

Pla estratègic 2019-2023

Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell



Contingut del document

✓ Introducció i metodologia	3
✓ Anàlisi de l'entorn	5
✓ Anàlisi intern	21
✓ DAFO	38
✓ Missió	40
✓ Visió i valors	42
✓ Anàlisi CAME (Corregir, Afrontar, Mantenir i Explotar)	45
✓ Posicionament estratègic	50
✓ Eixos estratègics	52
❶ Aliances	55
❷ Comunitat, pacients i família	63
❸ Transformació digital	73
❹ Professionals	78
❺ Eficiència i sostenibilitat	91
❻ Model assistencial	105
✓ Mapa estratègic	124

Contingut del document

- ☒ **Introducció i metodologia**
- ☒ **Anàlisi de l'entorn**
- ☒ **Anàlisi intern**
- ☒ **DAFO**
- ☒ **Missió**
- ☒ **Visió i valors**
- ☒ **Anàlisi CAME (Corregir, Afrontar, Mantenir i Explotar)**
- ☒ **Posicionament estratègic**
- ☒ **Eixos estratègics**
 - ❶ Aliances**
 - ❷ Comunitat, pacients i família**
 - ❸ Transformació digital**
 - ❹ Professionals**
 - ❺ Eficiència i sostenibilitat**
 - ❻ Model assistencial**
- ☒ **Mapa estratègic**

Introducció i metodologia

- El diagnòstic de situació s'ha realitzat mitjançant una metodologia que inclou la revisió de documents facilitats pel mateix hospital, la revisió d'informació externa i la realització d'entrevistes individuals a diferents professionals vinculats a la Fundació Hospital de Sant Joan de Déu de Martorell.
- Aquestes entrevistes es van fer entre els mesos d'abril i maig de l'any 2019
- L'objectiu d'aquestes entrevistes era recollir l'opinió dels diversos professionals entrevistats sobre la situació de l'hospital i les seves perspectives de futur.
- En aquestes entrevistes es considera, com és normal, la posició de cadascun dels interlocutors respecte de l'organització. Conseqüentment, si bé existeix un objectiu bàsic, aquest es modula en funció de l'experiència dels esmentats interlocutors.
- Pel que fa a l'anàlisi documental i d'informació externa s'ha utilitzat en primer lloc la informació aportada pel propi hospital, a la qual s'ha afegit la de fonts externes de reconeguda solvència que són esmentades quan correspon.
- D'aquestes fonts externes, també es destaquen dues: l'INE (www.ine.es), la base de dades del Ministeri de Sanitat, Serveis Socials i Igualtat (<https://www.msssi.gob.es/estadEstudios/estadisticas/cmbdhome.htm>), el Pla de Salut de Catalunya (2016-2020) i el Pla estratègic sanitari del Baix Llobregat (2017-2020)
- Tanmateix s'ha fet servir els resultats facilitats per l'assist en l'anàlisi de l'activitat de l'Hospital Sant Joan de Déu de (www.iasist.com)

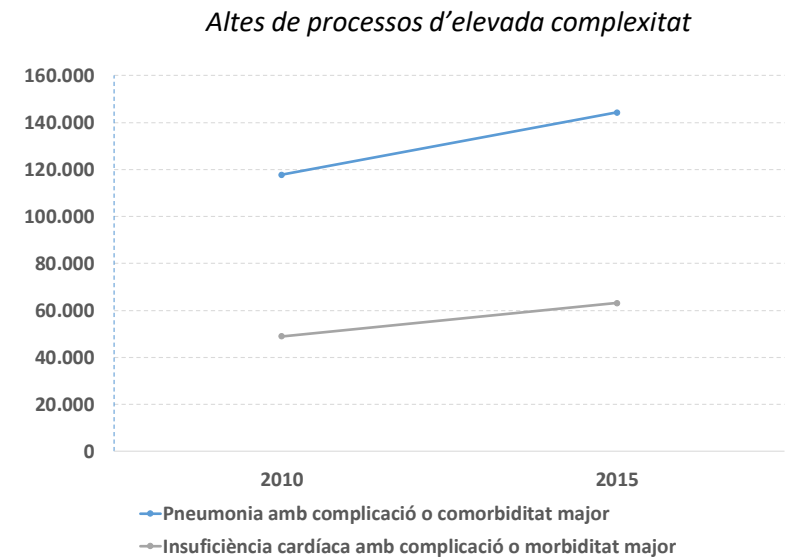
Contingut del document

- ☒ Introducció i metodologia
- ☒ Anàlisi de l'entorn
- ☒ Anàlisi intern
- ☒ DAFO
- ☒ Missió
- ☒ Visió i valors
- ☒ Anàlisi CAME (Corregir, Afrontar, Mantenir i Explotar)
- ☒ Posicionament estratègic
- ☒ Eixos estratègics
 - ❶ Aliances
 - ❷ Comunitat, pacients i família
 - ❸ Transformació digital
 - ❹ Professionals
 - ❺ Eficiència i sostenibilitat
 - ❻ Model assistencial
- ☒ Mapa estratègic

Anàlisi de l'entorn

Els pacients són cada vegada més complexos i tenen necessitats més específiques, la qual cosa implica un canvi en els paradigmes d'organització i gestió.

- Al SNS s'està observant un increment dels ingressos vinculats als processos que tenen una major gravetat. Al gràfic es mostra l'evolució de les altes de dues GRD mèdics, amb complicacions i comorbiditats, considerades
- Part d'aquest increment de la complexitat en els episodis d'hospitalització, es deu a la selecció de pacients que suposa l'existència d'unitats de tipus ambulatori que exerceixen un procés de selecció de pacients.
- Aquest increment de la complexitat, associat a necessitats més específiques implica la necessitat de redissenyar els criteris d'organització assistencial.
- La tendència actual és avançar en la multidisciplinarietat, assumint que en molts dels processos assistencials és necessària la participació de professionals de diverses disciplines.
- D'aquesta manera, en molts casos es fa necessari transcendir el concepte clàssic d'unitat assistencial (servei) per avançar en models de major integració.
- D'altra banda, als hospitals estan convivint diverses tipologies de pacients amb necessitats molt diferents (per exemple, crònics vs. aguts, etc.), no havent-se observat grans canvis en les organitzacions per adaptar-se a aquesta realitat.

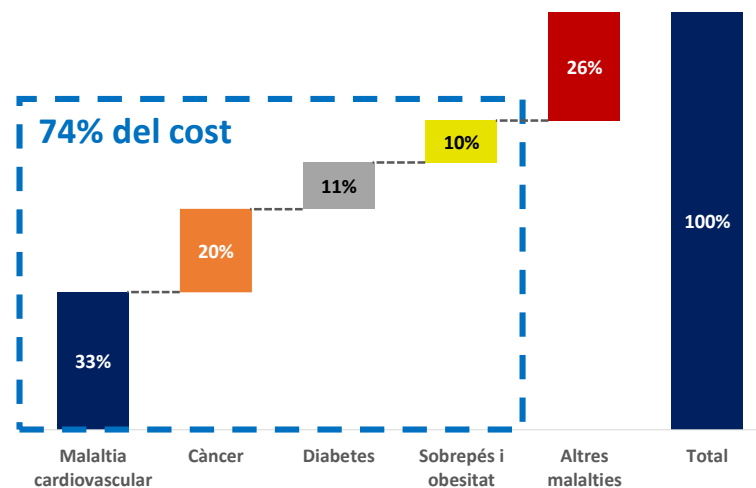


Registre d'Altes dels Hospitals del Sistema Nacional de Salut. Ministeri de Sanitat.

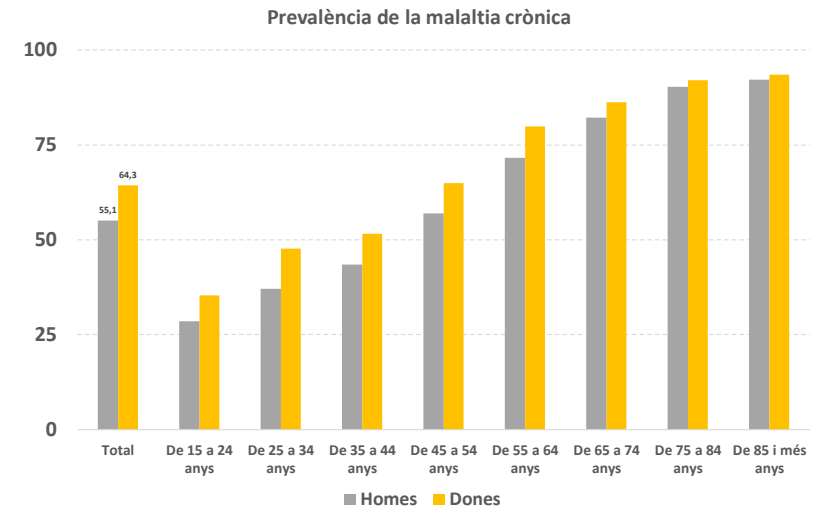
Anàlisi de l'entorn

L'augment de la incidència de les malalties cròniques va a ser un element determinant en l'evolució del sistema de salut.

- El 55,1% d'homes i el 64,3% de dones de 15 i més anys tenen alguna malaltia o problema de salut crònic percebut, i aquests percentatges s'incrementen a mesura que augmenta l'edat, sent superiors en les dones per a tots els grups d'edat.
- A això s'afegeix que la societat està en un procés d'envelliment que va a tenir com a conseqüència el progressiu increment d'aquest percentatge,



U.S. Senate Republican Policy Committee. Federal constraints on healthy behavior and wellness programs: the missing link in health care reform, abril 21, 2009.



Enquesta de salut Europea a Espanya. 2014. INE

- És previsible que l'impacte econòmic en el sistema de salut, d'aquest tipus de malalties, s'ha elevat fins al punt que les malalties cròniques (el seu abordatge) pot arribar a suposar gairebé tres quarts parts de la despesa en salut.

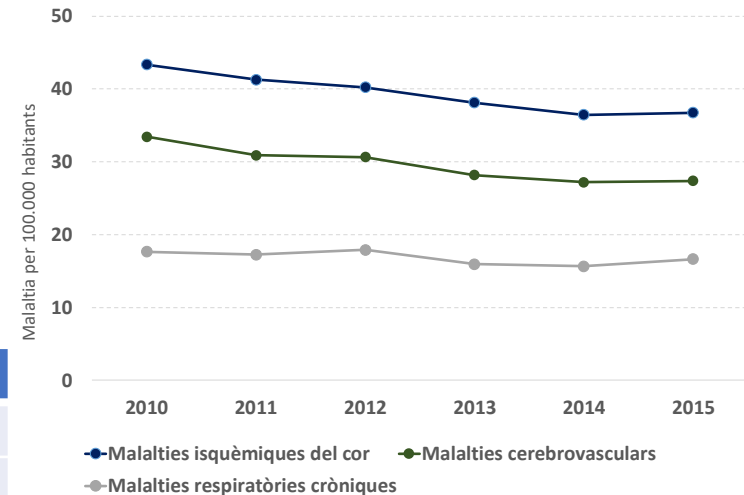
Anàlisi de l'entorn

L'augment de la incidència de les malalties cròniques va a ser un element determinant en l'evolució del sistema de salut.

- La mortalitat d'alguns dels processos més prevalents està en un procés de disminució. Es produeix, en conseqüència, un fenomen a considerar: Increment de la demanda associada a l'envelliment de la població, al que s'afegeix una major supervivència de les malalties. Per tant, una major demanda.

Principals causes de mortalitat a Europa	
2015	2030
1 Isquèmia cardíaca	1 Neoplàsies malignes
2 Neoplàsies malignes	2 Isquèmia cardíaca
3 Accident vascular cerebral	3 Accident vascular cerebral
4 Insuficiència cardíaca	4 Insuficiència cardíaca
5 Traumatismes	5 Patologia neurològica (Alzheimer)
6 Patologia neurològica (Alzheimer)	6 Traumatismes
7 MPOC	7 MPOC
8 Malaltia hipertensiva cardíaca	8 Infeccions respiratòries
9 Infeccions respiratòries	9 Malaltia hipertensiva cardíaca
10 Cirrosis	10 Diabetis mellitus

Global Health Estimates (GHE) 2013: Deaths by age, sex and cause. WHO

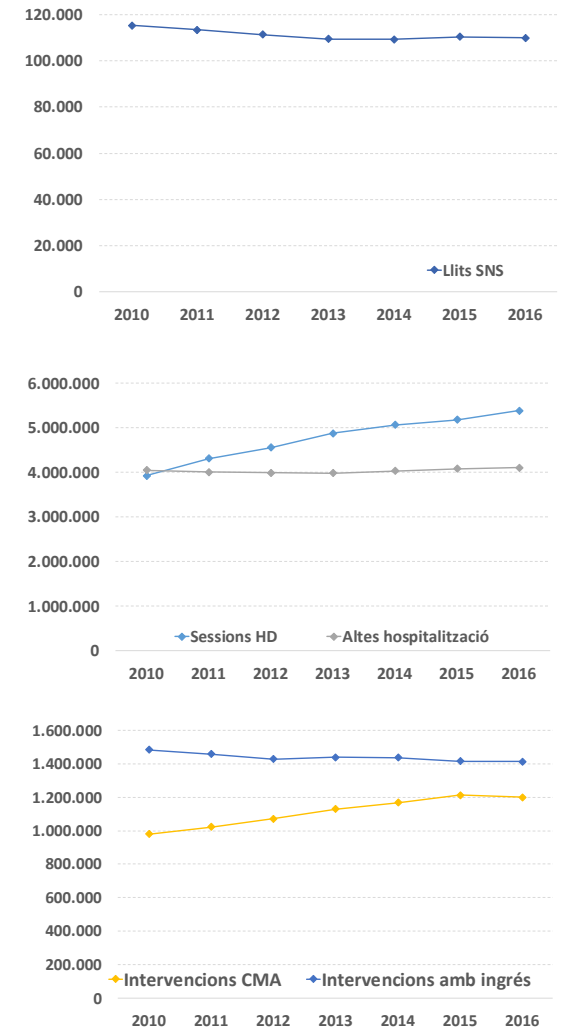


- D'altra banda, entre les 10 principals causes de mortalitat previstes per a Europa l'any 2030, destaquen diverses que s'emmarquen dins del problema de malalties cròniques. En conseqüència, és esperable un increment de la demanda d'atenció d'aquest tipus de patologies en tots els àmbits de l'atenció sanitària

Anàlisi de l'entorn

La tendència de resoldre processos de manera ambulatoria es va a mantenir al llarg dels darrers anys

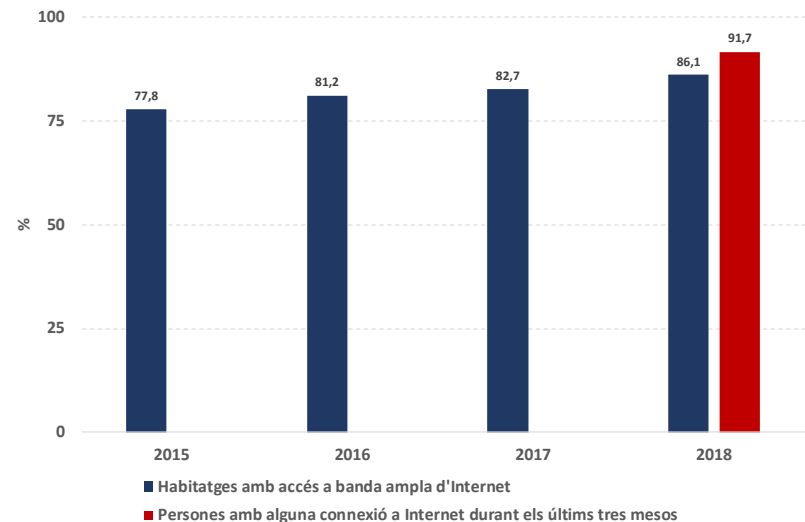
- Al Sistema Nacional de Salut s'observa una estabilització del nombre d'altres hospitalàries (2010-2016), mentre que el nombre de sessions d'hospital de dia s'ha incrementat lleugerament en els darrers anys.
- Un fenomen semblant s'observa en l'anàlisi de les intervencions quirúrgiques: Aquelles realitzades sota una modalitat de CMA (Cirurgia Major Ambulatoria) van augmentar fins 2015 i des d'aleshores s'han mantingut estables, mentre que aquelles realitzades de manera convencional, amb ingrés, han disminuït lleugerament.
- S'observa, per tant, una certa estabilització de les modalitats clàssiques d'assistència (Mantenint el nombre de llits i la freqüentació hospitalària del SNS)
- Aquesta tendència no és exclusiva del sistema de salut espanyol. A EUA, per exemple, s'observa la mateixa tendència des de fa ja més de 30 anys: Disminució de les altres hospitalàries, increment de l'activitat ambulatoria.
- Res fa preveure que, en els propers anys, aquesta tendència es reverteixi. Al contrari, és progressivament més senzill oferir assistència ambulatoria als pacients, mantenint els nivells de resultats, al mateix temps que es disposa d'eines que permeten controlar part dels costos assistencials.



Anàlisi de l'entorn

Els pacients cada vegada estan més i millor informats i són més exigents, demandant més transparència i una millor comunicació als hospitals

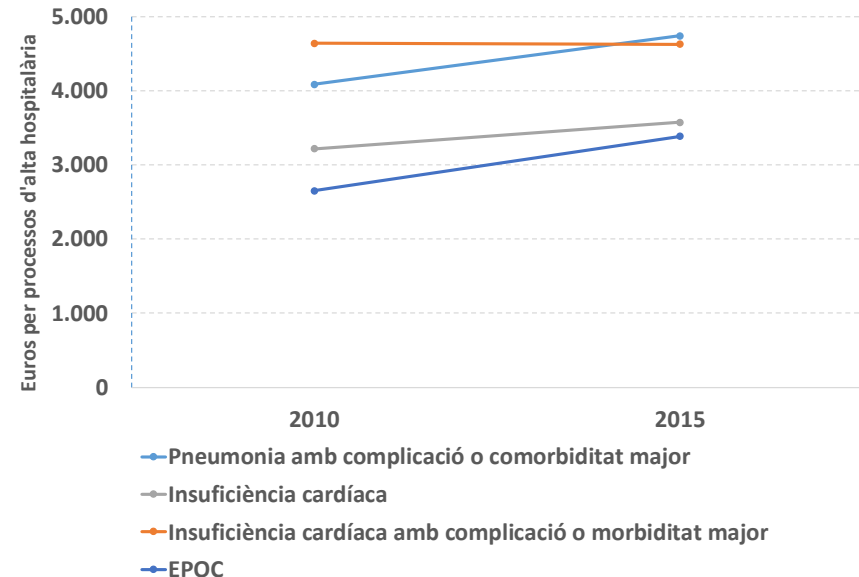
- Els pacients són cada vegada més exigents amb els proveïdors de serveis sanitaris: han passat de ser un subjecte passiu que només volia que el guarissin i que tenia absoluta confiança en els professionals i els centres, a ser un actor que demanda informació, explicacions i que vol participar i prendre decisions sobre el seu tractament.
- Així mateix, la informació referent a la salut és més àmplia, principalment gràcies a Internet (Més del 90% de la població espanyola havia accedit a internet en els últims tres mesos –Dades de l'INE, 2018)
- En conseqüència, els usuaris cada vegada tenen un accés més fàcil a la mateixa i mostren una actitud més activa cap a la salut.
- El desenvolupament de la Societat del Benestar ha fet que els pacients siguin cada vegada més exigents, la qual cosa s'ha traduït que la salut sigui considerada en algun cas com un bé de consum més.
- Un pacient millor informat i més exigent provoca que els hospitals s'interessin a donar a conèixer els seus resultats en termes de salut i que per tant s'exigeixi més transparència



Anàlisi de l'entorn

Moltes de les estratègies de gestió estan orientades a controlar els costos de l'assistència

- En termes de processos s'ha observat un clar increment dels costos de les assistències hospitalàries.
- En el gràfic adjunt s'observen alguns dels processos més freqüentment atesos en les unitats d'hospitalització dels hospitals. El cost per cada episodi d'alta s'ha incrementat un 16% en el cas de la Pneumònia amb complicació major; un 11% en el cas de la insuficiència cardíaca i un 27% en el cas de l'EPOC. Únicament s'observa una mínima disminució en el cas de la insuficiència cardíaca amb complicació major.
- D'altra banda, les organitzacions assistencials han d'elaborar estratègies que permetin la incorporació de les novetats tecnològiques a la pràctica assistencial, sense que això suposi un increment no gestionable dels costos de l'assistència.
- En aquest sentit, el 50% de l'increment dels costos assistencials es deu a la incorporació de tecnologia (Beatriz González López-Valcárcel*).



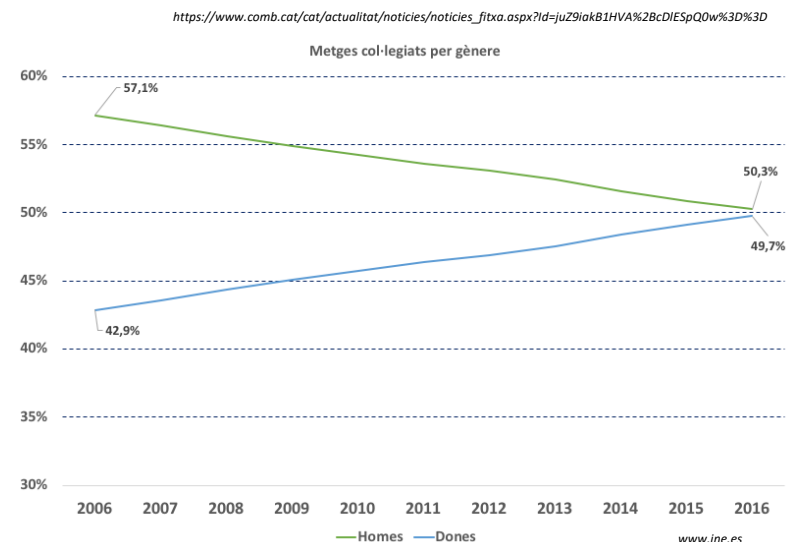
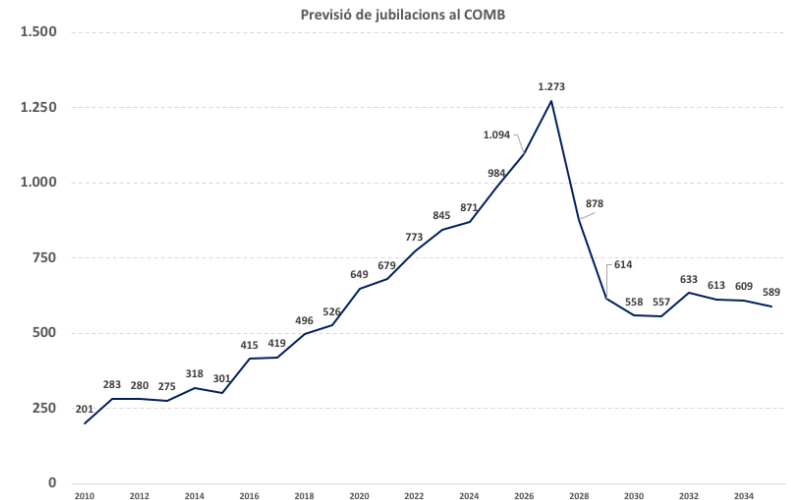
Registros d'altas dels Hospitals del Sistema de Salut. Ministeri de Sanitat

* Incorporación de nuevas tecnologías, salud y gasto sanitario. <http://www.paho.org/hq/dmdocuments/2010/incorporacionnuevastecnologias.pdf>

Anàlisi de l'entorn

El sistema ha de realitzar una gestió de recursos humans que assumeixi les variables tant demogràfiques dels professionals de la salut com de la seva motivació

- En l'àmbit dels professionals de la salut es donen i donaran una sèrie de circumstàncies que poden considerar-se com a oportunitats, i que obliguen als gestors dels sistemes de salut a adoptar mesures que afavoreixin una transició adequada cap al futur: mesures que s'han de prendre en un entorn que, de moment, és rígid pel que fa a la gestió dels recursos humans.
- La primera d'aquestes circumstàncies és el clar envelliment de la professió mèdica que haurà de substituir-se per professionals més joves o d'altres països.
- La segona és la clara feminització de la professió mèdica, amb el canvi de valors que això pot suposar. En l'actualitat, més del 70% de les noves incorporacions a la professió són dones, que ja són la meitat de la professió.
- De manera general, el nivell de motivació del professionals en general en el sistema públic és baix: les condicions laborals i de treball, agreujades en els últims anys, juguen en contra d'aquesta necessària motivació.



Anàlisi de l'entorn

La captació i gestió del talent en un entorn competitiu és clau per augmentar el posicionament de les organitzacions sanitàries

- En un ambient de canvi com el que estem vivint actualment en les organitzacions sanitàries, la participació activa del professional es torna de vital importància.
- La preocupació de les organitzacions per fidelitzar als seus assalariats està incrementant i no es dirigeix únicament a mantenir el compromís i evitar així la rotació de personal, sinó també cap a la creació d'una plantilla qualificada i estable en la qual les persones clau estiguin compromeses a tots els nivells amb la companyia per la qual treballen.
- La motivació per part de la direcció és fonamental, i pot aconseguir-se mitjançant la formació, la gestió per competències o el reconeixement del treball realitzat per l'empleat. Incorporar els últims avanços tecnològics, avanços científics, els millors recursos materials, o crear els millors protocols d'actuació, és important, però encara ho és més que les persones encarregades de l'atenció directa del pacient, així com de la utilització de tots els mitjans disponibles, estiguin adequadament formades, seleccionades i implicades amb l'organització.
- Les organitzacions sanitàries han d'incorporar un lideratge transformador que permeti trencar amb els paradigmes previs basats en estructures jeràrquiques i hermètiques.
- Desenvolupar una estratègia de gestió del talent en les organitzacions sanitàries és clau per afrontar amb garanties els reptes de futur, permetent aportar a les organitzacions valor, eficiència i qualitat.

Anàlisi de l'entorn

La població de referència de l'Hospital Sant Joan de Déu continua en creixement, i és lleugerament més jove que la mitjana de Catalunya

- La FHSJDM proporciona cobertura assistencial hospitalària a una població de referència d'uns 154.048 habitants i que configuren l'Àrea de Gestió Assistencial (AGA) del Baix Llobregat Nord. (Taula I)
- S'estima que a l'any 2025, atenent-nos a les projeccions optimistes, el centre haurà de donar cobertura a 157.890 habitants aproximadament.
- Tot i que la població de referència de la FHSJDM no ha augmentat com es projectava, en els propers anys es preveu un lleuger creixement
- Com a la resta de Catalunya, aquesta població presenta una tendència a l'envelliment. L'estructura poblacional de l'àrea de referència de la FHSJDM presenta un patró lleugerament més jove que a la resta de Catalunya resultat de la important immigració dels darrers anys. Es pot veure que la diferència es dona sobretot en el grup de 0 a 14 anys, més elevat que en el cas de Catalunya. Això es compensa amb una menor proporció de població de més de 65 anys a l'àrea d'activitat de l'Hospital de Martorell .(Taula II)
- Els indicadors socioeconòmics apunten que la renda familiar disponible bruta per habitant al Baix Llobregat (aproximadament 17.400€) és lleugerament més alta que la de Catalunya (16.800€). No obstant, la de Martorell es situa un 8,6% per sota.
- El Baix Llobregat presenta una taxa d'atur (10,11%) per sota de la de la regió de Catalunya (11,7%).

Anàlisi de l'entorn

TAULA I

ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓ PER GRUPS D'EDAT (2017)					
Àrea Poblacional	0-14	15-64	65-84	≥ 85	Total
Baix Llobregat Nord	28.437	102.301	19.965	3.345	154.048
	18,5%	66,4%	13%	2,2%	
Martorell	5.086	18.093	3.778	724	27.681
	18,4%	65,4%	13,6%	2,6%	
Catalunya	1.179.741	4.976.815	1.170.656	228.618	7.555.830
	15,6%	65,9%	15,5%	3%	

TAULA II

PRINCIPALS INDICADORS DEMOGRÀFICS		
Indicador 2017	Martorell (Baix Llobregat)	Catalunya
Taxa bruta de natalitat ¹	8,68	8,88
Taxa neta de migració ²	5,7	8,2
Immigració externa	10.258	151.878
Edat mitjana	40,3 anys	41,5 anys
Taxa bruta de mortalitat ³	7,8	8,8
Índex d'envelliment ⁴	104,4%	119,3%
Índex de sobre envelliment ³	13,8%	16,7%

Taxa bruta de natalitat¹: Quocient entre el nombre de nascuts vius registrats en un any determinat i la població a meitat del període. S'expressa en tant per mil.

Taxa neta de migració²: Quocient entre el saldo migratori d'un any determina i la població a meitat de període. S'expressa en tant per mil.

Taxa bruta de mortalitat³: Quocient entre el nombre de defuncions registrades en un any determinat i la població a meitat del període. S'expressa en tant per mil.

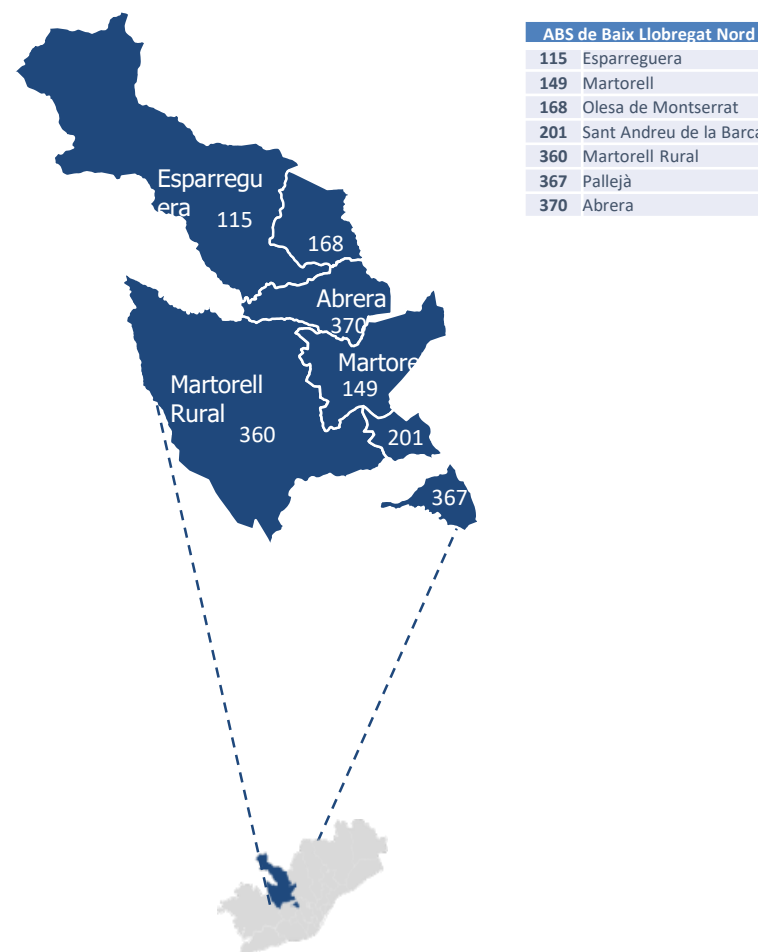
Índex d'envelliment⁴: Quocient entre el nombre de persones de 65 anys i més i el nombre de joves menors de 15 anys. S'expressa en tant per cent.

Índex de sobre envelliment⁴: Quocient entre el nombre de persones de 85 anys i més i el nombre de persones de 65 anys i més. S'expressa en tant per cent.

Anàlisi de l'entorn

L'Hospital Sant Joan de Déu es troba en una posició cèntrica respecte la seva àrea de referència

- La FHSJDM té una població de referència que està distribuïda en **13 municipis** corresponents a les comarques del Baix Llobregat (Martorell, Sant Andreu de la Barca, Pallegà, Olesa de Montserrat, Esparraguera, Abrera, Collbató, Sant Esteve de Sesrovires, Castellví de Rosanes); Alt Penedès (Gelida, Sant Llorenç d'Hortons); Anoia (Masquefa, El Bruc); Vallès Occidental (Urbanitzacions de Can Santeugini i Costablanca pertanyents al municipi de Castellbisbal).
- Es tracta d'un territori amb una certa **dispersió geogràfica**, una bona xarxa de comunicacions al llarg de l'eix del Llobregat i que està previst que millori de forma important la seva connexió amb altres territoris com el Vallès Occidental.



Anàlisi de l'entorn

El Pla de Salut de Catalunya (2016-2020) orienta els proveïdors sobre algunes de les línies que cal desenvolupar amb una visió estratègica.

Línies	Projectes que afecten a l'hospital
Línia 2: Implicació dels professionals	Projecte 2.3. Desenvolupament organitzatiu i lideratge dels professionals
Línia 4: Accés i resolució	- Projecte 4.1. Models d'atenció de diferents patologies i reordenació de serveis - Projecte 4.2. Reordenació de l'alta especialització - Projecte 4.3. Revisió de la implantació del model d'atenció continuada i urgent i dels seus resultats
Línia 5: Política farmacèutica i del medicament	- Projecte 5.2. Polítiques de prescripció i dispensació - Projecte 5.4. Utilització de medicaments i corresponsabilització - Projecte 5.5. Avaluació de resultats de l'ús dels medicaments



Anàlisi de l'entorn

Línies

Projectes que afecten a l'hospital

Línia 6: Atenció integrada i cronicitat	• Projecte 6.1. Implementació d'un model d'atenció integral i centrat en les persones amb malalties cròniques i amb necessitats complexes, des d'una òptica poblacional • Projecte 6.2. Implementació del model d'atenció integrada en els territoris i els equips assistencials • Projecte 6.3. Desenvolupament d'instruments transversals facilitadors del model d'atenció integrada • Projecte 6.4. Model organitzatiu d'atenció integral a la població adulta i infantil amb necessitats pal·liatives i en situació de final de vida
Línia 9: Avaluació i transparència	• Projecte 9.1. Avaluació de resultats de tot el procés assistencial • Projecte 9.3. Model de compra pública vinculat al recull de les dades d'eficàcia i eficiència
Línia 10: Salut digital	• Projecte 10.1. Aplicació de la salut digital en estructures assistencials • Projecte 10.2. Aplicació de la salut digital en processos assistencials • Projecte 10.3. Aplicació de la salut digital en l'experiència del pacient
Línia 11: Integració territorial	• Projecte 11.1. Treball col·laboratiu i gestió compartida entre proveïdors i professionals en l'àmbit territorial • Projecte 11.2. Adaptació del sistema de compra-pagament combinant la contractació per proveïdors o unitats productives i l'assignació i avaluació de base territorial i poblacional

Anàlisi de l'entorn

Tanmateix, el Pla Estratègic Sanitari (PES 2017-2020) del Baix Llobregat i l'Hospitalet afegeix element d'ordre estratègic que interpel·len a l'Hospital Sant Joan de Déu.

Eixos	Objectius que afecten a l'hospital
Participació, informació i apoderament del ciutadà	• Coordinació entre el sector salut i altres agents
Estils de vida saludables	• Difusió i participació en els programes de cribatge del càncer
Orientació comunitària	• Millora de l'atenció del pacient crònic complex (PCC) i del pacient amb malaltia crònica avançada (MACA) • Impuls del model d'atenció al final de la vida
Xarxa d'atenció especialitzada	• Utilització racional, segura, efectiva i eficient dels medicaments • Coordinació entre nivells per integrar la gestió clínica en l'ús de medicaments • Nous models d'atenció especialitzada en xarxa • Aposta pel valor afegit dels hospitals dels Baix Llobregat
Adaptació de recursos	• Modernització i adaptació de les estructures hospitalàries



Cinc idees bàsiques

- 1. Tot i que la població de l'àrea de referència té un nivell d'envelliment inferior a la mitjana catalana, s'ha de preveure que la demanda assistencial derivada de les malalties cròniques s'incrementarà de manera considerable.**
- 2. El canvi de la demanda anirà associat a un increment dels costos per poder donar la resposta adequada**
- 3. Aquest fenomen s'acompanya d'unes expectatives socials creixents i d'un accés a fonts d'informació que d'una banda és capaç de condicionar la relació entre professionals i pacients però que, alhora, permet comptar amb pacients més experts.**
- 4. La manca de professionals pot condicionar tant el manteniment de la cartera de serveis com els resultats que es puguin assolir**
- 5. La administració té un pes molt rellevant en la definició de la estratègia que han de seguir les organitzacions.**

Contingut del document

- ☒ Introducció i metodologia
- ☒ Anàlisi de l'entorn
- ☒ **Anàlisi intern**
- ☒ DAFO
- ☒ Missió
- ☒ Visió i valors
- ☒ Anàlisi CAME (Corregir, Afrontar, Mantenir i Explotar)
- ☒ Posicionament estratègic
- ☒ Eixos estratègics
 - ❶ Aliances
 - ❷ Comunitat, pacients i família
 - ❸ Transformació digital
 - ❹ Professionals
 - ❺ Eficiència i sostenibilitat
 - ❻ Model assistencial
- ☒ Mapa estratègic

Anàlisi Intern

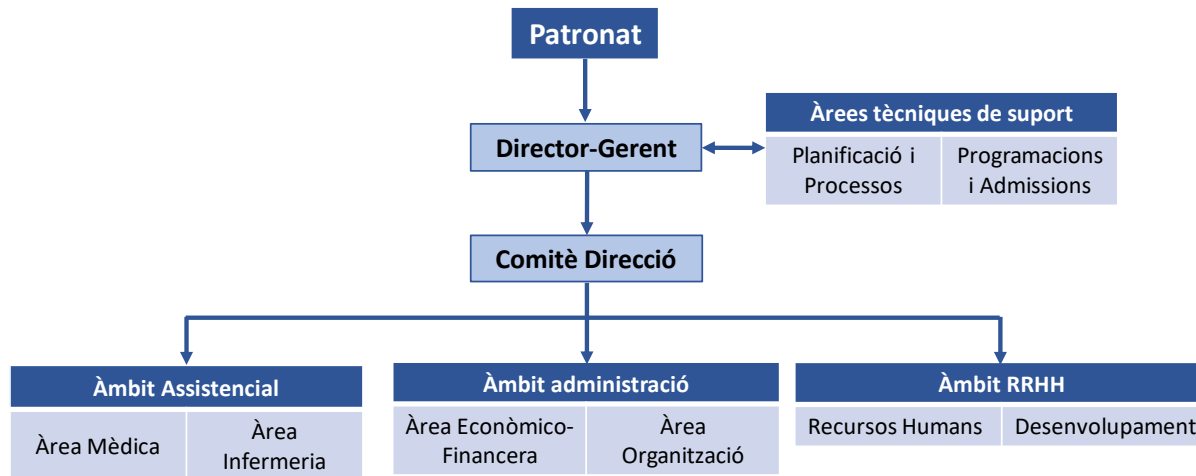
La Fundació Hospital Sant Joan de Déu Martorell és un hospital de mida mitjana i, com a tal, ofereix serveis especialitzats i pertinents a la seva mida i la cobertura que ha de donar a la població a la qual cobreix

- L'Hospital Sant Joan de Déu de Martorell està inclòs al SISCAT del Servei Català de la Salut que proporciona cobertura assistencial a diverses poblacions de les comarques del Baix Llobregat, Anoia i Vallès Occidental.
- L'objectiu principal és l'activitat hospitalària integral vinculada a la xarxa d'atenció primària i a l'atenció sociosanitària.

ESPECIALITATS D'HOSPITAL GENERAL		
SERVEIS I ESPECIALITATS	SERVEIS CENTRALS	ALTRES SERVEIS
• Cardiologia • Cirurgia General • Cirurgia Ortopèdica i Traumatologia • Cirurgia Pediàtrica • Cirurgia Vascular • Dermatologia • Digestologia • Endocrinologia • Ginecologia • Hematologia	• Medicina Interna • Neurologia • Pneumologia • Obstetrícia • Oftalmologia • Oncologia • Otorinolaringologia • Pediatria • Reumatologia • Urologia	• Anatomia Patològica • Anestesiologia • Hospital de Dia • Laboratori d'anàlisis clíniques • Servei General d'Urgències • Unitat Funcional Interdisciplinària sociosanitària • Bloc quirúrgic (UCSI) • Diagnòstic per imatge • Farmàcia
		• Admissions • Dietètica • Servei Religios • Unitat d'Atenció al Client • Unitat de Treball Social

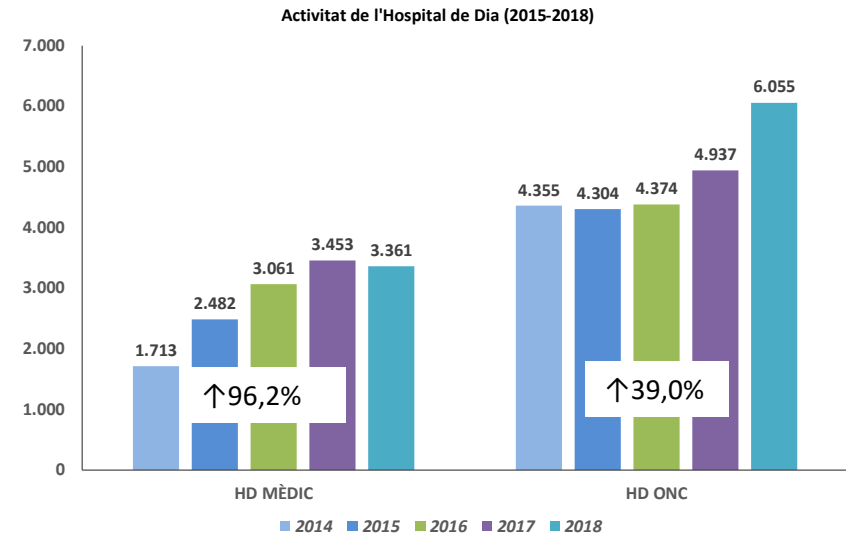
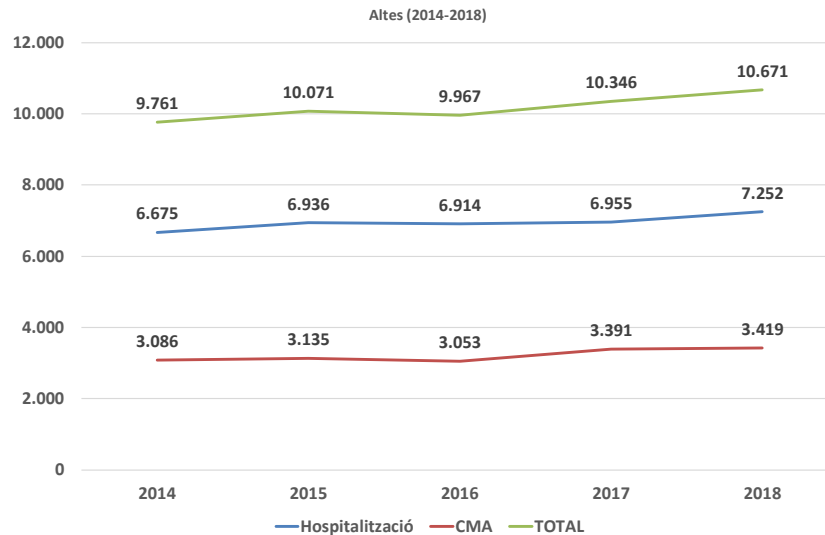
Anàlisi Intern

La Fundació Hospital Sant Joan de Déu Martorell depèn d'una fundació que delega les tasques de gestió en un director gerent que es recolza en un equip amb responsabilitats sobre àrees funcionals



Anàlisi Intern

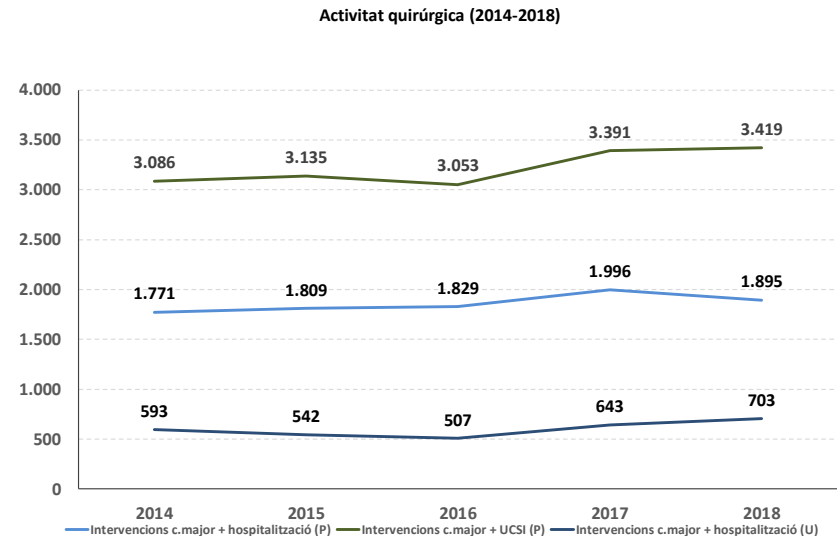
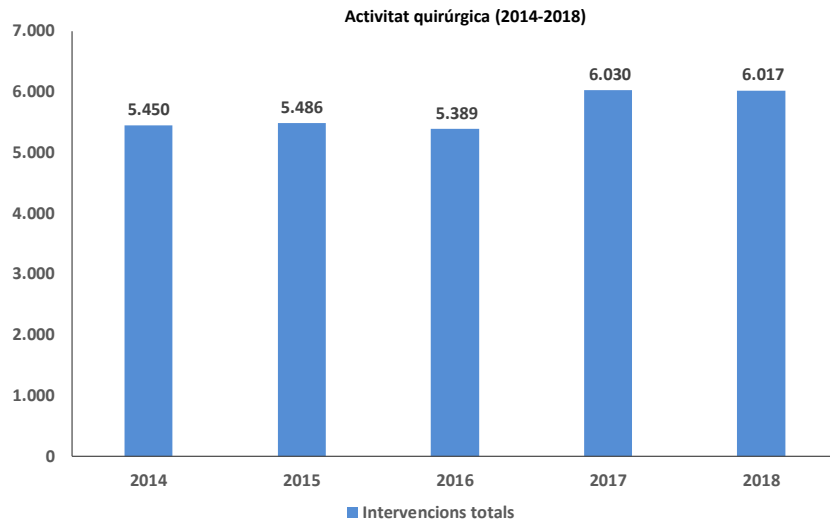
L'activitat d'hospitalització s'ha mantingut estable al període 2015-2017, incrementant-se l'any 2018



- L'activitat d'hospitalització ha superat, l'any 2018, les 7.000, quedant per sobre de les 6.900 que era la xifra sobre la que s'havia estabilitzat l'activitat els últims anys.
- En canvi, a nivell d'activitat de l'hospital de dia, mèdic o oncològic, ha registrat increments, en el mateix període de temps que estan entre el 39% i el 96%.
- És probable, amb les dades disponibles, que l'increment de l'activitat dels hospitals de dia hagi afavorit la racionalització dels ingressos d'hospitalització, la qual cosa ha permès mantenir, juntament amb una estada mitjana controlada, percentatges d'ocupació continguts.
- En els propers mesos caldrà analitzar l'activitat de la unitat d'hospitalització domiciliària, de recent posada en marxa.

Anàlisi intern

L'activitat quirúrgica ha crescut un 12% en el període que va del 2014 al 2018



- Són però, els anys 2017 i 2018 els que determinen aquest increment, que depèn especialment de la CMA.
- L'Hospital de Sant Joan de Déu fa un 6% més de CMA de la que s'esperaria en un hospital de les seves característiques (Hospitals Top 20)
- S'ha observat una disminució d'un 12,5% en la llista d'espera, tot i que la dada més rellevant és la pràctica absència de pacients de més de sis mesos de permanència a la llista d'espera.

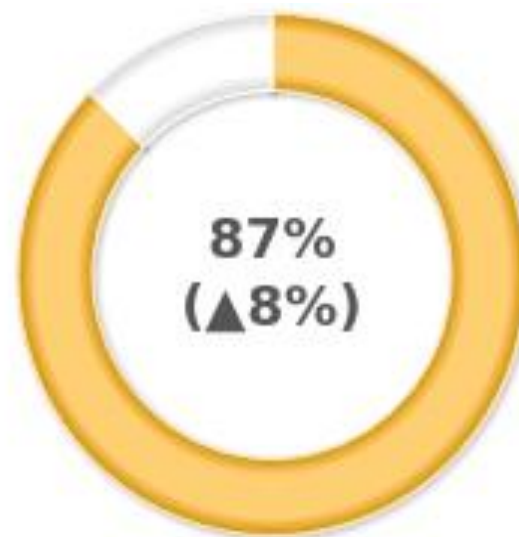
Anàlisi Intern

L'increment de l'activitat quirúrgica s'ha pogut sostenir amb ocupacions molt altes i creixents de l'àrea quirúrgica (lametrics).

***Ocupació de quiròfans
observada***



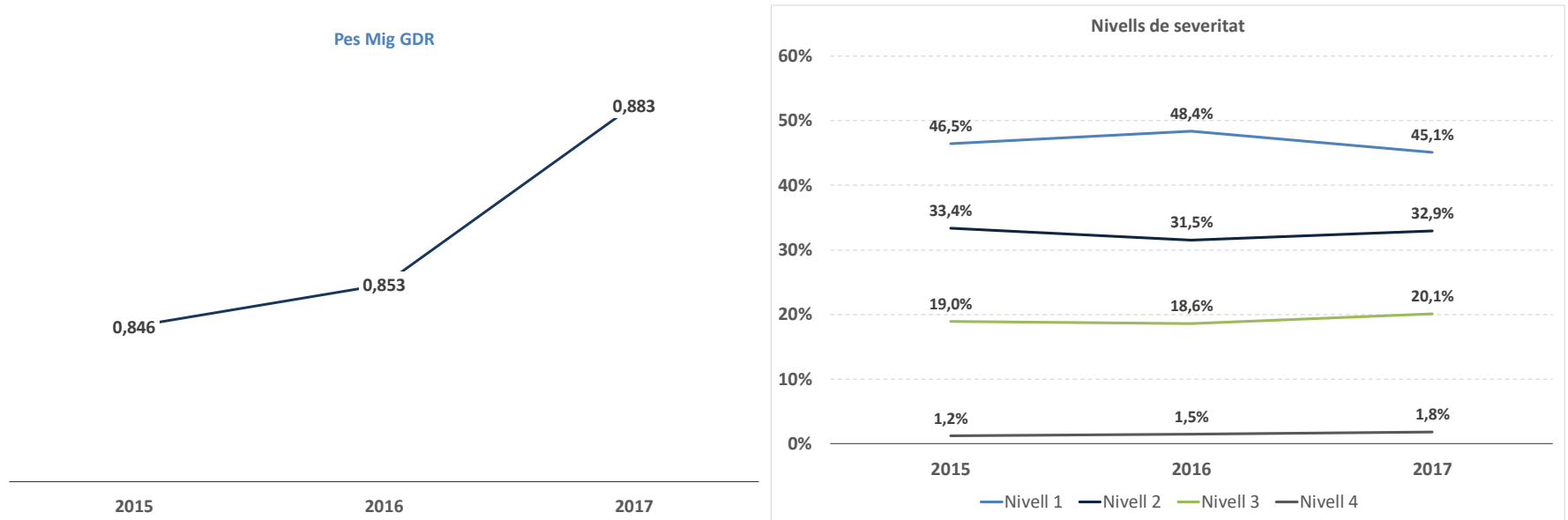
***Ocupació de quiròfans
esperada***



- Els nou primers mesos de l'any 2018 la ocupació va ser del 96%, un 10% superior a la esperada (habitualment observada a hospitals semblants a Sant Joan de Déu)

Anàlisi intern

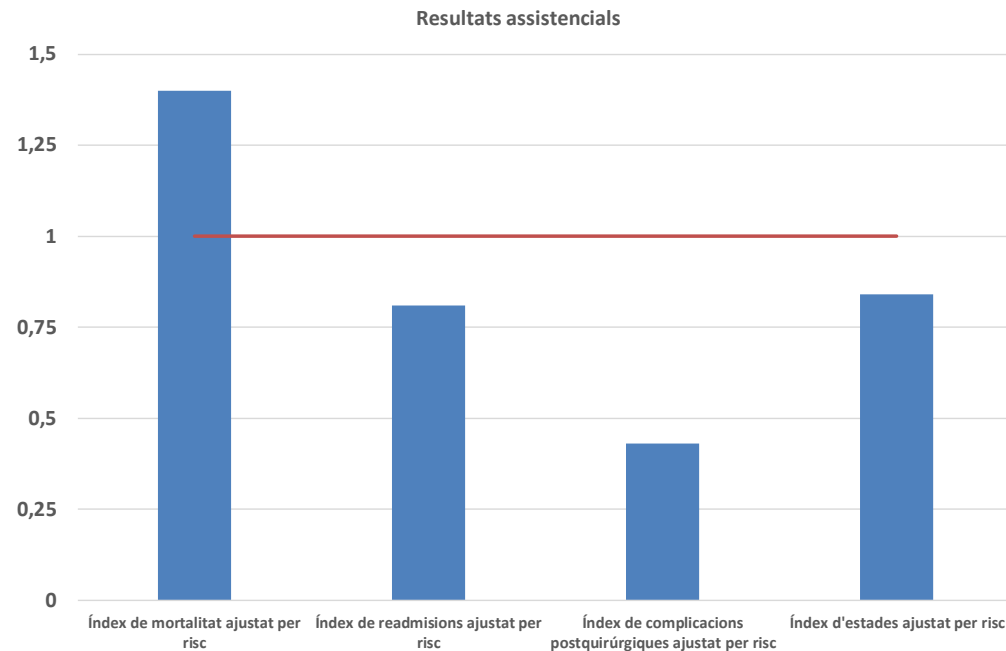
La complexitat de la casuística atesa és creixent al llarg del període 2015-2017



- La complexitat de la casuística mesurada amb els pes mig dels APR-32 indica un clar increment del seu valor en el període (2016-2018). La lectura d'una banda és clínica (augment de la complexitat dels pacients hospitalitzats) i d'una altra banda és una lectura econòmica donat que el pes mig, originàriament, és un indicador del cost dels processos assistencials.
- Els APR32 aporten, d'una altra banda una classificació de la severitat dels pacients. A aquesta classificació, sense que siguin canvis quantitativament rellevants, hi ha un increment dels pacients amb nivells alts de severitat (3 i 4). NO es disposa de comparatives amb d'altres hospitals semblants

Anàlisi Intern

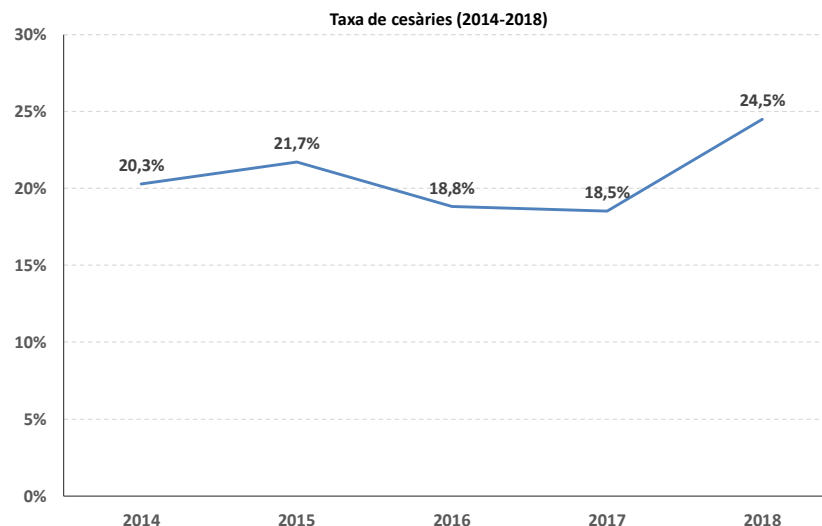
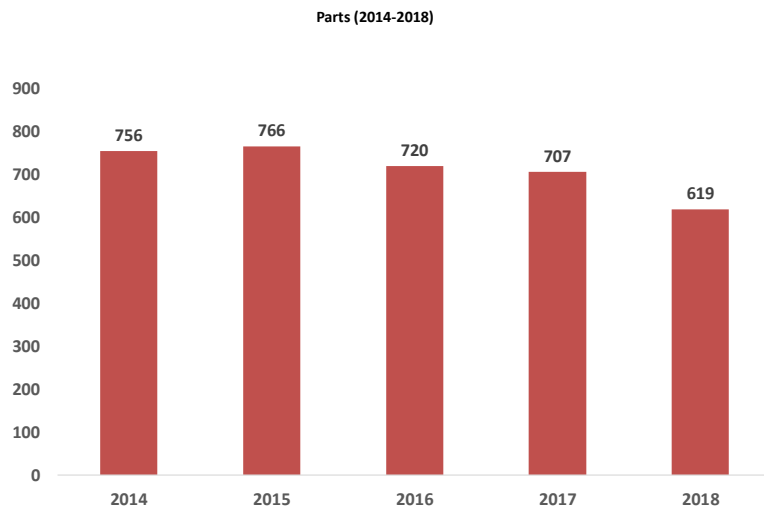
Excepte en el cas de la mortalitat, els resultats de l'hospital milloren els valors esperats (Hospitals Top 20)



- La mortalitat ajustada (1,40) està un 40% per sobre del que s'espera en una hospital com a Sant Joan de Déu.
- Les complicació quirúrgiques i les readmissions estan per sota de l'esperat.
- El mateix succeeix amb la estada mitjana, que millora, fins i tot els resultats del Benchmark de comparació.

Anàlisi intern

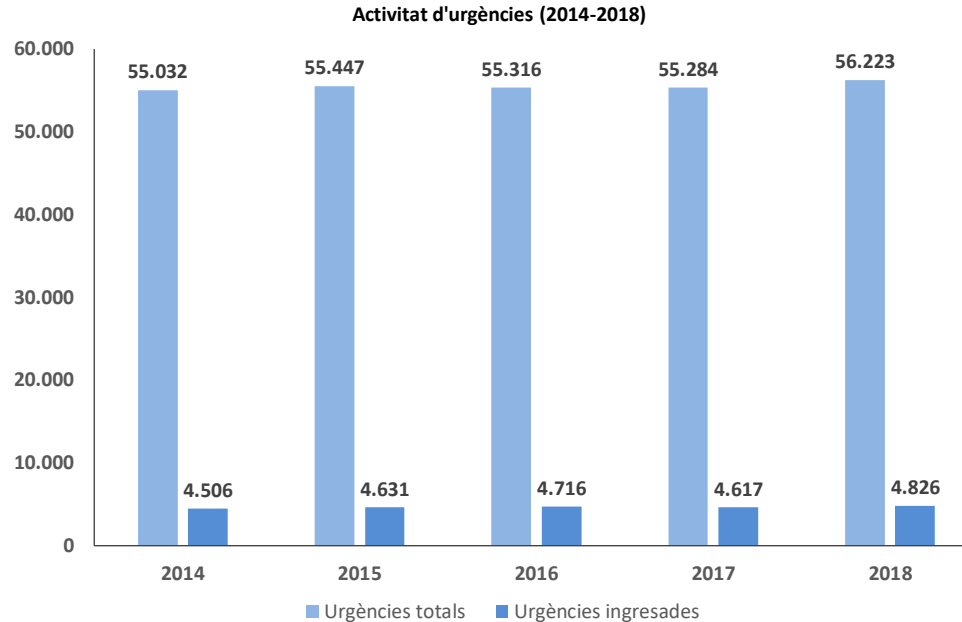
Sembla que l'any 2018 suposarà una certa disminució del nombre de parts, en un context d'increment de la taxa de cesàries



- Finalment, i vinculat a les noves tendències demogràfiques i en la fecunditat, **l'activitat obstètrica** ha disminuït de forma significativa, el nombre de parts ha passat de 756 l'any 2014 a 619 l'any 2018 (una disminució d'un 18,1%).
- El percentatge de cesàries, després d'una tendència a la baixa, ha experimentat un increment considerable al llarg de l'any 2018, arribant a gairebé el 25% l'any 2018.

Anàlisi intern

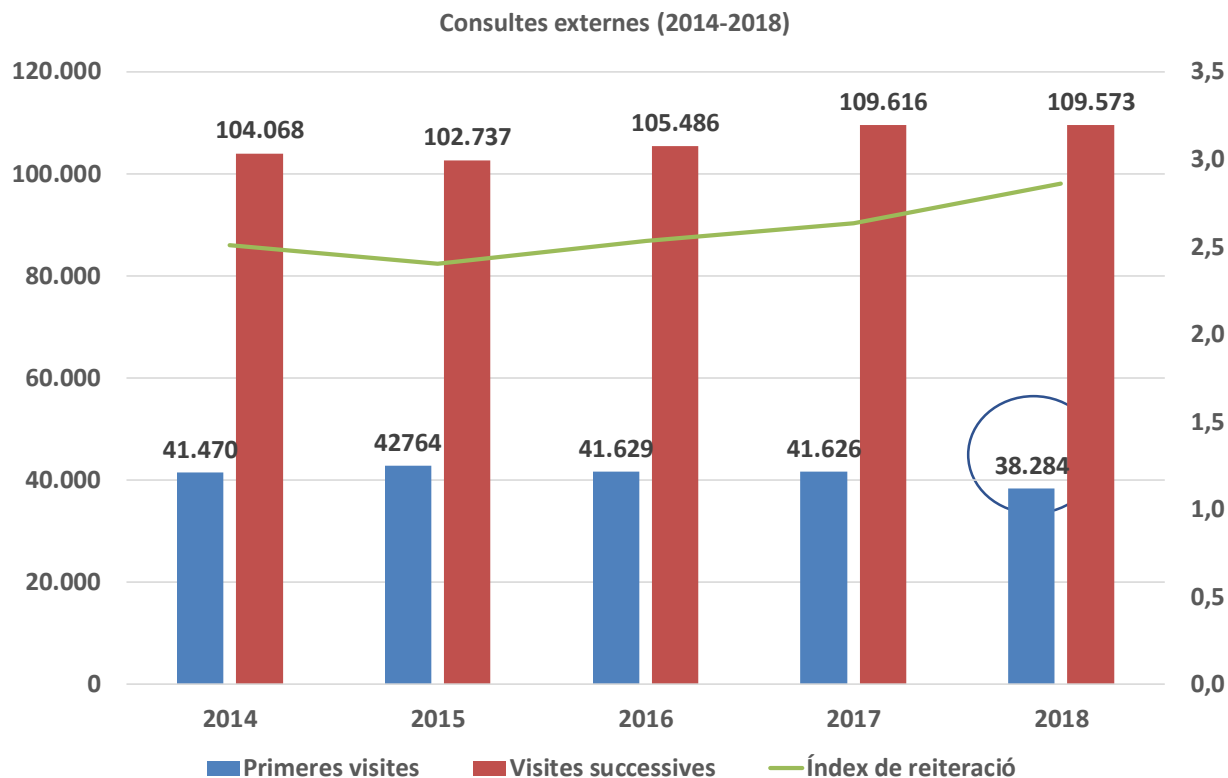
L'activitat d'urgències es manté força constant al llarg del període analitzat, mentre que els episodis ingressats mostren un lleuger augment



- Durant els darrers anys, l'activitat del dispositiu d'urgències no ha oscil·lat en un nivell significatiu.
- La freqüentació d'urgències a l'Hospital es clarament menor que a Catalunya (300 vs. 450 urgències/1000 hab.) i tot i així, les urgències ingressades són aproximadament el 8,5%, gairebé 2,5% que la mitjana catalana: Poca freqüentació i de baixa complexitat.
- El percentatge d'urgències ingressades (8,6%) està clarament per sota del valor que s'observa a la resta d'Hospitals de Catalunya (Superior al 10%)

Anàlisi intern

Al llarg del període el nombre de consultes externes no ha variat gaire des del 2016.



- Ara bé, el número de primeres consultes, s'ha reduït al llarg d'aquest període de temps en un 8%.
- I el número de consultes successives ha augmentat en un 4,7%.
- La conseqüència és un clar augment de la relació entre primeres visites i successives

Anàlisi intern

La taxa de penetració l'any 2017 era del 66%, coincidint amb la observada l'any 2013.

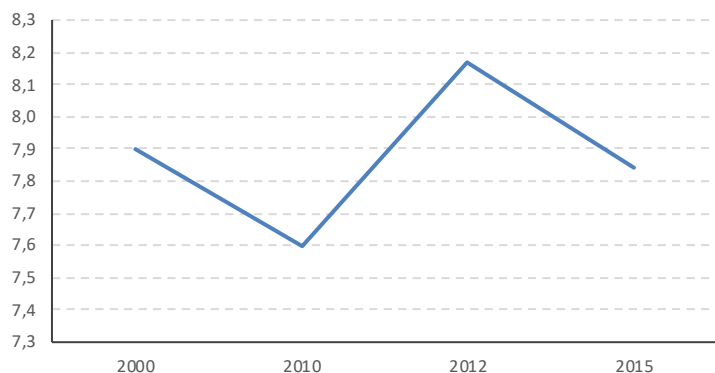


- Malgrat aquesta evidència, el primer semestre de l'any 2018 (darreres dades disponibles) mostra un increment de la penetració que arriba al 70%.
- Paral·lelament, més del 95% dels pacients atesos a l'Hospital Sant Joan de Déu procedeix de la seva àrea de referència.

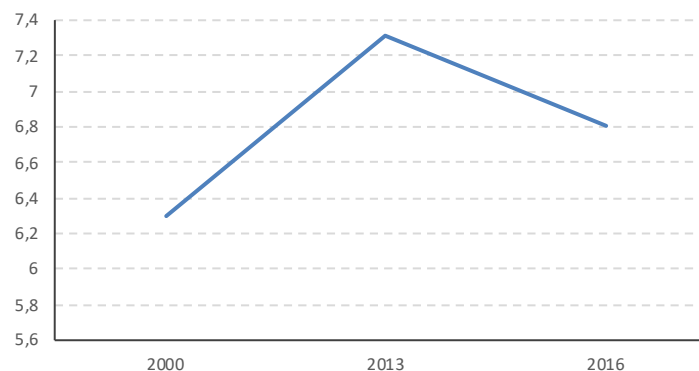
Anàlisi intern

Si considerem aquests resultats, podem veure que la satisfacció segueix una tendència decreixent, tot i que amb una certa freqüència, però no exclusivament es relaciona amb els elements estructurals de l'hospital.

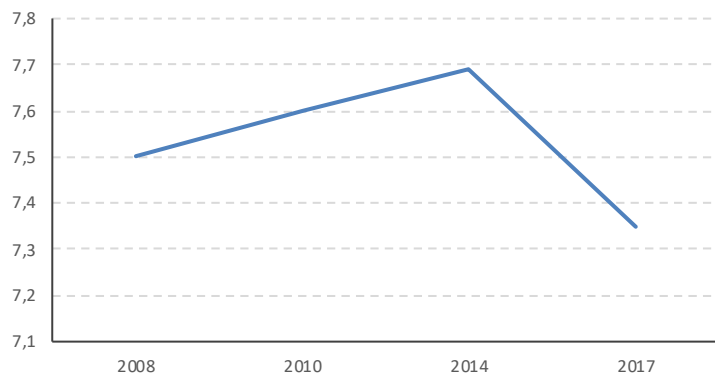
Hospitalització



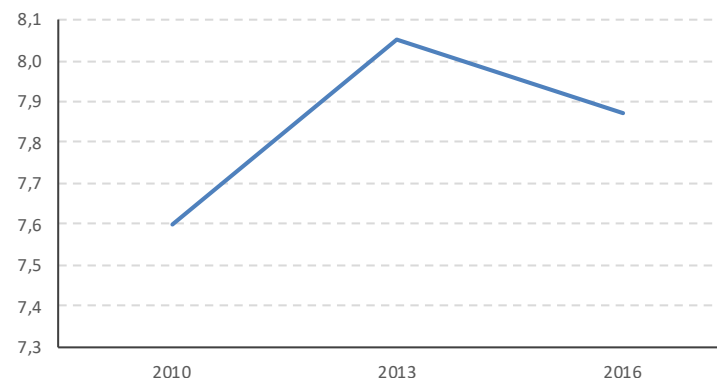
Urgències



At. Ambulatoria



Embaràs, part i puerperi



*PLAENSA: Pla enquestes de satisfacció clients CatSalut

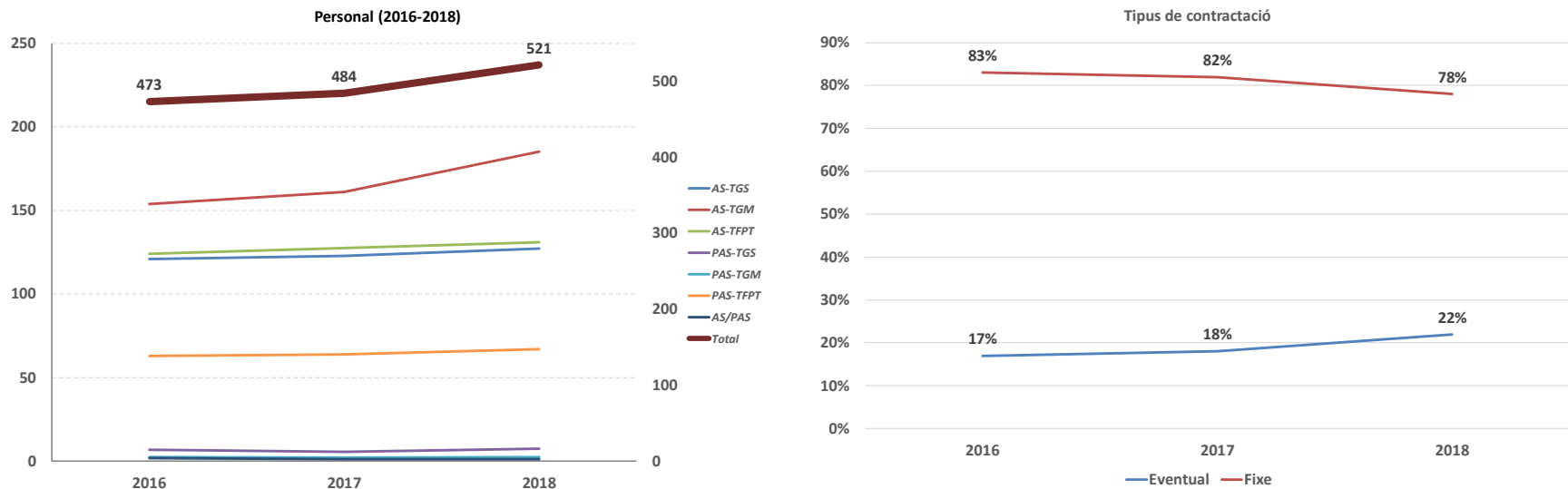
Anàlisi intern

Hi ha un projecte ja dissenyat en tres fases per a la millora de les instal·lacions de l'hospital. Aquest projecte es finalitzarà l'any 2025.

		Superfície d'actuació	Pressupost
Fase 0	• Nou accés ambulatori • Consultes externes • Extraccions • Endoscòpies • Vestidor personal • Vestidor personal a l'àrea quirúrgica	1.363 m ²	1.481.297 €
Fase I	• Urgències • Àrea quirúrgica • Farmàcia • Vestidor personal • Vestidor personal a l'àrea quirúrgica • Habitacions	2.730 m ²	3.672.032 €
Fase II	• Edifici ambulatori • Consultes externes i gabinets • Hospital de dia • Àrea quirúrgica • Àrea obstètrica • Esterilització • Àrea logística • Àrea administrativa	7.776 m ²	10.032.215 €

Anàlisi intern

Hi ha hagut, als darrers tres anys un creixement del nombre de treballadors a l'Hospital



- Aquest increment està, sobre tot, vinculat als titulats de grau mig. La resta de grups professionals es manté en nivells semblants al 2016.
- Tot i que no és una tendència molt significativa, s'ha incrementat el percentatge de contractes eventuais, en detriment dels fixes, que continuen sent majoritaris.
- Paral·lelament, entre l'any 2015 i el 2018 s'ha multiplicat per dos la rotació de professionals, passant del 7,1% al 15,4%
- Més del 50% dels professionals són residents a l'àrea d'influència de l'hospital.
- L'absentisme mitjà del 2018 es situa lleugerament per sobre del 4%

Anàlisi Intern

Entre els anys 16 i 17 s'han incrementat en més de 2,5 milions els ingressos per activitat.

	2016	2017
Ingressos per les activitats	44.101.913,14	46.939.411,07
Ajuts concedits i altres	-10.823,70	-10.806,70
Aprovisionaments	-16.574.555,17	-18.323.424,75
Altres ingressos	211.983,17	200.963,71
Despeses de personal	-21.013.421,57	-25.482.382,06
Altres despeses d'explotació	-1.803.662,42	-1.911.986,50
Amortització de l'immobilitzat	-948.077,93	-1.032.278,91
Subvencions, donacions i llegats traspassats al resultat	185.351,40	185.356,77
Excés de provisions	0,00	27.138,26
Deteriorament	-3.148,48	0,00
Altres resultats	-731,54	-951,85
RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	4.144.826,90	591.075,04
Ingressos financers	553,27	-22,43
Despeses financeres	-524.521,31	-526.024,16
RESULTAT FINANCER	-523.968,04	-526.046,59
RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS	3.620.859	65.028,45
RESULTAT DE L'EXERCICI	3.620.859	65.028,45

- Tot i que paral·lelament, han augmentat les despeses d'aprovisionaments i de persona, amb una caiguda dels resultats, que estan molt a prop de l'equilibri.
- Segons l'anàlisi Top 20 a l'àmbit de la eficiència econòmica la posició de l'hospital és molt bona en el context dels hospitals del seu grup:
- La productivitat és un 20% superior a la dels hospitals que conformen el Benchmark, mentre que
- El cost d'aprovisionaments ajustat per casuística és inferior en un 39% al Benchmark de comparació.

Sis idees bàsiques

- 1. L'activitat de l'hospital no ha variat de manera significativa al llarg dels darrers anys, amb la excepció de l'increment de la hospitalització l'any 2018.**
- 2. Les variables analitzades indiquen una elevada saturació dels recursos assistencials de l'hospital, de manera que resulta difícil de facilitar un increment de l'activitat, tot i que una part d'aquesta activitat s'ha desplaçat a l'àmbit ambulatori i domiciliari.**
- 3. La complexitat de la casuística atesa ha crescut des de l'any 2016**
- 4. El pla d'obres ha de permetre incrementar la capacitat de producció de l'hospital en els propers sis anys.**
- 5. Les enquestes de PLAENSA posen de manifest una percepció “no positiva” de l'hospital per part dels pacients atesos a l'hospital.**
- 6. Malgrat les pèrdues observades, la productivitat de l'hospital i el cost per unitat de producció són millors que els estàndards de comparació.**

Contingut del document

- ☒ Introducció i metodologia
- ☒ Anàlisi de l'entorn
- ☒ Anàlisi intern
- ☒ **DAFO**
- ☒ Missió
- ☒ Visió i valors
- ☒ Anàlisi CAME (Corregir, Afrontar, Mantenir i Explotar)
- ☒ Posicionament estratègic
- ☒ Eixos estratègics
 - ❶ Aliances
 - ❷ Comunitat, pacients i família
 - ❸ Transformació digital
 - ❹ Professionals
 - ❺ Eficiència i sostenibilitat
 - ❻ Model assistencial
- ☒ Mapa estratègic

DAFO de la FHSJDM

Fortaleses

- Resultats clínics
- Gestió àgil amb bons resultats
- Adequada cartera de serveis
- Elevat grau d'eficiència
- Equilibrada estructura organitzativa
- Comandaments intermedis compromesos
- Bon control de gestió
- Transparència en la relació amb el CatSalut

Debilitats

- Baixa estructuració dels processos clínics
- Dèficit a les inversions
- Dèficits en TIC
- Predominança del grups de professionals amb un alt grau de maduresa juntament amb els més joves
- Severes mancances econòmiques i financeres
- Mala comunicació interna

- Hospitals propers grans i atractius per les persones
- Mala opinió dels pacients respecte la qualitat
- Manca de professionals
- Escàs finançament
- Client gairebé únic en situació de dominància
- Incerteses polítiques i econòmiques de futur

Amenaces

- Únic hospital a l'àrea
- Progressiva millora en el reconeixement
- Bona relació amb l'entorn, AP i Sociosanitari
- Suport explícit del Patronat
- Aliances fortes amb determinades institucions i d'altres potencials
- Mercat de treball molt obert

Oportunitats

Contingut del document

- ☒ Introducció i metodologia
- ☒ Anàlisi de l'entorn
- ☒ Anàlisi intern
- ☒ DAFO
- ☒ **Missió**
- ☒ Visió i valors
- ☒ Anàlisi CAME (Corregir, Afrontar, Mantenir i Explotar)
- ☒ Posicionament estratègic
- ☒ Eixos estratègics
 - ❶ Aliances
 - ❷ Comunitat, pacients i família
 - ❸ Transformació digital
 - ❹ Professionals
 - ❺ Eficiència i sostenibilitat
 - ❻ Model assistencial
- ☒ Mapa estratègic

Missió

La missió defineix quina és la nostra raó de ser i la finalitat que perseguim amb la nostra activitat. Fa referència al públic a qui va adreçada i la particularitat o factor diferencial en la que la desenvolupem. Per a definir la missió ens ajuda respondre preguntes com: Què fem?, Per a qui ho fem? Quin és el nostre àmbit geogràfic? Quines son les nostres peculiaritats? El context de complexitat, especialització i referència en el que es desenvolupa la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell, determinen la definició de la seva Missió.

Proveir i prestar serveis de salut en l'àmbit de referència, d'una manera eficient, eficaç i efectiva.

Contingut del document

- ☒ Introducció i metodologia
- ☒ Anàlisi de l'entorn
- ☒ Anàlisi intern
- ☒ DAFO
- ☒ Missió
- ☒ Visió i valors
- ☒ Anàlisi CAME (Corregir, Afrontar, Mantenir i Explotar)
- ☒ Posicionament estratègic
- ☒ Eixos estratègics
 - ❶ Aliances
 - ❷ Comunitat, pacients i família
 - ❸ Transformació digital
 - ❹ Professionals
 - ❺ Eficiència i sostenibilitat
 - ❻ Model assistencial
- ☒ Mapa estratègic

Visió

La visió defineix allò que volem assolir en el futur, amb un component de repte assolible i motivador. La pregunta que ens ajuda a definir la visió és “On volem estar en el futur?”. La visió ens permet visualitzar, en el pla de la previsió, els aspectes innovadors i de desenvolupament en els que es mourà l'hospital en el llarg termini.

Ser l'hospital capdavanter del Baix Llobregat Nord, obert a la societat, centrat en les persones, amb capacitat d'influència en les polítiques sanitàries i socials del nostre entorn.

Valors

Voluntat de servei:

- Respecte absolut a la dignitat de la persona, que exigeix una assistència integral, respectant altres creences i plantejaments de vida diferents als nostres.

Ser experts:

- L'expertesa denota coneixement i pràctica professionals. Tot això ha de culminar en una pràctica d'alta qualitat.

Compromís social i ètic:

- El respecte a les persones, a l'entorn i al medi ambient.

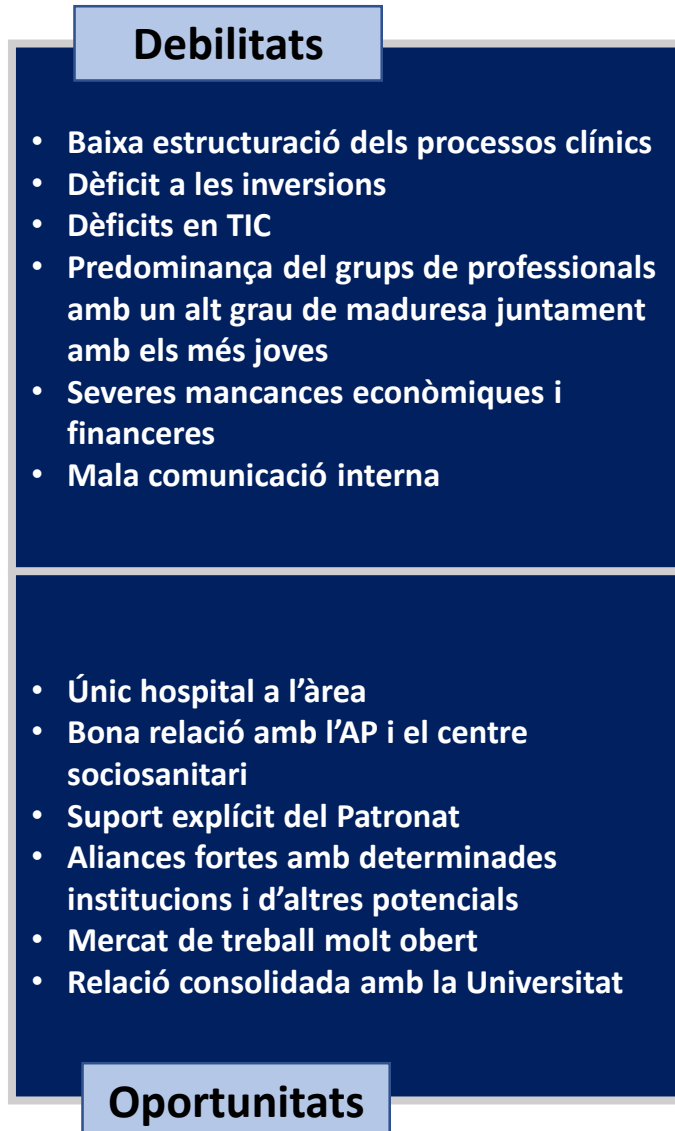
Eficiència:

- És imprescindible l'ús dels nostres recursos de la manera més adequada.

Contingut del document

- ☒ Introducció i metodologia
- ☒ Anàlisi de l'entorn
- ☒ Anàlisi intern
- ☒ DAFO
- ☒ Missió
- ☒ Visió i valors
- ☒ Anàlisi CAME (Corregir, Afrontar, Mantenir i Explotar)
- ☒ Posicionament estratègic
- ☒ Eixos estratègics
 - ❶ Aliances
 - ❷ Comunitat, pacients i família
 - ❸ Transformació digital
 - ❹ Professionals
 - ❺ Eficiència i sostenibilitat
 - ❻ Model assistencial
- ☒ Mapa estratègic

Anàlisi CAME (Corregir, Afrontar, Mantenir i Explotar)



CORREGIR (Estratègies de reorientació)

La formació dels professionals
Model de gestió clínica
Els sistemes d'informació
Les infraestructures i els equipaments

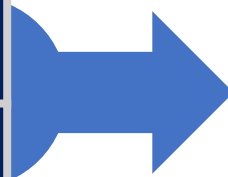
Anàlisi CAME (Corregir, Afrontar, Mantenir i Explotar)

Debilitats

- Baixa estructuració dels processos clínics
- Dèficit a les inversions
- Dèficits en TIC
- Predominança del grups de professionals amb un alt grau de maduresa juntament amb els més joves
- Severes mancances econòmiques i financeres
- Mala comunicació interna

- Hospitals propers grans i atractius per les persones
- Mala opinió dels pacients respecte la qualitat
- Manca de professionals
- Escàs finançament
- Client gairebé únic en situació de dominància
- Incerteses polítiques i econòmiques de futur

Amenaces



AFRONTAR

(Estratègies de supervivència)

Política de RR.HH.
Sostenibilitat

Anàlisi CAME (Corregir, Afrontar, Mantenir i Explotar)

Fortaleses

- Resultats clínics
- Gestió àgil amb bons resultats
- Adequada cartera de serveis
- Elevat grau d'eficiència
- Equilibrada estructura organitzativa
- Comandaments intermedis compromesos
- Bon control de gestió
- Transparència en la relació amb el CatSalut

- Hospitals propers grans i atractius per les persones
- Mala opinió dels pacients respecte la qualitat
- Manca de professionals
- Escàs finançament
- Client gairebé únic en situació de dominància
- Incerteses polítiques i econòmiques de futur

Amenaces

MANTENIR
(Estratègies defensives)

Cartera de serveis
Resultats de gestió
Resultats assistencials

Anàlisi CAME (Corregir, Afrontar, Mantenir i Explotar)

Fortaleses

- Resultats assistencials
- Gestió àgil amb bons resultats
- Adequada cartera de serveis
- Elevat grau d'eficiència
- Equilibrada estructura organitzativa
- Comandaments intermedis compromesos
- Bon control de gestió
- Transparència en la relació amb el CatSalut

- Únic hospital a l'àrea amb un fort arrelament local
- Bona relació amb l'AP i el centre sociosanitari
- Suport explícit del Patronat
- Aliances fortes amb determinades institucions i d'altres potencials
- Mercat de treball molt obert
- Relació consolidada amb la Universitat

Oportunitats

EXPLOTAR (Estratègies ofensives)

Vincles amb la comunitat i l'entorn local
Relació amb d'altres entitats assistencials
Captació de professionals
Diversificar fonts d'ingressos

Contingut del document

- ☒ Introducció i metodologia
- ☒ Anàlisi de l'entorn
- ☒ Anàlisi intern
- ☒ DAFO
- ☒ Missió
- ☒ Visió i valors
- ☒ Anàlisi CAME (Corregir, Afrontar, Mantenir i Explotar)
- ☒ Posicionament estratègic
- ☒ Eixos estratègics
 - ❶ Aliances
 - ❷ Comunitat, pacients i família
 - ❸ Transformació digital
 - ❹ Professionals
 - ❺ Eficiència i sostenibilitat
 - ❻ Model assistencial
- ☒ Mapa estratègic

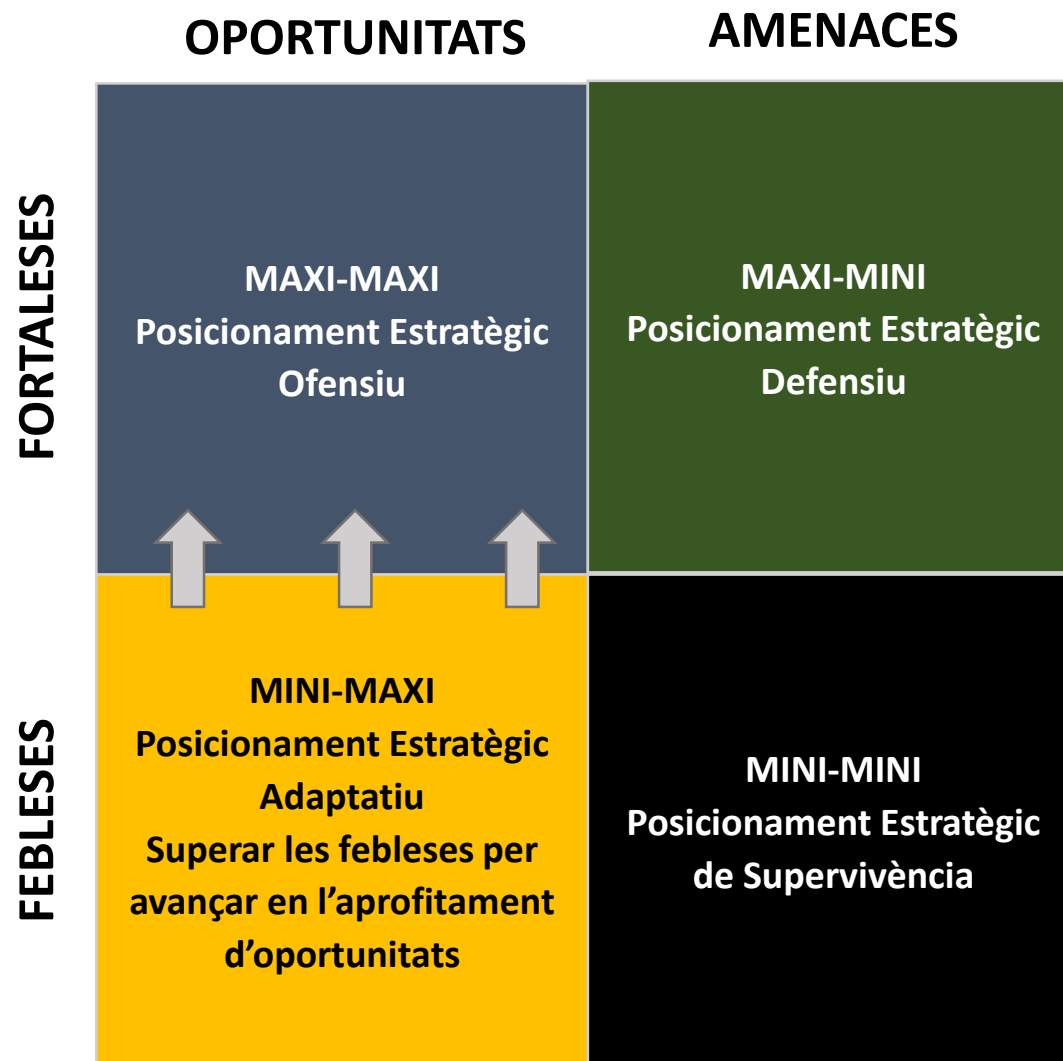
Posicionament estratègic

La Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell està en un context en el que tenen més força les oportunitats, en l'anàlisi de l'entorn i predominen lleugerament les febleses a l'anàlisi intern.

Aquesta posició, avaluades les dues variables, és la que es denomina Posició Adaptativa. Atès el lleuger domini de les febleses, un esforç en la millora d'aquestes, posaria l'Hospital en una Posició d'actuació Ofensiva.

Per tant la conclusió de l'Anàlisi DAFO és positiva i fa preveure un període d'implantació del Pla Estratègic amb progressos significatius.

El següent quadre expressa la Posició Estratègica de la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell.



Contingut del document

- ☒ Introducció i metodologia
- ☒ Anàlisi de l'entorn
- ☒ Anàlisi intern
- ☒ DAFO
- ☒ Missió
- ☒ Visió i valors
- ☒ Anàlisi CAME (Corregir, Afrontar, Mantenir i Explotar)
- ☒ Posicionament estratègic
- ☒ Eixos estratègics
 - ❶ Aliances
 - ❷ Comunitat, pacients i família
 - ❸ Transformació digital
 - ❹ Professionals
 - ❺ Eficiència i sostenibilitat
 - ❻ Model assistencial
- ☒ Mapa estratègic

Eixos estratègics

El desenvolupament estratègic de la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell es desenvolupa en sis eixos, cadascun dels quals es desglossa en línies estratègiques, que seran conformades pels projectes que es detallen a les pàgines posteriors.

S'han escollit de forma deliberada aquells projectes que tenen un significat transformador a fi de posar l'èmfasi en el canvi i en l'aportació de valor a l'activitat que es du a terme. Això no vol dir que moltes de les activitats i dels projectes existents que contribueixen al funcionament i la millora del servei es deixin de potenciar.

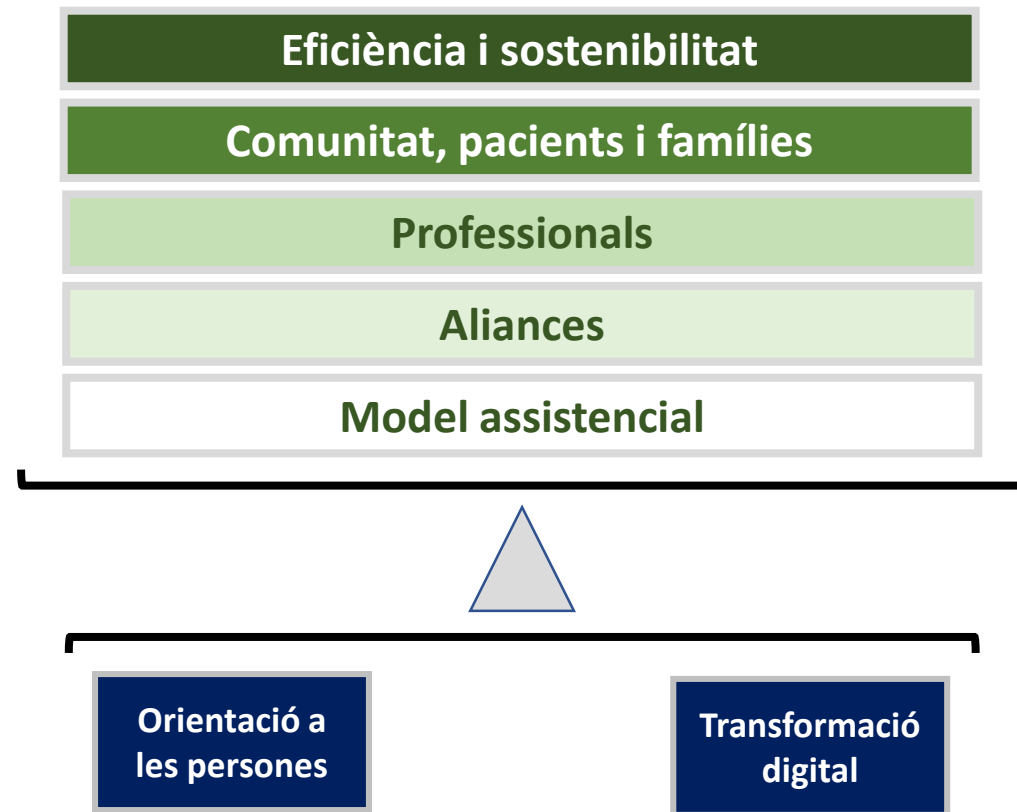
La segmentació en eixos i línies estratègiques

Aliances • Aliances amb centres assistencials • Aliances amb entitats de l'entorn • Aliança amb la Universitat Central de Catalunya	Comunitat, pacients i famílies • Relacions amb la comunitat • Humanització • Participació dels pacients • Experiència dels pacients • Accessibilitat i temps de resposta	Transformació digital • Sistemes d'informació actualitzats • Accessibilitat informàtica dels pacients
Professionals • Potenciació i captació del talent • Atenció i reconeixement als professionals • Millora de la Comunicació/Informació interna	Eficiència i sostenibilitat • Optimització de recursos • Cultura de gestió • Captació de Recursos	Model assistencial • Processos assistencials • Alternatives a l'assistència hospitalària convencional • Pacient actiu • Qualitat i seguretat

Palanques de canvi estratègic

Més enllà de la estructuració del Pla estratègic en eixos, línies i projectes hi ha tres palanques que es configuren com a principis vertebradors de la totalitat del Pla Estratègic de la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell. Aquestes tres palanques de canvi són:

- **Orientació a les persones**, entesa com la capacitat de la organització d'entendre i adaptar els seus processos a les necessitats i expectatives dels pacients de manera que millori la seva experiència.
- **Innovació i Transformació digital**, entesa com l'aprofundiment de la capacitat d'adaptació i transformació dels processos i fer de l'ús de les tecnologies de la informació un instrument per a millorar la connectivitat dels pacients i familiars , alhora que permet un òptim accés dels professionals a la informació per a la gestió.



Contingut del document

- ☒ Introducció i metodologia
- ☒ Anàlisi de l'entorn
- ☒ Anàlisi intern
- ☒ DAFO
- ☒ Missió
- ☒ Visió i valors
- ☒ Anàlisi CAME (Corregir, Afrontar, Mantenir i Explotar)
- ☒ Posicionament estratègic
- ☒ Eixos estratègics

① Aliances

② Comunitat, pacients i família

③ Transformació digital

④ Professionals

⑤ Eficiència i sostenibilitat

⑥ Model assistencial

- ☒ Mapa estratègic

Eix 1: Aliances

La Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell entén les aliances com una part rellevant del seu model, incorporant acords del col·laboració assistencial que han d'esdevenir part del sistema de treball propi. En aquest sentit, s'ha de posar l'accent en la fluïdesa dels processos conjunts, la continuïtat assistencial i la equitat de l'accés als serveis.

En el marc de la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell, cal una definició de la política d'aliances per identificar no només les institucions amb las que cal establir aliances sinó també les prioritats que es defineixen en funció dels resultats esperats i la dedicació de recursos que ha de fer l'Hospital.

Una aliança implica la creació d'un escenari de col·laboració entre dues o més entitats que pot tenir una perspectiva puntual o estable i dirigir-se a un objectiu específic o a un àmbit general. Des del punt de vista d'aquest Pla Estratègic el concepte d'aliança expressa la voluntat de treballar amb igualtat de condicions, sota la idea de guanyador-guanyador, amb definició i documentació explícita de les obligacions i beneficis que es poden derivar d'aquestes aliances

Existeix una casuística i experiència prou valuosa sobre la que construir aquesta idea de relació entre centres: la gestió d'algunes patologies, la transferència i derivació, el suport amb professionals entre hospitals, la tecnologia compartida, els plans de formació, la redacció de guies, protocols i acords clínics.

Objectiu:

Millorar la contribució de la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell a la salut de la població i la eficiència del sistema mitjançant l'establiment d'aliances estables amb organitzacions sanitàries, socials i de d'altres sectors

Desenvolupament de l'eix:

- *Línia estratègica 1.1: Aliances amb centres assistencials*
- *Línia estratègica 1.2: Aliança amb entitats de l'entorn*
- *Línia estratègica 1.3: Aliança amb la Universitat Central de Catalunya*

Eix 1: Aliances

Línia estratègica 1.1: Aliances amb centres assistencials

Objectiu:

Establir les bases sobre les quals s'han de formalitzar les aliances amb els diferents agents sanitaris i socials i desenvolupar els acords pertinents, orientant-se a assolir els objectius comuns

En el marc de la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell, cal una definició de la política d'aliances per identificar no només les institucions amb las que cal establir aliances sinó també les prioritats que es defineixen en funció dels resultats esperats i la dedicació de recursos que ha de fer l'Hospital.

Una aliança implica la creació d'un escenari de col·laboració entre dues o més entitats que pot tenir una perspectiva puntual o estable i dirigir-se a un objectiu específic o a un àmbit general. Des del punt de vista d'aquest Pla Estratègic el concepte d'aliança expressa la voluntat de treballar amb igualtat de condicions, sota la idea de guanyador-guanyador, amb definició i documentació explícita de les obligacions i beneficis que es poden derivar d'aquestes aliances

Existeix una casuística i experiència prou valuosa sobre la que construir aquesta idea de relació entre centres: la gestió d'algunes patologies, la transferència i derivació, el suport amb professionals entre hospitals, la tecnologia compartida, els plans de formació, la redacció de guies, protocols i acords clínics, etc.

Però, a més, les aliances amb d'altres proveïdors han de permetre consolidar una posició de lideratge assistencial amb la conseqüència de la millora de la penetració de l'hospital al territori que li pertoca.

Eix 1: Aliances

Línia estratègica 1.1: Aliances amb centres assistencials

Projecte 1.1.1: Creixement i consolidació del model de relació amb atenció primària

La naturalesa d'aquest projecte és la de donar forma a la política d'aliances definida prèviament, en relació a l'atenció primària de salut.

Actualment ja hi ha experiències ambivalents, que són el resultat d'aliances vigents entre l'Hospital i l'Atenció Primària, que cal mantenir, constituint el referent per a ampliar i potenciar noves aliances entre els dos nivells assistencials.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Creixement i consolidació del model de relació amb atenció primària	Incorporar tres serveis anuals amb vincles estables de relació assistencial amb l'Atenció Primària	

Projecte 1.1.2: Creixement i consolidació del model de relació amb els centres socials i sòcio-sanitaris

De la mateixa manera que succeeix amb la necessària coordinació amb l'atenció primària, la naturalesa d'aquest projecte és la de donar forma a les definicions polítiques i de planificació identificades prèviament.

En aquest cas, no obstant, també hi ha experiències de col·laboració, particularment amb l'Hospital Sagrat Cor. Aquest Centre està obert a establir línies de col·laboració més estretes.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Creixement i consolidació del model de relació amb els centres socials i sòcio-sanitaris	Incorporar dos serveis anuals amb vincles estables de relació assistencial amb l'Atenció Social i Sociosanitària	

Eix 1: Aliances

Línia estratègica 1.1: Aliances amb centres assistencials

Projecte 1.1.3: Consolidació de processos de transferència de pacients entre hospitals

Aquest projecte ha de permetre identificar els productes assistencials desenvolupats a l'hospital i, de manera complementària, aquells que des del punt de vista de l'Hospital han de ser duts a terme en d'altres institucions assistencials 'un nivell de complexitat més alt., de manera que faciliti la clarificació de quines activitats s'han de fer a cada nivell hospitalari i les interaccions entre ells, tot allò d'acord amb el CatSalut.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Creació i consolidació de processos específics de transferència de pacients entre hospitals	Establir els criteris de transferència amb els hospitals de Sant Joan de Déu (Esplugues); Bellvitge i d'altres que puguin rebre processos terciaris (incloent-hi els que requereixen cures intensives)	

Projecte 1.1.4: Desenvolupament de la oferta mitjançant acords amb d'altres hospitals

Sigui per la dificultat de trobar determinats professionals (particularment metges i, dins d'aquests, cirurgians o anestesistes) o perquè la demanda no justifica el desenvolupament d'una oferta específica, la possibilitat de arribar a acords amb d'altres entitats (com és el cas de l'acord amb l'ICO) pot facilitar la millora de la posició de l'Hospital, tant des del punt de vista dels resultats com de la penetració territorial.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Identificació d'àrees assistencials potencialment desenvolupades en col·laboració amb d'altres hospitals	Identificació de les àrees i cerca dels acords amb els hospitals terciaris que poden estar oberts a un acord.	

Eix 1: Aliances

Línia estratègica 1.2: Aliances amb entitats de l'entorn

Objectiu:

Crear i consolidar aliances amb *partners* estratègics que pertanyin o no al sector salut.

En l'àmbit de relació de l'hospital hi ha múltiples entitats amb les que l'establiment d'aliances pot ser beneficiós per a ambdues parts, amb la finalitat de promoure projectes col·laboratius d'eficiència, d'innovació i de recerca.

La tipologia d'entitats amb les que pot ser interessant establir aquests acords va des de les universitats (tot i que hi ha una línia específica orientada a millorar la relació amb la Universitat Central de Catalunya) i centres docents, fins a les empreses rellevants de l'entorn de la ciutat, entitats proveïdores o centres i institucions amb interessos complementaris.

Projecte 1.2.1: Programa d'aliances amb *partners* estratègics

La Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell ha de buscar l'establiment de múltiples d'acords amb organitzacions de naturalesa molt diversa. Cal però, identificar les principals característiques que defineixen un acord amb un soci com a estratègic. També és imprescindible identificar els àmbits, les empreses que poden ser objecte un acord d'aquestes característiques i l'abast general de la participació de l'Hospital en aquests acords.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Programa d'aliances amb <i>partners</i> estratègics.	Disposar d'un programa d'aliances amb <i>partners</i> estratègics.	

Eix 1: Aliances

Línia estratègica 1.3: Aliança amb la Universitat Central de Catalunya

Objectiu:

Desenvolupar al màxim l'aliança amb la Universitat Central de Catalunya com a eix del coneixement i la fidelització dels professionals

La Universitat Central de Catalunya està en un procés de creixement que ha de passar necessàriament (en l'àmbit de la salut) per acostar-se a l'àrea metropolitana de Barcelona, per a la qual cosa un acord amb la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell, pot permetre disposar d'una base des de la qual abordar el creixement. Tot això en un entorn en el qual ja existeix una relació estreta, tant des del punt de vista de la pròpia organització, on es fan pràctiques dels alumnes de la Universitat, com des de la perspectiva d'alguns professionals, històricament vinculats a la UCC.

Projecte 1.3.1: Consolidació de l'aliança amb la Universitat Central de Catalunya

La consolidació i ampliació de la relació entre la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell i la Universitat Central de Catalunya ha d'anar més enllà del format actual, concentrat en la realització de pràctiques dels alumnes de pregrau de ciències de la salut i passa per avaluar totes les possibles línies de col·laboració en àmbits com és el postgrau la formació continuada, incorporant al màxim els professionals de la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Consolidació de l'aliança amb la Universitat Central de Catalunya	Desenvolupar i consolidar l'aliança amb la Universitat Central de Catalunya.	

Eix 1: Aliances

Indicadors

Línia estratègica	Projecte	Indicador
Línia estratègica 1.1: Aliances amb centres assistencials	Projecte 1.1.1: Creixement i consolidació del model de relació amb atenció primària	Número de guies clíniques i protocols desenvolupats en col·laboració amb els serveis d'atenció primària
		Percentatge de pacients satisfets amb els circuits de relació entre l'hospital i l'atenció primària
	Projecte 1.1.2: Creixement i consolidació del model de relació amb els centres socials i sòcio-sanitaris	Percentatge de pacients donats d'alta amb destinació a un dispositiu de la xarxa de serveis socials i sociosanitaris
		Número de guies clíniques i protocols desenvolupats en col·laboració amb els dispositius de la xarxa de serveis socials i sociosanitaris
	Projecte 1.1.3: Consolidació de processos de transferència de pacients entre hospitals	Percentatge de pacients hospitalitzats i derivats als hospitals de referència segons els protocols desenvolupats entre aquests hospitals i la Fundació Hospital sant Joan de Déu
		Percentatge de pacients hospitalitzats derivats cap a l'Hospital i procedents dels hospitals de referència segons els protocols desenvolupats entre aquests hospitals i la Fundació Hospital sant Joan de Déu
		Percentatge de pacients atesos a Consultes externes i derivats als hospitals de referència segons els protocols desenvolupats entre aquests hospitals i la Fundació Hospital sant Joan de Déu
	Projecte 1.1.4: Desenvolupament de la oferta mitjançant acords amb d'altres hospitals	Número de pacients hospitalitzats atesos per serveis fruit de la col·laboració entre la Fundació Hospital Sant Joan de Déu i d'altres hospitals de la xarxa pública
		Número de pacients de consultes externes atesos per serveis fruit de la col·laboració entre la Fundació Hospital Sant Joan de Déu i d'altres hospitals de la xarxa pública
Línia estratègica 1.2: Aliances amb entitats de l'entorn	Projecte 1.2.1: Programa d'aliances amb partners estratègics	Disponibilitat d'un programa d'aliances amb partners estratègics per a la Fundació Hospital Sant Joan de Déu
Línia estratègica 1.3: Aliança amb la Universitat Central de Catalunya	Projecte 1.3.1: Consolidació de l'aliança amb la Universitat Central de Catalunya	Número d'activitats formatives realitzades en col·laboració amb la Universitat Central de Catalunya
		Número d'alumnes participants en les activitats docents realitzades en col·laboració amb la Universitat Central de Catalunya

Contingut del document

- ✓ Introducció i metodologia
- ✓ Anàlisi de l'entorn
- ✓ Anàlisi intern
- ✓ DAFO
- ✓ Missió
- ✓ Visió i valors
- ✓ Anàlisi CAME (Corregir, Afrontar, Mantenir i Explotar)
- ✓ Posicionament estratègic
- ✓ Eixos estratègics
 - ❶ Aliances
 - ❷ Comunitat, pacients i família
 - ❸ Transformació digital
 - ❹ Professionals
 - ❺ Eficiència i sostenibilitat
 - ❻ Model assistencial
- ✓ Mapa estratègic

Eix 2: Comunitat, pacients i família

La Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell s'obre a la comunitat i als ciutadans per facilitar les seves relacions, cuidar-lo i acompanyar-los en les seves decisions.

La orientació a l'usuari es defineix com els esforços que fa la organització hospitalària per a proporcionar una atenció que sigui respectuosa amb el pacient i sensible per les preferències individuals, les seves necessitats i valors, per tal que aquests principis siguin la guia de les decisions clíniques i no clíniques.

Tant els pacients com les seves famílies tenen necessitats vinculades a la gestió de la malaltia i a la seva relació amb l'hospital i els seus professionals. Cal tenir en compte això i la pròpia experiència del pacient per a adaptar les nostres actuacions a donar servei, que vol dir servir.

Aquest eix està enfocat a aconseguir que l'Hospital s'obria la Comunitat i als ciutadans, per millorar la salut de la societat, facilitar les relacions entre hospital i ciutadania i, cuidar i acompanyar els pacients en les seves decisions.

Objectiu:

Dissenyar les accions que han de permetre que la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell sigui un referent social i una organització preocupada per donar la resposta adequada als pacients i les seves famílies.

Desenvolupament de l'eix:

- *Línia estratègica 2.1: Relacions amb la comunitat*
- *Línia estratègica 2.2: Humanització*
- *Línia estratègica 2.3: Participació dels pacients*
- *Línia estratègica 2.4: Experiència del pacient*
- *Línia estratègica 2.5: Accessibilitat i temps de resposta*

Eix 2: Comunitat, pacients i família

Línia estratègica 2.1: Relacions amb la comunitat

Objectiu:

- **Millorar la integració de la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell en la xarxa social del Baix Llobregat Nord.**
- **Convertir-se en un referent de les accions comunitàries de millora de la salut.**

La Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell és una institució d'un gran arrelament territorial, particularment a Martorell. Però cal que es posicioni com a una entitat de referència a tota la comarca. Per tal d'aconseguir això cal desenvolupar polítiques específiques orientades a la comunitat, que van des del suport a activitats vinculades a millora de la salut a una millora de la política de comunicació institucional.

Eix 2: Comunitat, pacients i família

Línia estratègica 2.1: Relacions amb la comunitat

Objectiu:

- Millorar la integració de la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell en la xarxa social del Baix Llobregat Nord.
- Convertir-se en un referent de les accions comunitàries de millora de la salut.

La Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell és una institució d'un gran arrelament territorial, particularment a Martorell. Però cal que es posicioni com a una entitat de referència a tota la comarca. Per tal d'aconseguir això cal desenvolupar polítiques específiques orientades a la comunitat, que van des del suport a activitats vinculades a millora de la salut a una millora de la política de comunicació institucional.

Projecte 2.1.1: Disseny d'un programa de participació de la Fundació Hospital Sant Joan de Déu en les activitats comunitàries

Habitualment, els hospitals no s'impliquen en la realització d'activitats comunitàries de promoció i millora de la salut dels territoris dels que són referència. Però aquesta implicació pot suposar, en el cas de la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell, un element de consolidació de la seva posició de referència, alhora que li permet assolir la seva missió i visió en tant que hospital obert a la societat.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Programa de participació en activitats comunitàries	La implantació del programa ha de suposar un increment anual de la participació en activitats comunitàries en un percentatge a definir.	

Eix 2: Comunitat, pacients i família

Línia estratègica 2.1: Relacions amb la comunitat

Projecte 2.1.2: Desenvolupament del Pla de comunicació externa

La Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell ha desenvolupat recentment un pla de comunicació externa que cal implementar en la seva totalitat. Aquesta implantació ha de permetre disposar de les eines adequades per gestionar la comunicació externa de la Fundació, contribuint a la millora de la seva imatge.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Desenvolupament de la política de comunicació externa	La implantació del Pla de comunicació externa portarà associada un augment dels impactes en mitjans de comunicació i xarxes socials en un percentatge a definir.	

Projecte 2.1.3: Potenciació del voluntariat

La evolució de l'entorn assistencial està fent que molts pacients es trobin en situacions (soledat, desorientació, etc.) que tenen difícil solució amb les estructures professionals actuals. El voluntariat apareix, d'aquesta manera, com una potencial sortida a aquests problemes.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Pla de potenciació del voluntariat	Increment anual en un percentatge a definir de voluntaris que participen en les activitats de l'Hospital.	

Eix 2: Comunitat, pacients i família

Línia estratègica 2.2: Humanització

Objectiu:

Impulsar mesures d'humanització del procés assistencial i monitoritzar el seu compliment

L'Hospital ha de ser un lloc en el que el pacient i la seva família s'hi trobi acollit. La hostilitat dels processos assistencials, s'ha de veure compensada amb escreix per l'actitud dels professionals i els sistemes de treball, per tal que totes les interaccions amb l'usuari tinguin el nivell d'humanitat desitjable..

Projecte 2.2.1: Millora i aprofundiment del nivell d'humanització

Es proposa la intervenció a diferents àrees d'actuació per tal de millorar el grau d'humanització, que, a més es mesurarà amb l'aplicació d'un panell d'indicadors. L'avaluació es farà per observació directa o entrevista amb els propis pacients.

Possibles àmbits d'actuació

- Identificació del metge responsable i/o infermera responsable.
- Contenció mecànica "0" Implantació progressiva durant el període de vigència del Pla Estratègic
- Cap pacient desorientat sol a les Unitats d'Hospitalització d'aguts, amb el suport de voluntariat.
- Pacients hospitalitzats ben informats de la seva evolució, tenint en compte les variables multiculturals i lingüístiques
- Informació postquirúrgica immediata als familiars de pacients quirúrgics hospitalitzats.
- Informació pacients al Servei d'Urgències
- Potenciació dels dispositius per atendre el part natural
- Respecte a l'horari del son

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Millora i aprofundiment del nivell d'humanització	Acompliment en un percentatge a determinar de les variables incloses al projecte (Unitats d'hospitalització, urgències, pediatria, sales de part, etc.)	

Eix 2: Comunitat, pacients i família

Línia estratègica 2.3: Participació dels pacients

Objectiu:

Posar a disposició dels pacients canals d'expressió que els permetin exposar i difondre les seves opinions i experiències en la relació amb l'hospital.

Els pacients son cada vegada més actius en el procés de presa de decisions dels seus processos assistencials, atès que els actuals sistemes d'informació i el desenvolupament educatiu del nostre entorn ha permès que els pacients tinguin accés a informació suficient i de qualitat per conèixer i entendre les característiques de la seva malaltia i les circumstàncies i característiques de les propostes de tractament.

L'hospital té la voluntat de potenciar aquesta realitat, juntament amb altres nivells assistencials, per afavorir la participació dels pacients i les seves famílies en les decisions assistencials. Això requereix alts nivells d'informació tant en quantitat com en qualitat per a promoure la acció del pacient com a subjecte actiu del seu procés assistencial.

Projecte 2.3.1: Escola de pacient expert

Es seleccionaran cinc entitats nosològiques per les que pugui resultar positiu que els pacients afectats puguin ser referents d'actuació pels nous pacients diagnosticats. Això implica la detecció dels pacients experts i la planificació de les sessions de cadascun dels fòrums, que tindran periodicitat trimestral.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Escola de pacient expert	Desenvolupar l'escola de pacient expert per a cinc entitats nosològiques.	

Eix 2: Comunitat, pacients i família

Línia estratègica 2.4: Experiència del pacient

Objectiu:

- Incorporar la visió i la vivència dels pacients tenint en compte el seu context cultural i social, les seves preferències, els seus desitjos i inquietuds, en la definició d'espais, modalitats d'atenció i processos

L'Hospital ha d'evolucionar integrant els agents transformadors més importants amb què compta: el pacient i les seves experiències, enfocant la solució de problemes reals, usant l'empatia, la generació d'idees, el prototipatge i l'experimentació, combinant el pensament lògic, racional i estructurat amb el pensament creatiu, emocional i intuïtiu

Projecte 2.4.1: Redisseny d'unitats i processos per mitjà del *Design Thinking*

El *Design Thinking* és un procés creatiu i participatiu que consisteix en entendre les necessitats de l'usuari per mitjà de l'observació i la interacció per conèixer la seva experiència. A partir d'aquest procés es poden identificar noves solucions aplicables en el disseny dels espais o en la definició dels circuits i les modalitats d'atenció

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Redisseny organitzatiu d'unitats a través d'eines de <i>Design Thinking</i>	Redisseny d'unitats i circuits quan correspongui	

Eix 2: Comunitat, pacients i família

Línia estratègica 2.5: Accessibilitat i temps de resposta

Objectiu:

Establir criteris de prioritització en l'atenció en funció de les normes establertes pel Servei Català de la Salut i d'acord amb criteris de gravetat, pronòstic i altres aspectes que tenen a veure amb l'entorn i les característiques dels pacients

La necessitat de gestionar la demanda es pròpia dels sistemes sanitaris públics, universals i gratuïts com el nostre. Una bona planificació de la demanda és la que permet un ús eficient dels recursos i l'organització de les unitats. Existeixen orientacions i eines que ho permeten (garanties de demora, gestió de llistes d'espera, triatge...) no obstant es fa necessari assumir el repte de l'accessibilitat des de la sensibilitat cap als ciutadans que esperen, el professionalisme i la responsabilització per part de les unitats de la seva pròpia demanda a fi de poder-la gestionar de manera humana i efectiva.

Projecte 2.5.1: Gestió de la demanda

La gestió de la demanda ha de posar l'accent en els punts crítics des de la perspectiva clínica i de la vivència dels pacients. Des d'aquesta òptica els abordatges han d'incorporar moltes de les eines que el Pla Estratègic pretén desenvolupar: metodologia Lean, *right care*, processos compartits (*integrated care*) amb l'atenció primària i altres agents, gestió de la tecnologia....

Aquesta transversalitat s'ha d'aplicar de forma preferent en els processos oncològics, en la gestió de les urgències, en la gestió de les hospitalitzacions i, en general en totes aquelles demores que per criteri clínic, normatiu o social requereixen atenció de prioritat.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Gestió de la demanda	Focalitzar solucions a la millora de les llistes d'espera i als processos prioritaris	

Eix 2: Comunitat, pacients i família

Indicadors

Línia estratègica	Projecte	Indicador
Línia estratègica 2.1: Relacions amb la comunitat	Projecte 2.1.1: Disseny d'un programa de participació de la Fundació Hospital Sant Joan de Déu en les activitats comunitàries	Disponibilitat d'un programa anual de participació de la Fundació Hospital Sant Joan de Déu en activitats comunitàries
		Número d'activitats comunitàries en les quals ha participat la Fundació Hospital Sant Joan de Déu
	Projecte 2.1.2: Desenvolupament del Pla de comunicació externa	Número d'impactes positius de la Fundació Hospital Sant Joan de Déu obtinguts als mitjans de comunicació
		Número d'impactes negatius de la Fundació Hospital Sant Joan de Déu als mitjans de comunicació
	Projecte 2.1.3: Potenciació del voluntariat	Número de voluntaris que han participat a les activitats assistencials de la Fundació Hospital Sant Joan de Déu
Línia estratègica 2.2: Humanització	Projecte 2.2.1: Millora i aprofundiment del nivell d'humanització	Número de pacients als quals s'ha fet, al menys, una contenció mecànica
		Percentatge de pacients hospitalitzats satisfets amb el nivell d'informació rebut
		Percentatge de pacients intervinguts quirúrgicament satisfets amb el nivell d'informació rebut
		Percentatge de pacients atesos al servei d'urgències satisfets amb el nivell d'informació rebut
		Percentatge de dones satisfetes amb l'atenció rebuda al part
Línia estratègica 2.3: Participació dels pacients	Projecte 2.3.1: Escola de pacient expert	Número d'entitats nosològiques que compten amb un pacient expert
Línia estratègica 2.4: Experiència del pacient	Projecte 2.4.1: Redisseny d'unitats i processos per mitjà del Design Thinking	Número de reunions i entrevistes realitzades per tal de conèixer la opinió dels pacients en el disseny o redisseny dels processos assistencials o administratius
Línia estratègica 2.5: Accessibilitat i temps de resposta	Projecte 2.5.1: Gestió de la demanda	Percentatge de pacients satisfets amb el temps de demora per a la realització d'una primera visita a consultes externes
		Percentatge de pacients satisfets amb el temps de demora per a la realització d'una intervenció quirúrgica (Amb internament o CMA)

Contingut del document

- ✓ Introducció i metodologia
- ✓ Anàlisi de l'entorn
- ✓ Anàlisi intern
- ✓ DAFO
- ✓ Missió
- ✓ Visió i valors
- ✓ Anàlisi CAME (Corregir, Afrontar, Mantenir i Explotar)
- ✓ Posicionament estratègic
- ✓ Eixos estratègics
 - ❶ Aliances
 - ❷ Comunitat, pacients i família
 - ❸ Transformació digital
 - ❹ Professionals
 - ❺ Eficiència i sostenibilitat
 - ❻ Model assistencial
- ✓ Mapa estratègic

Eix 3: Transformació digital

La Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell gestiona la informació de manera que la presa de decisions s'optimitza i s'acosta als ciutadans

La Fundació Hospital Sant Joan de Déu disposa d'un sistema d'informació clínic propi que es desenvolupa a demanda del propi hospital. Aquest sistema no només ha de donar una resposta àgil a les necessitats dels professionals i del propi Hospital sinó que també ha de permetre la interoperabilitat amb HC3, que és el sistema d'informació del Departament de Salut.

La evolució del sistema, que és una necessitat permanent, ha d'incorporar progressivament funcionalitats que permetin aprofitar el potencial de millora que té la organització, permetent al mateix temps, la interacció dels pacients en àmbits clínics i administratius.

Objectiu:

Dissenyar el sistema d'informació que la Fundació Hospital Sant Joan de Déu necessita per dur a terme les seves activitats assistencials de manera eficaç i eficient.

Desenvolupament de l'eix:

- *Línia estratègica 3.1: Sistemes d'informació actualitzats*
- *Línia estratègica 3.2: Accessibilitat informàtica dels pacients*

Eix 3: Sistemes d'informació

Línia estratègica 3.1: Sistemes d'informació actualitzats

Objectiu:

Disposar d'uns sistemes d'informació, la planificació i el desenvolupament dels quals permetin millorar la disponibilitat i qualitat de la informació.

El punt de partida quant a sistemes d'informació a la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell, on hi ha àrees en les que cal una millora substancial, al temps que les necessitats de les restants àrees es van sofisticant, requereix un plantejament global en el que s'identifiquin es necessitats a curt, mig i llarg termini, es determinin les prioritats i s'avanci un pressupost aproximat de les inversions que cal fer.

Projecte 3.1.1: Actualització i implementació del pla de sistemes d'informació

El format adequat per donar resposta a la evolució dels sistemes d'informació passa pel desenvolupament d'un pla de sistemes, en el que es pugui establir una política que defineixi com s'abordarà el sistema d'informació assistencial (seguint com a eina de desenvolupament propi o s'integren d'altres eines); es definiran tant les necessitats de les diferents àrees amb una perspectiva de digitalització completa de la informació, com les prioritats, les possibles solucions tecnològiques la cronologia d'implantació o el pressupost per abordar aquests canvis.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Desenvolupament d'un pla de sistemes	Avançar en la transformació digital de la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell	

Eix 3: Sistemes d'informació

Línia estratègica 3.2: Accessibilitat informàtica dels pacients

Objectiu:

Desenvolupar els sistemes d'informació de manera que facilitin l'accés dels ciutadans i optimitzin els processos de gestió

Tot i que qualsevol millora en els sistemes d'informació ha de ser planificada en el pla de sistemes, es desenvolupa una línia específica per remarcar la necessitat de incorporar la visió del pacient en el desenvolupament dels sistemes d'informació. Això dona resposta a la cada vegada més important participació del pacients en la gestió dels processos assistencials.

La interacció dels pacients amb l'Hospital mitjançant els sistemes d'informació ha de comptar també amb la seva participació en el disseny dels processos de gestió e la informació.

Projecte 3.2.1: Pla de millora de l'accessibilitat informàtica dels pacients

Aquest pla ha de ser un dels capítols del pla de sistemes, però amb una metodologia de desenvolupament diferent que tingui en compte no només els aspectes funcionals sinó també la opinió dels pacients.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Pla de millora de l'accessibilitat informàtica dels pacients	Incorporar la visió dels pacients en el desenvolupament dels sistemes d'informació.	

Eix 3: Sistemes d'informació

Indicadors

Línia estratègica	Projecte	Indicador
Línia estratègica 3.1: Sistemes d'informació actualitzats	Projecte 3.1.1: Actualització i implementació del pla de sistemes d'informació	Disponibilitat d'un pla d'actualització dels sistemes d'informació
		Percentatge de professionals satisfets amb les funcionalitats disponibles del sistema d'informació
		Percentatge de professionals satisfets amb el funcionament del sistema d'informació
		Número anual d'hores sense disponibilitat dels sistemes de informació
Línia estratègica 3.2: Accessibilitat informàtica dels pacients	Projecte 3.2.1: Pla de millora de l'accessibilitat informàtica dels pacients	Número de pacients usuaris dels sistemes d'informació de l'hospital
		Percentatge de pacients usuaris dels sistemes d'informació satisfets de les seves funcionalitats

Contingut del document

- ✓ Introducció i metodologia
- ✓ Anàlisi de l'entorn
- ✓ Anàlisi intern
- ✓ DAFO
- ✓ Missió
- ✓ Visió i valors
- ✓ Anàlisi CAME (Corregir, Afrontar, Mantenir i Explotar)
- ✓ Posicionament estratègic
- ✓ Eixos estratègics
 - ❶ Aliances
 - ❷ Comunitat, pacients i família
 - ❸ Transformació digital
 - ❹ Professionals
 - ❺ Eficiència i sostenibilitat
 - ❻ Model assistencial
- ✓ Mapa estratègic

Eix 4: Professionals

Els valors compartits són allò que cohesiona i orienta el compromís dels professionals amb la institució. Les persones que treballen a la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell són els seu principal actiu. En conseqüència cal facilitar el seu desenvolupament professional, atendre les seves necessitats i potenciar un alt nivell de motivació i compromís

Els treballadors del sector salut, són l'eix sobre el que ha de pivotar la millora dels sistemes de salut en termes de qualitat, efectivitat, equitat i eficiència. Les professions hospitalàries exigeixen, apart de competències específiques, que requereixen esforç constant, un alt nivell de compromís i de motivació

Alhora, hi ha una consciència clara de que, com a conseqüència de la crisi patida pel nostre país, les condicions de treball necessiten una adaptació important i la captació de nous professionals i nou talent. Aquests requeriments, en el cas de la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell, passen per impulsar l'estabilitat i vèncer barreres com la atracció que els hospitals més propers a la Ciutat de Barcelona genera en els professionals.

En aquest context, calen polítiques de recursos humans adreçades a millorar tant les condicions dels professionals com a facilitar el desenvolupament òptim i la estabilitat dels equips per tal d'assolir els millors

Objectiu:

Disposar d'una política de recursos humans que permeti el compromís dels treballadors

Desenvolupament de l'eix:

- *Línia estratègica 4.1: Potenciació i captació del talent*
- *Línia Estratègica 4.2: Atenció i reconeixement als professionals*
- *Línia estratègica 4.3: Comunicació/Informació interna*

Eix 4: Professionals

Línia estratègica 4.1: Potenciació i captació del talent

Objectiu:

Disposar d'una estratègia formativa i de suport que faciliti que els professionals de la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell contribueixin a la seva excel·lència i que sigui un pol d'atracció de bons professionals

Una interpretació inclusiva del concepte de talent ens diu que aquest és un conjunt de capacitats que té qualsevol professional i que són susceptibles de potenciar-se i maximitzar-se, independentment de les seves responsabilitats.

Això té una implicació organitzativa clara: la necessitat de que qualsevol organització disposi d'un programa eficaç de formació i desenvolupament pels seus professionals per tal de mantenir les seves capacitats i potenciar el seu talent.

La potenciació del talent ha d'estar orientada per la pròpia estratègia de la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell que serà la que determini quins són els àmbits en els que cal formar als professionals i les modalitats formatives més adients

S'han de dur a terme estratègies de suport als professionals, per tal de generar un entorn professional confortable, en el que es potenciï el desenvolupament i creixement dels professionals. Aquest entorn ha de ser facilitador del compromís pel treball ben fet.

S'han de promoure accions per fer atractiu l'Hospital a estudiants universitaris, estudiants de postgrau i professionals, en aquest cas, diversificant les àrees de coneixement, en funció de les noves necessitats

Eix 4: Professionals

Línia estratègica 4.1: Potenciació i captació del talent

Projecte 4.1.1: Impuls dels plans de formació en funció de l'estratègia de l'Hospital

La Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell disposa d'un pla de formació que aborda la formació continuada dels professionals. En conseqüència la proposta de projecte no va dirigida a iniciar una tasca en la formació. Es proposa, en qualsevol cas, abordar no només la formació continuada que permeti millorar les habilitats bàsiques de qualsevol professional sinó incorporar la formació dels professionals que dins de les seves àrees funcionals hagin de donar resposta a aquella oferta que l'Hospital consideri que ha de ser diferencial que l'ha de posar en una posició d'avantatge competitiu.

Aquest darrer punt és crític pel futur de l'Hospital. Per tant, en la mesura que el Pla tindrà una component molt individualitzada, caldrà:

1. Identificar les capacitats dels professionals i contrastar-les amb les necessitats estratègiques de l'Hospital.
2. Vincular l'acompliment del pla de formació als contractes de gestió dels serveis.
3. Identificar adequadament els mecanismes per desenvolupar la formació específica dels professionals.
4. Analitzar les possibilitats de finançament d'aquestes accions formatives.
5. Avaluar la efectivitat de les mesures de formació.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Impuls dels plans de formació en funció de l'estratègia de l'hospital.	Identificació de necessitats específiques de formació i realització d'un percentatge a determinar de les activitats formatives identificades	
	Efectivitat de les activitats formatives en un mínim a determinar	

Eix 4: Professionals

Línia estratègica 4.1: Potenciació i captació del talent

Projecte 4.1.2: Incorporació de la simulació i seguretat com a eina fonamental d'entrenament i adquisició d'habilitats

Les tècniques de simulació permeten l'aprenentatge amb *feed back* de procediments clínics per mitjà de pràctiques, en les que els alumnes s'enfronten a exercicis i processos similars a la realitat. Poden usar models físics o realitat virtual.

La possibilitat que obre la millora de la col·laboració entre la Universitat Central de Catalunya i la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell de fer ús d'un espai de simulació serà un estímul per adquirir habilitats, un element atractiu i una contribució als objectius de seguretat del pacient.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Foment de l'ús de l'àrea de simulació de la Universitat Central de Catalunya	Posar a disposició dels professionals una àrea de simulació que permeti millorar la seva capacitat tècnica	

Eix 4: Professionals

Línia estratègica 4.1: Potenciació i captació del talent

Projecte 4.1.3: Formació per mitjà d'estades a centres hospitalaris de referència

La possibilitat de participar en programes d'estades docents de postgrau per mitjà d'intercanvis, programes de *fellowship* o rotacions a hospitals referents, espanyols o estrangers es una de les millor eines per a l'actualització de coneixements, aprenentatge de tècniques i per la innovació.

El projecte s'enfocarà a propiciar estades d'entre un i sis mesos a hospitals i serveis de prestigi. En el sí del projecte es promourà la captació de recursos (*Fundraising*) per donar suport a les estades; l'articulació d'acords entre centres i serveis i s'establirà un sistema de valoració de les propostes per part d'una comissió ad hoc. En el projecte també s'establiran els compromisos que adquireixen els beneficiaris del programa.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Formació per mitjà d'estades a centres hospitalaris de referència	Assegurar el suport adequat per fer possibles un mínim de sis estades anuals d'entre 1 i 6 mesos	

Eix 4: Professionals

Línia estratègica 4.2: Atenció i reconeixement dels professionals

Objectiu:

- **Crear un entorn professional que faciliti el compromís, la motivació i la satisfacció professionals i contribueixi a l'estabilitat i consolidació dels serveis**

L'exercici de les professions sanitàries implica, en molts casos, posar per davant dels interessos propis, els dels pacients. Aquest compromís, que s'exerceix per mitjà del servei que s'ofereix de manera col·lectiva, conforma les bases del professionalisme clínic com a conjunt de valors, conductes i compromisos ètics

D'altra banda, l'entorn de grans organitzacions vinculades a l'administració pública poden donar lloc a alguns efectes no desitjats que es poden manifestar en forma de desmotivació professional i males relacions en els equips. Per altre la pròpia tensió de la feina i la vivència de situacions de pressió emocional poden contribuir a l'estrès, el conflicte i el *Burnout*

Aquestes dues realitats poden topar entre elles i, en tot cas, ambdues son susceptibles de ser analitzades en detall i treballades tant des de la perspectiva de la potenciació dels valors professionals, com des de les intervencions directes en suport a les persones o els equips que passen per situacions emocionals transitòries que requereixen actuacions estructurades per recuperar la normalitat o fer front a les situacions

Tal i com s'ha fet esment en la introducció de l'eix estratègic, la situació actual afavoreix una alta rotació dels equips dels hospitals. Paral·lelament, la competència entre les organitzacions assistencials de qualsevol tipus contribueix a aquesta inestabilitat i dificulta la incorporació de d'altres professionals.

Dins aquest context també s'ha d'articular un procés complex que ha de permetre identificar, potenciar, recompensar, fidelitzar i retenir als individus més valuosos per a la Organització, més enllà dels mecanismes ja existents de carrera professional

Eix 4: Professionals

Línia estratègica 4.2: Atenció i reconeixement dels professionals

Projecte 4.2.1: Pla de suport als professionals

A banda de les circumstàncies que són pròpies de la complexitat organitzativa -el treball en equip, els torns, la relació interprofessional - i de les derivades de vivències delicades pròpies del procés assistencial, en el moment actual se li sumen altres elements que poden dificultar l'adaptació o afectar a l'equilibri emocional de les persones que treballen a l'hospital. Els canvis generacionals, els nous valors, les diferències culturals, la feminització...son altres aspectes que incideixen en les noves relacions i que fan més necessari identificar els problemes que sorgeixen, avançar-se, i actuar quan és precís

No es infreqüent que aquestes dificultats es manifestin de forma col·lectiva, generant-se situacions de conflictes dins els grups o casos on el desànim, la desafecció i la cultura de la queixa predominen sobre la motivació i el compromís

L'abordatge d'aquestes situacions ha de tenir un caràcter predominantment preventiu, generant ambients de treball estimulants i relacions laborals i personals enriquidores i de suport. No obstant, en molts casos es fa necessari, també, l'intervencionisme i el treball estructurat quan les conjuntures ho requereixen. En aquest sentit el projecte haurà de treballar en tres eixos.

- Afavorir i desenvolupar un lideratge integrador, motivador i potenciador de les persones
- Promoure a nivell col·lectiu els valors de l'organització, el professionalisme i el compromís
- Intervenir proactivament per detectar i actuar sistemàticament davant situacions de grups que demanden ajuda per superar dificultats internes o amb el seu entorn

S'ha d'entendre que aquest projecte té un caràcter predominantment emocional i centrat en les persones

Eix 4: Professionals

Línia estratègica 4.2: Atenció i reconeixement dels professionals

Projecte 4.2.1: Pla de suport als professionals

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Pla de suport als professionals: - Professionalisme i compromís - Gestió del clima emocional - Mediació i resolució de conflictes	Anàlisi del clima emocional dels components de la organització i realització d'intervencions específiques a grups	

Eix 4: Professionals

Línia estratègica 4.2: Atenció i reconeixement dels professionals

Projecte 4.2.2: Millora de la capacitat de reconeixement individual dels professionals

És evident que part de la millora de l'entorn de treball que afavoreix la retenció del talent a l'Hospital no està en l'àmbit estricte de la gestió de persones, sinó que està en la capacitat de la organització de resultar atractiva per a persones que, en molts casos tenen expectatives clares de progrés professional.

Ara bé, una part de l'atractiu de les organitzacions també depèn del nivell de reconeixement que aquestes projecten dels professionals.

Per això, cal identificar les possibilitats de reconeixement directament gestionables des de l'Hospital i que siguin coherents amb els convenis en vigor.

Aquest projecte considerarà:

1. La millora de la carrera professional i dels sistemes d'avaluació com a mecanisme de reconeixement, descrivint els beneficis associats al progrés professional (A títol d'exemple, autonomia professional, millora de les capacitats de formació, etc)
2. La explotació de les possibilitats de reconeixement intern mitjançant eines pròpies de comunicació.
3. La facilitació de la projecció social dels professionals.

Eix 4: Professionals

Línia estratègica 4.2: Atenció i reconeixement dels professionals

Projecte 4.2.2: Millora de la capacitat de reconeixement individual dels professionals

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Reconeixement individual. Pla de reconeixement	Definició d'estratègies de reconeixement grupal i individual	
Reconeixement individual. Avaluació a les enquestes de clima	Augment a les enquestes de clima i en un percentatge anual a determinar, de la satisfacció professional vinculada al reconeixement	
Reconeixement individual. Impactes als mitjans	Increment d'un percentatge anual a determinar dels impactes positius vinculats als professionals.	

Eix 4: Professionals

Línia estratègica 4.3: Comunicació/Informació interna

Objectiu:

Disposar d'un model de comunicació interna que faciliti el compromís dels professionals amb la organització.

Una de les febleses que sovint es troben a les organitzacions, i no només als hospitals, és la manca d'un sistema de comunicació interna que resulti satisfactori per tots els actors implicats. A la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell cal reforçar la funció de comunicació interna per tal que la informació circuli en tots els sentits necessaris.

Projecte 4.3.1: Millora de la comunicació interna

La realització d'una auditoria de comunicació interna té dos vessants fonamentals. Per una banda dona informació de les necessitats d'informació dels professionals de cada estament i cada nivell de responsabilitat i també dona informació del grau de satisfacció dels professionals envers la informació que disposen per portar a terme la seva feina i convida a l'Hospital.

L'Hospital, davant dels requeriments de comunicació i informació elabora un Pla de Comunicació per estructurar els mecanismes que garanteixin el subministrament d'informació a cada nivell de responsabilitat i estament, d'acord amb les seves necessitats.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Auditoria de comunicació interna. Necessitats d'informació.	Disposar d'un mapa de requeriments d'informació estructurat per estaments i nivells de responsabilitat.	

Pla de Comunicació Interna

Formulació del Pla

Eix 4: Professionals

Indicadors

Línia estratègica	Projecte	Indicador
Línia estratègica 4.1: Potenciació i captació del talent	Projecte 4.1.1: Impuls dels plans de formació en funció de l'estratègia de l'Hospital	Disponibilitat anual d'un pla de formació
		Número d'hores de formació facilitades per la Fundació hospital Sant Joan de Déu de Martorell
		Número de professionals que han participat a les activitats formació facilitades per la Fundació hospital Sant Joan de Déu de Martorell
	Projecte 4.1.2: Incorporació de la simulació com a eina fonamental d'entrenament i adquisició d'habilitats	Número d'hores de formació basada en la simulació realitzades en el marc de la Fundació hospital Sant Joan de Déu de Martorell
		Número de professionals que han participat a les activitats formació basades en la simulació
	Projecte 4.1.3: Formació per mitjà d'estades a centres hospitalaris de referència	Número de metges que han realitzat estades formatives a d'altres centres assistencials
		Número d'infermeres que han realitzat estades formatives a d'altres centres assistencials
Línia estratègica 4.2: Atenció i reconeixement dels professionals	Projecte 4.2.1: Pla de suport als professionals	Disponibilitat d'un pla de suport als professionals
		Percentatge de professionals satisfets amb el pla de suport engegat per la Fundació Hospital Sant Joan de Déu
	Projecte 4.2.2: Millora de la capacitat de reconeixement individual dels professionals	Percentatge de professionals satisfets amb el reconeixement públic donat per la Fundació Hospital Sant Joan de Déu
Línia estratègica 4.3: Comunicació/Informació interna	Projecte 4.3.1: Millora de la comunicació interna	Percentatge de professionals satisfets amb el nivell de comunicació interna de la Fundació Hospital Sant Joan de Déu

Contingut del document

- ✓ Introducció i metodologia
- ✓ Anàlisi de l'entorn
- ✓ Anàlisi intern
- ✓ DAFO
- ✓ Missió
- ✓ Visió i valors
- ✓ Anàlisi CAME (Corregir, Afrontar, Mantenir i Explotar)
- ✓ Posicionament estratègic
- ✓ Eixos estratègics
 - ❶ Aliances
 - ❷ Comunitat, pacients i família
 - ❸ Transformació digital
 - ❹ Professionals
 - ❺ Eficiència i sostenibilitat
 - ❻ Model assistencial
- ✓ Mapa estratègic

Eix 5: Eficiència i sostenibilitat

La Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell té un compromís amb la gestió responsable, la captació i l'ús dels recursos necessaris per assolir la Missió i facilitar el progrés de la institució i l'adaptació a les necessitats futures.

En tant que hospital públic, La Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell ha de rendir comptes de la adequada utilització dels recursos que el conjunt de la ciutadania posa a les seves mans, davant dels representants d'aquesta.

Així mateix, el bon ús d'aquests recursos que té assignats ha de portar l'hospital a assolir un nivell òptim de sostenibilitat, entesa com la capacitat de mantenir un desenvolupament de la organització i les instal·lacions que garanteixin el seu futur.

La disponibilitat de recursos sempre resulta limitada per a fer front a tot el que tant la direcció com els professionals voldrien dur a terme. És per això, que la captació i l'ús eficient dels recursos, que cal potenciar, ha de permetre afrontar projectes més enllà de les responsabilitats bàsiques que l'hospital té assignades

Objectiu:

Aconseguir desenvolupar mesures de gestió que contribueixin a la eficiència de l'activitat assistencial i a la sostenibilitat de la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell.

Desenvolupament de l'eix:

- *Línia estratègica 5.1: Optimització de recursos*
- *Línia estratègica 5.2: Cultura de gestió*
- *Línia estratègica 5.3: Captació de Recursos*

Eix 5: Eficiència i sostenibilitat

Línia estratègica 5.1: Optimització de recursos

Objectiu:

Detectar oportunitats d'aconseguir els millors resultats amb els recursos disponibles per mitjà l'optimització de la seva utilització.

La millora de la utilització de recursos, sovint es pot obtenir per mitjà de petites accions que s'obtenen de l'anàlisi dels processos de treball. Les infraestructures, les instal·lacions, la tecnologia i els propis recursos humans s'han de gestionar de forma responsable, entenent que els recursos econòmics sempre són finits

Es fa necessària la utilització de metodologia de l'anàlisi de processos que permeti identificar els passos, en cada procés, en els que és possible una millor utilització dels recursos esmerçats.

L'àmbit d'anàlisi de la millora de processos, enfocada a la eficiència cal fer-la tant en els processos administratius i de organització de tasques, com en els processos assistencials i, per tant, en aquelles decisions clíniques que, comporten despeses rellevants en us de tecnologia, dispositius, instrumental i material divers

Existeixen diverses metodologies aplicables en un cas i en un altre donen peu a diferents enfocs.

Eix 5: Eficiència i sostenibilitat

Línia estratègica 5.1: Optimització de recursos

Projecte 5.1.1: Projecte de millora dels processos no assistencials

Es freqüent que el desenvolupament de determinats processos sigui millorable fent-los més eficients. La suma de totes les possibles millores d'eficiència per a cadascun dels passos del procés que porten a terme un procés pot representar un volum considerable de recursos optimitzats. El resultat esperat és una optimització de recursos materials i de temps que les persones utilitzen per a fer els processos.

L'aplicació de metodologies, com es el cas, per exemple, de la metodologia Lean permet que les activitats d'agregació de valor funcionin sense problemes i de manera ràpida a través del procés, de manera que hi ha una clara optimització del desenvolupament del procés.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Millora dels processos no assistencials	Implantar de millora de processos en diferents àmbits de l'Hospital d'acord amb una anàlisi prèvia	

Eix 5: Eficiència i sostenibilitat

Línia estratègica 5.1: Optimització de recursos

Projecte 5.1.2: Gestió energètica i mediambiental

L'Hospital està compromès amb l'eficient utilització dels recursos que tenen un major impacte medi-ambiental: residus, aigua, contaminació, consum de territori... Per una banda l'eficiència representa una adequada utilització dels recursos econòmics de l'hospital i, per altra banda, representa un benefici directe per el medi ambient i la petjada ecològica que impacta a l'entorn. És per aquests motius que des del compromís i la responsabilitat amb el medi s'ha d'articular la conscienciació general i l'impuls de projectes específics de millora en el consum energètic, i amb la gestió de la mobilitat per l'alt impacte que suposa.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Pla de gestió energètica	Reducció del consum energètic anual	

Eix 5: Eficiència i sostenibilitat

Línia estratègica 5.1: Optimització de recursos

5.1.3: Gestió de les tecnologies.

En un context en el que la oferta tecnològica és creixent i representa una part important tant de les inversions, aproximadament un 30%, com dels pressupostos operatius, cal avançar en metodologies d'anàlisi que permetin fer un ús adequat d'aquestes tecnologies, tant des del punt de vista de la eficàcia clínica, de la seva eficiència com de la seguretat per pacients i professionals.

En aquest context cal garantir des de l'hospital que els processos d'implantació de la tecnologia siguin els adients i que l'ús de la tecnologia sigui l'adequat pel que fa als rendiments esperats i les indicacions. En aquesta línia caldrà disposar d'estàndards d'ús i resultats de l'alta tecnologia instal·lada

Menció especial cal fer a l'aplicació d'aquella tecnologia específica, d'ús limitat i costosa que requereix corbes d'aprenentatge programades i assegurar l'ús eficient per mitjà de programes ben delimitats. Un exemple és el de la cirurgia robòtica on cal projectar l'ús per afermar el cost/ efectivitat d'alguns processos.

En aquest sentit, cal trobar models innovadors de gestió de la tecnologia que millorin la optimització del seu ús. Un cas podria específic la utilització compartida entre serveis i amb d'altres centres, incorporant els professionals a aquesta equació.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Ús adequat i compartit. Anàlisi de les oportunitats d'ús adequat i compartit d'equips tecnològics per altres centres.	Optimitzar l'ús dels equips tecnològics, en particular els de major complexitat i cost	

Eix 5: Eficiència i sostenibilitat

Línia estratègica 5.2: Cultura de gestió

Objectiu:

- **Desenvolupar accions que ajudin a estendre la visió de la responsabilitat compartida en la gestió.**
- **Impulsar el lideratge en gestió clínica.**
- **Implantar eines que facilitin la implicació dels professionals en les decisions de gestió del seu àmbit i el compromís pels resultats obtinguts.**
- **Promoure el coneixement i les habilitats de gestió dels professionals de l'Hospital**

L'ús eficient i sostenible dels recursos és una responsabilitat de tots els que tenen capacitat de decisió en la seva utilització. Això afecta directament als professionals de l'hospital,

Totes les decisions assistencials tenen cost associat i els recursos esmerçats en cadascuna d'elles ha de tenir un component d'anàlisi en termes de cost d'oportunitat i del valor que aporten per el pacient i la seva qualitat de vida.

La delegació de competències, que ha de permetre millorar l'autonomia i responsabilitat de gestió de les unitats i els processos, s'ha de basar en un lideratge distribuït i en l'avaluació periòdica del mateix

Eix 5: Eficiència i sostenibilitat

Línia estratègica 5.2: Cultura de gestió

Projecte 5.2.1: Transformació de Contractes Interns

L'hospital estableix, amb cada un dels departaments un contracte de gestió intern en el que s'especifiquin els objectius quantitatius i qualitatius i els recursos personals i econòmics assignats. Per aquest mitjà es transmeten també els compromisos adquirits amb el CatSalut, tant econòmics com assistencials. Aquests contractes han sofert un important desgast per diversos motius pel que és fonamental la seva nova formulació. S'han de dotar de metodologia i informació suficient a fi que permeti el seguiment de resultats, tant des del punt de vista del volum de producció, com de resultats econòmics i de resultats en salut.

L'evolució d'aquests acords ha de tenir com a objecte la orientació a resultats en un marc de major capacitat de gestió per part dels serveis i unitats. Per aquest fi serà fonamental treballar sobre la pressupostació (partint del balanç econòmic-assistencial, les tarifes i els rendiments esperats) i definir quines són aquelles decisions que els comandaments poden prendre per afavorir els resultats.

Els contractes també han de ser el marc per el treball integrador entre els distints grups professionals i un dels principals instruments per a desplegar el Pla estratègic

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Transformació de contractes de gestió	Desenvolupar un nou model de Contracte de Gestió intern amb cadascun dels serveis de l'hospital definint un marc de pressupostació, de partides gestionables i un sistema d'incentius	

Eix 5: Eficiència i sostenibilitat

Línia estratègica 5.2: Cultura de gestió

Projecte 5.2.1: Transformació de contractes Interns

L'hospital estableix, amb cada un dels departaments un contracte de gestió intern en el que s'especifiquin els objectius quantitatius i qualitatius i els recursos personals i econòmics assignats. Per aquest mitjà es transmeten també els compromisos adquirits amb el CatSalut, tant econòmics com assistencials. Aquests contractes han sofert un important desgast per diversos motius pel que és fonamental la seva nova formulació. S'han de dotar de metodologia i informació suficient a fi que permeti el seguiment de resultats, tant des del punt de vista del volum de producció, com de resultats econòmics i de resultats en salut.

L'evolució d'aquests acords ha de tenir com a objecte la orientació a resultats en un marc de major capacitat de gestió per part dels serveis i unitats. Per aquest fi serà fonamental treballar sobre la pressupostació (partint del balanç econòmic-assistencial, les tarifes i els rendiments esperats) i definir quines són aquelles decisions que els comandaments poden prendre per afavorir els resultats.

Els contractes també han de ser el marc per el treball integrador entre els distints grups professionals i un dels principals instruments per a desplegar el Pla estratègic

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Transformació de contractes de gestió	Desenvolupar un nou model de Contracte de Gestió intern amb cadascun dels serveis de l'hospital definint un marc de pressupostació, de partides gestionables i un sistema d'incentius	

Eix 5: Eficiència i sostenibilitat

Línia estratègica 5.2: Cultura de gestió

Projecte 5.2.2: Millora de la formació en gestió i lideratge dels comandaments

Per tal que cadascun dels responsables de les unitats de gestió puguin exercir amb més coneixement i millora de les seves habilitats, la seva funció gestora es necessari dur a terme activitats de formació en gestió amb aquesta finalitat.

Aquestes activitats de formació aniran especialment destinades als comandaments dels serveis i també als professionals en el seu conjunt, adaptant, en cada cas, els continguts als objectius específics per a cadascun dels col·lectius.

La formació estarà centrada en: Gestió clínica, gestió econòmica, organització, gestió de persones, comunicació i lideratge.

La formació ha d'anar acompanyada, en alguns casos, d'un suport personalitzat per mitjà de sessions específiques de *coaching*

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Pla de millora de la formació en gestió i lideratge dels comandaments	Disposar d'un percentatge dels comandaments rebent formació en el període	

Eix 5: Eficiència i sostenibilitat

Línia estratègica 5.2: Cultura de gestió

Projecte 5.2.3: Avaluació dels comandaments

La gestió d'una organització complexa recau en una gran part en els comandaments intermitjos i la seva capacitat de transformar la gestió estratègica en una gestió operativa. Més enllà de la necessitat de formar adequadament a aquests professionals també cal avaluar la seva capacitat de gestió i lideratge

L'avaluació dels comandaments es basarà en un component anual, que ja es fa en l'actualitat, i en un component quadriennal. Cada any s'avalua la consecució del contracte de gestió i els objectius específics que s'han acordat amb el comandament. Cada quatre anys s'haurà d'avaluar el conjunt de la gestió i es revalidarà o no, en funció d'aquesta, la designació com a comandament.

La implantació d'un sistema objectiu d'avaluació dels comandaments és una eina d'avaluació de professionals. L'avaluació per a la revalidació tindrà en compte els resultats dels contractes de gestió i objectius; el desenvolupament del projecte presentat i el model d'avaluació de competències 360º. Aquest s'hauria d'aplicar, com a mínim en dues oportunitats, amb el corresponent diagnòstic i Pla de Millora que permet identificar les fortaleeses que presenta l'avaluat per dur a terme les seves activitats laborals per reforçar-les i les seves àrees d'oportunitat per treballar en elles i així, d'aquesta manera elevar el seu grau de competitivitat i productivitat.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Pla d'avaluació de comandaments	Tots els comandaments tindran una avaluació de 360º Avaluació dels resultats dels contractes de gestió i objectius Avaluació del desenvolupament del projecte presentat	

Eix 5: Eficiència i sostenibilitat

Línia estratègica 5.3: Captació de recursos

La principal font de recursos de l'hospital és el contracte amb el CatSalut, però hi ha altres fonts de recursos que poden ser potenciades, amb la finalitat d'incrementar els recursos addicionals que complementin el contracte de gestió.

Objectiu:

- **Identificar les possibles fonts de finançament de l'hospital més enllà del CatSalut**
- **Establir estratègies de captació de recursos a través de les fonts alternatives identificades.**

Projecte 5.3.1: Accés a la gestió de serveis no vinculats a hospitals d'aguts

La experiència en gestió que té la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell i el seu posicionament com a entitat municipal, permet que determinades institucions de l'àmbit social o de salut situades al Baix Llobregat Nord puguin ser gestionades per la Fundació, explorant vies (contractes de gestió, etc) que facilitin una millora dels seus resultats econòmics.

Aquesta gestió no cal que sigui de tota la organització, sinó que es pot plantejar compartir alguns serveis tant assistencials com de suport. Un exemple, només a títol d'exemple, podria ser la possibilitat de compartir els serveis de farmàcia amb l'Hospital Sagrat Cor, tenint en compte el més gran desenvolupament (actual i futur) de la farmàcia de la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Gestió de serveis no vinculats a hospitals d'aguts	Accés a la gestió d'una organització de l'àmbit social o de la salut situada al Baix Llobregat Nord	

Eix 5: Eficiència i sostenibilitat

Línia estratègica 5.3: Captació de recursos

Projecte 5.3.2: Desenvolupament d'una oferta específica orientada a les grans indústries ubicades al Baix Llobregat Nord

El Baix Llobregat Nord és un àrea amb un fort desenvolupament industrial que ja, per si mateix, justificaria que la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell s'apropés a aquestes empreses, només com a institució rellevant en l'àmbit comarcal. No obstant, les indústries situades al Baix Llobregat, en molts casos ocupen a centenars de treballadors, alguns dels quals poden tenir necessitats assistencials que poden ser cobertes des de l'Hospital.

És cert que els circuits de salut laboral i dels hospitals d'aguts poden ser molt paral·lels, de manera que sigui complicat arribar a punts de trobada satisfactoris, però cal aquesta aproximació com a element de possible millora dels ingressos.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Oferta específica orientada a les grans indústries	Establiment d'un pla de contactes per arribar a les 10 empreses més importants (quant al número de treballadors) del Baix Llobregat Nord.	

Eix 5: Eficiència i sostenibilitat

Indicadors

Línia estratègica	Projecte	Indicador
Línia estratègica 5.1: Optimització de recursos	Projecte 5.1.1: Projecte de millora dels processos no assistencials	Processos no assistencials identificats, redissenyats i amb la implantació de les millores iniciada
	Projecte 5.1.2: Gestió energètica i mediambiental	Percentatge de variació del consum energètic a la Fundació Hospital Sant Joan de Déu
Línia estratègica 5.2: Cultura de gestió	Projecte 5.2.1: Transformació de Contractes Interns	Número de serveis que disposen d'un contracte intern de gestió vigent
	Projecte 5.2.2: Millora de la formació en gestió i lideratge dels comandaments	Número d'hores de formació en gestió facilitades per la Fundació hospital Sant Joan de Déu de Martorell als comandaments entremitjos
		Número de comandaments intermedi que han participat a les activitats formació facilitades per la Fundació hospital Sant Joan de Déu de Martorell
	Projecte 5.2.3: Avaluació dels comandaments	Percentatge dels comandaments intermedi als que es fa una avaluació anual de l'acompliment
Línia estratègica 5.3: Captació de recursos	Projecte 5.3.1: Accés a la gestió de serveis no vinculats a hospitals d'aguts	Percentatge dels ingressos de la Fundació Hospital Sant Joan de Déu provinents de la gestió d'organitzacions de salut o socio-sanitàries
	Projecte 5.3.2: Desenvolupament d'una oferta específica orientada a les grans indústries ubicades al Baix Llobregat Nord	Percentatge dels ingressos de la Fundació Hospital Sant Joan de Déu provinents de la oferta de serveis a grans indústries o del patrocini.

Contingut del document

- ☒ Introducció i metodologia
- ☒ Anàlisi de l'entorn
- ☒ Anàlisi intern
- ☒ DAFO
- ☒ Missió
- ☒ Visió i valors
- ☒ Anàlisi CAME (Corregir, Afrontar, Mantenir i Explotar)
- ☒ Posicionament estratègic
- ☒ Eixos estratègics
 - ❶ Aliances
 - ❷ Comunitat, pacients i família
 - ❸ Transformació digital
 - ❹ Professionals
 - ❺ Eficiència i sostenibilitat
 - ❻ Model assistencial
- ☒ Mapa estratègic

Eix 6: Model assistencial

El model assistencial de la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell persegueix, aplicant la evidència científica, aportar valor a la clínica amb els màxims nivells de qualitat i eficiència en orientant-se a les expectatives dels pacients.

En el seu conjunt, el Pla Estratègic fa referència al model d'hospital cap el que es vol progressar. Un referent clar i senzill és el triple repte formulat per L'Institut for *Health Improvement* dels Estats Units que es valorin les iniciatives que persegueixen: a) millorar l'experiència dels pacients, b) millorar els resultats en salut i c) ajustar els costos unitaris. En aquest apartat, els objectius es centren de forma particular en el segon aspecte, els resultats clínics, la gestió dels aspectes clínics.

Aquests model es caracteritza per:

- Consideració integral del pacient
- Basat en l'evidència científica
- Estar centrat en el pacient.
- Prioritzar pràctiques clíniques de valor
- Prestar una atenció coordinada.
- Potenciar l'accessibilitat i continuïtat
- Traslladar responsabilitat de gestió al professional
- Garantir la qualitat i seguretat.
- Compromís amb l'eficiència a partir del cost/efectivitat

Objectiu:

Desenvolupar un model de gestió de l'assistència que faciliti la eficiència i la eficàcia.

Desenvolupament de l'eix:

- *Línia estratègica 6.1: Cartera de serveis*
- *Línia estratègica 6.2: Processos assistencials*
- *Línia estratègica 6.3: Alternatives a l'assistència hospitalària convencional*
- *Línia estratègica 6.4: Pacient actiu*
- *Línia estratègica 6.5: Qualitat i seguretat*

Eix 6: Model assistencial

Línia estratègica 6.1: Cartera de serveis

Objectiu:

Mantenir actualitzada i explícita la Cartera de Serveis de l'Hospital

El manteniment d'una cartera de serveis en continua revisió permet establir mecanismes de reflexió sobre la oferta que ha de desenvolupar l'Hospital (o en alguns casos, la retirada de determinada oferta). Aquests mecanismes, estructurats, incorporen les variables vinculades al paper que ha de jugar l'hospital en el marc del seu territori de referència, la viabilitat econòmica del seu desenvolupament, la capacitat dels professionals i la disponibilitat tecnològica, tot allò en un marc de desenvolupament propi o en col·laboració amb d'altres institucions.

Projecte 6.1.1: Disseny del procediment de revisió de la cartera de serveis

La actualització i revisió de la cartera de serveis ha d'estar estructurada sota mecanismes organitzatius estables que permetin un procés rigorós. La definició i implantació d'aquest procés ha de permetre una evolució coherent de la cartera de serveis.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Disseny del procediment de revisió de la cartera de serveis	Disseny i implantació d'un procés organitzatiu orientat a la reflexió continua sobre les variacions de la cartera de serveis.	

Eix 6: Model assistencial

Línia estratègica 6.2: Processos assistencials

Objectiu:

Establir mecanismes de disseny que permetin, de manera continuada, millorar els processos assistencials

Els hospitals són organitzacions basades en la realització de processos assistencials que requereixen tecnologia i professionals de diferents àmbits, altament qualificats, per proporcionar cures als pacients. Els processos, estructurats en activitats que depenen sovint del coneixement dels professionals i dels recursos disponibles, estan un procés d'evolució continua que cal recolzar per millorar els resultats de l'assistència.

Per a dur a terme els processos, es generen estructures organitzatives on es combinen persones i recursos materials, que tendeixen, pel general, al seu manteniment en el temps. En el context actual, on el nivell d'exigència és creixent, cal repensar aquestes estructures per avaluar el seu grau d'adequació a les necessitats dels pacients i la seva capacitat de maximitzar els resultats

Cal emfatitzar no sols la interdisciplinarietat dels processos sinó que la majoria no comencen ni acaben en el sí del hospital. Això obliga a treballar de forma conjunta amb altres nivells assistencials i, amb molts casos amb l'àmbit social

Eix 6: Model assistencial

Línia estratègica 6.2: Processos assistencials

Projecte 6.2.1: Impuls a la gestió per processos

La gestió per processos busca l'adequada integració tant del coneixement com de la organització per tal de donar la millor assistència a uns pacients que cada dia són més complexos.

Cal identificar, en conseqüència, els processos assistencials més rellevants, avaluar la seva execució i plantejar mitjançant el treball d'equips multidisciplinaris les alternatives existents per millorar els resultats tant des del punt de vista de la efectivitat clínica com de la eficiència que han de ser avaluades en un context de comparació amb hospitals d'oferta semblant. Això comporta un redisseny de processos per fer-los més efectius i eficients.

Un dels mecanismes més segurs per a disminuir la variabilitat de la pràctica clínica i les seves conseqüències, és l'estandardització de processos. Es considera que, als hospitals, un 30% dels processos son fàcilment estandaritzables i, per tant, es podrien veure beneficiats per la definició inequívoca de la seqüència d'activitats per dur-los a terme.

Nom del Subprojecte	Objectiu	Priorització
Estandardització de processos assistencials	Realitzar, d'acord amb l'estandardització establerta, un percentatge a determinar dels episodis assistencials inclosos en processos seleccionats: MPOC, DM, pneumònia, fractura de maluc, ...	
Processos amb Atenció Primària i SS	Prioritzar dolor lumbar, peu diabètic, ecografia abdominal i cervical, estratègia de cures pal·liatives, hospitalització a domicili amb residències de majors, ...	

Eix 6: Model assistencial

Línia estratègica 6.2: Processos assistencials

Projecte 6.2.2: Reorientació de l'atenció a la cronicitat i a la fragilitat

Els pacients crònics complexos (Pacients amb diverses patologies cròniques i alts consumidors de recursos hospitalaris) i els pacients fràgils (pacients amb risc elevat de deteriorament de la seva salut que el fa més vulnerable a presentar efectes adversos greus, en especial discapacitat) han estat atesos generalment a estructures funcionals clàssiques (Serveis clínics). Malgrat això, sovint les seves necessitats no queden adequadament cobertes per unitats d'aquestes característiques, de manera que hi ha experiències encaminades a la creació d'unitats multidisciplinàries orientades a aquesta tipologia de pacients.

La Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell treballa sobre l'abordatge d'aquests pacients i plantejant una actualització en la organització per a la seva atenció. Les línies més habituals de treball a l'actualitat s'orienten a :

- El replantejament del paper dels serveis de medicina interna en els hospitals d'aguts
- La prevenció del deteriorament funcional i cognitiu dels PCC.
- Evitar la polimedicació i aplicar la deprescripció
- A desenvolupar els abordatges assistencials des pacients PCC
- A millorar l'atenció a persones cuidadores de PCC
- A millorar la planificació anticipada de decisions

Eix 6: Model assistencial

Línia estratègica 6.2: Processos assistencials

Projecte 6.2.2: Reorientació de l'atenció a la cronicitat i a la fragilitat

Nom del subprojecte	Objectiu	Priorització
Reorientació de l'atenció a la cronicitat i a la fragilitat	Un percentatge a determinar dels pacients fràgils disposen de valoracions amb les escales de Barthel i Pfeiffer	
	Un percentatge a determinar dels pacients fràgils amb pla de cures establert	
	Disminuir en un percentatge a determinar els pacients amb cinc o més fàrmacs	
	Un percentatge a determinar de sol·licituds de consulta realitzades per atenció primària són ateses en menys de 48 hores	
	Un percentatge a determinar de sol·licituds de consulta telefònica són ateses en menys de 24 hores	

Eix 6: Model assistencial

Línia estratègica 6.2: Processos assistencials

Projecte 6.2.3: Foment de les pràctiques clíniques de valor (Right care)

Right care és defineix com l'atenció sanitària que aporta més beneficis que efectes no desitjats, que té en compte les circumstàncies de cada pacient, els seus valors i la seva manera de veure les coses, i que, a més, se sustenta en la millor evidència disponible i en els estudis de cost-efectivitat.

Aquesta filosofia d'actuació requereix de l'impuls dels líders de l'hospital per difondre aquestes pràctiques i la seva incorporació als potencials contractes interns que es puguin desenvolupar amb les diferent unitats clíniques.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Foment de les pràctiques clíniques de valor (Right Care) creant una comissió de millora de la pràctica clínica	Desenvolupar un model d'atenció en base a <i>Right Care</i> per a un número a determinar de pràctiques inadequades.	
	Formar als clínics en <i>Right Care</i>	
	Projecte transversal de reducció de les transfusions sanguínies	
	Disposar d'eines informàtiques de recolzament a la decisió radiològica	

Eix 6: Model assistencial

Línia estratègica 6.3: Alternatives a l'assistència hospitalària convencional

Objectiu:

Disposar d'estructures organitzatives que permetin substituir progressivament els models tradicionals d'assistència per models més efectius i eficients

Un dels signes de la transformació dels hospitals és la progressiva derivació d'activitat desenvolupada sota models clàssics (hospitalització principalment) cap a models ambulatoris e inclús domiciliaris. D'aquesta manera s'ha consolidat, a títol d'exemple, la cirurgia ambulatoria o els hospitals de dia que encara tenen recorregut de desenvolupament.

Aquesta evolució ha d'anar acompanyada de l'abandonament de la visió de la estructura com a signe de rellevància a l'hospital, la assumpció de rols i responsabilitats diferents per part dels professionals assistencials, particularment la infermeria.

Eix 6: Model assistencial

Línia estratègica 6.3: Alternatives a l'assistència hospitalària convencional

Projecte 6.3.1: Infermeria de pràctica avançada

Cal avaluar en el marc de la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell les possibilitats que la infermeria assumeixi un nou rol professional, de participació més intensa, de manera que es pugui respondre als reptes generats per la evolució del model assistencial a l'Hospital.

Es tracta d'un procés que cal liderar des de la direcció d'infermeria.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Infermeria de pràctica avançada	Implantació de tres projectes d'infermeria de pràctica avançada cada any (Oncologia, Insuficiència cardíaca, infermera gestora de casos...)	

Eix 6: Model assistencial

Línia estratègica 6.3: Alternatives a l'assistència hospitalària convencional

Projecte 6.3.2: Canvi de visió sobre les alternatives a l'assistència hospitalària convencional

Es planteja, en aquest cas, no tant un projecte amb activitats definides sinó un esforç, dirigit pels líders de l'Hospital, per afavorir una visió diferent de la manera de dur a terme determinades pràctiques assistencials generant models més àgils, eficients i efectius.

En aquest sentit es desenvoluparan projectes en els següents àmbits:

- Potenciació de la Hospitalització de dia per a la realització de processos ambulatoritzables: arteriografies
- Potenciació de la Hospitalització a Domicili com alternativa a la hospitalització convencional
- Incorporació de tecnologies de la comunicació per a facilitar el seguiment de pacients fràgils a fi d'evitar episodis d'agudització.
- Consultes d'alta resolució
- Consultes de recolzament a Urgències.
- Contacte de 24 hores

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Canvi cultural respecte les alternatives a l'assistència hospitalària convencional	Creixement de l'activitat en un % anual a determinar en cadascuna dels àmbits d'actuació considerats.	

Eix 6: Model assistencial

Línia estratègica 6.4: Pacient actiu

Objectiu:

Generar una cultura que faciliti la interacció del pacient amb els equips assistencials

La evidència que els pacients estan cada dia més informats cal traslladar-la a la pràctica clínica, fent que els pacients siguin subjectes actius en el seu procés. No només des del punt de vista de recepció d'informació sinó també en el moment de prendre decisions sobre la estratègia a seguir en l'abordatge de la seva malaltia.

A més de les decisions clíniques compartides hi ha experiències orientades a avaluar la experiència del pacient i dels seus representants, com associacions de pacients (no la satisfacció) com a variable de millora de les organitzacions o d'altres experiències que busquen que el pacient tingui accés directe a les anotacions del personal assistencial a les històries clíniques.

Eix 6: Model assistencial

Línia estratègica 6.4: Pacient actiu

Projecte 6.4.1: Desenvolupament d'un programa de decisions clíniques compartides

La presa de decisions clíniques compartides és un model de relació entre el professional sanitari i el pacient que es pot aplicar a tot tipus d'interacció orientada a fer que el pacient pugui decidir en tot moment sobre les alternatives a seguir en la gestió de la seva malaltia.

La participació del pacient en la presa de decisions precisa un canvi en la forma tradicional de l'atenció, passant d'un model paternalista a una relació de col·laboració, on l'opinió del pacient (i eventualment els seus familiars) comporta cedir part del control sobre les decisions respectant l'autonomia del pacient.

Al marge del canvi cultural que cal fer, en el procés de desenvolupament del programa cal abordar dos qüestions principals: la prioritat de les malalties/processos sobre els que s'ha d'actuar i les eines (recursos) disponibles per completar el programa.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Programa de decisions clíniques compartides. Processos específics	Incorporar dos processos cada any	

Eix 6: Model assistencial

Línia estratègica 6.5: Qualitat i seguretat

Qualsevol organització que aspiro a la excel·lència ha de seguir una filosofia de millora continua de la qualitat. En aquest sentit pot o no adoptar un model de gestió de la qualitat que orienti sobre les accions que s'han de dur a terme. Cal dir tanmateix que la gestió de la qualitat no forma part d'una experiència aliena, per exemple, a la execució de molts dels projectes que es descriuen a aquest pla, que estan clarament orientats a la millora de la qualitat.

Cal també abordar la garantia de la seguretat dels processos assistencials.

Objectiu:

- **Millora de manera continua la qualitat i la seguretat en la prestació de serveis assistencials i la gestió de la organització**

Eix 6: Model assistencial

Línia estratègica 6.5: Qualitat i seguretat

Qualsevol organització que aspiri a la excel·lència ha de seguir una filosofia de millora continua de la qualitat. En aquest sentit pot o no adoptar un model de gestió de la qualitat que orienti sobre les accions que s'han de dur a terme. Cal dir tanmateix que la gestió de la qualitat no forma part d'una experiència aliena, per exemple, a la execució de molts dels projectes que es descriuen a aquest pla, que estan clarament orientats a la millora de la qualitat.

Cal també abordar la garantia de la seguretat dels processos assistencials.

Objectiu:

Millora de manera continua la qualitat i la seguretat en la prestació de serveis assistencials i la gestió de la organització

Projecte 6.5.1: Implantació del Pla de Qualitat i Seguretat i posterior acreditació Joint Commission International

Els esforços que ha fet la Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell en la millora de la qualitat permeten pensar que en el temps de vigència d'aquest pla estratègic es pugui assolir l'acreditació JCI, que serà fruit no només de la implantació del Pla de qualitat. La Fundació Hospital Sant Joan de Déu de Martorell serà, probablement, el primer hospital del SISCAT en assolir aquesta acreditació.

Nom del Subprojecte	Objectiu	Priorització
Pla de Qualitat i Seguretat	Manteniment i desenvolupament del Pla de Qualitat i Seguretat	
Acreditació JCI	Assolir l'acreditació JCI al llarg del 2020	

Eix 6: Model assistencial

Línia estratègica 6.5: Qualitat i seguretat

Projecte 6.5.2: Millora de la gestió dels medicaments d'alt risc

Els medicaments d'alt risc són aquelles medicacions involucrades en una alta proporció d'errors i/o esdeveniments sentinelles, així com medicaments que comporten un major risc d'abús o resultats adversos.

Si els medicaments són part del pla de tractament del pacient, una gestió adequada és de suma importància per garantir la seguretat del pacient. Els medicaments d'alt risc provoquen dany amb més freqüència, i el dany que produeixen és probablement més greu quan se subministren per error. Això pot augmentar el patiment del pacient i ocasionar de forma potencial costos addicionals associats amb el seu tractament.

Nom del Subprojecte	Objectiu	Priorització
Millora de la gestió dels medicaments d'alt risc	Desenvolupament d'un procediment de gestió dels medicaments d'alt risc	
	Disminució dels errors vinculats als medicaments d'alt risc	

Eix 6: Model assistencial

Línia estratègica 6.5: Qualitat i seguretat

Projecte 6.5.3: Millora de la processos basics de seguretat i qualitat

Els errors d'identificació dels pacients ocorren pràcticament en tots els moments del diagnòstic i el tractament. Els pacients poden trobar-se en situacions que facin difícil la seva identificació efectiva, el que incrementa el risc en la seva atenció. Cal, en conseqüència, desenvolupar un sistema que permeti identificar de manera fiable, per part del personal assistencial, al pacient al qui el servei o el tractament està dirigit.

Les cirurgies en llocs incorrectes, amb procediments i en pacients incorrectes són incidents comuns als hospitals. Aquests errors són el resultat d'una comunicació ineficaç o inadequada entre els membres de l'equip quirúrgic, la falta d'implicació del pacient en el marcatge del lloc de la intervenció, i la falta de procediments per verificar la zona de l'operació.

Nom del Projecte	Objectiu	Priorització
Millora de la identificació dels pacients	Desenvolupament d'un procediment d'identificació de pacients	
	Disminució dels errors vinculats a la identificació dels pacients	
Millora de la seguretat quirúrgica	Desenvolupament d'un procediment de minimització del risc a les intervencions quirúrgiques	
	Disminució dels errors vinculats a les intervencions quirúrgiques	
Disponibilitat de consentiments informats per als procediments de risc	La totalitat dels pacients sotmesos a procediments de risc disposen d'un consentiment informat	
Pla de Gestió de riscos	Impulsar el sistema de notificació i resposta a efectes adversos	

Eix 6: Model assistencial

Indicadors

Línia estratègica	Projecte	Indicador
Línia estratègica 6.1: Cartera de serveis	Projecte 6.1.1: Disseny del procediment de revisió de la cartera de serveis	Disponibilitat d'un procediment per a la revisió de la cartera de serveis
Línia estratègica 6.2: Processos assistencials	Projecte 6.2.1: Impuls a la gestió per processos	Número de processos assistencials revisats
		Percentatge de pacients que, dins cada procés, són atesos segons el protocol o la guia clínica
	Projecte 6.2.2: Reorientació de l'atenció a la cronicitat i a la fragilitat	Percentatge d'ingressos potencialment evitables entre els pacients crònics
		Percentatge de pacients crònics atesos a la consulta externa amb més de cinc fàrmacs
		Percentatge de pacients que són atesos en menys de 48 hores a l'atenció primària després de l'alta d'hospitalització
	Projecte 6.2.3: Foment de les pràctiques clíniques de valor (Right care)	Número de pràctiques no adequades i identificades que es sotmeten a un replantejament
		Percentatge d'episodis d'hospitalització en els que es fa una transfusió
Línia estratègica 6.3: Alternatives a l'assistència hospitalària convencional	Projecte 6.3.1: Infermeria de pràctica avançada	Número de projectes d'infermeria de pràctica avançada implementats
	Projecte 6.3.2: Canvi de visió sobre les alternatives a l'assistència hospitalària convencional	Número de sessions d'hospital de dia entre els pacients crònics (no neoplàsics)
		Número d'episodis d'hospitalització a domicili duts a terme

Eix 6: Model assistencial

Indicadors

Línia estratègica	Projecte	Indicador
Línia estratègica 6.4: Pacient actiu	Projecte 6.4.1: Desenvolupament d'un programa de decisions clíniques compartides	Número de processos assistencials en els que es posa en marxa un programa de decisions clíniques compartides
Línia estratègica 6.5: Qualitat i seguretat	Projecte 6.5.1: Implantació del Pla de Qualitat i Seguretat i posterior acreditació Joint Commission International	Disponibilitat del Pla de qualitat i seguretat
	Projecte 6.5.2: Millora de la gestió dels medicaments d'alt risc	Disponibilitat d'un procediment de gestió dels medicaments d'alt risc
		Número d'events adversos vinculats als medicaments d'alt risc
	Projecte 6.5.3: Millora de la processos basics de seguretat i qualitat	Disponibilitat d'un procediment d'identificació de pacients
		Número d'errors vinculats a la identificació dels pacients
		Disponibilitat d'un procediment de minimització del risc a les intervencions quirúrgiques
		Número d'errors vinculats a les intervencions quirúrgiques

Contingut del document

- ☒ Introducció i metodologia
- ☒ Anàlisi de l'entorn
- ☒ Anàlisi intern
- ☒ DAFO
- ☒ Missió
- ☒ Visió i valors
- ☒ Anàlisi CAME (Corregir, Afrontar, Mantenir i Explotar)
- ☒ Posicionament estratègic
- ☒ Eixos estratègics
 - ❶ Aliances
 - ❷ Comunitat, pacients i família
 - ❸ Transformació digital
 - ❹ Professionals
 - ❺ Eficiència i sostenibilitat
 - ❻ Model assistencial
- ☒ Mapa estratègic

Mapa estratègic

