



FUNDACIÓ **UNIÓ**

Diagnòstic executiu i pla d'ajustament

Presentació dels serveis

5 novembre 2010



Índex

1.0	Context i objectius	3
2.0	Enfocament metodològic i fases	6
3.0	Condicions de la col·laboració	20
4.0	Contacte	25

1.0

Context i objectius

1.0 Context i objectius

L'actual context de crisi econòmica incrementa la pressió sobre els proveïdors sanitaris per millorar la seva eficiència

Les mesures de redreçament del dèficit públic a nivell autonòmic i estatal han provocat un escenari de gestió per als proveïdors sanitaris caracteritzat per:

- Increment dels cicles de cobrament, i per tant, de les necessitats de finançament
- Reducció de les tarifes dels concerts en un 3,21%
- Increment de despeses per la pujada general de l'IVA
- Increment de la conflictivitat laboral, com a conseqüència del trasllat de la reducció del concert a la massa salarial.

Amb molta probabilitat, aquest escenari no només continuarà sinó que s'accentuarà durant l'any 2011.

Per tal d'afrontar amb èxit aquest escenari, es necessari aprofundir en la implantació de mesures de millora de l'eficiència dels proveïdors sanitaris de forma sostinguda

1.0 Context i objectius

Els objectius del programa "Diagnòstic executi i pla d'ajustament" són:

- **Aconseguir un salt quantitatiu i qualitatiu significatiu en la millora de l'eficiència en la gestió de l'hospital.**
- **Sostenir aquesta millora a mig i llarg termini, a través d'un quadre de comandament pel seguiment de les mesures adoptades i del grau d'eficiència de l'hospital.**
- **Estendre l'ús d'eines de diagnòstic i de millora de contrastada solvència en l'àmbit de la gestió hospitalària: benchmarking i *lean management*.**
- **Reforçar el lideratge de l'equip directiu per tal d'afrontar amb millors garanties el complex escenari dels propers anys.**

2.0

Enfocament metodològic i fases del projecte

2.0 Enfocament metodològic

Els principis del projecte

Diagnòstic ràpid

- La mesura de l'eficiència serà ràpida i es basarà en metodologies sòlidament provades: benchmarking i lean management.

Treball amb l'equip directiu

- El projecte tindrà un clar abordatge directiu top-down, amb un treball estret amb l'equip de direcció de l'hospital en la fase de diagnòstic i priorització de mesures.

Priorització de mesures a partir del seu impacte

- Es construirà un "business case" per a cada una de les mesures identificades, i aquest serà la base per a prioritzar-les.

Acompanyament a la implantació

- Es dissenyarà un sistema de seguiment i avaluació mensual del grau de compliment del pla d'ajustament definit per l'equip de direcció.

2.0 Enfocament metodològic

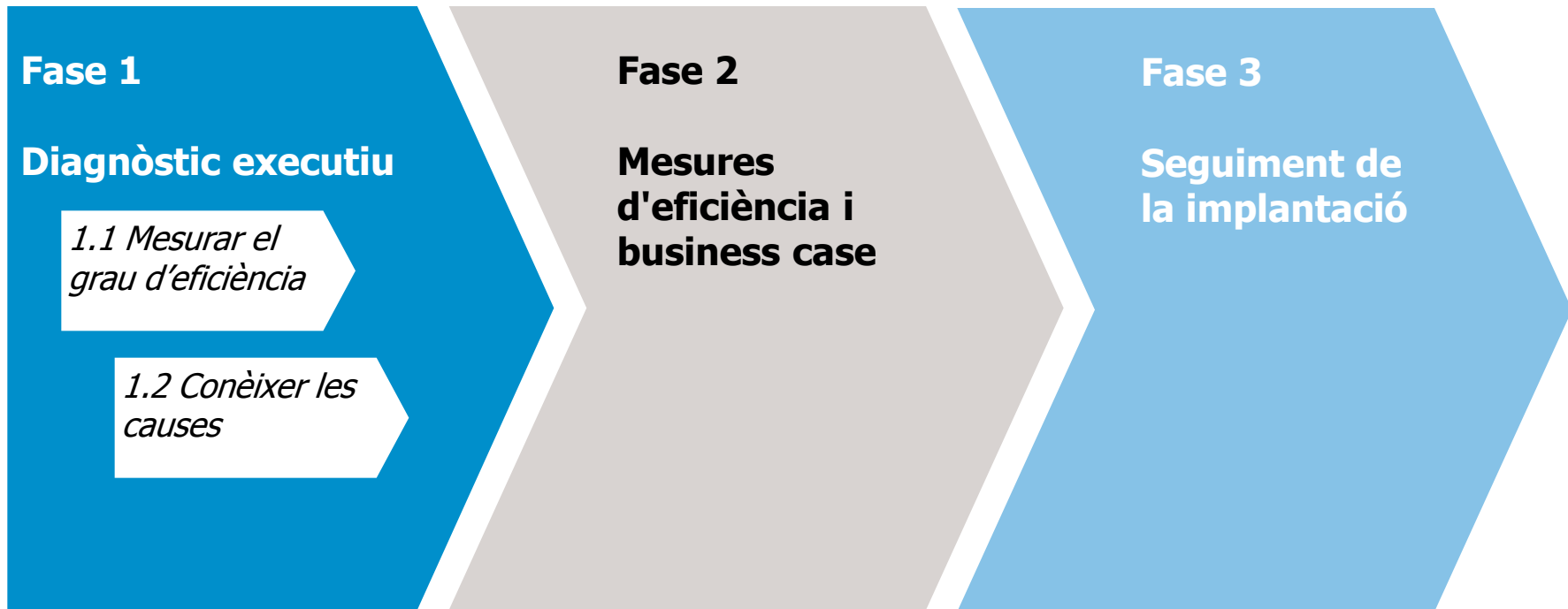
Atractiu de la proposta d'assessorament:

Un desenvolupament conjunt de la FUCH i Antares Consulting

		FUCH	Antares Consulting
❶ <i>Co-responsabilitat</i>		➤ Responsable final del servei	➤ Suport metodològic ➤ Conducció del treball de diagnòstic i prioritització
❷ <i>Expertise tècnica</i>		➤ Anàlisi estratègica ➤ Millora de la qualitat ➤ Grups de benchmarking	➤ Disseny de metodologies pròpies ➤ Gestió de projectes ➤ Experiència nacional i internacional en projectes similars
❸ <i>Metodologia</i>	<i>Pròpi</i>	➤ Benchmarking en conducció de grups	➤ Indicadors internacionals ➤ Lean Management i anàlisi fluxos ➤ Business case
	<i>Conjunt</i>	➤ Establiment inicial de necessitats i expectatives ➤ Taller directiu de prioritització de mesures	
❹ <i>Valors</i>		➤ Ajust dels costos del servei ➤ Proximitat i interlocució permanent ➤ Presca de decisions basada en l'anàlisi d'eficiència ➤ Cerca de retorn dels beneficis als professionals ➤ Respecte a l'autonomia per a decidir l'acompanyament ➤ Plataforma de connectivitat i benchmarking	

2.0 Enfocament metodològic i fases del projecte

El projecte s'organitzarà en tres grans fases



Fase 1: Diagnòstic executiu

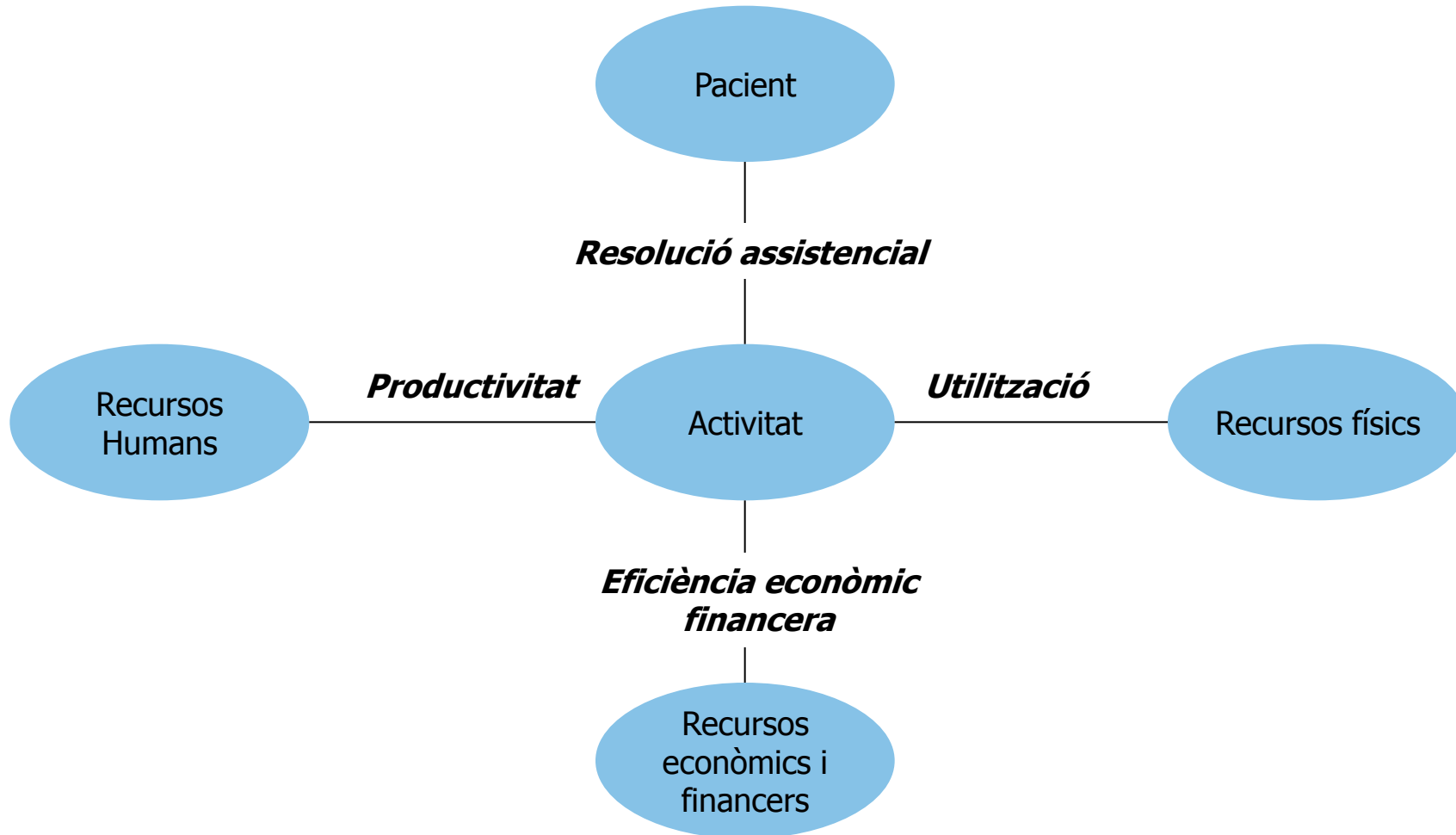
Etapa 1.1. Mesurar el grau d'eficiència

Objectius	Metodologia	•Activitats	Resultats
<ul style="list-style-type: none"> Identificar i quantificar el potencial de millora de l'organització sanitària. 	<ul style="list-style-type: none"> Benchmarking d'indicadors d'eficiència. Anàlisi Lean del flux de pacients. 	<ul style="list-style-type: none"> Preparació i estructuració de la recollida de dades pel diagnòstic quantitatiu. Benchmarking d'eficiència sobre tres eixos: <ul style="list-style-type: none"> Indicadors d'eficiència Estructura de despeses del compte de resultants Causes d'ineficiència Construcció d'un model de simulació del flux de pacients i del temps de resposta a partir de la metodologia <i>Lean Management</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Quantificació del potencial de millora de l'hospital.

Durada: 3 setmanes

2.0 Enfocament metodològic i fases del projecte

El benchmarking quantitatiu donarà una visió completa de l'eficiència dels hospitals a partir de 4 eixos d'anàlisi...



2.0 Enfocament metodològic i fases del projecte

...que es declinarà amb un conjunt de 20 indicadors pertinents i validats nacional i/o internacionalment

Taula 2. Exemple d'indicadors del quadre de comandament d'eficiència

Area	Exemple d'indicadors
Productivitat Recursos Humans	N ETC per actividad
	Hores treballades per unitat produïda
	Absentisme Mix de professionals
Utilització dels recursos físics	Taxa d'ocupació (llits, quiròfans, etc..)
	Nombre d'intervencions per recursos (quiròfan, sala d'imatge, etc.)
	Taxa de disponibilitat (hores funcionament/obertura)
	Taxa de desprogramacions, anul·lacions
Resolució assistencial	Temps mig d'atenció (EM, durada I.Q, ...)
	N hospitalitzacions per pacient
	N unitats produïdes per pacient
Econòmica financiera	Rendibilitat dels ingressos (i d'explotació)
	Cash flow d'explotació
	Període mig de cobrament
	Solvència
	Liquiditat
	Endeutament
	Ingres mig per unitat de producció
	Marge per unitat de producció
Despesa farmacèutica per unitat de producció	

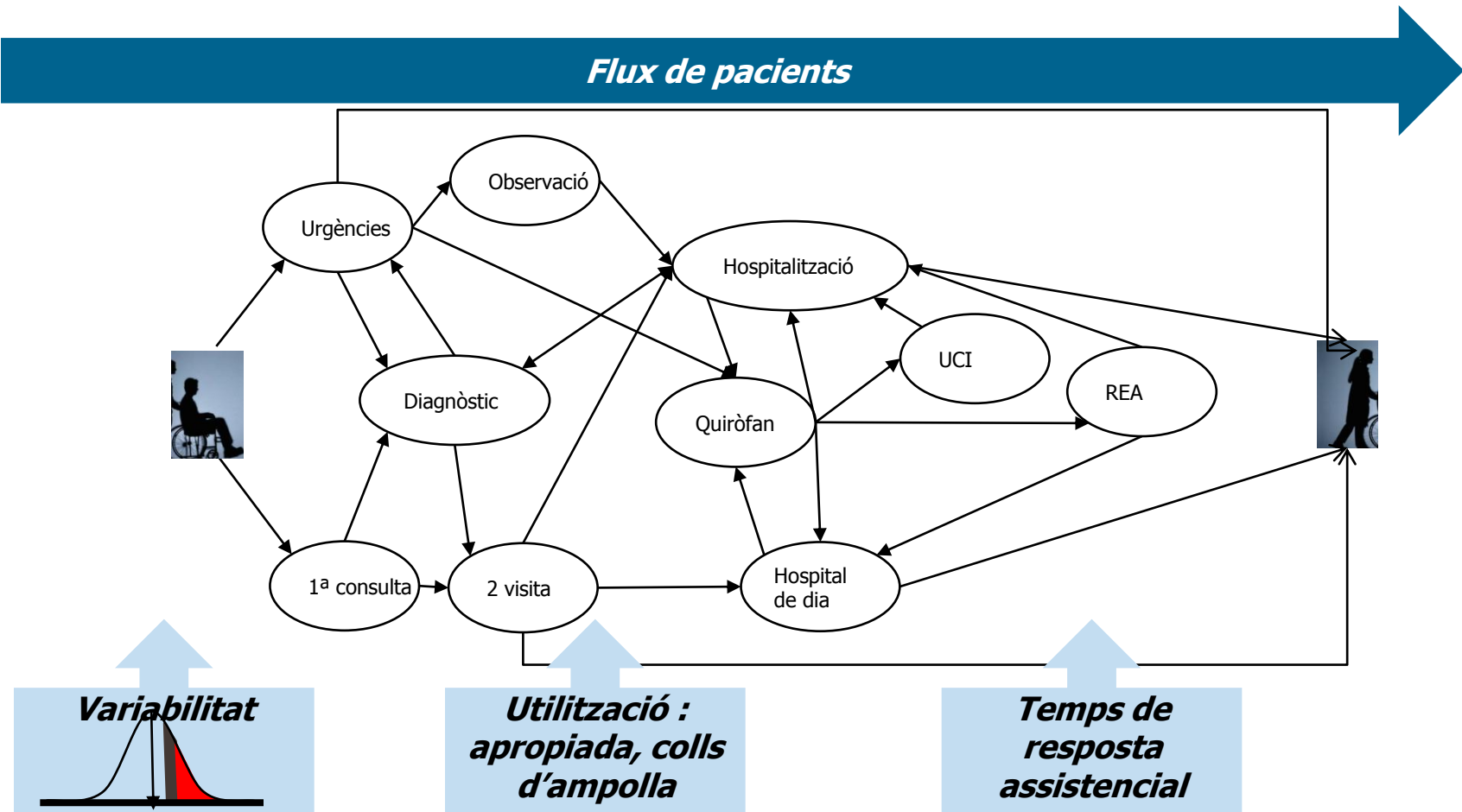
La mesura de l'eficiència es realitzarà a partir d'indicadors que aportin valors de referència nacionals i internacionals, com per exemple:

- *Agence National d'Appui à la Performance. ANAP. França*
- *European Community Health Indicators. Europa.*
- *Hospital Report. Ontario Hospital Association. Canada.*
- *Hospital Benchmarking. Europa*
- *Central de Balanços i Central de Resultats. Catalunya.*
- *Base de dades d'Antares Consulting.*



2.0 Enfocament metodològic i fases del projecte

Aquest diagnòstic es complementarà amb un model de simulació del flux de pacient i del temps de resposta assistencial, basat en la metodologia Lean Management



Fase 1: Diagnòstic executiu

Etapa 1.2. Conèixer les causes

Objectius	Metodologia	Activitats	Resultats
<ul style="list-style-type: none"> • Caracteritzar les causes que expliquen el grau d'eficiència mesurat en l'etapa anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaluació qualitatiu amb l'equip directiu 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 entrevistes amb l'equip directiu de l'hospital • Anàlisi causa-efecte de les ineficiències. • Formalització del diagnòstic executiu en la seva vessant quantitativa i qualitativa • Presentació, discussió i validació amb l'equip de direcció de l'hospital 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensió i consens sobre les causes que expliquen el grau actual d'eficiència i, per tant, del marge de maniobra per dissenyar plans de millora.
<p>Durada: 1 setmana</p>			

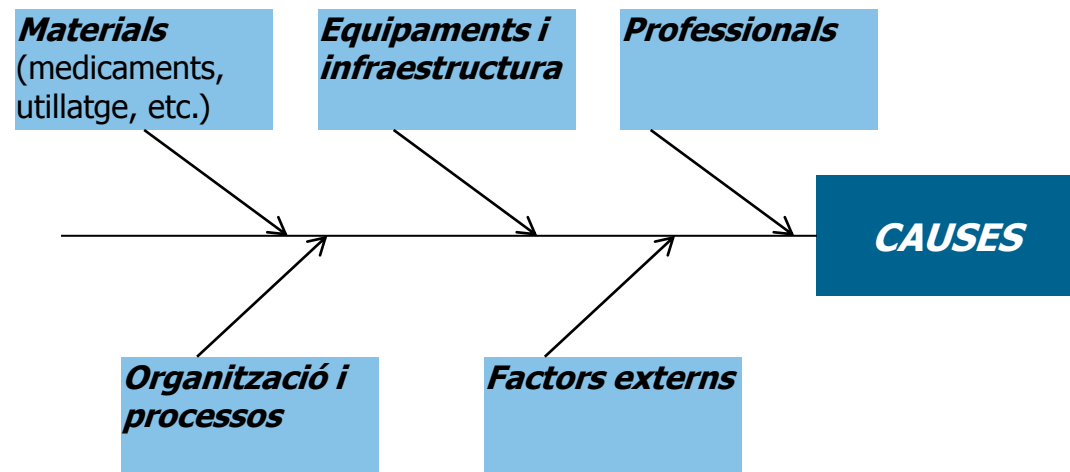
2.0 Enfocament metodològic i fases del projecte

El diagnòstic quantitatiu es complementarà amb un treball de recerca de causes de l'eficiència amb l'equip directiu

Els actors claus a associar en aquesta fase són:

- Director-gerent
- Director mèdic
- Director infermeria
- Director econòmic
- Director de serveis generals
- Director de sistemes d'informació
- ...

- Les entrevistes es formalitzaran en forma de diagrama causa-efecte (Ishikawa) per tal de comprendre les causes del grau d'eficiència actual, y per tant, de la capacitat de modificar-les.



Fase 2: Mesures d'eficiència i business case

Objectius	Metodologia	Activitats	Resultats
<ul style="list-style-type: none"> Identificar i prioritzar les mesures de millora de l'eficiència. 	<ul style="list-style-type: none"> Anàlisi del cost-efectivitat de les mesures 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar una llista de mesures possibles a adoptar. Realitzar el business case de cada mesura: <ul style="list-style-type: none"> Despeses o inversions addicionals Beneficis quantificables Termini d'implantació Dificultat / factibilitat Taller de treball amb l'equip de direcció per presentar i discutir les mesures. Consolidar les mesures en un full de ruta, calendari i modalitats de seguiment. 	<ul style="list-style-type: none"> Full de ruta de les mesures a posar en marxa amb major impacte per l'eficiència.

Durada: 2 setmanes

2.0 Enfocament metodològic i fases del projecte

El pla d'ajustament es decidirà amb el consens de l'equip de direcció, i a partir d'un anàlisi sòlid del cost-efectivitat de cada mesura

Taller de prioritització

Business case

Taller de prioritització de mesures amb l'equip de direcció	
Tema	Resultats
Introducció, objectius i metodologia	Compartir els objectius de la sessió
Síntesis del diagnòstic i dels eixos de millora	Consens sobre el punt de partida
Revisió del business case de cada iniciativa	Avaluar conjuntament el impacte de cada mesura
Priorització de les mesures	Decidir quines mesures s'adoptaran
Organització del full de ruta	Acordar el pla d'implantació
Identificació de les necessitats de mobilització i comunicació dels actors	Preparar el canvi
Conclusions	Síntesis i pròxims passos

Bénéfice	Leviers	Comment	Impacte	€	Temp
Augmentatio n activité / facturation	Recrutement patients	Augmenter la part de marché à partir de l'analyse de provenance par DRG et médecin et le marketing vis-à-vis des médecins traitants	Moyen		2 ans
		Cibler les patients des établissements en dehors des seuils d'activité sur les activités concernées	Moyen		1 an
	Gestion des lits	Réduire transferts de malades vers autres institutions	Moyen		
Améliorer l'efficience interne	Mutualisation de moyens	Regroupement des laboratoires de biologie clinique	Elevé	1-2 M	5 ans

Il·lustratiu

Fase 3: Seguiment de la implantació

Objectius	Metodologia	Activitats	Resultats
<ul style="list-style-type: none"> Assegurar el compliment del pla d'ajustament dissenyat en la fase 2. 	<ul style="list-style-type: none"> Quantificació dels resultats 	<ul style="list-style-type: none"> 2 sessions mensuals amb el responsable de projectes de l'hospital per avaluar el grau d'avançament del pla d'ajustament. Construcció i manteniment d'un quadre de comandament pel seguiment del full de ruta. Proposar accions correctores a l'equip directiu, en cas de desviacions. 	<ul style="list-style-type: none"> Fiabilitzar els resultats esperats de totes i cada una de les mesures proposades.

Durada: 2 dies mensuals durant 6 mesos

2.0 Enfocament metodològic i fases del projecte

Al final d'aquest procés, l'hospital tindrà:

- Un diagnòstic clar de les àrees de millora de l'eficiència, i una millor comprensió de les causes que expliquen el nivell de rendiment actual.
- Una prioritització de les mesures, amb el seu impacte i calendari de realització, consensuat per tot l'equip directiu de l'hospital.
- Un full de ruta per assegurar la sostenibilitat d'aquestes mesures més enllà del primer any.
- Un sistema d'indicadors pel seguiment de les mesures adoptades i el seu impacte.

3.0

Condicions de la col·laboració

3.0 Condicions de la col·laboració

La durada estimada de la intervenció és de 5 setmanes efectives de treball per les fases 1 i 2

I un acompanyament de 2 dies per mes durant 6 mesos per la fase 3 de "seguiment de la implantació".

La càrrega de treball estimada és de 38 dies de consultor.

Fases	Setmanes efectives															Dies		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N	D	CS	
Fase 1. Diagnòstic executiu																		
1.1 Mesurar l'eficiència																	4	11
1.2 Causes																	2	4
Fase 2. Mesures																	3	9
Fase 3. Seguiment								X		X		X		X				6

3.0 Condicions de la col·laboració

Equip de consultors:

Un equip mixt entre la FUCH i Antares Consulting

L'equip consultor estarà format pe **3 persones**, cadascuna de les quals tindrà una responsabilitat i una dedicació específica en el projecte:

- Joan Maria Ferrer. Director d'Assessorament, Consultoria i Serveis a l'Associat. Actuarà com a responsable final del servei.
- Joan Barrubés. Director d'Antares Consulting. Actuarà com a director del client i cap de projecte, garantint la qualitat del projecte i el compliment de les expectatives del client.
- Un consultor sénior amb dedicació completa al projecte, seran els responsables de la seva execució.

3.0 Condicions de la col·laboració

El valor afegit d'aquest equip mixt de consultors

Valor afegit que aporta la **Fundació Unió Catalana d'Hospitals:**

- Conducció de grups de benchmarking
- Plataforma de connectivitat
- Coneixement del context i les necessitats estratègiques i tàctiques dels hospitals membres de l'UCH

Valor afegit que aporta **Antares Consulting:**

- Experiència sòlida i llarga en projectes de mesura i millora de l'eficiència en proveïdors sanitaris.
- Disseny propi d'una metodologia de diagnòstic executiu de l'eficiència, basat en la combinació de quadres de comandament d'eficiència i en *lean management*,
- Selecció, per part del Ministeri de Salut i Esports de França, com a consultora de referència en el projecte de redreçament del 50 hospitals amb major dèficit de França.

3.0 Condicions de la col·laboració

Independència i confidencialitat

D'acord amb les normes ètiques de la nostra professió, la nostra intervenció és de caràcter totalment independent i la informació serà utilitzada de manera confidencial. Antares Consulting es compromet a tractar amb tota reserva la informació que es posa al seu abast per al desenvolupament del projecte.

Antares Consulting en cap moment revelarà a tercers els resultats objecte d'aquest acord, ni la informació que conté.

La informació facilitada serà utilitzada únicament amb el propòsit d'aquest acord i es considerarà en tot moment com a confidencial.

Així mateix, pertanyen al client la propietat i els drets intel·lectuals dels informes, bases de dades i treballs elaborats en el projecte objecte d'aquest acord.

4.0

Contacte

Si us interessa aquest servei, podeu contactar amb:

- **Dr. Joan Maria Ferrer**

Director d'Assessorament, Consultoria i Serveis
Fundació Unió

T. 935 529 209 – 696 274 244

joanmferrer@uch.cat