

PLA ESTRATÈGIC 2016-2020

Hospital de Viladecans



1a edició: 2009
2a edició: 2013
3a edició: 2016 (revisió 2020)

Edita: Àrea de Comunicació audiovisual de la Gerència Territorial Metropolitana Sud de l'Institut Català de la Salut

Codi HV: GER-PLA-007
DL B

Generalitat de Catalunya
Departament de Salut
Gerència Territorial Metropolitana Sud

Elaborat per:**Equip directiu de l'Hospital de Viladecans:**

Dra. Montserrat Oliveras – directora de centre Hospital de Viladecans
Dra. Montserrat Figuerola – gerent territorial
Sra. Celia Reyes – directora infermera de l'Hospital de Viladecans
Sra. Mar Elvira – responsable de gestió de l'Hospital de Viladecans
Sra. Meritxell Herreros – responsable de recursos humans de l'Hospital de Viladecans
Sra. Sara Manjón – directora territorial de recursos humans
Sr. Josep Maria Giménez – director territorial econòmic financer
Sr. Francesc Velarde – director territorial de infraestructures i serveis generals
Sr. Ignasi Nieto – director territorial de sistemes d'informació i gabinet tècnic
Dra. Encarna Grifell – directora territorial de planificació estratègica i avaluació

Coordinació de l'elaboració:

Dra. Encarna Grifell – directora territorial de planificació estratègica i avaluació

Aprovat per:

Comitè de Centre Hospital de Viladecans

Agraïments:

A tots els professionals que han participat de manera directa o indirecta.

INDEX

1. Introducció.....	5
2. Procés d'elaboració.....	6
3. Missió, Visió Valors	8
4. Anàlisi DAFO.....	9
5. Línies i objectius estratègics.....	10
6. Mapa estratègic.....	13
7. Direcció estratègica.....	14
8. Mecanismes d'avaluació i actualització.....	15

1. Introducció

L'Hospital de Viladecans (HV) forma part de la Gerència Territorial Metropolitana Sud (GTMS) de l'Institut Català de la Salut (ICS), empresa pública que presta serveis integrals d'atenció primària i hospitalària arreu del territori català.

L'Hospital de Viladecans és l'hospital de referència per als municipis de Castelldefels, Gavà, Viladecans, Begues i Sant Climent de Llobregat, amb una població de 183.655 habitants, excel·lent en Cirurgia Major Ambulatoria (CMA), preoperatori "on line" i la integració d'especialitats.

Acreditat com a hospital general bàsic d'aguts, l'Hospital de Viladecans té com a hospitals de referència per adults l'Hospital Universitari de Bellvitge, per a pediatria l'Hospital de Sant Joan de Déu (Esplugues de Llobregat) i per obstetrícia l'Hospital de Sant Boi de Llobregat. Disposa d'un servei d'Urgències operatiu les 24 hores del dia, una unitat de TAC, mamògraf, ressonància magnètica oberta i serveis de laboratori i farmàcia.

Seguint les directrius de la Gerència Territorial Metropolitana Sud, l'equip directiu de l'HV s'ha proposat elaborar el Pla estratègic que ha de guiar les seves actuacions durant els propers 5 anys a l'hospital.

La finalitat de la planificació estratègica és disposar d'un instrument (pla) amb capacitat per orientar les accions que s'han de dur a terme (estratègies) per tal d'assolir una posició que permeti desenvolupar amb èxit les funcions que li són pròpies (missió) en un marc futur desitjat i considerat òptim (visió). Per tant, el Pla estratègic de l'HV pel període 2016-2020 és el document que defineix la missió, visió i valors del centre, a més de les línies i objectius estratègics pel període definit.

Però per aconseguir aquesta finalitat, cal que la planificació estratègica s'integri a la dinàmica operativa del centre i els seus professionals. Això s'aconsegueix mitjançant la direcció estratègica, que consisteix en l'elaboració de plans d'acció específics per a cada Objectiu estratègic, de manera que les accions de tots els membres de l'organització s'ajustin als objectius i sigui possible fer-ne el seguiment periòdic amb l'eina anomenada Quadern de Comandament Integral o *Balanced Scorecard*. Aquesta eina permet evidenciar de forma ordenada i visual el grau d'assoliment dels resultats marcats en el Pla estratègic, detectant les desviacions i facilitant l'establiment d'accions de millora.

El Pla estratègic de l'HV pel període 2016-2020 contempla el desplegament de la direcció estratègica basada en la definició i desenvolupament de plans d'acció temporalitzats, que facin operatiu el Pla estratègic a tots els àmbits de gestió interna, amb la implantació d'un sistema de seguiment sistematitzat del grau de compliment de les accions, que ha de servir per a la revisió periòdica dels plantejaments inicials per tal d'adequar-los a la realitat canviant de l'entorn.

2. Procés d'elaboració

L'elaboració del Pla estratègic de l'HV s'ha realitzat de manera paral·lela a la definició de l'estratègia de la Gerència Territorial Metropolitana Sud, donat que la visió territorial és fonamental per a conformar el paper de l'HV en el global de l'organització.

En aquest sentit, es va realitzar una jornada de reflexió estratègica els dies 13 i 14 de juny de 2016, amb els components del Comitè de Direcció Territorial i els equips directius de cada centre i àmbit de la Gerència. Cal assenyalar que la participació de l'equip directiu de l'HV va permetre tenir en compte la realitat d'aquest centre, tant en la reflexió com en la definició dels diferents aspectes de l'estratègia.

La reflexió estratègica es va iniciar amb la definició consensuada de la missió, la visió i els valors que han d'orientar les actuacions de tota l'organització, a nivell territorial, durant el període de vigència dels plans estratègics, en base a la definició estratègica establerta a nivell corporatiu (Pla estratègic ICS).

Posteriorment, es van identificar les principals febleses i fortalezes internes, així com les amenaces i oportunitats externes a l'organització, per tal d'identificar els factors clau que permetin combatre les amenaces, disminuir les febleses, mantenir les fortalezes i aprofitar les oportunitats.

Per a estructurar metodològicament aquesta anàlisi estratègica, es van definir 10 àmbits del model de gestió:

- Gestió estratègica
- Gestió organitzativa
- Gestió i desenvolupament de persones
- Gestió clínica
- Gestió de qualitat i seguretat de pacients
- Gestió d'atenció a la ciutadania i participació
- Gestió del coneixement, docència, innovació i recerca
- Gestió de la informació i TICs
- Gestió econòmica, infraestructures i serveis generals
- Gestió de relació amb l'entorn

Es van identificar les febleses, oportunitats, fortalezes i amenaces per a cada un d'ells, per tal d'abastar tot el ventall d'aspectes a tenir en compte a l'hora d'establir els objectius estratègics i els plans d'acció que han de desenvolupar les línies estratègiques corporatives.

Per altra banda, es van aportar altres elements institucionals que han d'orientar l'estratègia i operació de la Gerència, per tal de tenir-los en consideració:

- Pla de Salut de Catalunya 2016-2020 (Document proposta)
- Contracte de Gestió 2016 (Document proposta)
- Normativa i legislació vigent

Amb els resultats de la jornada es va elaborar una proposta de missió, visió, valors i objectius estratègics, proposta que va ser valorada i revisada en diverses sessions de treball i, finalment, aprovada per part del Comitè de Direcció de la GTMS i pel Comitè de Centre de l'HV.

3. Missió, visió i valors

MISSIÓ

Proveir a la població de referència una atenció de salut excel·lent, integrada a l'àmbit social i comunitari, generadora de coneixement i potenciant la docència, la recerca i la innovació.

VISIÓ

Ser reconeguts com l'organització de referència i líder en el sistema públic de salut a través de l'expertesa dels professionals, el treball en xarxa, la innovació, la millora contínua i la participació.

VALORS

- | | |
|--------------------|-------------------|
| ✓ Compromís | ✓ Proximitat |
| ✓ Confiança | ✓ Respecte |
| ✓ Equitat | ✓ Responsabilitat |
| ✓ Professionalitat | ✓ Transparència |

4. Anàlisi DAFO

Resum dels principals ítems identificats durant la jornada d'anàlisi estratègica:

FORTALESES	OPORTUNITATS
<ul style="list-style-type: none"> • Creació marca GTMS • Motivació professionals • Alt nivell d'expertesa i coneixements • Voluntat de definir perfils i competències • Visió integradora del procés assistencial • Creixent cultura de seguretat de pacients • Existència marc de relació amb ciutadania • Millores estructurals per la confortabilitat en marxa • Selecció menú i aplicació enquestes satisfacció • Cultura i capacitat de docència • Cultura i capacitat de recerca • Alt nivell de informatització • Capacitat de innovació • Capacitat de fer economies d'escala • Implicació dels comandaments en gestió de recursos • Nous projectes i noves infraestructures • Relació amb associacions de pacients • Visió comunitària • Programes d'acció comunitària interns 	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntat de participació dels professionals • Dispositius majoritaris al territori • Seguretat institució • Possible pactes accessibilitat amb proveïdors • Lideratge en Qualitat i Seguretat a Departament Salut • Sistema avaluació objectius a nivell corporatiu • Valorització de participació ciutadana • Carpeta "la meva salut" • Influència positiva de grups de pacients • Ciutadans informats en salut • Processos autocura en Pla de Salut • Promoció carta Drets i Deures des de Pla de Salut • Alt grau de satisfacció i fidelització • Existència del Campus i relació amb la Universitat • Projecte Innobics • Entorn afavoridor d'aliances per recerca i docència • Referents funcionals corporatius • Manteniment corporatiu sistemes • Posicionament DS per integració sistemes • Desplegament IS3 i Benchmarking • Possibilitat internalitzar serveis • Programa ComSalut • Possibilitat d'aliances amb entorn i comunitat
FEBLESES	AMENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Manca cultura i visió estratègica • Poc aprofundiment consciència de visió GT • Comunicació interna poc treballada • Poca cultura de treball per processos • Manca reconeixement tasca de professionals • Dificultats captació i fidelització professionals • Dificultats d'accessibilitat tant a l'AH i a l'AP • Alta variabilitat clínica • Manca estandardització de processos • Manca pla de qualitat i seguretat de pacients • Manca formació a pacients en drets i deures • Manca incorporar opinió usuaris a decisions • Dificultat desenvolupar projectes recerca • Manca formació específica en Innovació • SI no orientat a professionals • Manca sistema seguiment diferents plans • Diferents entorns que treballen informació • Manca cultura retiment de comptes • Manca informació econòmica per autonomia de gestió • Infraestructures i espais millorables • Manca objectius comuns entre proveïdors territori 	<ul style="list-style-type: none"> • Manca continuïtat projectes • Rigidesa normativa • Situació econòmica • Falses expectatives a la ciutadania • Incompatibilitat de SI amb altres proveïdors • Sistema pressupostari i de contractació rígid • Manca informació comparable en el sistema

5. Línies i objectius estratègics

El Pla conté les 10 Línies estratègiques corporatives i un total de 22 objectius estratègics segons l'esquema següent:

L1. LIDERATGE: *Liderar l'ICS al territori*

Volem ser una organització consolidada en el territori, amb visió global i previsió de futur a cada un dels seus serveis i unitats, que promou activament el lideratge intern, amb voluntat i decisió de treballar pel posicionament estratègic de l'hospital a tots els nivells.

Objectius estratègics L1:

- OE1.1 Definir i desenvolupar l'estratègia interna territorial de manera participativa
- OE1.2 Treballar pel posicionament estratègic en l'alta especialització
- OE1.3 Promoure el lideratge intern i institucional
- OE1.4 Definir i desenvolupar un nou model organitzatiu que fomenti la coresponsabilització

L2. ATENCIÓ CENTRADA EN LA PERSONA: *Desenvolupar un model d'atenció centrada en la persona*

Volem ser una organització que ofereix la millor pràctica clínica, basada en el coneixement científic més avançat, orientant totes les actuacions a les necessitats de la persona, treballant per garantir l'accessibilitat i la continuïtat assistencial, posant especial èmfasi en el respecte i compliment dels drets i deures de la ciutadania en la seva relació amb els serveis de salut, tot promovent la seva participació.

Objectius estratègics L2:

- OE2.1 Desenvolupar models d'atenció integrada
- OE2.2 Treballar per la millora de l'accessibilitat
- OE2.3 Impulsar la bona pràctica i l'expertesa clínica
- OE2.4 Promoure un model participatiu de la ciutadania per a la millora dels resultats
- OE2.5 Promoure la personalització i la proximitat en l'atenció als pacients

L3. QUALITAT I SEGURETAT: *Promoure la cultura i la participació en Qualitat i Seguretat*

Volem ser una organització reconeguda pel seu nivell d'excel·lència, que integri en tots els seus serveis i unitats la qualitat assistencial i la seguretat del pacient, impulsant la cultura de la millora continua i la gestió per processos, amb la participació dels professionals i la ciutadania.

Objectius estratègics L3:

- OE3.1 Avançar en la cultura de la millora continua i seguretat del pacient entre els professionals de l'organització
- OE3.2 Desenvolupar la gestió per processos

L4. PARTICIPACIÓ: *Promoure la participació en la gestió dels nostres professionals*

Volem ser una organització en la que els professionals se sentin reconeguts i coresponsables dels resultats obtinguts, mitjançant la seva participació en la gestió del procés assistencial i el desenvolupament de les seves competències en gestió clínica, millorant la comunicació interna i la gestió del talent.

Objectius estratègics L4:

- OE4.1 Promoure la participació dels professionals
- OE4.2 Fomentar la captació, desenvolupament i reconeixement professional

L5. SOSTENIBILITAT: *Desenvolupar mesures de sostenibilitat basades en la participació professional*

Volem ser una organització que vetlla per la sostenibilitat econòmica, per la qualitat de les infraestructures i dels serveis generals, promovent la coresponsabilitat dels professionals i seguint en tot moment criteris de racionalitat i necessitats assistencials.

Objectius estratègics L5:

- OE5.1 Promoure mesures de sostenibilitat i eficiència amb coresponsabilitat
- OE5.2 Promoure l'adequació de la infraestructura i els serveis generals a les tendències i necessitats de la demanda assistencial, amb criteris de sostenibilitat i innovació tecnològica

L6. RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA: *Promoure activament una política de responsabilitat corporativa, estratègia "marca ICS", reputació i orgull*

Volem ser una organització responsable socialment, que vetlla per la millora de la qualitat de vida de la societat, fomentant una cultura de transparència i compromís.

Objectiu estratègic L6:

- OE6.1 Desenvolupar una cultura de transparència i responsabilitat social

L7. XARXA I PACTES: *Promoure, crear i consolidar xarxes i pactes amb altres proveïdors sanitaris que garanteixin la sostenibilitat i el progrés del sistema sanitari*

Volem ser una organització oberta i col·laborativa, orientada al treball en xarxa i a l'establiment d'aliances estratègiques que facilitin la continuïtat assistencial, a més de sinèrgies funcionals i de coneixement, per tal de donar una resposta coordinada a les necessitats de la població.

Objectiu estratègic L7:

- OE7.1 Desenvolupar la cultura d'aliances i treball en xarxa

L8. COMUNICACIÓ I TIC: *Promoure el desenvolupament de les TIC i altres tecnologies*

Volem ser una organització orientada al desenvolupament de les TIC i a la gestió de la informació, com elements estratègics imprescindibles per a la presa de decisions i per a la millora dels resultats en tots els àmbits i serveis del territori.

Objectius estratègics L8:

- OE8.1 Disposar de sistemes d'informació adequats que permetin integrar la informació per a la presa de decisions amb visió territorial
- OE8.2 Promoure el desenvolupament de les TIC per a la millora de la comunicació i l'atenció

L9. RECERCA I INNOVACIÓ: *Promoure la recerca i la innovació en Salut*

Volem ser una organització que fomenta la recerca i la innovació, a tots nivells i entre tots els col·lectius, com elements clau de generació del coneixement i foment de l'evolució i millora del sistema.

Objectius estratègics L9:

- OE9.1 Promoure la recerca a tots els centres i nivells de l'organització
- OE9.2 Promoure la cultura de la innovació a tota l'organització

L10. CONEIXEMENT: *Promoure la docència i la gestió del coneixement*

Volem ser una organització orientada a la docència, com element clau de transmissió de coneixement i formació de professionals de qualitat, i a la gestió del coneixement, com eina fonamental de creixement de l'organització a través de la formació i capacitat dels seus professionals.

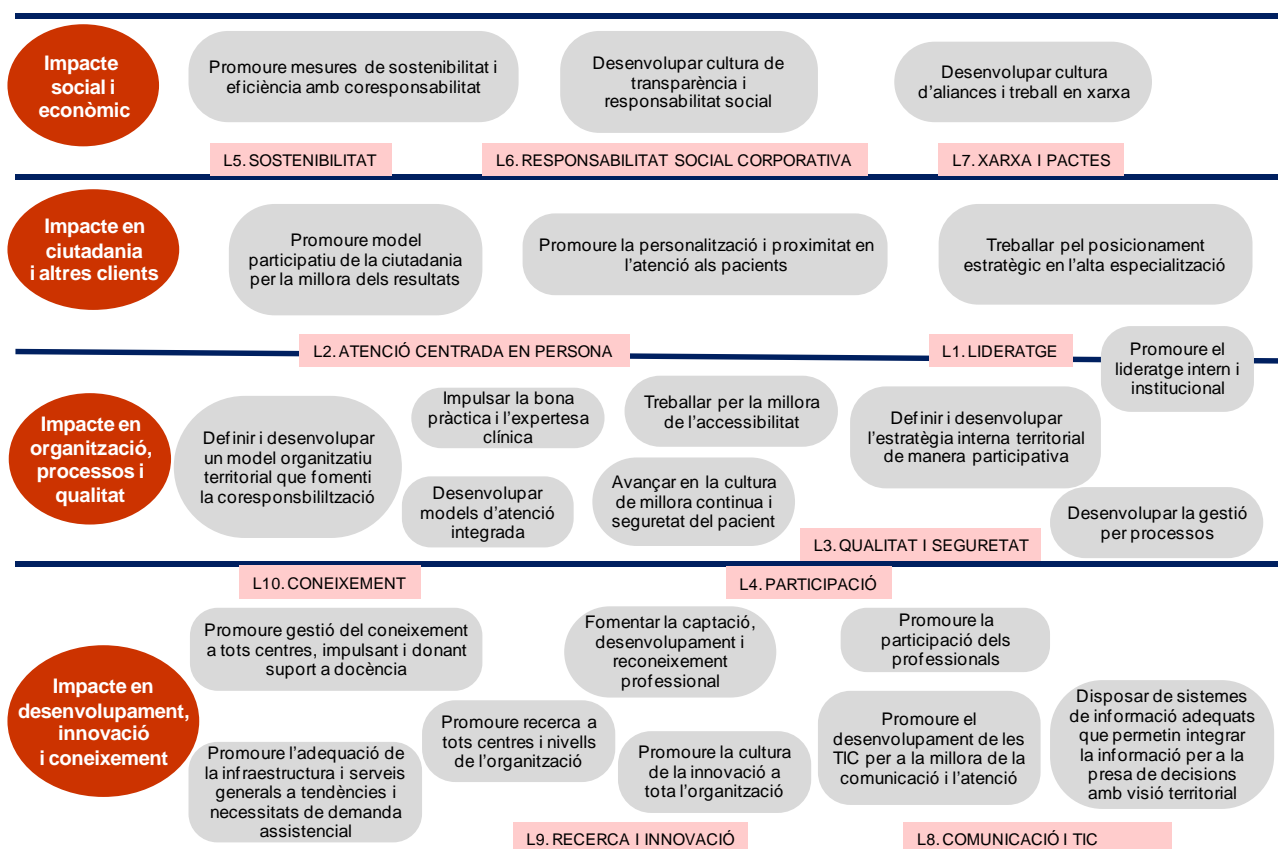
Objectiu estratègic L10:

- OE10.1 Promoure la gestió del coneixement a tots els centres, impulsant i donant suport a la docència

6. Mapa estratègic

Per tal d'elaborar el mapa estratègic de la GTMS i de l'HV pel període 2016-2020, cada un dels objectius estratègics s'han distribuït en una de les 4 perspectives que planteja el Quadre de Comandament Integral, adaptades a la realitat de l'organització:

- Impacte social i econòmic
- Impacte en ciutadania i altres clients
- Impacte en organització, processos i qualitat
- Impacte en desenvolupament, innovació i coneixement



7. Direcció estratègica

Per tal de desenvolupar la Direcció estratègica i fer operatiu el Pla estratègic, caldrà definir els plans d'acció (PA) específics per a cada objectiu estratègic, amb la finalitat que, a través d'aquests, tota l'organització treballi per l'assoliment de l'estratègia global.

Per a la definició dels plans d'acció s'ha considerat imprescindible la participació dels professionals que treballen als diferents serveis i unitats de l'hospital, utilitzant preferentment la via telemàtica i en casos específics la via presencial.

Cada objectiu estratègic s'ha assignat a un membre de l'equip directiu territorial com a responsable de la identificació dels diferents plans d'acció o iniciatives necessàries per desenvolupar-los, així com d'establir el responsable directe de cada pla d'acció, qui s'encarregarà d'elaborar la fitxa descriptiva corresponent i fer-ne el seguiment.

En aquest sentit, cada fitxa descriptiva ha de concretar les accions que cal portar a terme per assolir els objectius definits mitjançant el detall dels ítems següents:

Cada Pla d'acció ha de concretar les accions a portar a terme per assolir els objectius definits, mitjançant la descripció en una fitxa dels següents ítems:

- Línia estratègica en la que s'emmarca l'acció
- Objectiu estratègic que es pretén assolir amb l'acció
- Definició de l'acció
- Justificació de l'acció envers l'objectiu estratègic
- Directiu impulsor, membre del Comitè de Direcció Territorial
- Responsable de la gestió directa del Pla d'acció
- Data inici de l'acció
- Data final prevista de l'acció
- Factors claus d'èxit
- Actuacions específiques
- Data d'inici i data prevista de finalització de cada una de les actuacions
- Resultat o producte esperat del Pla d'acció
- Indicadors d'avaluació del Pla d'acció
- Establiment de fites o fases temporals amb definició de cronograma

Aquesta informació permetrà fer el seguiment i monitoratge del desplegament del Pla estratègic i el seu impacte a tota l'organització i, concretament, a l'Hospital de Viladecans.

8. Mecanismes d'avaluació i actualització

L'avaluació del Pla estratègic vindrà definida pels propis indicadors dels plans d'acció que marcaran el grau d'assoliment de les actuacions previstes. Anualment es realitzarà una revisió de la situació per si cal adequar alguns aspectes de la planificació establerta.

L'actualització del Pla està prevista a la fi del seu període de vigència, durant l'any 2020, sense limitació de poder revisar el seu contingut en funció dels canvis en l'entorn i a criteri del Comitè de Direcció Territorial i del Comitè de Direcció de l'HV.