

L'Hospital
de Campdevàrol,
sempre al teu costat

PLA ESTRATÈGIC 2017-2020





DEVÀNOL

Hospital Comarcal
del Ripollès

PRÒLEG

Tinc el plaer de presentar el **Pla Estratègic 2017-2020**, que és el quart que planificarà a mitjà termini l'orientació estratègica de l'Hospital de Campdevàrol, hospital comarcal del Ripollès.

En un entorn canviant, com és el sanitari, es fa imprescindible disposar d'eines estratègiques que ens ajudin a situar l'evolució de la nostra Institució en un bon lloc.

L'avaluació de l'anterior pla estratègic, corresponent a 2013-2016 i que hem tancat recentment, va tenir un acompliment dels objectius establerts al voltant del 80 %.

L'elevada participació de tots els grups d'interès de la nostra Organització, inclòs el nostre Patronat, ens dona solidesa per al plantejament de nous reptes.

Igualment, vull destacar les aportacions fetes pels professionals del Centre, en grups de treball o mitjançant enquestes, que han enriquit el disseny i el resultat final d'aquesta tasca de planificació. Ha estat una feina feixuga, 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 han possibilitat que puguem portar a terme una feina de qualitat.

Jaume Vilarrasa Batchelli

President del Patronat de l'Hospital de Campdevàrol

ÍNDEX

Introducció	6
Característiques del Ripollès	8
Metodologia	10
Missió, visió i valors	12
Matriu DAFO	14
Eixos estratègics	16
 Eix 1 Pacients i ciutadans	18
 Eix 2 Professionals	20
 Eix 3 Entorn	22
 Eix 4 Sostenibilitat	24

INTRODUCCIÓ

Com a model de gestió, des de l'any 2000, la nostra Institució va optar per la planificació estratègica. Com a exemple d'aquesta política tenim el Pla d'empresa 2002, el Pla director d'ampliació i reformes 2003, el Pla informàtic del 2006 i els plans estratègics, dels quals en aquest document us presentem l'última versió, corresponent al període 2017-2020.

El nostre Patronat i la Direcció Operativa creuen cabdal poder comptar amb aquestes eines per a la definició de les actuacions que s'han de fer. Des de l'inici del segle XXI, hem realitzat un canvi, tant estructural com organitzatiu, que ens ha permès adaptar-nos a les necessitats d'atenció de les persones de la comarca i d'aquells que ens visiten, així com als nous reptes que s'han anat plantejant. En el seu moment, aquest canvi ens va ajudar a afrontar l'etapa de crisi econòmica que ha patit la nostra societat.

Aquest és un procés continu que ens fa repensar la nostra Organització, ja que les necessitats de la població, més longeva i amb uns índexs d'envelliment més alts, estan canviant, la qual cosa ens obliga a desenvolupar, com a element clau d'aquest Pla Estratègic, un model d'atenció adaptat a les característiques dels pacients.

El disseny del Pla ha comptat amb l'opinió de professionals de l'Hospital, usuaris, administració local i organitzacions sanitàries i associacions del nostre entorn

Tota aquesta planificació ens ha permès aconseguir uns bons indicadors assistencials; haver estat acreditats pel Departament de Salut, tant a nivell de l'atenció especialitzada com a nivell de l'atenció primària; implantar el Pla de seguretat de pacients; disposar de la certificació ISO 14001:2001, obtenir el 'nivell or' de la Xarxa Internacional d'Hospitals Sense Fum (ENSH-Global) i posar en marxa les Jornades SUMEM de trobada amb les associacions de pacients.

Ara us presentem el quart Pla Estratègic, que dona continuïtat al de 2013-2016, finalitzat amb un 80 % d'acompliment dels objectius plantejats, gràcies a l'esforç realitzat per tot l'equip de professionals del Centre.

Per al disseny d'aquest nou Pla, de la mateixa manera que es va fer a l'anterior, hem incorporat al procés de reflexió l'opinió dels nostres usuaris, de l'administració local i de les associacions i professionals sani-

taris del nostre entorn proper, així com de les organitzacions sanitàries amb les quals ens relacionem directament. La realitat sanitària, avui, s'ha d'afrontar treballant en xarxa al territori, per tal d'oferir i apropar la millor atenció sanitària en benefici de la nostra ciutadania. Amb la vo-

Els 4 eixos estan orientats a desenvolupar un model sostenible d'atenció sanitària que s'adapti a les necessitats dels pacients en funció del grau de complexitat

luntat d'obtenir l'opinió directa dels treballadors de la nostra Institució es va realitzar una enquesta amb una participació del 55 %.

Com a resultat de les sessions de treball realitzades i aprovades pel Patronat, s'han consensuat 4 eixos estratègics, que estan altament interrelacionats entre ells i que incideixen en aspectes rellevants que

volem desenvolupar: els pacients i ciutadans, els professionals, l'entorn amb el qual ens relacionem i la sostenibilitat.

En les sessions de discussió, s'ha aprofitat per revisar la definició de Missió i Visió –que s'han actualitzat– i els Valors que han de guiar les nostres actuacions, que s'han deixat en sis amb l'objectiu de donar-los rellevància. Són: professionalitat, compromís, treball en equip, confiança, capacitat resolutiva i proximitat.

Finalment, voldríem donar les gràcies a totes les persones, organitzacions, institucions i administracions que han col·laborat en l'elaboració del Pla, donant opinió i dissenyant els objectius i accions estratègiques, així com a tots aquells que participaran en l'assoliment dels reptes plantejats. Sense la seva implicació no podrem arribar a bon port. També transmetem el nostre agraïment a Pere Pascal, de la Fundació Unió, qui ha dinamitzat el procés de reflexió i d'ordenació d'idees en la confecció d'aquest Pla.

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

Joan Grané Alsina

Director gerent de l'Hospital de Campdevàrol

CARACTERÍSTIQUES DEL RIPOLLÈS



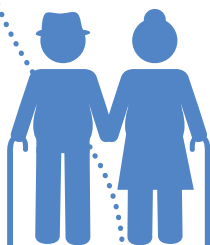
25.101 habitants



En els últims 9 anys, la població ha decrescut un 1 % anual de mitjana.



Esperança de vida: 81,8 anys



Percentatge de població de més de 65 anys: 24,5 %
(A Catalunya és del 18 %).

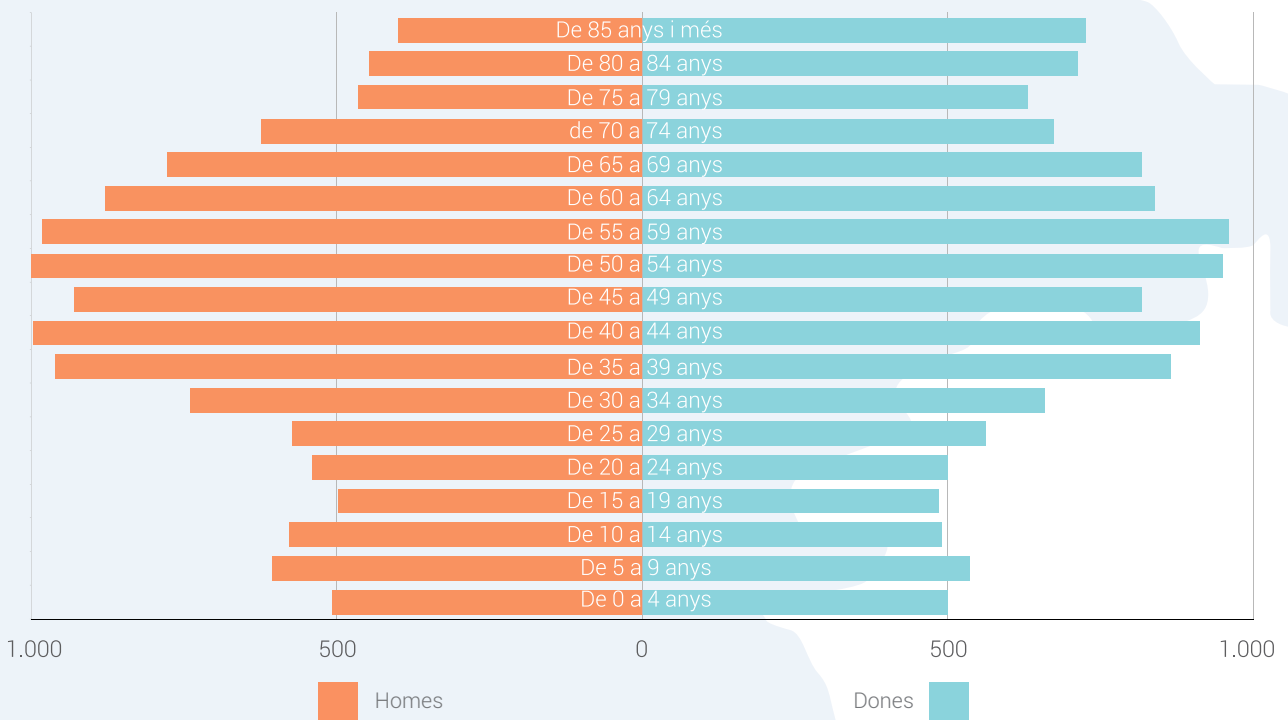
El Ripollès és la comarca gironina amb una població més envellida.



La població tendeix a concentrar-se en la franja d'edat entre 40 i 65-70 anys, i cada vegada hi ha més persones amb més de 80 anys.



Població. Per sexe i edat quinquenal. 2016



METODOLOGIA

Metodologia utilitzada per al disseny del Pla Estratègic:



REFORMULACIÓ DE LA RAÓ DE SER

- ▶ Missió
- ▶ Visió
- ▶ Valors



ANÀLISI INTERNA

- ▶ Opinió de 110 professionals a través d'una enquesta
- ▶ Anàlisis de dades d'activitat i d'indicadors de salut



ANÀLISI EXTERNA

- ▶ L'opinió dels usuaris, ajuntaments de la co-marca, associacions i aliances estratègiques
- ▶ Informes de tendències i opinions d'experts



DIAGNÒSTIC ESTRATÈGIC

- ▶ Jornada de reflexió estratègica
- ▶ Anàlisi DAFO



FORMULACIÓ ESTRATÈGICA

- ▶ Definició dels eixos i objectius estratègics
- ▶ Sessions de treball de definició d'objectius operatius
- ▶ Revisió i aprovació del Pla per part del Patronat

MISSIÓ, VISIÓ I VALORS

MISSIÓ

Ser la Institució que vetlla i s'adapta a les necessitats de salut i socials de les persones a la comarca del Ripollès, buscant l'excel·lència mitjançant el desenvolupament dels nostres professionals.

VISIÓ

Ser una Institució referent en l'àmbit de la salut i social al Ripollès, de confiança, sostenible, propera i oberta a la ciutadania i als seus treballadors.



VALORS

PROFESSIONALITAT

Actuar d'acord amb els valors de les nostres professions, posant al servei dels nostres usuaris la millor atenció i la millor evidència científica.

COMPROMÍS

Implicar-se en el projecte "Hospital de Campdevàrol", com a centre basat en un model d'atenció adaptat a les necessitats dels pacients.

CAPACITAT RESOLUTIVA

Prendre decisions orientades a donar resposta als problemes de les persones de forma ràpida i eficient.

TREBALL EN EQUIP

Treballar en cooperació amb la resta de professionals, per a uns objectius compartits, buscant la participació, el compromís i la confiança mútua.

CONFIANÇA

Vetllar per un tracte als usuaris basat en el respecte, la professionalitat i la confidencialitat.

PROXIMITAT

Oferir un tracte proper i personalitzat, centrat en la qualitat humana.

MATRIU DAFO

FORTALESSES

- Àmplia experiència dels professionals
- Sentiment de pertinença dels professionals
- Pau social
- Sensibilitat per l'entorn social
- Aliances estratègiques
- Tecnologia i nous equipaments
- Gestió del sistema mediambiental

DEBILITATS

- Dificultat per atreure i fidelitzar professionals
- Manca de desenvolupament professional
- Comunicació interna millorable
- Poca visió geriàtrica
- Model organitzatiu poc adaptat a les noves necessitats de la població
- Poca coordinació entre atenció primària i especialitzada
- Major càrrega administrativa i reducció del temps assistencial
- 25 % de pacients de la comarca no atesos a l'Hospital
- Necessitat d'actualitzar alguns espais de l'Hospital
- Carències dels sistemes informàtics



OPORTUNITATS

Realitzar un abordatge integral del pacient

Potenciar l'atenció domiciliària

Desenvolupar l'atenció comunitària

Consolidació com a centre de referència de la comarca

Una única ABS social

Millorar en l'àmbit de les tecnologies de la informació

Aliances estratègiques

Prestar serveis sanitaris a no residents

AMENACES

Disminució de població al Ripollès

Envelliment de la població

Indefinició del model territorial de salut

Nou model de contracte i facturació

Recursos econòmics insuficients

Nova negociació del conveni laboral

Model únic de sistemes d'informació a Catalunya
(pèrdua d'autonomia)

Absència de xarxa de comunicació de fibra òptica de la comarca

EIXOS ESTRATÈGICS

Eix estratègic 1 PACIENTS I CIUTADANS

11 objectius

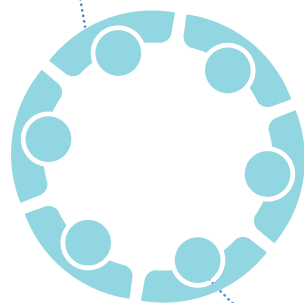
Desenvolupar un model d'atenció adaptat a les necessitats dels pacients, que incorpori un model integral d'atenció geriàtrica i nous models d'atenció hospitalària, i que potencii l'atenció comunitària i l'educació sanitària.

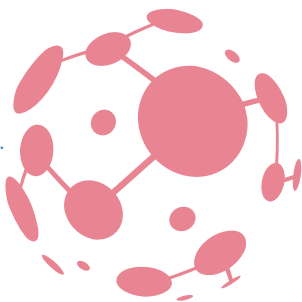


Eix estratègic 2 PROFESSIONALS

11 objectius

Desplegar una política de recursos humans que faci atractiu l'Hospital, identificant lideratges interns, formant, potenciant la docència i la recerca, i facilitant la rotació dels professionals amb altres centres de més nivell assistencial.



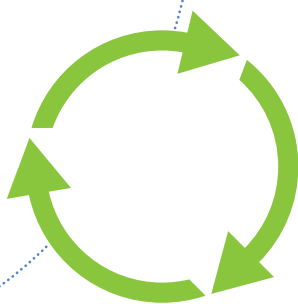


Eix estratègic 3

ENTORN

6 objectius

Implementar una estratègia de comunicació externa que posi en valor el model "Hospital de Campdevàrol" davant dels diferents grups d'interès: administració pública, altres proveïdors sanitaris, associacions de pacients i ciutadans.



Eix estratègic 4

SOSTENIBILITAT

8 objectius

Fer un hospital sostenible des d'un punt de vista econòmic i mediambiental, a través de la gestió eficient dels recursos, la millora de processos, de plans d'eficiència energètica, plans de gestió mediambiental, etc.



PACIENTS I CIUTADANS

Eix estratègic 1

1 REALITZAR L'ESTRATIFICACIÓ DE LA POBLACIÓ

Adaptar recursos segons complexitat

Desenvolupar un model d'atenció adaptat a les necessitats dels pacients

2 DESENVOLUPAR EL MODEL INTEGRAL D'ATENCIÓ GERIÀTRICA

Gestió de casos des d'un punt de vista sanitari i social/PIIC

3 APLICAR NOUS MODELS D'ATENCIÓ HOSPITALÀRIA

Hospital de dia d'aguts i hospitalització domiciliària

4 IMPLANTAR UN MODEL D'ATENCIÓ COMUNITÀRIA EN XARXA

5 PROMOURE L'EDUCACIÓ SANITÀRIA

ALTA COMPLEXITAT
Gestió del cas

MITJANA COMPLEXITAT
Gestió de la malaltia

BAIXA COMPLEXITAT
Responsabilitat i autonomia dels pacients

CIUTADANS
Promoció i prevenció

Matriu de Kaiser Permanente



Objectius transversals

6 MILLORAR LA
GESTIÓ DE LES
CONSULTES
EXTERNES

8 INCORPORAR
SOLUCIONS TIC
PER MILLORAR
L'ATENCIÓ

10 GESTIONAR
LA QUALITAT
PERCEBUDA

7 RACIONALITZAR
ELS FLUXOS
DE PACIENTS A
URGÈNCIES

9 REFORÇAR LA
CULTURA DE
SEGURETAT DELS
PACIENTS

11 REALITZAR MÉS
ACTIVITAT QUIRÚRGICA I
POTENCIAR LA CIRURGIA
MAJOR AMBULATORIA



REpte a què respon

Fer el seguiment de pacients, més que de
patologies. Més integració entre atenció
primària, especialitzada i social



PROFESSIONALS

Eix estratègic 2

Planificar
les necessitats
de personal

1

ADEQUAR L'ESTRUCTURA
ORGANITZATIVA A UN MODEL
D'ATENCIÓ INTEGRAL

Atraure talent
i seleccionar

3

DESENVOLUPAR UN PLA
D'ATRACCIÓ I FIDELITZACIÓ
DELS PROFESSIONALS

Identificar
el talent
intern

4

IDENTIFICAR LIDERATGES
INTERNS I IMPLANTAR UN ESTIL
DE LIDERATGE PARTICIPATIU

Formar
i desenvolupar

5

DESENVOLUPAR UN PLA
DE FORMACIÓ CONTÍNUA
ADAPTAT A LES NECESSITATS
DELS PROFESSIONALS
I DE L'ORGANITZACIÓ

Motivar
i reconèixer

6

IMPLANTAR UN MODEL DE
GESTIÓ PER COMPETÈNCIES

Àmbits propis de
l'Hospital de Campdevàrol

Àmbits a treballar conjuntament
amb el Consorci Hospitalari de Vic



2 IDENTIFICAR LES NECESSITATS DE PROFESSIONALS D'ACORD AMB EL MODEL D'ATENCIÓ ASSISTENCIAL

Altres objectius

8 PARTICIPAR EN EL PROJECTE DE TRANSFERÈNCIA DEL CONEIXEMENT DEL CHV

9 DEFINIR I IMPLANTAR LA POLÍTICA DE RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA

10 REFORÇAR LA COMUNICACIÓ INTERNA

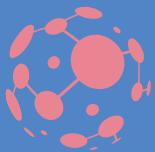
11 POTENCIAR LA DOCÈNCIA I LA RECERCA COM UN PROJECTE PER A LA COMARCA

7 ROTACIÓ DELS PROFESSIONALS A ALTRES HOSPITALS DE MÉS NIVELL ASSISTENCIAL



REpte A QUÈ RESPON

Crear un projecte institucional del qual els professionals se sentin partícips i orgullosos



1

REFORÇAR
LA COMUNICACIÓ
EXTERNA

Patronat

Administració
pública
(local i autonòmica)

Altres proveïdors
sanitaris i socials

Associacions

Ciutadans



2 REVISAR EL MODEL
DE GOVERNANÇA

3 POSAR EN VALOR EL MODEL
"HOSPITAL COMARCAL DE
CAMPDEVÀNOL" COM A
PROVEÏDOR DE CONFIANÇA

4 CONSOLIDAR I AMPLIAR LES
ALIANCES ESTRATÈGIQUES

5 REFORÇAR LA RELACIÓ AMB
LES ASSOCIACIONS DE LA
COMARCA

6 MILLORAR LA COMUNICACIÓ
AMB ELS CIUTADANS



REpte A QUÈ RESPON

Posar en valor el model
"Hospital de Campdevàrol"



SOSTENIBILITAT

Eix estratègic 4

Àmbit economicofinancer

1 GESTIONAR EL NOU MODEL ASSISTENCIAL DE FORMA SOSTENIBLE

2 IMPLEMENTAR MESURES PER TENIR INGRESSOS QUE NO PROVINGUIN DEL CATSALUT

3 IMPLANTAR CONTRACTES D'AUTOGESTIÓ

4 ADAPTAR LA GESTIÓ PER PROCESSOS A LES NECESSITATS DELS PACIENTS

5 IMPLEMENTAR LA CULTURA LEAN A TOTA L'ORGANITZACIÓ

Àmbit de processos

Àmbit d'infraestructures

6

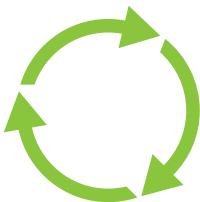
FER SEGUIMENT DEL PLA DE GESTIÓ
MEDIAMBIENTAL DE L'HOSPITAL

7

DISSENYAR I EXECUTAR EL PLA
D'EFICIÈNCIA ENERGÈTICA

8

DISSENYAR I DESENVOLUPAR EL
PLA DE REFORMA I ADEQUACIÓ
DELS ESPAIS



REPTE A QUÈ RESPON

Fer un hospital sostenible des d'un punt de
vista econòmic i mediambiental, que tingui
continuitat com a institució





HOSPITAL DE



HOSPITAL DE CAMPDEVÀROL

Hospital Comarcal del Ripollès

Ctra. Gombrèn, 20
17530 Campdevàrol
Tel. 972 730 013

www.hospitaldecampdevanol.cat