents accions, fet que ha permès aconseguir el resultat que aquí es presenta.

A més, una part important dels treballadors del Centre ha fet les seves aportacions al disseny del Pla, enriquint el resultat final d'aquesta tasca de planificació. Ha estat una feina ingent, però molt ben feta. Ho podrem comprovar en el decurs dels propers anys.

Solament em resta agrair l'esforç de tots els que hi han participat i que han fet possible que puguem realitzar una feina de qualitat.



— *Jaume Vilarrasa Batchelli*

President del Patronat de l'Hospital de Campdevàrol

Des de l'any 2000, l'Hospital de Campdevàrol es basa en la planificació estratègica com a model de gestió per a la definició de les seves actuacions. Això ens ha possibilitat anar adaptant el Centre als nous reptes que s'han anat plantejant al llarg d'aquest temps, fent que l'Entitat es trobi, en aquests moments, en una situació que ha permès afrontar l'etapa de crisi que pateix la nostra societat.

Des de l'inici del segle XXI, hem realitzat una transformació tant estructural com organitzativa, totalment planificada. Fruit d'aquest procés de canvi, l'Hospital va realitzar unes obres d'ampliació i reforma que van fer possible la introducció de noves maneres de fer dins el procés assistencial. A més, també s'ha implantat la història clínica electrònica i la gestió per processos. Això ha permès que la nostra Institució hagi aconseguit uns bons resultats en els seus indicadors assistencials, que hagi estat TOP20 durant sis anys consecutius, que el grau de satisfacció dels nostres clients i usuaris sigui elevat, i que hàgim superat de manera satisfactòria el procés d'acreditació de centre d'atenció hospitalària aguda del Departament de Salut.

Ara presentem el tercer Pla Estratègic, que dóna continuïtat al de 2010-2012 –finalitzat amb un 92,46% d'acompliment dels objectius plantejats, gràcies a l'esforç de tot l'equip de professionals del Centre–. Per al disseny d'aquest nou Pla, a diferència de l'anterior, hem incorporat al procés de reflexió l'opinió dels nostres usuaris, de les associacions i professionals sanitaris de l'entorn proper, així com de les organitzacions sanitàries amb les quals ens relacionem directament. Perquè la realitat sanitària, avui, s'ha d'afrontar treballant en xarxa

en el territori, per tal d'oferir i apropar la millor atenció sanitària en benefici de la nostra ciutadania.

Com a resultat de les sessions de treball realitzades, s'han consensuat vuit línies de treball que estan altament interrelacionades entre elles i que incideixen en aspectes rellevants que volem desenvolupar durant el període de vigència d'aquest Pla. A més, les línies aprofundeixen en allò que ja havíem considerat en l'anterior document: la recerca de l'excel·lència en tots els nostres camps d'actuació, la utilització eficient dels recursos i la seva gestió sostenible. Alhora, es dona especial rellevància a aspectes considerats en el Pla de Salut, com l'atenció a la cronicitat i el treball en xarxa mitjançant la potenciació d'aliances estratègiques.

També cal tenir en compte que el nou Pla Estratègic aposta clarament pel desenvolupament de les persones que formen la nostra Organització, en el sentit holístic, les quals són el capital més preat i, alhora, un element clau per al desenvolupament d'aquest procés de planificació.

Ara, amb la col·laboració de tothom, toca desenvolupar el que hem previst, modificar allò que no hàgim contemplat i que els possibles canvis de l'entorn ens obliguin a introduir per seguir fent créixer la nostra Institució. Aquest és el repte i el compromís que prenem amb la societat.



— *Joan Grané Alsina*
Director gerent de l'Hospital de Campdevàrol

El Pla Estratègic 2013-2016 de l'Hospital de Campdevàrol és el resultat final d'un procés d'elaboració que va començar a principis de 2013, en el qual la Direcció de l'Hospital ha volgut fer partícips els diferents grups d'interès, amb un enfocament transversal.

Així doncs, el principal aspecte diferencial d'aquest Pla Estratègic respecte als realitzats anteriorment és la importància que s'ha donat al fet de recollir l'opinió, tant dels mateixos professionals de l'Hospital, com dels ciutadans que en són usuaris, de les associacions i ajuntaments de la comarca i, finalment, de les entitats de l'entorn sanitari i social amb les quals el Centre col·labora activament. Això ens ha donat una visió de 360° que ha enriquit l'anàlisi i ha facilitat la identificació de nous reptes.

El Pla Estratègic 2013-2016 és, per tant, el resultat d'un treball intens i ambiciós, que s'ha fonamentat en una anàlisi interna dels punts forts i febles de l'Organització, i en la identificació de les oportunitats i amenaces de l'entorn, amb l'objectiu de definir les línies d'actuació prioritàries i els reptes de l'Entitat per al període de vigència d'aquest Pla.

Aquest document dóna continuïtat al Pla anterior (2010-2012), tot incorporant elements nous per esdevenir el full de ruta que prepara el futur de la Institució.

El Pla es concreta a través de les vuit línies estratègiques següents, que no caminen de manera independent, sinó que avançaran de manera coordinada i amb una visió transversal:





La planificació estratègica permet visualitzar noves oportunitats i amenaces de l'entorn, enfocar la missió de l'organització i definir de manera efectiva el camí que cal seguir, tenint en compte les noves tendències i afavorint una gestió més eficient. Per aquest motiu, les línies estratègiques s'han establert després de dur a terme un procés d'anàlisi interna i de l'entorn, i d'estudiar els factors que influeixen en la Institució.

Entre les fortaleeses de l'Entitat, destaquen la seva situació econòmicofinancera sanejada, la forta implicació dels professionals i la bona valoració que en fan els usuaris.

Pel que fa a les oportunitats, en els propers anys s'incrementaran les necessitats sanitàries i socials com a conseqüència de l'envelliment de la població. En aquest sentit, l'Hospital de Campdevàrol vol donar rellevància a l'atenció a la cronicitat, potenciant l'atenció domiciliària i el continuïtat assistencial. Així mateix, també es volen potenciar noves formes de finançament, a través de mútues o desenvolupant una oferta de serveis

complementària a la cartera pròpia del CatSalut. En l'apartat d'amenaces, s'ha de continuar treballant per la racionalització de la despesa sanitària, l'adaptació al nou model de compra de serveis a nivell territorial i el nou sistema de pagament de l'activitat. A més, s'ha identificat com a aspecte decisiu no perdre la identitat de l'Hospital com a conseqüència de les aliances estratègiques que s'estableixin amb altres centres de l'entorn.

Finalment, entre les principals debilitats del Centre destaca el fet de tenir una política de RH poc desenvolupada i de disposar de menys possibilitats de formació i recerca, en comparació amb centres més grans, així com la dificultat d'atreure personal.

Aquest darrer punt es vol contrarestar amb l'aliança estratègica en l'àmbit de la gestió de persones que s'ha establert amb els hospitals d'Olot i Vic, i que ha de permetre que els professionals de la Institució es beneficiïn de les oportunitats formatives d'una estructura més gran.

FORTALESES • Dimensió humana de l'Hospital • Implicació dels professionals • Implantació de la gestió per processos • Transversalitat assistencial (contínuum) • Situació económicofinancera sanejada • Instal·lacions i sistemes d'informació actualitzats • Potencial per créixer en activitat • Bons resultats en la satisfacció dels usuaris • Acreditació i reconeixements externs	OPORTUNITATS • Nous sistemes de finançament (mútues) • Desenvolupar una cartera de serveis complementària a la del CatSalut • Ser centre referent en salut de la comarca • Aliances estratègiques nacionals i internacionals (Ex. turisme sanitari) • Atraure nous professionals • Col·laborar en la gestió de residències de la comarca • Desenvolupar el programa de cronicitat
DEBILITATS • Impacte emocional de la crisi en les persones • Política de RH poc desenvolupada • Necessitat de millora dels coneixements en l'àmbit de gestió per part del personal assistencial • No saber delegar • Edat mitjana de la plantilla alta • Dificultat per atreure personal • Poca intensitat emprenedora • Falten línies de treball per il·lusionar i motivar • No poder assumir algunes patologies per manca d'expertesa	AMENACES • Recursos econòmics escassos • Nou model de pagament • La política de salut i les seves decisions • Nou conveni laboral • L'evolució del sector sociosanitari • L'evolució de l'aliança Triangle del Senglar • Creació d'hospitals geogràficament propers • Població de referència reduïda i més envellida que la mitjana de Catalunya

En aquest quadre es detallen totes les fortaleSES, oportunitats, debilitats i amenaces detectades per a l'Hospital de Campdevàrol

MISSIÓ

Ser la Institució que vetlla per les necessitats de salut, integrada i universal (pública i privada), buscant l'excel·lència per aconseguir resultats en els àmbits de la salut i de la dependència, per a les persones de la comarca del Ripollès.

VISIÓ

Ser una organització professional, propera, oberta, cordial i econòmicament sostenible, que garanteixi la cobertura de les necessitats de salut i dependència de les persones del Ripollès, en els aspectes assistencials, de prevenció i formació.

VALORS

L'Hospital de Campdevàrol és una organització que gira al voltant de les persones. Els valors de l'Entitat són:

Compromís Innovació Proximitat Ètica
 Agilitat Formació Confort Tolerància Eficiència
 Eficàcia Seguretat Confiança Docència
 Preocupació pels treballadors Recerca
 Excel·lència Preocupació per les necessitats
 Professionalitat Treball en equip

LÍNIES ESTRATÈGIQUES



I-SER PERCEBUT COM UN CENTRE D'EXCEL·LÈNCIA

REpte A QUÈ RESPON

"Ser vistos com una entitat que aporta valor al CatSalut."

OBJECTIU GENERAL

Que l'Hospital de Campdevàrol obtingui uns resultats en salut per sobre de la mitjana de Catalunya, basant-se en una gestió per processos que potenciï la transversalitat i el contínuum assistencial.

OBJECTIUS ESPECÍFICS

- Completar el desplegament de la gestió basada en processos.
 - Fer un seguiment dels plans de millora contínua dels sis processos clau.
 - Desenvolupar sis processos de suport assistencial.
 - Desenvolupar el projecte de Planificació de l'alta (per reforçar la visió transversal).
- Buscar el reconeixement extern de l'excel·lència (Acreditacions, TOP20, Informe de la Central de Resultats, ISO 14001, Certificació EFQM).
- Garantir la confidencialitat i l'ètica (100% del personal format en Llei Oficial de Protecció de Dades (LOPD), codi ètic i bioètica).
- Desenvolupar el Pla Director de Seguretat del Pacient (formació a tot el personal).
- Gestionar la qualitat percebuda (assistencial/no assistencial).



II-REFORÇAR L'IMPACTE DE L'HOSPITAL A LA COMARCA

REpte A QUÈ RESPON

“Que els pacients puguin opinar sobre com volen que sigui el seu hospital.”

OBJECTIU GENERAL

Que l'Hospital de Campdevàrol sigui vist com un referent en serveis de salut i serveis socials per part dels ciutadans del Ripollès i sigui un element de cohesió social a la comarca.

OBJECTIUS ESPECÍFICS

- Impulsar el reconeixement de l'Hospital per part de la societat (Pla de Comunicació Externa 2014–16).
- Promoure l'educació sanitària de la població de la comarca.
 - Programa d'educació per a la població sana.
 - Promoure l'autocura del pacient.
 - Implementar el Programa del Pacient Expert a la comarca.
 - Planificar un programa de formació per a cuidadors.
- Fer l'Hospital més amable (integrar pacients i famílies al procés assistencial).
- Potenciar iniciatives i projectes de col·laboració amb associacions de la comarca.
- Desenvolupar un model de docència de qualitat (centre formador de pre i postgrau).
 - Esdevenir formador de pregrau en l'àmbit del grau de Medicina.
 - Aportar talent i formació pròpia a l'exterior.



III-DESENVOLUPAR LA CARTERA DE SERVEIS I ALIANCES

REpte A QUÈ RESPON

“Potenciar els serveis mèdics. No acabar només com un centre sociosanitari.”

OBJECTIU GENERAL

Que l'Hospital de Campdevàrol sigui un proveïdor de serveis de salut amb un alt nivell de resolució i uns resultats destacats en els indicadors salut.

OBJECTIUS ESPECÍFICS

- Desenvolupar un nou model d'Hospital.
 - Revisar la cartera de serveis amb una visió territorial i considerant el context actual.
 - Potenciar l'ambulatorització i l'atenció domiciliària (Ex. Unitat de Medicina Ambulatòria).
 - Educar en l'autocura i millorar el seguiment dels pacients (Pacient Expert).
 - Interactuar amb associacions de pacients de la comarca.
 - Millorar l'adequació i la capacitat resolutiva de Consultes Externes.
- Millorar la coordinació amb altres dispositius assistencials.
 - Implantar la telemedicina.
 - Definir criteris comuns entre nivells per al tractament farmacològic dels pacients.
 - Gestió del medicament a les residències
- Desenvolupar les aliances estratègiques.
 - Pla de desenvolupament de les aliances estratègiques.
 - Definir millor l'abast de les col·laboracions existents.
 - Crear mecanismes de coordinació amb altres entitats (Ex. Protocols).



IV-DESENVOLUPAR SERVEIS DIFERENCIALS EN CRONICITAT

REpte A QUÈ RESPON

“Desenvolupar serveis en l'àmbit del pacient geriàtric/crònic complex.”

OBJECTIU GENERAL

Que l'Hospital de Campdevàrol sigui un proveïdor de serveis de salut i socials, tant públics com privats, i sigui vist com un centre innovador en l'àmbit del pacient geriàtric/crònic complex.

OBJECTIUS ESPECÍFICS

- Desenvolupar el Programa de Prevenció i Atenció a la Cronicitat (PPAC).
 - Estratificar la població de la comarca: identificar i codificar els pacients PCC i MACA.
 - › Fase I: ABS Ribes – Campdevàrol
 - › Fase II: ABS Ripoll – Sant Joan de les Abadesses i ABS Camprodon
 - Fer difusió del protocol d'atenció al pacient PCC i MACA.
 - Redactar els plans d'intervenció individualitzats i compartits (PIIC).
 - Definir l'atenció coordinada entre nivells assistencials (Primària, Especialitzada, Sociosanitària i Dependència).
 - Promoure l'educació sanitària del pacient crònic.
- Desenvolupar el Model d'atenció a la dependència.
 - Valorar la creació de models d'atenció geriàtrica especialitzada a les residències.



V-DESENVOLUPAR L'ACTIVITAT PRIVADA

REpte A QUÈ RESPON

"Ofertir més serveis en l'àmbit de l'activitat privada."

OBJECTIU GENERAL

Que l'Hospital de Campdevàrol diversifiqui la seva activitat i ofereixi serveis en l'àmbit privat.

OBJECTIUS ESPECÍFICS

- Desenvolupar la medicina mutual i privada (diferenciar activitat pública i privada).
 - Explorar oportunitats en el àmbit dels serveis de sanitat privats.
 - › Fer un estudi de mercat, definir la cartera de serveis, els espais físics, la relació amb l'atenció especialitzada i realitzar enquestes a professionals.
 - Explorar oportunitats en l'àmbit dels serveis socials privats.
 - › Fer un estudi de mercat, analitzar l'oferta de la comarca, definir la cartera de serveis i els espais físics.
 - Explorar oportunitats en l'àmbit dels serveis hotelers.
 - › Definir la cartera de serveis i definir processos.



VI-DESENVOLUPAR LA GESTIÓ DE PERSONES

REpte A QUÈ RESPON

“Millorar la gestió de les persones.”

OBJECTIU GENERAL

Que l'Hospital de Campdevàrol es comprometi amb els seus professionals i el seu desenvolupament i creï les condicions per atraure talent.

OBJECTIUS ESPECÍFICS

- Desenvolupar processos compartits d'administració de persones i relacions laborals.
 - Dissenyar, aprovar i implantar processos compartits de l'aliança el Triangle: gestionar calendaris, contractes, nòmina i relacions laborals.
- Desenvolupar processos compartits per gestionar i fer seguiment de l'absentisme.
- Desenvolupar processos compartits per a la dotació de persones.
 - Realitzar la descripció dels llocs de treball.
 - Dissenyar, aprovar i implantar processos d'acollida, dotació de persones i valoracions.
- Formació i desenvolupament.
 - Dissenyar, aprovar i implantar el model de carreres professionals.
 - Desenvolupar la gestió per competències.
 - Dissenyar, aprovar i implantar el Pla de Formació 2014–16. Formació per itineraris (UCf).
- Reforçar la comunicació interna (Pla de Comunicació Interna 2014–16).
- Desenvolupar el model de Responsabilitat Social Corporativa.



VII-DESENVOLUPAR UN MODEL ECONÒMIC PER AL CREIXEMENT

REpte A QUÈ RESPON

“Fer un hospital sostenible, que tingui continuïtat com a institució.”

OBJECTIU GENERAL

Que l'Hospital de Campdevàrol sigui una organització eficient i transparent en la gestió dels recursos, amb una gestió sostenible a nivell econòmic i mediambiental, garantint la continuïtat de la Institució.

OBJECTIUS ESPECÍFICS

- Assegurar l'eficiència i els resultats de les unitats i serveis.
- Desenvolupar models alternatius de gestió de l'activitat.
 - Implementar la cultura Lean en tota l'organització.
 - Avaluar les possibilitats d'implantar contractes d'autogestió.
- Desenvolupar les aliances estratègiques en compres i serveis generals.
 - Pla de desenvolupament de les aliances estratègiques.
- Gestionar el procés de facturació i cobrament a tercers.
- Buscar altres fonts de finançament (anàlisi econòmica de projectes de creixement).
- Dissenyar i executar el pla de manteniment (predictiu, preventiu i correctiu) i el pla de reformes.
- Avançar en els plans d'eficiència energètica.
- Dissenyar i executar el pla de gestió mediambiental de l'Hospital (ISO 14001).



VIII-POTENCIAR L'ÚS DE LES TIC

REpte A QUÈ RESPON

“Cal potenciar l'ús de les Tecnologies de la Informació i Comunicació (TIC).”

OBJECTIU GENERAL

Que l'Hospital de Campdevàrol faci una aposta per les TIC com a eina de suport a la gestió per processos i a la gestió integral del malalt crònic.

OBJECTIUS ESPECÍFICS

- Dissenyar, aprovar i implantar el Pla de sistemes 2014–16.
 - Avaluació de necessitats d'innovació i millora de processos assistencials i no assistencials.
 - Recerca, selecció i implantació de projectes tecnològics (Ex. Consulta mèdica virtual, TIC en seguretat del pacient, teleassistència, telemonitorització, etc.)
 - Coordinar els projectes d'integració amb sistemes de tercers (ICS, Triangle).
- Completar el desplegament de la Història Clínica Electrònica (HCE).
 - Completar la digitalització de la història clínica de pacients amb HIS.
 - Completar el desplegament de publicació de documents i imatges a la Història Clínica Compartida de Catalunya (HC3).
 - Avaluar i realitzar accions per a la millora del registre clínic.
- Elaborar manuals d'usuari dels sistemes d'informació de referència.
- Consolidar l'ús de Minerva com a eina de gestió del coneixement.



La Direcció de l'Hospital de Campdevàrol dona les gràcies a tots aquells que han col·laborat en el procés de creació del Pla Estratègic 2013–2016. Sense la implicació de membres del Patronat, treballadors del Centre, ajuntaments, el Consell Comarcal del Ripollès, associacions de la comarca, ciutadans i centres col·laboradors no s'hauria pogut desenvolupar aquest document.

En primer lloc, donem les gràcies als membres del Patronat: Jaume Vilarrasa Batchelli, Joan Manso Bosoms, Miquel Colomer Surós, Teresa Cuy Prat, Eduard Jaklistch Giménez, Miquel

Rovira Comas, Joaquim Serrahima Viladevall, Melitó Tubau Espelt, Ramon Vilardell Turon i Marta Arxé Llagostera.

Pel que fa als professionals, volem fer un reconeixement especial als treballadors de l'Hospital que han aportat el seu punt de vista i han participat activament en l'elaboració del Pla: Moisès Adam, Cristina Bonet, Montserrat Bonamaisson, Josep Canalias, Eudald Canals, Núria Casals, Maria Àngels Casas, Isabel Casas, Montserrat Colomer, Neus Coma, Carles Cuadrada, Iua Espigulé, Marta Galí, Pere Garcia, Núria Gomis, Lourdes Grabulosa, Gervasi

Hostench, Montserrat López, Anna Manzano, Anna Martínez, Ximena Maulen, Montserrat Moré, Leonor Munell, Maria Rosa Perarnau, Ferran Pericás, Dolors Perpinyà, Maria Àngels Picas, Teresa Picola, Gloria Pont, Roser Portabella, Josep Puig, Anna Puig, Montserrat Pujol, Antonio Radovan, Genís Rivera, Ramón Roca, Rita Roque, Montserrat Salvans, Sandra Saqués, Antonio Sola, Sonia Soler, Montserrat Verdguer i Mireia Viñas.

Destaquem, també, la participació de Rocío Blanco Lapaz, Ismael Cerdà, Margarita Guimerà Vilamaña, Carme Mullor Caballé, Maria

Nogué Font, Jaume Agustí Parareda, Elisabeth Sancho Valls, Núria Tarrés Prat i David Teres, tots ells, de l'ICS, així com de Monica Rebollo, de la Residència EMMA de St. Joan de les Abadesses, i Maribel Luceño, de la Residència Campdevàdol.

A més, agraïm la col·laboració dels ajuntaments de Campdevàdol, Campelles, Camprodon, Gombrèn, Llanars, Les Lloses, Molló, Ogassa, Pardines, Planoles, Queralbs, Ribes de Freser, Ripoll, Sant Joan de les Abadesses, Sant Pau de Segúries, Setcases, Toses, Vallfogona de Ripollès i Vilallonga de Ter.



D'altra banda, volem fer una menció especial a les següents associacions de la comarca: Donants de Sang de Girona, Donants de Sang de St. Joan de les Abadesses, Fundació Guifré, Fundació Privada MAP, Fundació oncològica d'ajuda al malalt de càncer, UIER i Ripollès Cor.

També subratllem la participació dels centres col·laboradors que han format part del procés d'elaboració del Pla: el Consorci Hospitalari de Vic, l'Hospital d'Olot, l'Institut Català de la Salut, l'Hospital Plató, l'Hospital Sant Rafael, l'Institut Català de la Retina, Fisiogestió, el

Sistema d'Emergències Mèdiques (SEM) i els Centres d'Atenció Primària de l'ICS.

Per acabar, destaquem el treball de l'equip consultor de la Fundació Unió, format per Joan Maria Ferrer i Pere Pascal, que han estat els dinamitzadors del procés de reflexió, i el suport rebut en tot moment per part de La Unió Catalana d'Hospitals. En resum, es vol transmetre l'agraïment a totes les persones que, directament o indirectament, han participat en alguna de les activitats relacionades amb el Pla Estratègic de l'Hospital de Campdevàrol.





HOSPITAL DE CAMPDEVÀNOL

Hospital Comarcal
del Ripollès



HOSPITAL DE CAMPDEVÀNOL

Hospital Comarcal del Ripollès

Ctra. Gombrèn, 20 · 17530 Campdevàrol
Tel. 972 730 013 · www.hospitaldecampdevanol.cat