



PLA ESTRATÈGIC 2010-2012

HOSPITAL DE CAMPDEVÀNOL
Hospital Comarcal del Ripollès



**Vetllem per la vostra
salut i benestar**

ÍNDEX

PRÒLEG	5
INTRODUCCIÓ	6
ANÀLISI DAFO	7
MISSIÓ, VISIÓ I VALORS	10
LÍNIES ESTRATÈGIQUES	12
AGRAÏMENTS	18



M'és plaent fer-vos arribar el nou pla estratègic 2010-2012. Aquest és el document que ens permet orientar-nos cap al futur i plantejar els reptes que la nostra organització té envers la nostra població.

Aquest document, en el que queda reflectida l'estratègia de la nostra entitat per als propers anys, és el resultat del treball realitzat amb la participació activa dels professionals de l'organització i de la Junta de Patronat de la Fundació.

Aquest Pla Estratègic posa l'èmfasi en cinc punts: les persones, la metodologia, els serveis, els recursos i la imatge.

I com a eix principal el **PACIENT**, al qual volem atendre amb **p**rofessionalitat, **a**gilitat, fent que tinguí **c**onfiança en les nostres actuacions, sent **i**nnovadors per aconseguir l'**e**xcel·lència en l'atenció de les seves **n**ecessitats i un **t**racte proper.

Aquest és l'objectiu i el compromís que pren la nostra Fundació amb la població, que esperem poder aconseguir.

— *Jaume Vilarrassa Batchelli*
President



HOSPITAL DE CAMPDEVÀNOL

Hospital Comarcal
del Ripollès

PRÒLEG



Des de fa aproximadament deu anys, la nostra Institució va optar per la planificació de les seves accions, per tal de poder-la adaptar a les exigències i reptes del segle que començava.

Aquesta tasca planificada ens ha permès realitzar millores importants en la nostra organització com són, entre d'altres, les obres d'ampliació i reforma, la implantació de la història clínica informatitzada i el procés d'acreditació endegat per l'administració sanitària.

Així mateix, aquesta planificació ens ha donat la possibilitat de modificar i millorar els nostres processos assistencials i augmentar la nostra cartera de serveis d'atenció a la població.

El present Pla Estratègic 2010-2012 és la continuació del realitzat l'any 2006. El primer va ser dissenyat amb la participació exclusiva de la direcció del centre. Aquest segon, que us presentem en aquest document, és el fruit del treball de reflexió d'un percentatge important de professionals de la nostra organització, que han col·laborat amb la direcció en el disseny del mateix.

Com a resultat de les diferents sessions de treball, s'han consensuat les cinc línies estratègiques que tindrà la nostra entitat durant els propers tres anys, per tal de dur a terme la nostra missió.

Aquestes línies incideixen en aquells aspectes de la nostra organització que hem considerat primordials, com són les persones que hi treballen, la recerca de l'excel·lència en la feina a desenvolupar, els serveis a oferir i la coordinació entre els diferents dispositius assistencials, la utilització eficient dels recursos i la gestió sostenible dels mateixos, per tal de fer un "Hospital de Persones al Servei de les Persones".

Ara queda, amb la col·laboració de tothom, desenvolupar-lo per fer possible l'assoliment dels reptes que s'hi proposen i fer créixer la nostra Institució.

— *Joan Grané Alsina*
Director Gerent

“El Pla estratègic ha estat l'eina principal per a situar l'Hospital en el panorama sanitari català, ens ha ajudat a plasmar el camí de futur, i sobretot, ens ha ajudat a saber a on volíem anar”

El pla estratègic és un document formal que busca donar resposta a totes les necessitats que l'entitat haurà de cobrir davant dels seus professionals i davant la societat. Aquest pla intenta plasmar, de forma ordenada, 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 el conjunt d'accions que, alineades amb les polítiques d'una organització, es realitzen per tal d'arribar a assolir una determinada finalitat.

PER QUÈ ÉS IMPORTANT UN PLA ESTRATÈGIC?

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, fent possible l'anticipació de les noves tendències de l'entorn i la gestió més eficient.

Començar un nou pla estratègic en un moment de crisi econòmica no és fàcil, però entenem que la

nostra obligació és anticipar les línies mestres que ens han de conduir i aprofitar aquests moments per fer canvis que ens permetin rendibilitzar millor els nostres recursos i fer la nostra estructura més eficient per situar-nos en una posició de sortida més favorable quan la situació econòmica millori.

METODOLOGIA APLICADA

El disseny del nou pla estratègic per a l'Hospital de Campdevàrol ha utilitzat una metodologia molt participativa, per tal de recollir el màxim d'aportacions per part de la majoria de treballadors de l'organització.

Revisió Pla estratègic 2005-2009

Anàlisi estratègica (DAFO)

Revisió Missió, Visió i Valors

Identificació dels grans eixos estratègics

Formulació de l'estratègia

Desplegament de l'estratègia



L'anàlisi DAFO és una metodologia de diagnòstic de situació de l'organització en un moment donat. Consisteix en analitzar les característiques internes de l'organització (debilitats i fortaleces) i les característiques de l'entorn (amenaces i oportunitats).

L'objectiu de l'anàlisi DAFO no és altre que el de dur a terme una prospecció de l'escenari en el qual ens movem per tal d'avançar estratègicament cap al futur amb directrius clares

d'allò que cal fer i d'allò que cal evitar, cercant vies positives de reduir-ne o eradicar-ne els aspectes negatius així com potenciar aquelles línies d'acció que assenyalen l'èxit de l'organització.

L'anàlisi DAFO que es presenta tot seguit és el resultat de la participació de més de 50 persones que mitjançant diferents grups de treball i entrevistes personalitzades han reflexionat sobre l'Hospital aportant les seves opinions.

Característiques internes de l'organització

FORTALESES

- Bons professionals i bon clima laboral
- Cultura de planificació i treball en equip
- Alt grau d'implicació dels professionals
- Equip de Direcció professionalitzat
- Capacitat de resoldre conflictes
- Baix índex d'absentisme
- Estabilitat de la plantilla
- Atenció personalitzada
- Innovació i actualització en tècniques i tractaments
- Implantació d'eines de gestió i informació
- Inici del desenvolupament de la gestió per processos
- Aliances estratègiques amb d'altres entitats
- Presència d'especialitats i proves d'alt nivell
- Millora de les infraestructures
- Hospital reconegut i estimat per la comarca
- Premis TOP 20
- Acreditació
- Hospital modern
- Hospital econòmicament i social consolidat
- Dinamitzador a la comarca
- Hospital que fa inversions
- Suport de les institucions i administracions locals i comarcals

FEBLESES

- Política retributiva especial a causa de la seva ubicació aïllada
- Reduïda activitat de formació, gestió del coneixement i recerca
- Elements motivadors i fidelitzants a potenciar
- Manca de professionalització dels comandaments intermedis
- Alta pressió assistencial
- Envelliment de la plantilla de professionals
- Falta de consciència pròpia de ser un bon Hospital
- Productivitat millorable
- Política de recursos humans a potenciar
- Coordinació i comunicació amb altres dispositius millorable
- Manca d'espais per a familiars/informació
- Manca d'avaluació qualitativa de l'activitat
- Variabilitat de criteris a la pràctica clínica
- Manca d'algun servei assistencial
- Necessitat de reorganització dels serveis socials
- Dependència de subvencions
- Tensions de tresoreria
- Comunicació externa a millorar
- Confidencialitat millorable

Característiques de l'entorn

OPORTUNITATS

- Millores a l'accessibilitat
- Possibilitat de mobilitat dels professionals
- Col·laboració amb centres docents i investigadors
- Aprofitar la millora de les comunicacions per fer l'Hospital més visible
- Pla Bolonya
- Desenvolupar la gestió per processos
- Desenvolupar la gestió del coneixement
- Adequar la cartera de serveis a la demanda futura de l'hospital
- Oferir serveis per a usuaris privats
- Millora de la coordinació amb l'assistència primària
- Nou model d'atenció social
- Gestionar residències
- Noves formes d'assistència
- Desenvolupar el concepte de Gestió Integral de sistemes de salut
- Salut a les escoles, casals d'avis, etc.
- Disponibilitat d'espai per créixer
- Buscar a tercers per a la compra de recursos
- Hospital sense competència
- Hospital que es pot diferenciar pel seu tracte proper i la manca de llistes d'espera

AMENACES

- Manca de professionals
- Canvis demogràfics causats pels fluxos migratoris
- Possible pèrdua de competències per poca casuística
- Falta d'intimitat i confidencialitat
- Normativa laboral de conciliació
- Manca de resolutivitat assistencial a l'atenció primària
- Pla Bolonya (un any sense sortir noves DUES)
- Dificultat en la captació de professionals i en la seva fidelització a la Institució i a la comarca
- Comarca en regressió. Envel·liment
- Augment de l'exigència del pacient
- Augment de les necessitats socials i sociosanitàries
- Facilitat d'accés a hospitals de Vic i altres
- Evolució de l'entorn normatiu del sector sociosanitari
- VIII Conveni de la XHUP
- Crisi econòmica
- Falta de col·laboracions de la indústria farmacèutica

La missió és el propòsit general o raó d'ésser de l'organització que enuncia a quins clients serveix, quines necessitats satisfà, quins tipus de productes ofereix i en general, quins són els límits de les seves activitats. És el marc de referència que orienta les accions, enllaça el més desitjat amb el que és més possible, condiciona les activitats presents i futures, proporciona unitat, sentit de direcció i guia en la presa de decisions estratègiques.

“Si no saps a on vas, qualsevol camí et portarà allà” — Anònim

MISSIÓ DE L'HOSPITAL DE CAMPDEVÀNOL

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



Lema missió:

"Vetllem per la vostra salut i benestar"
"Salut amiga"

La visió és la definició d'allò que l'organització vol ser en un futur i com vol ésser percebuda pel món. Recull les metes i èxits plantejats; genera un fort sentiment d'identificació i compromís en el cor dels treballadors, de manera que el camí cap al futur el realitzen tots, aportant i desenvolupant potencial.

VISIÓ DE L' HOSPITAL DE CAMPDEVÀNOL

Ser una organització professional, propera, oberta, cordial, necessària 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.

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. Els valors són essencials per a donar sentit i cohesionar l'esforç en la direcció cap a on va l'organització, i fan referència al tipus d'empresa que es vol arribar a ser, la dimensió a assolir, la diferenciació que es pretén aconseguir.

VALORS DE L'HOSPITAL DE CAMPDEVÀNOL

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



Professionals, àgils, buscant la confiança, que treballen en una organització innovadora, en recerca constant de l'excel·lència, vetllant per les necessitats de salut i socials, mitjançant un tracte proper.

Línia estratègica I: Pla de treball

	2010				2011				2012			
L'Hospital de Campdevàrol es compromet amb els seus professionals i el seu desenvolupament	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
I.1. Disseny i implementació del Pla de comunicació interna												
Disseny Pla de Comunicació interna												
Implementar el Pla de Comunicació												
Realitzar tasques formatives de l'equip de comunicació												
Avaluació anual de les tasques de comunicació interna												
I.2. Disseny i implantació d'una Política de Recursos Humans												
Avaluar la satisfacció dels professionals i les seves necessitats												
Dissenyar i implantar una Política de RRHH												
Donar a conèixer la política de recursos humans												
Definir línies mestres de la política retributiva variable orientada a objectius												
Avaluació anual de l'impacte de la retribució variable												
I.3. Redisseny del Pla de formació , docència i recerca												
Avaluar les necessitats dels professionals i anàlisi de la situació actual												
Dissenyar i implantar el Pla formació, docència i recerca. Programació Formació Continuada												
Implementació i reforçament d'aliances per facilitar la formació i mobilitat dels professionals												
Donar a conèixer el nou Pla												
Avaluació anual de l'estratègia en formació i recerca												

Línia estratègica II : Pla de treball	2010				2011				2012			
L'Hospital de Campdevàrol a la recerca de l'excel·lència	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
II.1. Desenvolupar la Gestió per processos												
Implementar formació en la gestió per processos												
Dissenyar la gestió per processos												
Donar a conèixer els protocols i fer que siguin de compliment pels membres del hospital												
Dissenyar i implementar la metodologia d'avaluació dels resultats												
Definir les línies mestres de la gestió del coneixement												
Promoure la gestió del coneixement basada en l'evidència científica												
II.2. Garantir la confidencialitat i l'ètica												
Promoure activament la confidencialitat												
Control de la difusió i aplicació del Codi ètic												
Adequació de la normativa d'ús i accés a la informació clínica de la HCE												
Avaluar el compliment de la confidencialitat												
II.3. Buscar el reconeixement extern d'excel·lència												
Mantenir l'acreditació de centre d'aguts i desenvolupar l'acreditació en altres línies												
TOP 20												
Altres premis/reconeixements/Certificacions de qualitat												
II.4. Gestionar la qualitat percebuda												
Redefinició del Pla d'enquestes												
Tabular enquestes, suggeriments, queixes i agraïments per la Unitat d'Atenció al Client												
Comunicar els resultats												
Benchmarking amb d'altres centres de mateix nivell												
II.5. Desplegar l'estratègia de Seguretat de Pacients i introduir-la en l'organització												
Formació de professionals en Seguretat de Pacients												
Disseny i Avaluació d'indicadors de Seguretat de Pacients												

Línia estratègica III : Pla de treball

	2010				2011				2012			
L'Hospital de Campdevàrol com a proveïdor de serveis públics i privats integrats de salut i dependència a la comarca del Ripollès	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
III.1. Adequar la cartera de serveis de l'hospital a les necessitats emergents												
Fer anàlisi de les necessitats emergents de la població de la comarca												
Ajustar la cartera de serveis al resultat de l'estudi												
Participar en el Govern Territorial de Salut												
III.2. Consolidar un model sociosanitari i adequació a les necessitats futures												
Fer anàlisi de les necessitats de la població de la comarca												
Ajustar la cartera de serveis al resultat de l'estudi												
III.3. Desenvolupar el Model d'atenció a la dependència												
Formació en aquesta matèria i aprendre d'altres organitzacions												
Dissenyar el Model d'atenció a la dependència												
Implementar el Model d'atenció a la dependència												
Avaluar anualment el Model												
Gestió d'unitats d'atenció a la dependència												
III.4. Adequar la cartera de serveis de l'hospital a la demanda privada												
Fer anàlisi de les necessitats de demanda privada de la comarca												
Ajustar la cartera de serveis al resultat de l'estudi												
III.5. Millorar la coordinació amb altres dispositius assistencials												
Avaluar els programes dels Plans Directors del Departament de Salut i la seva implantació												
Desenvolupament i reorientació del programa pre-alt												
Establir mecanismes de coordinació entre nivells assistencials												
Reforçar les aliances amb d'altres centres per tal de millorar la derivació de pacients												

Línia estratègica IV : Pla de treball	2010				2011				2012			
L'Hospital de Campdevàrol com a organització eficient i transparent en gestió de recursos	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
IV.1. Disseny i execució d'un pla de manteniment												
Realitzar l'inventari d'equips, creació biblioteca tècnica, i magatzem de recanvis												
Desenvolupament del pla de manteniment preventiu i correctiu												
Disseny pla de renovació d'equipaments												
IV.2. Disseny del pla de reformes de les instal·lacions												
Anàlisi de la situació actual i detecció de les necessitats												
Disseny pla de reformes												
Seguiment del pla de reformes												
IV.3. Implementació del quadre de comandament integral i operatiu												
Definir o redefinir la informació que s'ha d'incloure												
Buscar en el mercat i implantar l'eina del quadre de comandament												
Avaluació de la utilització del quadre de comandament												
IV.4. Mantenir la sostenibilitat ecofin en el marc de la categoria d'hospital aïllat												
Seguir aplicant criteris de racionalització de la despesa del centre												
Seguiment de les línies de finançament												
IV.5. Implementar una cultura de respecte al medi ambient i gestió sostenible												
Redissenyar la política mediambiental de l'hospital												
IV.6. Consolidar el desplegament de la H C Informatitzada												
Constitució i operativitat del Grup de Seguiment i millora dels Sistemes d'informació												
Desenvolupament de digitalització d'imatge												
Participació en el projecte HC3												

Línia estratègica V : Pla de treball

	2010				2011				2012			
L'Hospital de Campdevàrol com a referent de salut per als ciutadans del Ripollès i com a element de cohesió social a la comarca	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
V.1. Dissenyar i implementar un pla de comunicació externa												
Desenvolupar el Pla de Comunicació externa												
Implantar el Pla de Comunicació externa												
Avaluació del Pla de Comunicació externa												
V.2. Promoure activament l'educació sanitària												
Anàlisi situació actual												
Avaluació necessitats formatives												
Establir la Política i Estratègies en matèria de salut comunitària												
Dissenyar un pla triennal d'educació per a la prevenció i promoció de la salut												
Elaboració programa anual												
Desenvolupar el programa d'educació per a la prevenció i promoció de la salut												
Avaluar el programa anual d'educació per a la prevenció i promoció de la salut												
Avaluar el programa triennal d'educació per a la prevenció i promoció de la salut												
V.3. Ser centre formador en pre i postgrau												
Cercar les oportunitats per arribar a ser centre formador												
Dissenyar i implementar un pla de formació per a alumnes de pre i postgrau												
Avaluar el pla de formació												

Som conscients del que fem,
i fins a on podem arribar.
Allà on no arribem,
procurem que els que col·laboren
amb nosaltres ho facin

La Direcció de l'Hospital de Campdevàrol vol agrair a tots aquells que han col·laborat activament en el procés de formulació d'aquest Pla Estratègic 2010-2012. Només amb les seves aportacions, participació, compromís i implicació ha estat possible elaborar aquest document i, per tant, a tots ells el nostre agraïment:

Moisès Adam, Lluís Arcalà, Maribel Asso, Josep Maria Boixader, Montserrat Bonamaisson, Octavio Bosch, Josep Canalias, Eudald Canals, Núria Casals, Montse Colomer, Carles Cuadrada, Pere García, Núria Gomis, Lourdes Grabulosa, Joan Grané, Pere Hernández, Gervasi Hostench, Xavier Llistar, Josep Maria Cuy, Ximena Maulen, Sílvia Molina, Montse Moré, Leonor Munell, Núria Palmerola, Roser Portabella, Ferran Pericàs, Dolors Perpinyà, Àngels Picas, Gloria Pont, Teresa Picola, Jaume Puig, Josep Puig, Antonio Radovan, Genis Rivera, Ramon Roca, Miquel Rovira, Rita Roque, Núria Robusté, Sandra Saqués, Montse Verdaguer i Rosa Vilanova.

Volem, des d'aquest moment, agrair la contribució a totes les persones que participaran en el desplegament i l'assoliment dels objectius de cadascuna de les línies de treball proposades, ja que la participació de totes elles esdevindrà imprescindible en el procés.

Joan Maria Ferrer i Cristina Santarrosa com a equip consultor i dinamitzador del procés de reflexió. També a d'altres professionals que de forma directa o indirecta han participat en l'elaboració del pla.

I per suposat a tots els membres del Patronat de l'Hospital de Campdevàrol:

Sr. **Jaume Vilarrasa Batchelli**, president; Sra. **Núria López Rodríguez**, vice-presidenta; Sr. **Miquel Colomer Surós**, secretari; Mn. **Antoni Boqueras Bailina**, vocal; Sr. **Celso Espo- na Vila**, vocal; Sr. **Josep Julià Milla**, vocal; Sr. **Enric Pérez Casas**, vocal; Sr. **Joaquim Serra- hima Viladevall**, vocal.

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.

Hospital amable



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