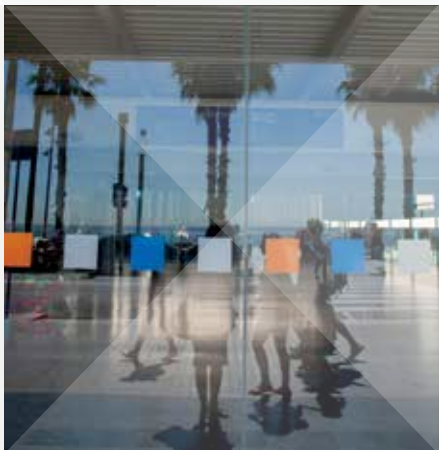


Pla estratègic 2020

**PROXIMITAT
COMPLICITAT
CONNECTIVITAT**



Volem ser reconeguts per la societat com una organització innovadora, centrada en una atenció de proximitat a tota la població de referència, i diferenciada per oferir una assistència sanitària integral i per la qualitat en tots els nostres àmbits d'actuació.

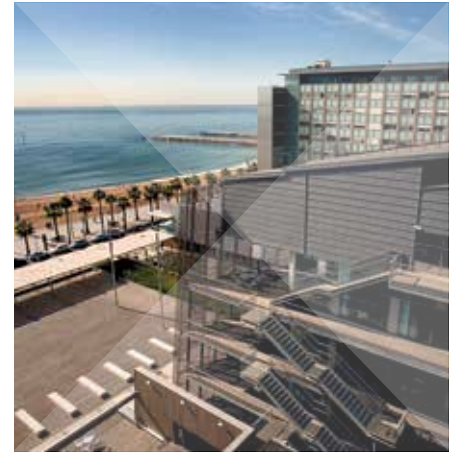
El Pla estratègic, un compromís de tothom amb l'horitzó del 2020



El Parc de Salut Mar (PSMAR) emprèn un nou Pla estratègic que ens ha de posicionar fermament en l'horitzó del 2020. L'objectiu genèric és garantir l'excel·lència i la sostenibilitat de l'organització, preservant l'autonomia financera i de gestió, amb un model de governança apropiat als requeriments europeus i nacionals i que ens permeti agilitat i eficiència en la gestió dels recursos.

Per elaborar el Pla s'han fet entrevistes amb integrants del Consell Rector i del Consell de Direcció per obtenir la seva visió, tant des de la perspectiva interna del PSMAR com de l'entorn dels sectors de la salut, econòmic i social. Diferents *workshops* celebrats amb caps de servei, caps d'Infermeria, comitè d'empresa i líders dels programes de recerca de l'IMIM han servit per identificar les fortaleses, debilitats i les àrees de millora. D'altra banda, la recollida i anàlisi de la informació de gestió ha permès realitzar el diagnòstic del model actual. Mentre que una anàlisi externa respecte de l'entorn competitiu ha facilitat entendre el posicionament actual i identificar els punts de millora i de futur.

Tota aquesta anàlisi –exhaustiva i molt transversal– es va posar sota l'òptica de tres principis que vertebraren el desenvolupament del Pla estratègic i la seva concreció en les línies, els plans d'acció i els objectius operatius. Aquests principis són: la proximitat, la complicitat i la connectivitat. Proximitat territorial i assistencial amb la nostra població de referència, amb la facilitat que aporten les noves tecnologies. Complicitat àmplia: amb la ciutadania i el teixit social que la representa, amb els professionals per avançar en la seva implicació amb el nou model assistencial i en el relleu generacional, i amb les administracions per assegurar les inversions i el finançament. Connectivitat per establir sinergies i aliances amb altres centres sanitaris i amb les universitats i institucions de coneixement, i per focalitzar la recerca en els àmbits de la nostra activitat assistencial.



El Pla descansa i pren impuls sobre uns fonaments facilitadors del canvi que s'ha d'operar. Són deu punts essencials, que anomenem les bases del canvi i que constitueixen la concreció més palpable del Pla i marquen les tasques amb què estem compromesos, per a l'execució i èxit dels quals ens cal la vinculació de tots els professionals. A tots us convoquem de manera genèrica des d'aquí i a cada un de vosaltres us anirem fent partícips i implicant-vos en el Pla en relació amb els plans d'acció concrets que afectaran les vostres àrees de treball. De la mateixa manera us mantindrem informats de forma continuada i transparent de com s'estan desplegant les accions del Pla i de l'assoliment d'objectius.

D'altra banda, s'està elaborant un nou Pla d'empresa consensuat amb el CatSalut, atesos els compromisos d'activitat, inversions i finançament que es deriven d'aquest Pla estratègic.

Des d'aquí us demanem una participació activa i de mirada àmplia en aquest camí que ens hem traçat per situar-nos a l'any 2020 en les millors condicions possibles per complir amb la missió del PSMAR, que és tan clara com convincent: ser una organització sanitària al servei de les persones, pròxima, innovadora, integral i de qualitat.

Olga Pané
Gerent

Situació interna



Principis vertebradors del Pla estratègic

PROXIMITAT

COMPLICITAT

CONNECTIVITAT



Context de l'entorn

Bases del canvi

- 1 Definir un pla de futur per a cadascun dels àmbits assistencials
- 2 Un model assistencial que contempla especialitzar l'atenció i la gestió assistencial per tipologia de pacients
- 3 La transició al nou model assistencial
- 4 Reforçar el model de gestió dels professionals
- 5 Reforçar els instruments de gestió i l'optimització d'operacions i processos
- 6 Reformular el model de recerca
- 7 Potenciar la relació amb els finançadors i les aliances estratègiques
- 8 Desenvolupar vies alternatives de finançament
- 9 Assegurar els resultats econòmics i les inversions
- 10 Potenciar la imatge externa

Línies estratègiques

1. Assistencials

- 1.1.** Definir el Pla de futur per àmbits assistencials a partir de la demanda i les prioritats assistencials
- 1.2.** Singularitzar la gestió i l'atenció per tipologia de pacients
- 1.3.** Assegurar un relleu generacional coherent amb l'estratègia organitzativa
- 1.4.** Reforçar els instruments de gestió i optimitzar les operacions i els processos

2. Sostenibilitat

- 2.1.** Garantir l'eficiència en la gestió de l'activitat
- 2.2.** Desenvolupar vies alternatives de finançament i potenciar les actuals
- 2.3.** Assegurar les inversions i les infraestructures

3. Organització

- 3.1.** Replantejar el model de la recerca i la docència
- 3.2.** Valoritzar la institució i l'aliança amb la ciutadania
- 3.3.** Enfortir el model de gestió dels professionals



**37 plans
d'acció**



**Pla
d'empresa**



**PSMAR
2020**

Diagnòstic Tendències clau de l'entorn



- El sector públic –i també el sanitari– està i estarà sotmès a **incerteses**.
- **La població de Barcelona** es mantindrà **estable** però l'**augment de l'envelliment** a Catalunya i l'**augment de l'esperança de vida** faran augmentar el consum de recursos sanitaris.
- L'**augment de malalties cròniques** i el canvi de les causes de **morbilitat**, entre elles la salut mental, modificaran el perfil de la demanda.
- Els pacients són cada vegada més **complexos** i amb **necessitats més específiques**, fet que comporta un redisseny dels criteris d'organització i gestió.
- La **gestió de pacients –gestió d'operacions– (consultes, intervencions, exploracions, etc.)** i la **disminució dels costos unitaris** esdevé un element central per a la millora de l'eficiència.
- Als hospitals coexisteixen **tipologies de pacients amb necessitats d'atenció diferenciades i amb criteris d'organització i gestió diferents**, fet que implica la definició de noves formes de gestió i de col·laboració.
- Els **pacients** cada vegada estan **més i millor informats i són més exigents**, i demanen més **transparència** als hospitals i una millor comunicació.

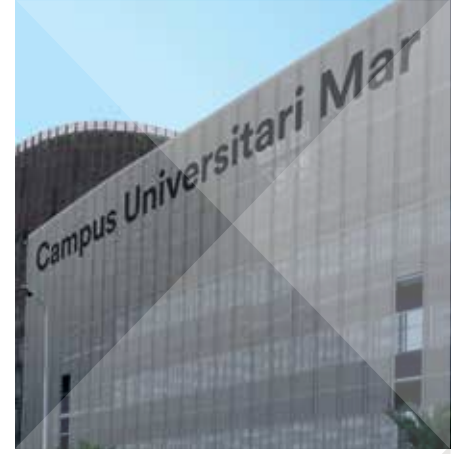


- Els hospitals tendeixen al desenvolupament **d'alternatives a l'hospitalització convencional, potenciant l'activitat ambulatoria.**
- Els hospitals cerquen **l'excel·lència i l'atractivitat mitjançant la concentració de les seves forces en algunes especialitats escollides, generant pols d'excel·lència** dels serveis.
- La captació, **retenció i gestió del talent** en un entorn competitiu és clau per augmentar el posicionament de les organitzacions sanitàries.
- Les TIC conformen una **eina clau per a la millora de la qualitat, la col·laboració i la gestió**, tant operativa com estratègica de les institucions.

Diagnòstic Situació interna



- El **model de govern** es caracteritza per disposar d'una **alta autonomia de gestió** i un horitzó clar de treball, **amb la necessitat de formalització d'objectius estratègics**, consensuats i comunicats, i amb les seves responsabilitats associades.
- La **forta dependència del finançament públic** ens situa en una situació de feblesa.
- L'evolució de l'activitat mostra un cert estancament en els darrers anys, tot i que aquesta evolució ha anat acompanyada d'un **augment de complexitat i d'eficiència**.
- L'anàlisi per serveis clínics presenta **desequilibris** significatius en termes de creixement, complexitat i eficiència.
- El **nou model de gestió assistencial** es percep com una oportunitat per part dels professionals, tot i que presenta **reptes** per a l'organització.
- El model assistencial respon al funcionament d'una organització molt **orientada al servei** (acte assistencial) i **menys orientada al procés**.
- L'organització **ha començat a adaptar els recursos professionals** al tipus de **perfil de pacient**. L'àmbit sociosanitari ha començat a adaptar la seva estructura al model d'atenció sociosanitària.
- El context econòmic i legislatiu dels últims anys ha fet **reduir i envellir la plantilla**. Aquesta és una tendència que pot continuar, en part, en els propers anys.
- S'ha de gestionar i planificar el **relleu generacional** dels comandaments assistencials.
- Hi ha unes **ràtios d'absentisme elevades** en relació amb el sector sanitari.



- El **sociosanitari** presenta una **cartera de serveis completa**, d'alta qualitat i en unes instal·lacions de màxim nivell amb un cost de manteniment elevat. Clar posicionament per **incrementar la rotació de llits i augmentar el nombre d'altres** i reduir l'estada mitjana de les llargues estades.
- **Evolució estable de l'activitat de salut mental** seguint la mateixa tendència que la prevalença de trastorns mentals a Catalunya.
- El **model d'ASSIR** (atenció a la salut sexual i reproductiva) actual presenta una cartera de **serveis amb prestacions d'alta qualitat** que encareixen significativament el preu en algunes proves.
- El **model actual de recerca** presenta dificultats que obliguen a replantejar-lo, tot i que l'IMIM presenta uns **bons resultats de publicacions amb alt factor d'impacte**.
- Actualment l'Escola Superior d'Infermeria del Mar (ESIM) i l'Institut Bonanova d'FP Sanitària presenten **bons resultats docents**. Hi ha reptes econòmics que en qüestionen la sostenibilitat.
- S'han de **reforçar les aliances amb altres centres sanitaris** i socials en un marc de col·laboració per assegurar la continuïtat i integralitat de l'atenció.
- Aprofitant la ubicació del PSMAR, cal establir **aliances amb la indústria tecnològica**, també amb l'objectiu de reforçar la imatge de marca i obtenir un bon posicionament dels pols d'excel·lència.

Bases del canvi

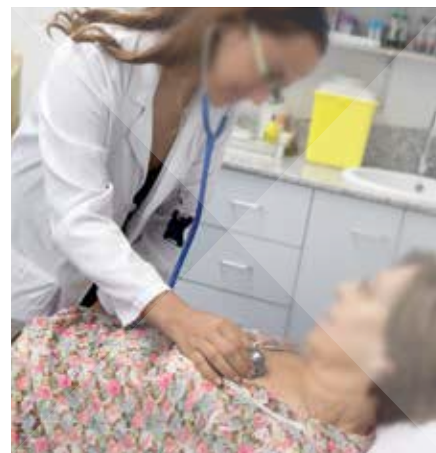
- 1** Definir un pla de futur per a cadascun dels àmbits assistencials
- 2** Un model assistencial que contempla especialitzar l'atenció i la gestió assistencial per tipologia de pacients
- 3** La transició al nou model assistencial
- 4** Reforçar el model de gestió dels professionals
- 5** Reforçar els instruments de gestió i l'optimització d'operacions i processos
- 6** Reformular el model de recerca
- 7** Potenciar la relació amb els finançadors i les aliances estratègiques
- 8** Desenvolupar vies alternatives de finançament
- 9** Assegurar els resultats econòmics i les inversions
- 10** Potenciar la imatge externa





Línies estratègiques i plans d'acció

1. Estratègies assistencials



1.1. Definir el pla de futur per àmbit assistencial a partir de la demanda i les prioritats assistencials de l'entitat

- ★ ★ ★ 1.1.1. Definir un Pla de prioritzacions de serveis per tal de concentrar recursos i esforços
- ★ ★ ★ 1.1.2. Desenvolupar i desplegar amb els serveis projectes de desenvolupament a cinc anys

1.2. Singularitzar la gestió i l'atenció per tipologia de pacients

- ★ ★ ★ 1.2.1. Continuar amb grups de treball multidisciplinaris per al desenvolupament de vies clíniques
- ★ ★ ★ 1.2.2. Caracteritzar els models assistencials per tipologia de pacients
- ★ ★ ★ 1.2.3. Potenciar la suprasectorialitat de l'INAD per enfortir el model assistencial

1.3. Assegurar un relleu generacional coherent amb l'estratègia organitzativa del PSMAR

- ★ ★ ★ 1.3.1. Actualitzar i desenvolupar el model assistencial
- ★ ★ ★ 1.3.2. Definir i implantar un Pla de relleu generacional dels professionals i dels comandaments de l'àrea assistencial

1.4. Reforçar els instruments de gestió i optimitzar les operacions i els processos

- ★ ★ ★ 1.4.1. Definir i implantar els quadres de comandament per a la gestió estratègica i operativa de la institució i els serveis
- ★ ★ ★ 1.4.2. Desenvolupar un model de gestió vertebrador a tota l'organització basat en objectius i en l'avaluació de resultats
- ★ ★ ★ 1.4.3. Actualitzar i implantar el Pla de sistemes

Nivell de prioritat: ★ ★ ★ | ★ ★ ★ | ★ ★ ★

2. Estratègies de sostenibilitat



2.1. Garantir l'eficiència en la gestió de l'activitat

- ★ ★ ★ 2.1.1. Definir un model sostenible, òptim i integrat de l'àmbit sociosanitari
- ★ ★ ★ 2.1.2. Reordenar l'activitat assistencial d'aguts apropant-la a l'àrea de referència
- ★ ★ ★ 2.1.3. Millorar l'eficiència clínica de l'àrea mèdica
- ★ ★ ★ 2.1.4. Millorar la productivitat del bloc quirúrgic
- ★ ★ ★ 2.1.5. Definir i implantar un Pla de millora de productivitat dels professionals assistencials
- ★ ★ ★ 2.1.6. Adequar els serveis assistencials al perfil de la demanda
- ★ ★ ★ 2.1.7. Analitzar la rendibilitat dels serveis integrats a la Plataforma Diagnòstica i dels productes intermedis
- ★ ★ ★ 2.1.8. Definir un pla per disminuir l'absentisme

2.2. Desenvolupar vies alternatives de finançament i potenciar les actuals

- ★ ★ ★ 2.2.1. Centrar el rol del Consell Rector en la governança i potenciar el seu paper i les seves funcions
- ★ ★ ★ 2.2.2. Definir i desplegar una cartera de serveis complementaris a la cartera de finançament públic amb la finalitat d'assegurar la sostenibilitat, la capacitat i la competitivitat pública
- ★ ★ ★ 2.2.3. Establir un pla de treball proactiu de relacions amb els finançadors públics per tal d'aconseguir el canvi de nivell del contracte, un increment de les àrees de referència i, conseqüentment, de l'activitat
- ★ ★ ★ 2.2.4. Definir i desplegar un Pla d'aliances estratègiques
- ★ ★ ★ 2.2.5. Definir un pla alternatiu al model jurídic actual

2.3. Assegurar les inversions i les infraestructures

- ★ ★ ★ 2.3.1. Analitzar l'impacte del Pla estratègic en els espais i l'adequació del Pla d'obres
- ★ ★ ★ 2.3.2. Desenvolupar la Plataforma Diagnòstica com una entitat del PSMAR

Nivell de prioritat: ★ ★ ★ | ★ ★ ★ | ★ ★ ★

3. Estratègies d'organit- zació



3.1. Replantejar el model de la recerca i de la docència

- ★★★ 3.1.1. Redefinir i prioritzar les línies de recerca de l'IMIM
- ★★★ 3.1.2. Definir i desplegar un nou Pla d'avaluació dels grups de recerca
- ★★★ 3.1.3. Redefinir un pla de finançament alternatiu de l'IMIM
- ★★★ 3.1.4. Establir un pla de traspàs de l'Escola d'Infermeria a la UPF
- ★★★ 3.1.5. Definir un pla d'incorporació del valor de la docència

3.2. Valoritzar la institució i l'aliança amb la ciutadania

- ★★★ 3.2.1. Reforçar la marca PSMAR com a integradora de tots els àmbits que la componen
- ★★★ 3.2.2. Potenciar les aliances amb la ciutadania i el teixit social
- ★★★ 3.2.3. Millorar l'accés als serveis a través de noves tecnologies

3.3. Enfortir el model de gestió dels professionals

- ★★★ 3.3.1. Desenvolupar un Pla de formació en habilitats directives i lideratge dels comandaments assistencials i no assistencials
- ★★★ 3.3.2. Adequar el Pla de comunicació interna
- ★★★ 3.3.3. Elaborar un Pla d'incentivació i reconeixement professional
- ★★★ 3.3.4. Adequar el Pla de desenvolupament professional

Nivell de prioritat: ★★★ | ★★★ | ★★★

Objectius operatius per al 2020



Objectius assistencials

- Atendre el 85% de la patologia i dels pacients de la població de referència.
- Incrementar el 15% les altes de terciarisme.
- Concentrar tota l'activitat assistencial a l'àrea de referència (Hospital del Mar, Centre Fòrum i CAEM).

Objectius de sostenibilitat

- Aconseguir resultats positius suficients per fer del PSMAR una organització sostenible i moderna.
- Disposar d'una forma jurídica adaptada a les pròpies necessitats i amb la màxima autonomia de gestió.
- Obtenir un 5% de facturació procedent d'activitat complementària.
- Aconseguir el finançament per garantir les inversions i incrementar el nombre de quiròfans i llits de l'Hospital del Mar.
- Incrementar la representació institucional del PSMAR a la Fundació IMIM.
- Assegurar la sostenibilitat i la viabilitat de la línia sociosanitària.

Objectius d'organització

- Implantar un model de gestió dels professionals vertebrador a tota l'organització basat en objectius i avaluant-ne els resultats.
- Assolir els objectius dels plans de desenvolupament dels serveis clínics.
- Implementar el Pla de desenvolupament dels professionals centrat en el reconeixement i el mèrit.
- Implantar el nou model de recerca sostenible i reconegut.



El 2020 el PSMAR...

- ... És una organització sanitària **reconeguda a nivell assistencial, de recerca i docència per la societat, focalitzada** en l'atenció de proximitat i comunitària, i especialitzada en determinades patologies i especialitats d'alta complexitat.
- ... Concentra els **dispositius assistencials a prop de la població de referència**, optimitza els espais i ha adaptat les estructures i les inversions a les necessitats dels pacients.
- ... Disposa d'un model de **governança de vocació pública i laica**, orientada a resultats i amb una forma jurídica adaptada a les seves necessitats i amb la màxima autonomia de gestió.
- ... És reconegut com a **hospital terciari** de Barcelona, amb una població de referència de 350.000 habitants, diferenciat pel **model integrat**, per la resolució i com a **referent en determinades línies de servei**.
- ... És un **centre obert**, amb una cartera de serveis diferencial, competitiva i d'alt valor afegit, i amb vies de **finançament diversificat**.
- ... Fa una **gestió diferenciada de les diferents tipologies de pacients**, que permet optimitzar els recursos i adaptar els processos a les seves necessitats i expectatives.
- ... Aposta per una **gestió activa dels professionals**, que mostren un alt grau de participació i implicació, i estan alineats amb els objectius i resultats de la institució.
- ... Té recursos i mecanismes per abordar la relació amb els finançadors d'activitat i amb els *partners* que permeten l'**atracció d'activitat i un posicionament de prestigi**.
- ... Presenta uns **resultats econòmics estabilitzats** i uns resultats positius a curt termini, gràcies al model de gestió, als instruments de gestió disponibles i als esforços per garantir l'eficiència de les operacions i les inversions.