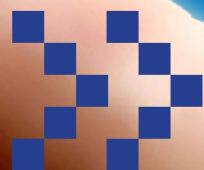


# CS!

**Pla estratègic 2009-2011**



**Créixer i  
Millorar**

Consorci



Sanitari Integral



Durant els tres propers anys, el Consorci Sanitari Integral afrontarà grans reptes, d'aquí la rellevància d'un pla estratègic com el que us presentem, que busca donar resposta a totes les necessitats que l'entitat haurà de cobrir tant davant dels seus professionals com davant de la societat, especialment de la nostra zona d'influència: Barcelona, l'Hospitalet i el Baix Llobregat.

L'any 2010, el Consorci arribarà als 10 anys d'existència i podem dir que en aquest període hem crescut de forma ràpida en nombre de treballadors, de centres i d'usuaris, però no ens volem aturar aquí. Ja el pla estratègic 2006-2008 contemplava la creació de noves línies d'activitat o serveis, i és així com en l'actualitat es gestionen dues noves residències i centres de dia a l'Hospitalet: Francisco Padilla i Collblanc Companys Socials; hem assumit un Servei d'Atenció Domiciliària a l'Hospitalet; hem creat els Serveis de Rehabilitació, el Servei de Valoració de la Dependència, el Servei d'Avaluació del Grau de Discapacitat, i també hem entrat a la recta final de l'Hospital Comarcal del Baix Llobregat.

Gràcies a la feina diària dels nostres professionals i a les seves aportacions que es recullen en les avaluacions contínues que duem a terme periòdicament com l'enquesta opina sobre satisfacció i motivació, o la primera autoavaluació conjunta que hem fet aal Consorci segons el model europeu d'excel·lència (EFQM) durant el 2008, hem definit un pla estratègic per als propers anys 2009-2011 que ens permetrà afrontar uns anys difícils, degut a la conjuntura econòmica adversa, però que no afectaran a l'atenció sanitària i social que el Consorci ha vingut donant i donarà de forma integral i modèlica.

La inauguració del nou Hospital Comarcal del Baix Llobregat, que prestarà servei a 11 municipis del Baix Llobregat (Cornellà, Esplugues, Sant Feliu, Sant Joan Despí, Molins de Rei, Sant Just Desvern, Vallirana, Corbera, Cervelló, El Papiol i La Palma de Cervelló), amb una població de referència de prop de 375.000 habitants, està prevista per al 2010.

Però també hi ha en marxa el nou Hospital General de l'Hospitalet que ja té un projecte assignat, l'Abraçada, i d'altres projectes que no fan més que ratificar la bona marxa del Consorci, que busquen consolidar-nos com una organització modèlica de persones per a persones, reconeguda i present a la societat.



**Josep Fité**  
Conseller delegat



El pla estratègic del Consorci pretén impulsar les transformacions necessàries per tal d'adaptar-nos a aquest model nou de sanitat.

L'aposta decidida per la qualitat i l'eliminació dels costos de la no qualitat ens ha donat molt bons resultats durant el 2008. Hem estat capaços de millorar la qualitat i generar estalvis eliminant costos innecessaris, la qual cosa ha permès abonar un premi de qualitat a gran part dels professionals.

Pocs pensaven ara fa un any que l'economia mundial es veuria immersa en una crisi tan profunda com l'actual. No obstant això, alguns pensen que les èpoques de grans crisis també són èpoques de grans oportunitats i que només sobreviuen les organitzacions que són capaces d'adaptar-s'hi. Precisament, aquesta capacitat d'adaptació ha estat una de les nostres virtuts.

Durant els propers anys es tracta d'aprofundir amb major ambició a la qualitat, per aquest motiu inclourem la seguretat com a component fonamental, comptarem amb la participació dels pacients i de tots els professionals, farem servir noves eines de millora i un estil de direcció basat en els valors corporatius i el lideratge de servei.

En el nostre sector també s'estan produint una sèrie de canvis que ens orienten cap a una nova sanitat: basada en l'evidència científica, la seguretat del pacient i la integració, mesurable, eficient, proactiva i centrada en el pacient.

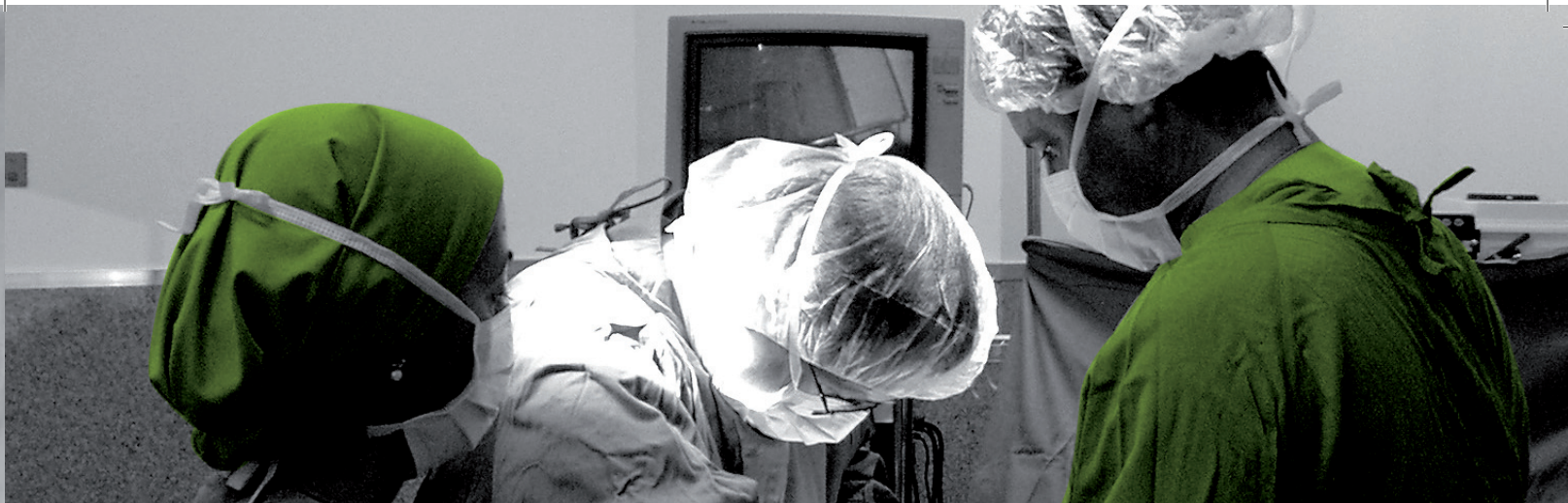
 **Santiago Nofuentes**  
Director general

Més informació al Departament de Comunicació del Consorci  
tel. 93 333 00 97  
mail: [comunicacio@sanitatintegral.org](mailto:comunicacio@sanitatintegral.org)



El Consorci Sanitari Integral segueix el següent procés d'elaboració del pla estratègic:





## El Consorci Sanitari Integral parteix de la seva missió, visió i valors per a l'elaboració del pla estratègic 2009-2011

### MISSIÓ: Per què existim?

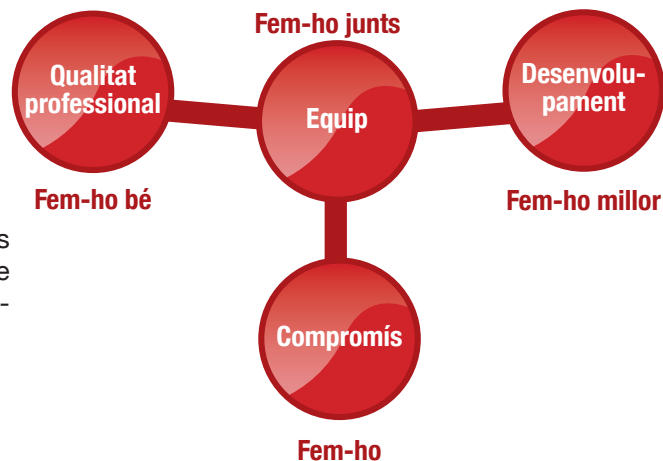
La raó d'ésser del Consorci Sanitari Integral és oferir uns serveis sanitaris i socials de qualitat òptima, basats en les expectatives i necessitats dels ciutadans, en l'evidència científica, la continuïtat assistencial i l'atenció integral, mitjançant la utilització eficient dels recursos. Amb uns professionals competents, compromesos i satisfets amb la seva feina. Promovent la docència, la recerca i la innovació com elements de progrés.

### VISIÓ: Què volem ser?

Volem ser una empresa pública de serveis sanitaris i socials centrada en les persones, compromesa amb la societat i modèlica per la qualitat dels serveis, per la satisfacció dels clients, pel desenvolupament dels professionals i per un resultat econòmic que la faci viable. És a dir, volem donar una atenció sanitària i social integral i modèlica.

### VALORS: Què és important per a nosaltres?

Tenim quatre grans valors: **Qualitat professional** ("Fem bé la nostra feina"), **Equip** ("Una fita comuna"), **Desenvolupament** ("Despleguem el nostre potencial") i **Compromís** ("Amb les persones i la societat"), dels quals deriven un total de 64 comportaments que es descriuen a la guia *De valors a comportaments* que el Consorci va editar durant el 2007.



Gràcies a l'anàlisi de la situació actual podem emetre un diagnòstic de com estem de lluny per arribar a la visió i, per tant, les línies estratègiques a potenciar o modificar. Ens basem en dos grans blocs:

## 1. Valoració externa

### Grups d'interès = El nostre públic

- La detecció de les necessitats dels grups d'interès: societat, clients, sistema sanitari i social, accionistes, professionals, administració i proveïdors.



- **L'anàlisi de l'entorn**, que ha permès detectar les oportunitats i les amenaces que se'ns presenten.

D'aquest anàlisi s'en desprèn l'increment de la demanda de serveis que s'ha produït en els darrers anys, no només en l'àmbit social, si no també en el sanitari com a conseqüència dels canvis demogràfics a la nostra àrea d'influència. Així com la aprovació de la llei de Dependència.

A l'hora hem de tenir present els canvis legals i

tecnològics que s'estàn produint: la història clínica compartida i la recepta electrònica en línia amb les noves tecnologies, la qual cosa ens ha d'ajudar a aconseguir millorar la nostra qualitat i eficiència productiva.

Finalment, la greu crisi econòmica que afectarà als ingressos i despeses de les administracions públiques i al finançament dels serveis sanitaris i socials.



## 2. Anàlisi interna: resultats del pla estratègic 2006-2008

L'anàlisi dels resultats del pla estratègic 2006-2008 és un altre element que ens ha permès traçar el pla estratègic 2009-2011. A continuació es donen a conèixer els aspectes més destacats, i que segueix el model del Balance Score Card de David P. Norton i Robert S. Kaplan.

### Perspectiva financera

Els resultats econòmics obtinguts permeten la consolidació de la viabilitat econòmica i financera de cadascuna de les divisions del CSI.

Volem destacar que en aquest període s'ha passat d'un *cash flow* dels 5 milions d'euros (2005) als 7,2 milions d'euros del 2008. D'altra banda, la facturació s'ha incrementat en 42 milions d'euros, és a dir, el 40% d'increment respecte al 2005.

### Perspectiva del client

El Consorci Sanitari Integral ha incrementat la notorietat de la seva imatge davant de la societat, com ho demostren fets com que el 93,2% dels usuaris dels nostres centres recomanarien els nostres serveis, i que el nombre de reconeixements externs s'ha multiplicat per 5, en aquest període 2006-2008. També s'ha acomplert prop del 90% dels objectius del Pla de Salut de cada línia assistencial i la nostra presència als mitjans de comunicació ha superat les 600 aparicions.

### Perspectiva del procés intern

S'ha aconseguit:

	HDM (2005)	HDM (2008)	HGH (2005)	HGH (2008)
Estada mitjana bruta	6,6	5,5	6,25	5,73
Taxa de reingressos a urgències en menys de 72 hores	3,3%	2,83%	4,4%	3,5%
Índex de mortalitat	0,90%	0,68%	0,97%	0,88%
Índex d'ocupació de les sales d'operacions	69%	84,4%	75%	86,9%
Índex d'ocupació	98,49%	98,6%	94,21%	94,32%

En referència a les altres línies d'activitat del Consorci, se'n destaquen com els indicadors més rellevants, l'augment de l'índex d'ocupació de l'Hospital Sociosanitari de l'Hospitalet i de les dues residències. D'altra banda, s'ha reduït el nombre de sessions de rehabilitació per procés domiciliari o ambulatori dels Centres de Rehabilitació, i han millorat els índexs de qualitat a l'Atenció Primària i els costos de receptes han estat molt inferiors a la resta de Catalunya.

### El pla estratègic també s'ha traduït en:

<p>Noves línies o Serveis</p>	<p>❖ Construcció Residència F. Padilla</p>
	<p>❖ Construcció Residència Collblanc</p>
	<p>❖ Hospital Comarcal Baix Llobregat</p>
	<p>❖ Hospital de l'Hospitalet</p>
	<p>❖ Rehabilitació</p>
	<p>❖ SEVAD</p>
	<p>❖ Avaluació o Discapacitats</p>
	<p>❖ Atenció Domiciliària</p>

### Responsabilitat social

- **S'han creat 386 llocs de treball a temps complet.**
- S'ha impulsat la docència i la recerca.
- Medi ambient: S'ha reduït el consum energètic en més d'un 1% el darrer any i anualment es recullen més de 90.000 quilograms de matèria per reciclar.

### Perspectiva de l'aprenentatge i el creixement

Dins la clau del **Capital humà**, el Consorci va posar els fonaments per a la creació de marca com a "empleador". Així doncs, s'han reduït les baixes voluntàries fins al 2,3% i s'ha format en qualitat a 82 comandaments i 395 professionals, xifra 5 vegades superior a la de 2005.

Com a **Capital d'informació**, les innovacions tecnològiques durant aquest període el Consorci ha implementat: noves eines informàtiques pel seguiment econòmic, financer, de logística, de manteniment, assistencial i quadre de comandaments integrals (CMI).

<p>Sistemes d'informació</p>	<p>❖ Implantació Aplicatiu Econòmic Financer, Logística i Manteniment</p>
	<p>❖ Implantació Aplicatiu Assistencial</p>
	<p>❖ Implantació Aplicatiu RH</p>
	<p>❖ Implantació CMI</p>
	<p>❖ Implantació Intranet</p>





Pel que fa al **Capital de l'organització**, els indicadors són també molt positius. El nombre de professionals amb objectius alineats amb l'estratègia s'ha multiplicat per 4,75 del 2005 al

2008. La percepció del desplegament pràctic dels valors corporatius del CSI ha augmentat i la valoració positiva de la comunicació interna també.

### 3. Autoavaluació segons el model europeu d'excel·lència (EFQM)

Durant el 2008, per primera vegada com a Consorci, es duia a terme l'autoavaluació segons el model europeu d'excel·lència (EFQM). La puntuació aconseguida va ser de 560 punts sobre 1000. Els centres que al 2008 van realitzar una

nova evaluació, han obtingut una millora substancial respecte al 2005. Cal recordar que a partir de 300 punts les organitzacions opten a segell de bronze; a partir de 400 punts, opten al segell de plata, i a partir de 500, opten al segell d'or.

CRITERI	Lideratge	Política i estratègia	Persones	Aliances i recursos	Processos	Resultats clients	Resultats persones	Resultats societat	Resultats clau	TOTAL
Màxim del model	100	80	90	90	140	200	90	60	150	1000
Resultat de consens	64	52	48	53	81	117	36	17	92	560

AVALUACIÓ (EFQM) PER CENTRES 2005-2008									
Indicador	Meta	CSI	HDM	HGH	HSS	RESID	AP	REHA	CSC
Resultat EFQM	2008	560	---	474	464	241 FP 261CS	356	---	---
	2005	---	348	386	438	---	270	---	180

## 4. DAFO del Consorci

### Oportunitats

- Increment de la demanda (canvis demogràfics, demanda de caire social i serveis alternatius)
- Indefinició en els equipaments sanitaris futurs ubicats a l'actual HDM
- Reconeixement social (confiança i prestigi institucional)
- Canvis legals: Capitatiu, GTS, LCSP... que afavoriran sinèrgies i aliances
- Història clínica compartida
- Noves eines per a la millora de la qualitat

### Amenaces

- Possibilitat de conflictes laborals per la impossibilitat de satisfer expectatives
- Crisi econòmica
- Increment del control de l'Administració: Intervencionisme
- Clients impacients
- Oferta escassa de professionals

### Fortaleses

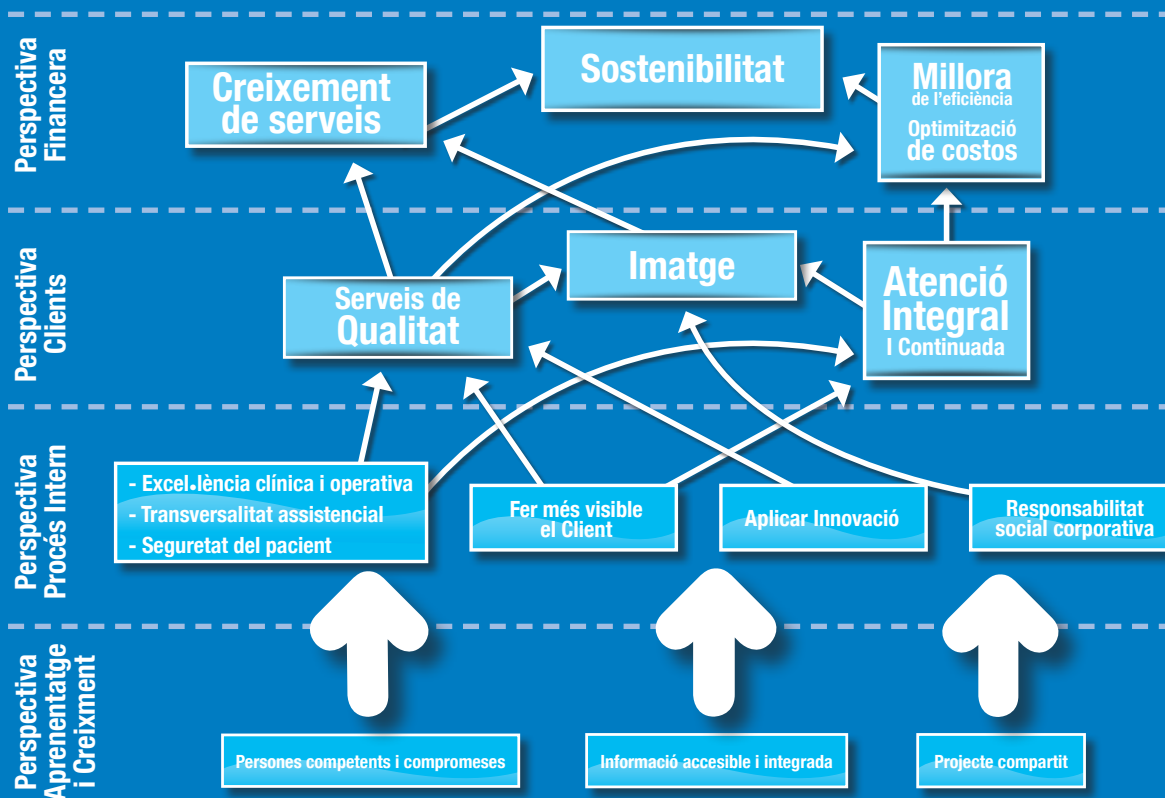
- Metodologia de la qualitat basada en la gestió per processos
- Bons resultats assistencials i econòmics
- Medició sistemàtica de la satisfacció dels clients
- Flexibilitat i adaptació als canvis
- Existència de projectes (nous hospitals) que permetran l'eliminació de l'obsolescència
- Enfocament de noves fórmules de gestió basades en la gestió clínica i la coordinació assistencial
- Implantació de Gestió professional participativa, per a la millora de la qualitat
- Augment de la motivació i satisfacció del personal

### Debilitats

- Sistemes d'informació poc desenvolupats
- Distància entre l'estratègia i l'operativa
- Assistència fragmentada i no orientada a l'atenció integrada
- Pla de formació no alineat amb els requeriments dels llocs de treball i l'orientació estratègica
- Variabilitat clínica
- Impacte en la seguretat del malalt

Després de l'anàlisi de la situació actual, la detecció de les necessitats dels grups d'interès, els resultats de l'EFQM (2008) i la conclusió de la DAFO, el Consorci ha elaborat una estratègia per als propers anys 2009, 2010 i 2011 per aconseguir fer realitat la nostra visió.

“Volem ser una empresa pública de serveis sanitaris i socials centrada en les persones, compromesa amb la societat i modèlica per la qualitat dels serveis, per la satisfacció dels clients, pel desenvolupament i autonomia dels professionals i per uns resultants econòmics que la facin viable”.



El pla estratègic 2009-2011 s'ha elaborat seguint el model del Mapa Estratègic amb les quatre perspectives, definides per Kaplan i Norton: financera, clients, procés intern i aprenentatge i creixement.



Les línies estratègiques que es troben en el mapa, es transformen en objectius estratègics per a les següents perspectives:

### Perspectiva financera

Des d'aquesta vessant, el Consorci Sanitari Integral busca:

- 1.** Sostenibilitat, entesa no només com cobrir les nostres despeses, sinó que hem de ser capaços de generar prous recursos com per continuar invertint en el Consorci. Això ho aconseguirem per mitjà de:
- 2.** Una estratègia de creixement en tots els àmbits, sempre en la línia de la continuïtat assistencial al nostre territori.
- 3.** Una millora de l'eficiència i optimització dels costos, de tots els processos i centres del Consorci. Cada línia o centre ha de ser autosuficient.

### Perspectiva dels clients

- 1.** Oferir confiança i prestigi institucional.
- 2.** Generar marca "d'empleador", és a dir, crear una imatge d'empresa en la qual tant els professionals interns com altres de la resta del sistema sanitari i social, ens valorin com una de les millors per treballar-hi.
- 3.** Oferir serveis de qualitat i una atenció integral i continuada.





## Perspectiva del procés intern

**1.** El Consorci ha d'assegurar l'excel·lència clínica i operativa mitjançant:

- Gestió de la seguretat del malalt, novetat molt important en aquesta etapa
- Interrelació dels processos assistencials mitjançant la gestió per patologies
- Completar el desplegament de la gestió per processos a tot el CSI
- Definició i implantació del model d'intervenció social amb criteris d'excel·lència
- Generació de sinèrgies i economies d'escala i d'abast

**2.** Una estratègia rellevant pel CSI és fer més visible al client, i per aquest motiu s'han fixat com a objectius durant els propers 3 anys:

- Implantar un model únic d'atenció al client a tot el CSI
- Detectar els requeriments del client i de la societat
- Incorporar mesures de rendiment predictives de l'opinió del client en els processos
- Potenciar la comunicació externa

**3.** L'aplicació de la innovació també ha estat definida com a bàsica per tal d'aconseguir els resultats desitjats. En aquest sentit, el Consorci treballarà per:

- Incorporar innovacions tecnològiques als nous equipaments del CSI
- Establir un procés d'innovació per a la millora radical dels serveis existents i el disseny dels nous serveis
- Reforçar la recerca aplicada

**4.** D'altra banda, una de les altres línies d'interès del Consorci és la Responsabilitat Social i Corporativa i per aquest motiu s'han definit una sèrie d'objectius:

- Gestió de residus i reducció dels consums energètics
- Cooperació amb la societat
- Gestió de la seguretat laboral
- Potenciació de la docència
- **Creació d'uns 400 llocs de treball a temps complet**

## Perspectiva de l'aprenentatge i el creixement

Per aconseguir aquests reptes, el Consorci identifica tres grans línies claus a desenvolupar pel període 2009-2011: capital humà, capital informació i capital de l'organització.

### 1. Capital humà

En l'àmbit dels professionals els objectius serán:

- Creació de comunitats del coneixement
- Alineació de la formació amb l'estratègia
- Fidelització dels professionals

### 2. Capital informació

El Consorci Sanitari Integral s'ha marcat les següents fites enfocades a millorar la informació:

- Disposar d'informació estratègica i operativa
- Establir un sistema integrat d'informació i del coneixement
- Posar a disposició de l'usuari eines d'informació i d'accés

### 3. Capital de l'organització

El Consorci preten aconseguir un projecte amb objectius compartits:

- Impuls del desplegament de l'estratègia
- Consolidació del projecte dels valors del Consorci
- Impuls d'un model assistencial transversal
- Anar cap a un lideratge de servei
- Consolidació de la cultura de la gestió de la qualitat i seguretat de pacients.

Aquests objectius estratègics globals del Consorci es converteixen en objectius estratègics dels diferents centres que integren el Consorci Sanitari Integral i, finalment, en objectius operatius dels professionals, tot intentant convertir així l'estratègia en un treball de tots.

**2.** Traduir l'estratègia  
en termes operatius

**1.** Mobilitzar el canvi  
mantjant el lideratge

**Organització enfocada  
a l'estratègia**

.....  
**Millors pràctiques**

**3.**  
Alinear  
l'organització  
amb  
l'estratègia

**5.**  
Convertir  
l'estratègia  
en un  
proccés  
continu

**4.** Fer de l'estratègia  
una tasca de tots

*Robert S. Kaplan  
David P. Norton*

Consorci



Sanitari Integral

**“La clau de l’èxit no són les estratègies brillants, sinó que aquestes s’implantin ràpidament en el dia a dia de totes les persones claus de l’organització.”**

*Robert S. Kaplan / David P. Norton*

[www.csi.cat](http://www.csi.cat)