



# Pla estratègic 2007-2011

Consorci Sanitari del Maresme



CONSORCI SANITARI  
DEL MARESME



Aquest Pla estratègic és fruit d'un important esforç col·lectiu i d'una àmplia participació dels professionals del CSdM, coordinats pel Comitè de Planificació, que han intervingut tant en la primera elaboració com en les successives actualitzacions.

Ha suposat un exercici d'anàlisi sobre l'estat de situació actual i un establiment de línies de futur, que compagina rigor tècnic i participació.

L'originalitat que caracteritza el Pla estratègic del Consorci Sanitari del Maresme es basa en el fet de ser la columna vertebral de transformació del model de direcció estratègica (2007-2011).

Les línies de futur es plantegen separant les relatives al negoci i les relatives a l'empresa, que es tradueixen en el Pla operatiu anual d'acord amb les possibilitats derivades dels contractes amb el CatSalut. També es concreten els resultats estratègics esperats tant en el vessant de sostenibilitat com de generació de valor.

## ● **MISSIÓ (què, per qui i com)**

EL CSdM és una empresa pública amb la finalitat de contribuir a la millora de l'estat de salut de la població de l'àrea territorial del Maresme. Per això ofereix una cartera de serveis (sanitaris, sociosanitaris i socials) adaptada a les necessitats i expectatives dels ciutadans en un marc de *continuum* assistencial.

La seva organització, centrada en les persones, està orientada a oferir serveis de qualitat amb criteris d'eficàcia, efectivitat, eficiència i responsabilitat social, implicant per aconseguir-ho els seus professionals, proveïdors i altres agents del sector salut.

La docència, la investigació i la innovació contribueixen a la millora de l'assistència com a parts inseparables.

## ● **VISIÓ (utopia)**

Ser un centre d'excel·lència en l'atenció a la salut de les persones per contribuir, conjuntament amb altres dispositius, no tan sols en la millora del seu estat de salut sinó també en la millora de la qualitat de vida i la cohesió social dels ciutadans, d'una manera continuada i sostenible.

Per això oferirà els seus serveis no tan sols a l'àrea territorial del Maresme, sinó que també ho farà com a centre de referència a les àrees territorials veïnes.





## VALORS COMPARTITS

### 1 El ciutadà és l'eix central de la nostra activitat

Li garantim l'accessibilitat i li oferim un tracte amable personalitzat que genera confiança i credibilitat.

Li assegurem la informació, ja que és el punt essencial per poder escollir lliurement. Respectem els valors i creences religioses i culturals de tots els nostres pacients i les seves famílies.

Ens preocupem per afavorir la seva autonomia i busquem la seva participació a la presa de decisions que l'afectin durant el procés clínic.

### 2 El compromís amb la societat per ser una organització sanitària implicada en un territori i en una comunitat

Compromís en l'ús eficient dels recursos de què disposem i de la seva rendibilitat social.

Compromís amb el respecte amb el medi ambient.

### 3 Oferim una atenció integral i integrada a la persona

Assegurem la continuïtat de l'atenció en totes les modalitats assistencials.

Som una organització adaptable i àgil davant del canvi, tant pel que fa a les necessitats de la persona com als canvis tecnològics que han de possibilitar aquest tipus d'atenció.

### 4 Treballem per la millora contínua de la qualitat

Els principis de la bioètica són presents en la presa de decisions a tots els nivells.

Entenem per qualitat no sols l'adequada resposta a la necessitat sinó també a les expectatives dels nostres pacients.

### 5 Basem la nostra organització en l'equip humà

Fonamentem les nostres actuacions en la professionalitat i el professionalisme, la fonamentem en la responsabilitat i la transparència.

El treball en equip esdevé l'eix de l'assistència.

La formació continuada, com a responsabilitat individual i col·lectiva, és imprescindible per al manteniment de l'excel·lència professional.



## 1 Línia estratègica relativa al negoci

Créixer per la via d'una major penetració en el propi mercat (h. comunitari i d'àrea) a través de la cartera de serveis actual. Incorporar-hi nous processos, procediments i tècniques i potenciar els productes estrella ja existents per donar cobertura a aspectes terciaris del nostre territori i ofertar-los als altres àmbits.

Objectiu estratègic	Objectius operatius
1. Consolidar l'activitat posada en marxa en plans anteriors.	1. Consolidació de l'activitat d'ORL.
	2. Consolidar la cirurgia bariàtrica.
2. Adequar la cartera de serveis a les necessitats de la població.	1. Ampliar la cartera d'urologia.
	2. Ampliar la cartera de CMF.
	3. Ampliació de la cartera de serveis de la unitat de l'Hospital de Dia.
	4. Millorar el circuit de DRC.
	5. Ampliar les prestacions del Servei d'Obstetrícia.
	6. Desenvolupament de noves prestacions en neurologia.
	7. Posada en marxa de l'hospitalització domiciliària.
	8. Incrementar la cartera de serveis de digestiu.
	9. Desenvolupar noves prestacions oftalmològiques.
	10. Posar en marxa una unitat de salut internacional.
3. Adequar la nostra capacitat de resposta a la demanda.	1. Acompliment del temps de garantia en els procediments quirúrgics de seguiment per part del Catsalut.
	2. Millorar el temps de reposta en les proves de més demanda.

## 2 Línia estratègica relativa al negoci

Aprofundir en el model propi d'AP potenciant l'atenció a la demanda, emfatitzar la prevenció i l'educació de la salut, incrementar la capacitat de resolució traspasant processos, procedències i tècniques de l'AE a l'AP, assumir l'hospitalització domiciliària amb el suport de l'AE per tal de mantenir en el domicili les fases agudes dels processos crònics, i reajustar competències mèdiques i d'infermeria per incorporar la infermeria a l'atenció de la demanda, potenciant alhora la seva actuació en l'àmbit domiciliari.

Objectiu estratègic	Objectius operatius
1. Potenciar l'atenció a la demanda.	1. Augmentar l'atenció a la demanda espontània. 2. Reduir la demanda espontània.
2. Potenciar l'atenció domiciliària en l'àmbit de l'atenció primària en un model integrat.	1. Dissenyar un model integrat d'atenció que abasti tots els tipus de prestacions domiciliàries.
3. Augmentar la capacitat de resolució de l'atenció primària.	1. Incrementar la cartera de serveis de primària. 2. Ajustament de les competències de metges i infermeres. 3. Incorporar prestacions de finançament complementari.



### 3 Línia estratègica relativa al negoci

Reforçar les aliances amb els EAP de l'ICS per assegurar-se de les derivacions adequades, tant en l'atenció convencional com en l'atenció urgent, igual que amb altres proveïdors d'AE (l'HGTiP per compartir referència i amb l'Hospital de Badalona, Hospital de Calella i l'Hospital de Blanes per preservar el territori i oferir-los serveis de suport).

Objectiu estratègic	Objectius operatius
1. Establir línies de col·laboració amb l'ICS de la nostra àrea d'influència.	1. Establir un CUAP amb les mateixes prestacions que el nivell I d'urgències hospitalàries. 2. Unificar programes i establir criteris d'actuació conjunta.
2. Establir línies de col·laboració amb els altres hospitals de la regió.	1. Disposar d'un model de relació amb l'hospital que tenim de referència. 2. Formalitzar el model de referència assistencial amb l'Hospital de Blanes-Calella. 3. Formalitzar aliances estratègiques amb l'Hospital de Blanes-Calella en els aspectes de suport assistencial i en qualsevol altre àmbit d'organització i gestió.
3. Ampliar l'àmbit de gestió de l'atenció primària.	1. Incrementar la gestió d'àrees bàsiques de salut.

#### 4 Línia estratègica relativa al negoci

Finalitzar el procés d'integració d'especialitats amb una visió comunitària i una prestació de serveis descentralitzada.

Objectiu estratègic	Objectius operatius
1. Establir línies de col·laboració amb l'ICS de la nostra àrea d'influència.	1. Integració d'especialitats i/o activitats de l'ICS.
	2. Traspasar programes de salut comunitària i de prevenció de l'Hospital al CAP II.

## 5 Línia estratègica relativa al negoci

Aprofitar les oportunitats que dóna el Pla director de salut mental i addiccions, per reforçar el rol de referència en psiquiatria i salut mental del CSdM a l'àrea i en alguns aspectes per a tot Catalunya, creixent bàsicament a les àrees definides com a prioritàries pel Pla director.

Objectiu estratègic	Objectius operatius
1. Incorporar psiquiatria i salut mental com a un àmbit més de l'atenció especialitzada.	1. Desenvolupar el model de funcionament de l'ampliació de llits d'atenció a malalts psiquiàtrics aguts.
	2. Millorar la continuïtat entre l'atenció psiquiàtrica i l'assistència primària.
	3. Donar suport al Pla director de ludopaties.
2. Completar la implementació del Pla director de salut mental al Maresme.	1. Millorar la resposta assistencial als malalts crònics de salut mental

## 6 Línia estratègica relativa al negoci

Reordenar l'oferta sociosanitària abandonant de forma progressiva la LTC i centrar-se a reforçar la vinculació AE-ASS desenvolupant les àrees deficitàries (convalescència, pal·liatius i subaguts) assenyalades com a prioritàries pel Pla director sociosanitari.

Objectiu estratègic	Objectius operatius
1. Reorientar l'oferta sociosanitària de l'Antic Hospital de Sant Jaume i Santa Magdalena a la demanda del territori.	1. Incrementar l'activitat de convalescència.
	2. Incrementar la capacitat d'atenció de pacients subaguts i fràgils.
	3. Redefinir l'atenció dels pacients pal·liatius.
2. Desplegament del programa de suport de la Llei de la dependència.	1. Adequar els recursos del programa a les necessitats de la població.
	2. Establir aliances amb els altres agents del programa.
	3. Compliment dels objectius del programa establerts pel DASC.

## 7 Línia estratègica relativa al negoci

Reordenar l'atenció social.

Objectiu estratègic	Objectius operatius
1. Reordenar l'atenció social.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Replantejar l'oferta residencial.</li><li>2. Aliances amb els serveis municipals i la Fundació Hospital per a a prestació de serveis.</li></ol>

## 8 Línia estratègica relativa al negoci

Centrar la I+D+i a la "i" i vincular la I+D a un "major"...

Objectiu estratègic	Objectius operatius
1. Centrar la I+D+i a la "i" i vincular la I+D a un "major"...	1. Seguir potenciant la URC com a unitat de suport.
	2. Incorporar la recerca en l'aplicabilitat de noves TIC com a línia prioritària.
	3. Seguir creixent en l'acreditació per a la formació MIR.

## 9 Línia estratègica relativa al negoci

Millorar la vinculació amb la societat, el territori (Maresme, no Mataró) i amb els ens locals amb vistes a la creació dels GTS.

Objectiu estratègic	Objectius operatius
1. Millorar la vinculació amb la societat, el territori (Maresme, no Mataró) i amb els ens locals amb vistes a la creació dels GTS.	1. Impulsar la comissió de proveïdors dels GTS.
	2. Millorar les relacions amb les institucions de l'entorn.
	3. Millorar la comunicació del CSdM.
	4. Liderar accions de salut destinades als grups més vulnerables.

## 10 Línia estratègica relativa al negoci

Atenció especial al mercat no públic (tant en AP com en AE) i en particular al de les teràpies naturals complementàries.

Objectiu estratègic	Objectius operatius
1. Atenció especial al mercat no públic (tant en AP com en AE) i en particular al de les teràpies naturals complementàries, però sempre respectant i prioritzant el marc públic.	1. Potenciar les unitats ja creades d'odontologia, podologia i teràpies naturals.
	2. Identificar i implantar noves prestacions de finançament complementari no públic.
	3. Potenciar i facilitar la identificació de pacients susceptibles de facturació no Catsalut.
	4. Avaluar la possibilitat d'incrementar l'oferta per a clients no Catsalut.
	5. En el context del capítatiu, identificar clients d'altres àrees.

## → 1 Línia estratègica relativa a l'empresa

**Potenciar la política de gestió de persones (motivació, implicació i compromís), a partir d'una administració de recursos humans adequada (disseny de llocs de treball, competències requerides, comunicació interna, mecanismes de participació).**

Objectiu estratègic	Objectius operatius
1. Millorar el disseny dels llocs de treball.	1. Definició dels llocs de treball.
	2. Actualització de les càrregues de treball.
2. Millorar la comunicació interna.	1. Disposar d'un pla de comunicació interna.
	2. Disposar d'eines que millorin l'accessibilitat i la gestió de la informació.
3. Millorar la participació dels professionals i treballadors en les decisions que afectin el treball diari.	1. Incorporar els professionals en activitats de planificació i implementació.
	2. Estudiar la creació d'un grup d'opinió.
4. Millorar els mecanismes de reconeixement i mèrit.	1. Sistematitzar en el comitè de direcció reunions específiques per identificar àrees d'especial reconeixement.
	2. Establir una sistemàtica de comunicació de reconeixement.
5. Incrementar la capacitat dels professionals.	1. Consolidar la formació <i>in company</i> tot augmentant la participació.
	2. Definir el pla de formació continuada d'acord amb les necessitats dels professionals i de la institució.
	3. Aconseguir l'acreditació de la formació continuada.



## 2 Línia estratègica relativa a l'empresa

Continuar el desenvolupament de la gestió clínica a través de l'entrada oportunista de la qualitat centrada en el client i l'equip assistencial més que amb les professions diferenciades, col·locant l'accent en les unitats assistencials més que en el processos transversals. Assolir el 75% dels estàndards d'excel·lència del model d'acreditació el 2011.

Objectiu estratègic	Objectius operatius
1. Establir la política de qualitat en tots el àmbits del Consorci.	1. Formalitzar el model de política de qualitat.
	2. Aconseguir acreditació de l'Hospital en el nou model d'acreditació.
	3. Mantenir i millorar si cal les actuals accions de qualitat.

### 3 Línia estratègica relativa a l'empresa

**Reforçar la identitat corporativa com a font del sentiment de pertinença al voltant de la reformulada missió i visió.**

Objectiu estratègic	Objectius operatius
1. Consolidar la identitat corporativa del Consorci Sanitari del Mareme.	1. Fomentar la identitat corporativa del CSdM.
	2. Fomentar la interrelació corporativa dels professionals del CSdM.
	3. Fomentar la identitat corporativa del CSdM entre la població de l'àrea d'influència.

### 4 Línia estratègica relativa a l'empresa

**Elaborar un pla director d'infraestructures.**

Objectiu estratègic	Objectius operatius
1. Adaptar les estructures existents a les necessitats de la població.	1. Elaborar un pla director d'infraestructures.

## 5 Línia estratègica relativa a l'empresa

Establir una política d'incorporació de tecnologia sanitària del CSdM.

Objectiu estratègic	Objectius operatius
1. Disposar d'un pla d'innovació i reposició de tecnologia sanitària.	1. Elaborar el pla de renovació i innovació tecnològica.
	2. Aconseguir un fons d'amortitzacions adequat al CSdM.

## 6 Línia estratègica relativa a l'empresa

Exemplificació en la població atesa de forma integral (AP+AE+SM+ASS), pel CSdM del model de *continuum* assistencial, tant pel que fa als usuaris com als professionals, a la gestió clínica i als aspectes de suport a la gestió, sense deixar de banda les relacions bilaterals entre nivells que afecten el client en les quals no és possible el *continuum* assistencial integral.

Objectiu estratègic	Objectius operatius
1. Millorar la continuïtat assistencial entre l'AP, l'AE, l'ASS i l'SM.	1. Incrementar la percepció dels avantatges de la continuïtat assistencial per part dels ciutadans.
	2. Unificar criteris de gestió i atenció entre els diferents proveïdors.
	3. Unificar els sistemes d'informació.

## 7 Línia estratègica relativa a l'empresa

Reajustar el model assistencial centrant-lo en el pacient (superació on sigui necessari del concepte de servei), cercant una major descentralització i autonomia de gestió de les unitats assistencials. Serveis no assistencials com a suport dels serveis assistencials.

Objectiu estratègic	Objectius operatius
1. Model assistencial centrat en el pacient.	1. Aprofundir en la gestió per àmbits i línies de producte.
	2. Reorganitzar l'atenció mes centrada en el pacient.
2. Avançar en la cultura de resultats.	1. Implantar un sistema actualitzat d'indicadors de resultats.
3. Millorar la cultura del client intern.	1. Reorganitzar l'activitat de les unitats de suport orientada al servei de les unitats assistencials.

## 8 Línia estratègica relativa a l'empresa

Elaborar un pla director de sistemes d'informació que defineixi una nova arquitectura del SI del CSdM, prioritzis el suport al treball clínic, consolidi les rutines administratives, faciliti el *continuum* i la relació amb el client extern i la connectivitat amb altres proveïdors, així com el desenvolupament professional, i permeti la incorporació de la telemedicina a la cartera de serveis.

Objectiu estratègic	Objectius operatius
1. Adequació dels sistemes d'informació a les noves necessitats del CSdM.	1. Desenvolupar el pla de sistemes d'informació basat en la integració, visió corporativa, suport al treball clínic, orientat al <i>continuum</i> i als resultats.
	2. Implementació del nou sistema d'informació.
	3. Millora dels sistemes d'informació actuals i introducció de nous aplicatius.
	4. Iniciar la implementació d'aplicacions de telemedicina.

## 9 Línia estratègica relativa a l'empresa

Passar d'un model convencional de pla estratègic a un de direcció estratègica, que vinculi la planificació estratègica amb el pla d'empresa, el contracte de gestió i la DPO i es reajusti anualment.

Objectiu estratègic	Objectius operatius
1. Desplegar la direcció estratègica.	1. Incorporar els objectius dels contractes de gestió a les DPO.
	2. Incorporar els objectius del pla als contractes de gestió.
	3. Incorporar el quadre de comandament de l'acompliment del pla estratègic i el pla operatiu.

## 10 Línia estratègica relativa a l'empresa

Incorporar el concepte de responsabilitat social corporativa (RSC) en el model de gestió del CSdM.

Objectiu estratègic	Objectius operatius
1. Desenvolupar un pla de responsabilitat social corporativa (RSC).	1. Conèixer el grau d'implantació de bones pràctiques de RSC. 2. Disposar d'un pla estratègic de millora de la RSC.

## GLOSSARI

<b>ABS</b>	Àrea Bàsica de Salut	<b>GTS</b>	Govern territorial de salut
<b>AC</b>	Actiu circulant	<b>H</b>	Hospital
<b>AE</b>	Atenció especialitzada	<b>HGTiP</b>	Hospital Germans Tries i Pujol
<b>AP</b>	Atenció primària	<b>I+D+i</b>	Investigació+desenvolupament+innovació
<b>ASS</b>	Atenció sociosanitària	<b>ICC</b>	Insuficiència cardíaca congestiva
<b>ATDOM</b>	Atenció domiciliària	<b>ICS</b>	Institut Català de la Salut
<b>CAP</b>	Centre d'Atenció Primària	<b>LTC</b>	Llarga estada ( <i>long time care</i> )
<b>CD</b>	Comitè de Direcció	<b>MIR</b>	Metge intern resident
<b>CE</b>	Consultes externes	<b>ORL</b>	Otorinolaringologia
<b>CMA</b>	Cirurgia major ambulatoria	<b>PASSIR</b>	Programa d'atenció sexual i reproductiva
<b>CMF</b>	Cirurgia maxil·lofacial	<b>PC</b>	Passiu circulant
<b>CPV</b>	Complement productivitat variable	<b>PMI</b>	Prescripció mèdica informatitzada
<b>CREP</b>	Colangiografia retrògrada endoscòpica percutània	<b>RFE</b>	Raó funcionament estàndard
<b>CSdM</b>	Consorci Sanitari del Maresme	<b>RHB</b>	Rehabilitació
<b>CUAP</b>	Centre d'Urgències Atenció primària	<b>RSC</b>	Responsabilitat social corporativa
<b>DASC</b>	Departament Acció Social i Ciutadania	<b>SI</b>	Sistemes d'informació
<b>DPO</b>	Direcció per objectius	<b>SM</b>	Salut mental
<b>DRC</b>	Diagnòstic ràpid del càncer	<b>TC</b>	Trajectòria clínica
<b>EAP</b>	Equip d'atenció primària	<b>TIC</b>	Tecnologia de la informació i comunicació
<b>EVA</b>	Valor econòmic afegit	<b>UAB</b>	Universitat Autònoma de Barcelona
<b>FAMI</b>	Administració de medicaments informatitzada	<b>UCIES</b>	Urgències
<b>GPC</b>	Guia de pràctica clínica	<b>UME</b>	Unitat mesura estandarditzada
		<b>URC</b>	Unitat de Recerca



Actualització 2008