

*Eficiència, apoderament
i sostenibilitat per millorar la
salut i el benestar de tothom*



Orientació
al Pla de salut



Sostenibilitat
i eficiència



Desenvolupament
professional



Comunicació
i transparència



Innovació
i recerca



Participació,
proximitat i
accessibilitat

BSA

**Pla estratègic
2016-2018**

Índex

Presentació	3
Participació en l'elaboració del Pla estratègic	4
Missió, visió i valors	5
Anàlisi DAFO	6
Línies estratègiques i objectius	
Línia 1. Model assistencial orientat al Pla de salut de Catalunya 2016-2020	8
Línia 2. Organització més sostenible i eficient	10
Línia 3. Desenvolupament professional i gestió de persones	12
Línia 4. Comunicació i transparència	14
Línia 5. Participació, proximitat i accessibilitat	16
Línia 6. Innovació i recerca	18

Eficiència, apoderament i sostenibilitat per millorar la salut i el benestar de tothom

El nostre sector ha patit de manera molt directa –i pateix encara– l'impacte d'una crisi que és a prop de complir una dècada. En aquests temps, les exigències als serveis públics que sustenten l'Estat de benestar i als professionals que hi treballen han estat molt altes. S'ha demanat a l'Administració sanitària que compleixi un exigent límit de dèficit, mentre que les organitzacions sanitàries ens hem vist obligades a contenir la despesa, acceptar ajustos en els preus de contractació i controlar la demanda, sense que se'n ressenti, però, el nivell de qualitat en salut. Tot això en un moment en què la població s'ha sentit encara més vulnerable per l'impacte de la inseguretat laboral, la precarietat i la pobresa. Els nostres professionals han hagut de viure aquesta situació amb una doble pressió: la personal, amb incerteses en les condicions laborals, i la professional, ja que amb menys recursos humans i materials han hagut de continuar responant a les mateixes demandes de la ciutadania. Una ciutadania a qui hem demanat de ser comprensiva amb les llistes d'espera, d'implicar-se més amb la seva salut i de conscienciar-se del cost d'uns serveis sanitaris públics que són i han de continuar sent universals, accessibles i equitatius.

En aquest context, la planificació a les organitzacions ha pres nous camins, ja que els escenaris de futur són totalment imprevisibles. Per aquest motiu ens hem centrat en un Pla estratègic a curt termini (2016-2018), però basat en uns principis sòlids d'eficiència, apoderament i sostenibilitat, que haurien de ser perdurables per contribuir al nostre objectiu de millorar el benestar de tothom. En aquest document veureu com ens refermem en el nostre model d'atenció integral i de proximitat per respondre als reptes de l'envelliment i al consegüent augment de la complexitat, la cronicitat i les pluripatologies, i que l'alineem, com no podia ser d'altra manera, amb el Pla de salut de Catalunya. Centrem, així mateix, el focus en les persones i en la seva capacitat de participació per aportar-nos valor, amb els ciutadans com a agents actius de la pròpia salut i amb els professionals com a motor de coneixement, imprescindibles per al canvi i la innovació. Comptem, també, amb el suport d'una comunicació més fluida i oberta i amb el compromís ètic de la transparència, imprescindibles en una organització que gestiona uns recursos públics limitats dels quals ha de treure el màxim rendiment.

Aquest Pla estratègic s'ha elaborat amb la participació d'entitats i professionals, pensant a atendre reptes immediats però també fonamentant-lo en unes bases de llarg recorregut que ens han d'ajudar a assegurar a llarg termini la sostenibilitat de la nostra organització assistencial.

Participació en l'elaboració del Pla estratègic

2015

2016

Novembre - Desembre	Gener - Febrer	Març - Abril	Maig	Juny
Tancament del Pla estratègic 2013-2015	Grups de treball interns	Grups de participació externs	Redacció del Pla estratègic 2016-2018	Aprovació per part del Consell d'Administració

Grups de treball interns

- > **107 professionals de totes les categories** distribuïts en els 6 grups de les línies estratègiques

Grups de participació externs

- > **7 representants d'entitats socials** (associacions de veïns, associacions de pacients i agents de salut)
- > **7 persones referents del sector de salut i social** (Consorci Social i Sanitari de Catalunya, Regidoria de Serveis Socials de l'Ajuntament de Badalona, ICO Badalona, Atenció al Ciutadà i Regió sanitària del CatSalut, Programa de Prevenció i Atenció a la Cronicitat i Secretaria de Salut Pública del Departament de Salut)

Missió, visió i valors

Missió

Ser una organització capdavantera i innovadora que sigui un referent en la prestació integral de serveis de salut i socials, i que creixi amb la participació dels ciutadans i els professionals.

Visió

Desenvolupar models d'atenció centrats en les persones, que fomentin la promoció i la cura de la pròpia salut i que afavoreixin la responsabilitat en l'ús dels recursos.

Valors

> Professionalitat

Posem al servei dels altres la nostra experiència amb rigor i responsabilitat, i amb ells compartim objectius i avancem en coneixement.

> Excel·lència

Apostem per la qualitat humana, científica i tècnica dels nostres professionals.

> Proximitat

Som accessibles a les persones, les entitats i les institucions amb qui ens relacionem.

> Integritat i coherència

Treballem amb el respecte als altres i la transparència com a principis per generar confiança.

> Participació

Incorporem les aportacions dels nostres grups d'interès, amb qui mantenim canals de comunicació i d'informació.

> Compromís

Estem compromesos amb una gestió eficient i sostenible dels recursos de què disposem.

Anàlisi DAFO

Debilitats

- Reducció de recursos econòmics i humans.
- Dificultat de fidelització del personal, amb la consegüent pèrdua de talent.
- Gestió de personal amb criteris poc homogenis.
- Clima laboral poc estimulant.
- Obsolescència de les TIC i dels equipaments.
- Espais insuficients per a les necessitats de feina.
- Insuficient comunicació interna entre serveis i entre equips.
- Pressió assistencial.
- Circuits de pacients i dinàmiques de treball poc eficients.
- Complexitat per coordinar i compartir objectius entre els tres nivells assistencials i entre els equips.
- Díficil accés a la formació per a determinats col·lectius.

Amenaces

- Incertesa econòmica motivada pel nou model de finançament i per les restriccions pressupostàries del CatSalut.
- Marc legal complex i incert.
- Manca de professionals al sector.
- Dificultat per mantenir l'actual cartera de serveis.
- Competència d'altres proveïdors del territori.
- Poques possibilitats de planificar inversions i recursos humans a llarg termini.





Fortaleses

- Model de gestió basat en una OSI (organització sanitària integral).
- Expertesa en la integració de serveis sanitaris i socials.
- Organització flexible i amb capacitat d'adaptar-se als canvis.
- Reconeixement institucional i de la ciutadania.
- Proximitat i accessibilitat a la ciutadania.
- Professionals compromesos i amb alta qualitat professional.
- Política de conciliació laboral.
- Aposta pel desenvolupament d'activitats comunitàries, de promoció de la salut i de participació ciutadana.
- Disposició de canals d'informació i de comunicació.
- Aposta per la innovació.
- Projecció internacional com a pol d'excel·lència.

Oportunitats

- Nou Pla de salut de Catalunya 2016-2020.
- Canvis en els sistemes d'informació.
- Nous models assistencials basats en l'atenció no presencial.
- Organització atractiva per desenvolupar projectes d'innovació i recerca.
- Possibilitats de projectar experiències d'èxit.
- Lideratge en el model d'organització de l'atenció integral.
- Aliances estratègiques territorials per millorar la coordinació.
- Marge de millora en l'accessibilitat de l'usuari.
- Capacitat per créixer en l'àmbit de la salut pública i comunitària.



LÍNIA 1

Model assistencial orientat al Pla de salut de Catalunya 2016-2020

Reforcem el nostre model d'integració social i sanitari

L'augment de l'esperança de vida de la població, la modificació de les necessitats de salut de les persones i els avenços diagnòstics, terapèutics i tecnològics plantegen el repte d'atendre més persones, més grans, amb més patologies i amb un grau més elevat de complexitat.

El Pla de salut Catalunya té com a objectiu donar resposta a aquests reptes de manera global a través d'accions de promoció i protecció de la salut, prevenció de les malalties, tractament de les persones malaltes i rehabilitació i reinserció a la societat en les millors condicions possibles.

A BSA hem revisat les accions que preveu aquest Pla de salut i els nostres avenços en l'anterior Pla estratègic i hem arribat a consensuar objectius orientats a desenvolupar actuacions per tal de reforçar el nostre model d'integració social i sanitari que ens permetin avançar en la millora de l'atenció al pacient, la gestió que aquest fa de la malaltia i l'obtenció d'eines que facilitin el registre i l'anàlisi de les dades.

Model assistencial

- > Revisar la cartera de serveis i potenciar aquells en què som experts:
 - salut comunitària i preventiva
 - projectes de telemedicina
 - model d'atenció integrada
- > Ampliar la detecció de processos assistencials que poden ser objecte d'intervenció grupal.
- > Avançar en la millora de la qualitat i la seguretat del pacient:
 - fomentar la gestió de la qualitat i desenvolupar una política de certificacions de qualitat
 - desenvolupar plans funcionals multidisciplinaris
 - desenvolupar actuacions que millorin la conciliació dels tractaments entre l'atenció especialitzada i la primària
- > Establir noves aliances per desenvolupar l'activitat compartida en l'àmbit territorial.

Model d'atenció al pacient

- > Potenciar l'autoresponsabilització i l'autocura del pacient en la gestió de la seva malaltia.
- > Avançar en el model de presa de decisions compartides:
 - desenvolupar un model de medicina personalitzada amb pacients crònics
 - aplicar un model de decisions compartides en pacients amb malalties cròniques avançades
- > Impulsar el Programa Pacient Expert.

Reforç de les eines d'informació i comunicació

- > Desenvolupar un sistema que permeti la connectivitat entre les diferents aplicacions assistencials.
- > Iniciar el projecte de renovació de la història clínica de l'Hospital d'acord amb els requeriments i la tecnologia actuals.
- > Impulsar l'ús de noves tecnologies que facilitin la comunicació amb la població:
 - potenciar l'espai digital d'informació personal La Meva Salut



LÍNIA 2

Organització més sostenible i eficient

Posem les persones al centre de la nostra organització

A BSA hem desenvolupat un model de gestió sostenible i eficient dels recursos de què disposem de manera que ja forma part del nostre ADN. Dit d'una altra manera, hem integrat una forma de gestionar consistent a desplegar totes les nostres capacitats per fer més eficients els recursos públics que se'ns han confiat i, d'aquesta forma, fer més sostenible l'organització.

Les accions que han estat consensuades ens han de permetre avançar en els models ja engegats anys enrere i que tenen com a punt de partida les persones al centre de l'organització, les estructures i les eines.

Model organitzatiu

- Potenciar el reconeixement professional i generar equips de treball competents:
 - crear una xarxa de professionals sentinella que permetin influir en la transformació del model assistencial per millorar-ne la qualitat i l'eficiència
- Cercar noves vies de finançament.
- Posar en marxa l'Oficina de Transformació de Processos, amb la participació de tots els àmbits (assistencials, sistemes, qualitat i innovació) i amb la funció de valorar els projectes i dissenyar les eines d'avaluació.
- Definir un Pla d'acreditacions d'acord amb la política de BSA.

Model estructural

- Continuar la millora de l'eficiència energètica dels edificis.
- Adequar els espais a les necessitats de treball, tenint en compte, a més, la confidencialitat de la informació.

Model instrumental

- Fer ús de les noves tecnologies per millorar l'eficiència:
 - analitzar la posada en marxa del recordatori de visites
- Elaborar procediments que permetin compartir la informació entre professionals:
 - millorar la cerca del gestor documental i unificar documents amb visió transversal



LÍNIA 3

Desenvolupament professional i gestió de persones

Apostem decididament pels nostres professionals

Ser una organització sanitària integral forma part de l'essència de BSA i en fem un signe d'identitat del qual ens sentim orgullosos i amb el qual ens comprometem. Però en el nostre entorn es donen condicionants de tipus normatiu, contractual i econòmic que dificulten un desenvolupament harmònic d'aquest model d'organització.

Hem revisat les dificultats de l'entorn i hem decidit avançar en el treball col·laboratiu i la gestió transversal dels problemes, i reforçar la comunicació presencial i la participació com a eines substancials per consolidar el nostre model.

Amb aquests objectius i eines fem una aposta ferma per les persones, per reforçar-ne les capacitats i competències professionals i per millorar-ne la gestió.

El desenvolupament professional

- > Desenvolupar un programa de gestió del talent:
 - elaborar un model per incentivar el desenvolupament i la participació dels professionals en activitats docents
 - establir una cartera d'activitat formativa a partir d'explorar i conèixer les habilitats i l'expertesa dels professionals
 - impulsar la formació en dinamització de grups
- > Dissenyar itineraris formatius –alineats amb el Pla estratègic– per a col·lectius professionals.

La gestió de persones

- > Avançar en els criteris de gestió i aplicació de les polítiques de recursos humans dins del marc normatiu.
- > Millorar la política de contractes amb l'objectiu d'estabilitzar plantilles.
- > Elaborar el catàleg de llocs de treball per afavorir la mobilitat interna.
- > Potenciar el teletreball:
 - analitzar els llocs de treball per valorar les possibilitats de teletreball en funció dels objectius i dels resultats que s'han d'assolir
- > Analitzar les càrregues de treball i reorganitzar els recursos en funció de les necessitats.



LÍNIA 4

Comunicació i transparència

En temps de crisi, treballem la comunicació i els valors de la transparència

El nostre sector està immers en una situació complexa i molt canviant des de fa ja més de cinc anys, fet que representa un gran repte per a organitzacions com la nostra, que hem de donar resposta a les necessitats i demandes de la ciutadania, hem de proporcionar mitjans i incentivar els professionals i, alhora, hem d'atendre els requeriments de les institucions que ens confien la gestió. En aquest entorn, la funció de la comunicació ha d'acompanyar els canvis i també ajudar a entendre'ls i a adaptar-s'hi, motiu pel qual esdevé una eina clau en les organitzacions.

D'altra banda, l'aprovació de la Llei 19/2014, de 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern, posa de manifest la necessitat d'incorporar mecanismes per facilitar l'accés a la informació. La transparència esdevé decisiva en l'àmbit públic ja que està directament relacionada amb la llibertat d'informació, l'exigència en la gestió pública i les directrius de la responsabilitat social. Per això la transparència és un element clau per al bon funcionament de les nostres activitats orientades als serveis de les persones.

A BSA fem una proposta per unir comunicació i transparència en una mateixa línia estratègica. La primera com a eina i motor i la segona com a valor i manera d'entendre el servei públic.

Comunicació

- Incorporar la comunicació com una funció específica de tots els professionals:
 - destinar un espai a la comunicació en les reunions dels equips de treball
 - incrementar la comunicació presencial de la direcció i els comandaments
 - desenvolupar una política de comunicació de resultats i accions de millora contínua dirigida als professionals i a la població en general
- Renovar els canals de comunicació corporatius: intranet i web.

Transparència

- Incorporar la transparència a tots els circuits i procediments com a tasca habitual i filosofia de treball:
 - impulsar el portal de transparència i ampliar-ne la informació
 - posar en marxa el comitè de compres
- Vetllar pel compliment de la protecció i l'accés a les dades personals i de salut
 - elaborar un procediment per registrar incidències i fer-ne l'avaluació



LÍNIA 5

Participació, proximitat i accessibilitat

Fomentem el compromís de la ciutadania amb la seva salut

Afavorir el diàleg amb la ciutadania, compartir l'anàlisi dels problemes amb els nostres grups d'interès, acollir les seves propostes, orientar els seus dubtes i donar resposta a les seves demandes són experiències que hem interioritzat des de fa anys i que ens han permès créixer i millorar com a organització.

D'altra banda, els plans de salut de Catalunya desenvolupats els darrers anys han fet possible assolir un elevat grau d'equitat en l'accés als serveis sanitaris, però cal continuar desplegant actuacions assistencials properes i més resolutives per aconseguir un equilibri més gran entre els recursos disponibles i els resultats en salut de la població.

Per aconseguir aquest objectiu necessitem fer evolucionar l'actual model assistencial, basat en l'atenció presencial. Per a això ens cal la col·laboració i la implicació de la ciutadania, que ens permeti transformar un sistema reactiu i bàsicament presencial en un altre en què els usuaris participin en la seva salut. I en què les noves tecnologies de la informació i la comunicació ens ajudin a assolir-lo.

Amb la comunitat i per a la comunitat

- Reforçar la relació amb la comunitat:
 - implicar tots els actius comunitaris i de salut de què disposa la ciutat
 - vehicular les activitats comunitàries i de promoció de la salut a través dels actius comunitaris
 - establir un sistema de comunicació amb les farmàcies comunitàries
- Incorporar a la web corporativa un espai específic per a la participació i la responsabilitat social.
- Desenvolupar un model d'organització de la demanda a l'atenció primària:
 - dissenyar un model per al control i la prevenció de malalties amb el suport de les noves tecnologies
 - cercar el suport de la comunitat i el teixit associatiu en els nous models d'atenció no presencial



LÍNIA 6

Innovació i recerca

Impulsem la innovació per millorar els resultats en salut

Els avenços científics són fruit del compromís a llarg termini d'investigadors, professionals i tecnòlegs, d'aliances entre la xarxa pública de salut, la indústria i la universitat. Per això hem volgut revalidar la nostra aposta per promoure i impulsar una cultura de recerca, desenvolupament i innovació amb l'encàrrec d'anar més lluny i poder revertir els resultats en benefici dels usuaris, els professionals i la societat en general.

En el context actual, innovació i recerca també impliquen contribuir a la sostenibilitat del sistema, a la cultura del canvi i a la capacitat d'adaptació. Suposen, alhora, revisar el que fem i dissenyar noves maneres de fer-ho que millorin els resultats en salut, siguin més eficients i atreguin coneixement i reputació.

Es tracta d'una aposta ambiciosa que volem fer créixer de forma progressiva, de manera que arreli en l'organització i impregni el conjunt dels nostres àmbits i serveis.

Ordenació, projecció i transferència de la recerca

- Desenvolupar un Pla d'innovació i recerca.
- Millorar els recursos tècnics i estructurals de manera gradual en tots els centres.
- Desenvolupar una app per a professionals que integri la informació necessària per al desenvolupament de l'assistència:
 - aplicacions que permetin millorar el control de símptomes
 - aplicacions que es puguin comercialitzar
- Fomentar aliances estratègiques amb institucions de recerca i amb la indústria.
- Impulsar la cultura de la innovació i la recerca tant en l'àmbit intern com extern:
 - incrementar la difusió dels estudis i els resultats com a eina de motivació dels professionals
 - sistematitzar la recollida d'idees innovadores i de nous projectes que s'han de desenvolupar
 - difondre informació periòdica de les convocatòries d'ajuts a la recerca
- Millorar la comunicació als pacients que participin en assajos clínics.
- Impulsar una consulta externa de prescripció tecnològica.

www.bsa.cat