



PLA ESTRATÈGIC 2022-2025

Salut/  Hospital Comarcal
Móra d'Ebre

INDEX

- 1.1 Objectiu
- 1.2 Àmbit
- 1.3 Qui integra l'HCME?
- 1.4 Què gestionem
- 1.5 Quins Serveis te l'HCME?

- 2.1 Metodologia
- 2.2 Missió, visió i valors de l'HCME
- 2.3 Planificació estratègica

- 3.0 Línies estratègiques
- 3.1 Atenció centrada en la persona atesa
- 3.2 Assistència d'excel·lència a l'HCME
- 3.3 Atenció centrada en el professional
- 3.4 Sostenibilitat i eficiència de recursos
- 3.5 Noves tecnologies
- 3.6 Comunicació i Participació
- 3.7 Responsabilitat social corporativa



1.1 Objectiu

Presentar un Pla Estratègic per part de la Gerència i Equip Directiu de l'Hospital de Mora d'Ebre pel període 2022-2025.

Aquest Pla sorgeix després de fer una anàlisi de la situació actual, tenint en compte l'origen i trajectòria de l'Hospital des de la seva fundació l'any 1988 fins la situació actual en que forma part de l'Empresa Pública Salut Terres de l'Ebre.

Un dels primers reptes de l'hospital és el de l'autosuficiència a nivell de gestió.

Aquest pla estratègic, ha de fer avançar l'Hospital cap a un model centrat en les persones, integral i digne, posant per davant la qualitat de vida de les persones ateses.

Els reptes pels quatre propers anys s'agrupen en dos grans blocs:

El primer, dirigit a garantir les propostes de valor que oferim als nostres grups d'interès, transformant la manera com enfoquem l'assistència i el model d'atenció a les persones ateses, familiars i ciutadans. Basats en la humanització i amb responsabilitat social corporativa

El segon, que contempla estratègies corporatives que han d'acompanyar i garantir l'èxit de les primeres, fent evolucionar tot el que fa possible que funcioni a la nostre organització: òrgans de govern i de gestió, l'equip humà, la tecnologia i les aliances i projectes de col·laboració amb altres institucions.

1.2.1 Àmbit

L'hospital Comarcal de Móra d'Ebre, és un hospital de Nivell I o Bàsic que pertany a l'Àrea Sanitària de Terres de l'Ebre i que presta serveis sanitaris als ciutadans de les comarques de la Ribera d'Ebre, Terra Alta i Priorat.

La superfície de les tres comarques és de 2.068.9 Km² i tenen una població de 42.460 habitants segons el padró municipal de l'any 2020, el que dona una densitat de població de 20.52 habitants/Km², molt lluny dels 234,4 habitants /Km² de la globalitat de Catalunya.

Segons dades actualitzades a l'any 2020 per l'Idescat, tots els índex que identifiquen una població més envellida, i per tant amb una major demanda potencial de serveis de salut i socials, estan, en les tres comarques, molt per sobre dels indicadors de Catalunya. Per tant, pel que fa a l'estructura de la població ens trobem amb una població extremadament envellida.

Des de 1993 integra una Unitat sociosanitària amb les prestacions de llarga estada i mitja estada polivalent.



1.2.2 Àmbit

Característiques demogràfiques:

	Distribució de la població en grans grups d'edat								
	2001			2013			2020		
	0-15	16-64	65 i més	0-15	16-64	65 i més	0-15	16-64	65 i més
Priorat	11,29	60,21	28,51	13,24	62,14	24,62	12,52	62,2	25,28
Ribera d'Ebre	13,76	61,80	24,44	13,52	63,43	23,05	13,27	61,92	24,81
Terra Alta	11,78	59,48	28,74	12,33	60,17	27,50	12,8	57,63	29,57
Catalunya	14,83	67,80	17,37	16,80	65,76	17,44	16,35	64,69	18,96

Característiques econòmiques:

A l'estructura econòmica de les tres comarques el sector primari té un pes molt important, excepte en la de la Ribera d'Ebre, on la presència del propi Hospital Comarcal i la central Nuclear d'Ascó fa variar la contribució de l'agricultura en el teixit econòmic.

Prova d'aquest fet és que el nombre d'autònoms supera o és similar als afiliats al règim general de la seguretat social en les comarques del Priorat i la Terra Alta, fet que no es dona a la de la Ribera d'Ebre, on el nombre d'afiliats al règim general dobla al del règim d'autònoms.

1.3.1 Qui integra l'HCME?



390 professionals

Professionals d'atenció directe

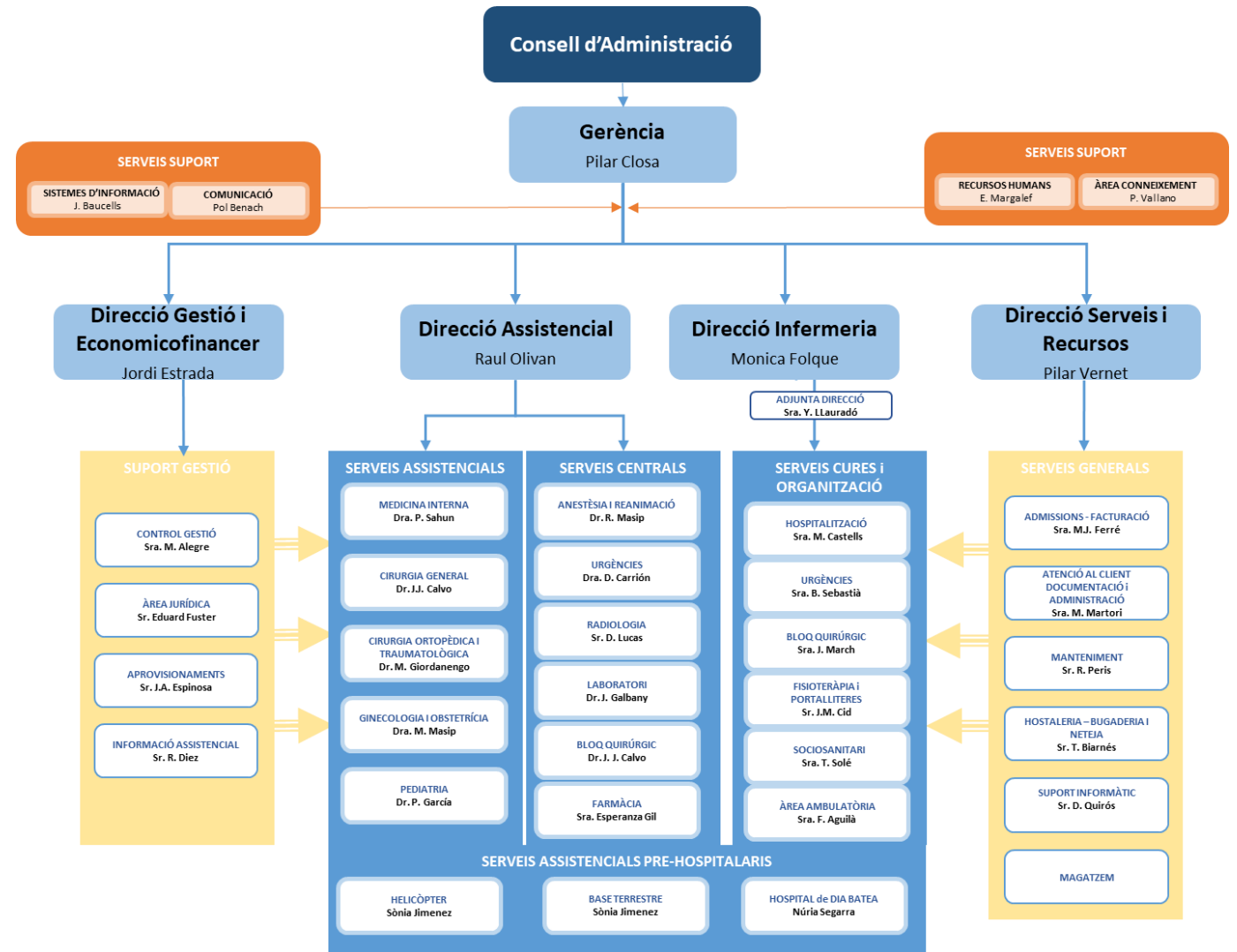
- Facultatius
- Professionals infermeria: Infermer/a, TCAI, Portalliteres, Fisioterapeuta, Tècnics, Dietètica, Treball Social, Terapeuta Ocupacional, Animador Sociocultural.

Professionals de serveis

- Serveis administratius i de Gestió
- Direcció
- Serveis de suport: cuina- cafeteria, cosidor, bugaderia, manteniment.

1.3.2 Qui integra l'HCME?

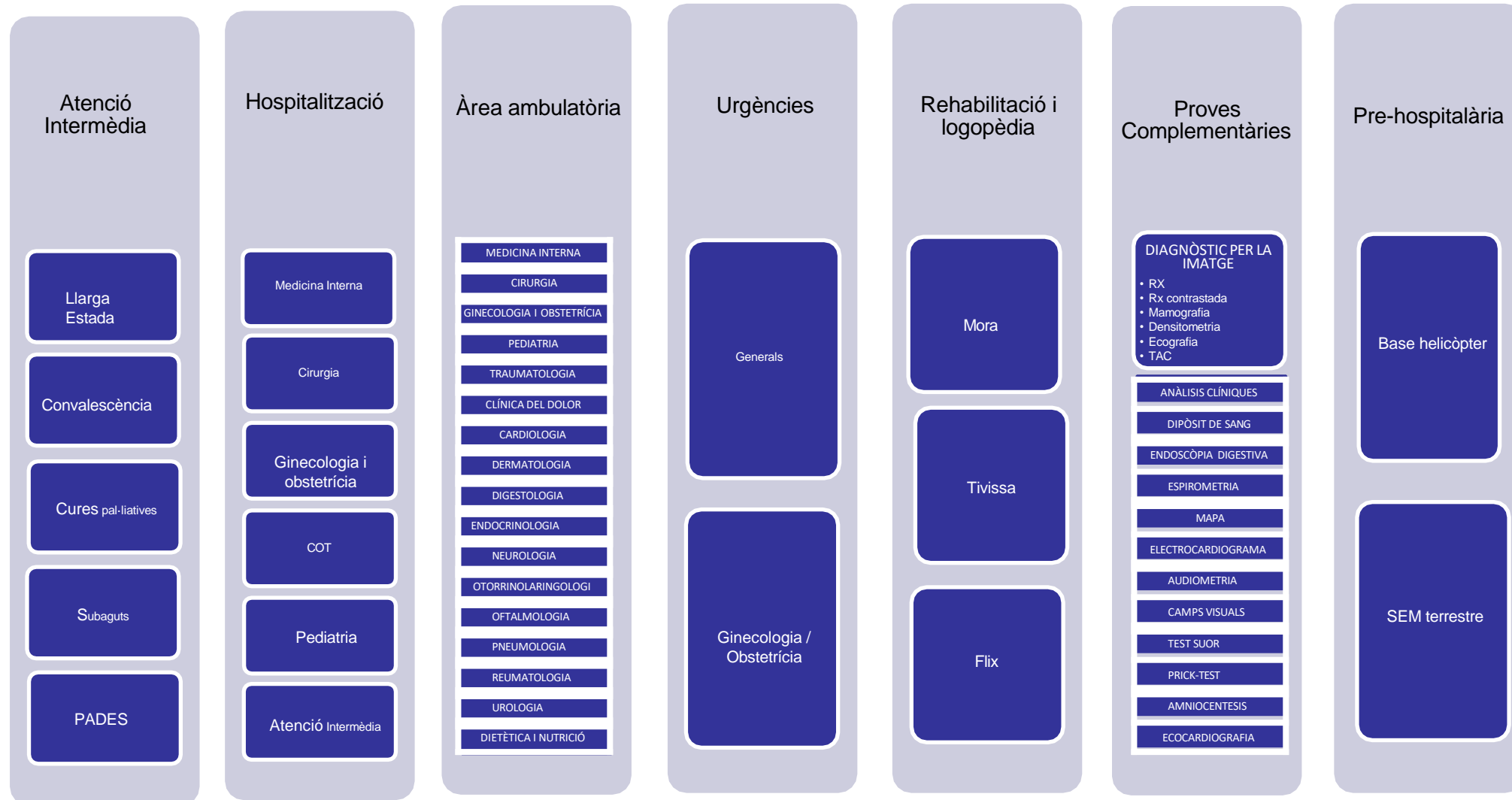
Organigrama de l'HCME



1.4 Què es gestiona des de l'HCME?

- L'Hospital és un centre de nivell general bàsic, que té 48 llits de malalts aguts operatius, tot i que pot arribar a disposar-ne fins a 72.
- Des de 1993 integra una Unitat Sociosanitària amb:
 - 38 places internament
 - 10 places d'Hospital de Dia Sociosanitari
 - 10 places Hospital de dia de Batea
 - i una Unitat de PADES.
- Una Unitat de Cirurgia Major Ambulatòria (CMA) amb capacitat per a 9 pacients.
- Base terrestre 24h SEM i base helicòpter
- Rehabilitació ambulatòria a l'Hospital, Flix i Tivissa
- Una Area d'atenció Ambulatoria, amb consulta externa i proves complementàries
- Area d'Atenció urgent

1.5 Quins Serveis dona l'HCME?



2.1 Metodologia

Es fa una anàlisi intern, dels punts forts que té l'HCME, així com de les mancances, i també una anàlisi de l'entorn per tal de reconèixer les amances a les que està sotmés i les oportunitats que s'hauran d'aprofitar.

Partint de la situació de l'HCME (2021), de l'anàlisi DAFO, posant al centre les necessitats de les persones que integren el nostre Territori i amb la voluntat de donar el millor servei a l'alçada del moment actual, ja sigui directament o mitjançant acords i aliances, l'equip de Direcció i la pròpia Direcció, defineix un procés de Planificació estratègica que permetrà seguir unes línies de treball els propers anys per arribar als objectius estratègics desitjats.

PUNTS FORTS

- Capacitat d'adaptació
- Atenció Centrada en la Persona
- Proximitat
- Sentiment de pertinença de gran part de la plantilla
- Hospital dinàmic
- Humanització
- Únic Hospital del territori per atendre pacients d'altres règims econòmics
- Entorn agradable
- Fidelització dels professionals (70% estructura estable)

PUNTS FEBLES

- Aïllament demogràfic
- Osolescència equipaments
- Estructura del Centre molt envellida
- Dificultat captació professionals
- Creixement demogràfic negatiu zona d'influència

AMENACES

- Manca de professionals accentuada per l'aïllament geogràfic, en especial per l'atenció continuada
- Circuits des de Primària que històricament deriven l'activitat a Centres grans
- Competència amb altres proveïdors del territori per captar RRHH
- Creixents costos en despesa corrent relacionats amb IPC que impacten de manera considerable en el resultat de l'empresa
- Jubilació propera de molts professionals

OPORTUNITATS

- Redirigir l'activitat de pacients del territori cap al nostre Centre
- Millorar la nostra resolució mitjançant inversions oportunes
- Capacitat d'adaptació a les necessitats complexes de l'embelliment de la població (CMA, hospitals de dia,...)
- Participació en projectes socials del territori.
- Possibilitat d'implantar projectes de sostenibilitat ambiental i eficiència energètica

2.2 Missió, visió i valors de l'HCME

L'HCME s'ha proposat avançar cap a un model **centrat en les persones**, un model integral més digne, participatiu i focalitzat en la preservació dels drets, desitjos, preferències i qualitat de vida de les persones ateses, a banda de seguir oferint un model assistencial basat en l'evidència científica i de qualitat.

Missió: Proveir atenció especialitzada de qualitat, amb criteris d'eficiència i d'acord amb l'evidència científica disponible

Visió: Millorar la salut de les persones al nostre territori d'influència mitjançant d'una atenció excel·lent i propera.

Valors:

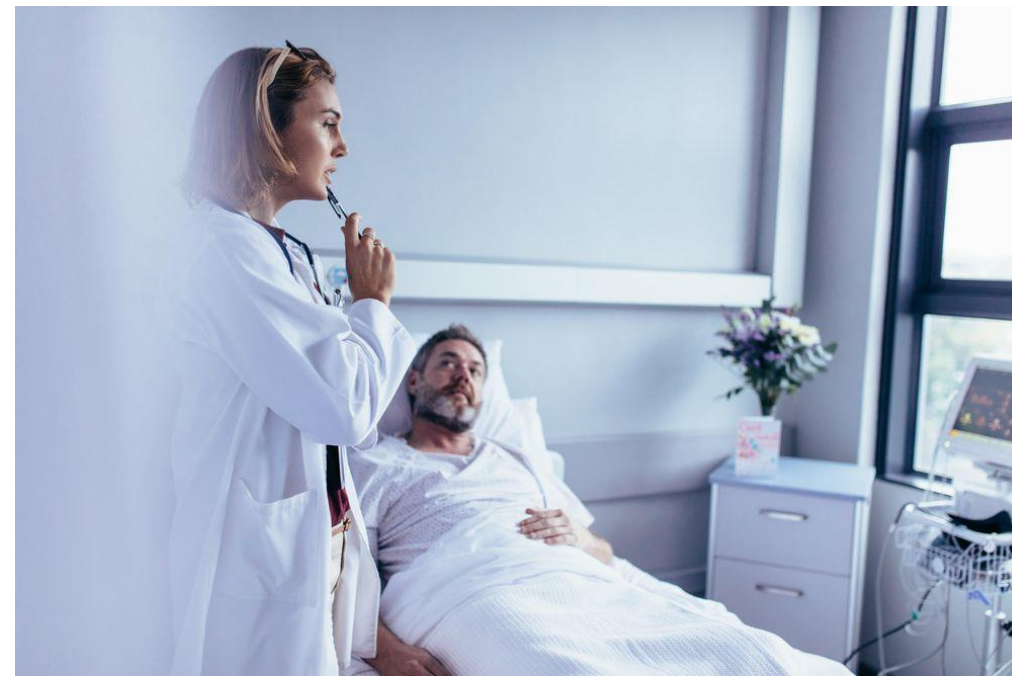
Compromesos amb les persones i el territori

Orientats a la qualitat i a la seguretat

Transparents, sostenibles i eficients

Treball en equip amb els millors professionals

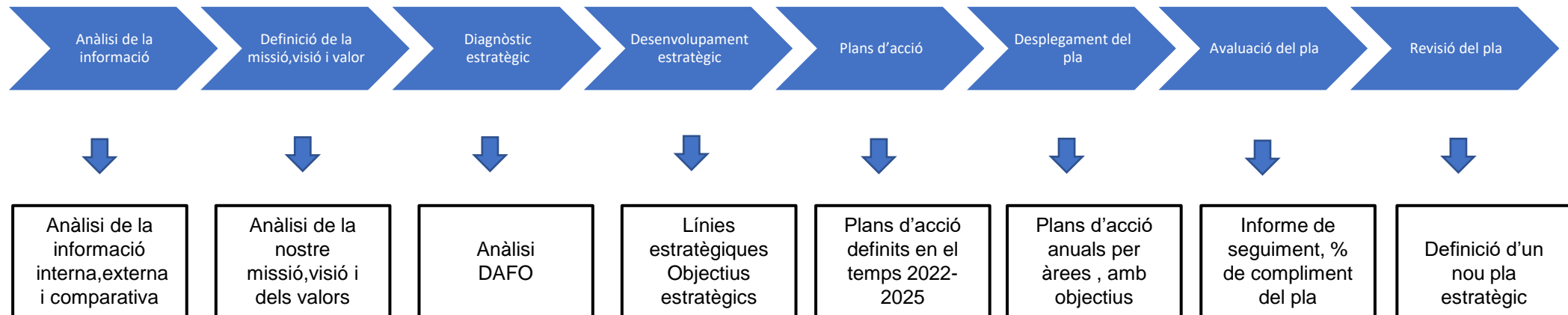
Es resumeix en el nostre lema: **“A prop teu per cuidar-te”**



A prop teu per cuidar-te.

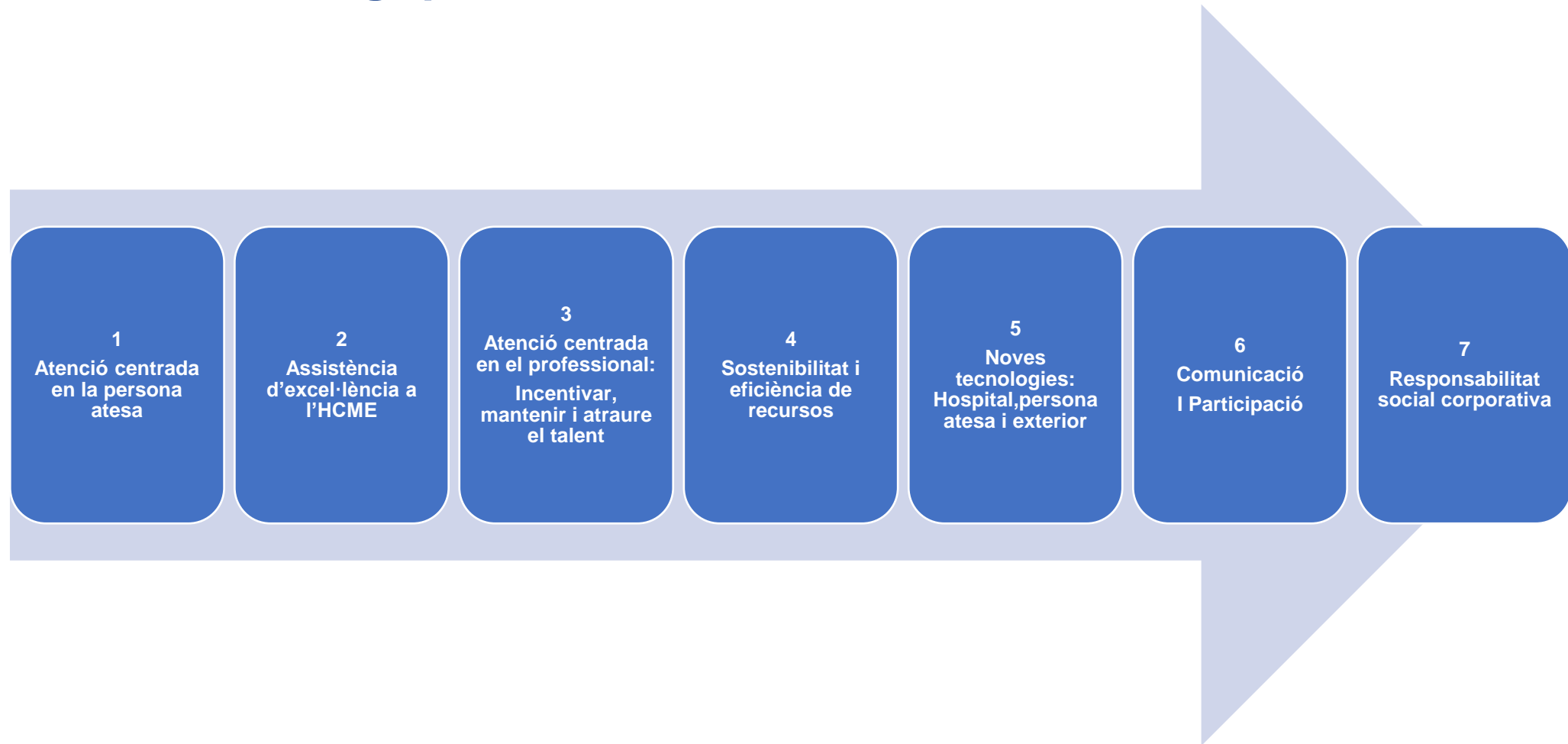
2.3 Procés de Planificació estratègica

Fases



Outputs

3.1 Línies estratègiques



3.1.1 Atenció centrada en la persona atesa

Els propers anys, hem d'avançar cap a un model Centrat en les persones, un model integral més digne, participatiu i centrat en la preservació dels drets, desitjos, preferències, i qualitat de vida de les persones ateses.

Dissenyar processos assistencials orientats a les necessitats dels pacients. Volem superar la tradicional diferenciació per especialitats i fomentar una oferta de serveis centrada en els problemes de salut de la persona.

La finalitat d'aquest nou model organitzatiu, és millorar tant la capacitat resolutiva de l'hospital a nivell d'eficiència, de qualitat i de seguretat, com la pròpia experiència dels nostres pacients.

3.1.2 Atenció centrada en la persona atesa

1.1. Corresponsabilitzar i formar a la persona atesa en la seva malaltia

1.1.1. Pla d'acció validat amb la persona

1.1.2. Check list quirúrgic signat

1.1.3. Potenciar l'educació sanitària (xarxes, mitjans audiovisuals)

1.2. Participació dels pacients i usuaris en les polítiques i estratègies de l'HCME

1.2.1. Recollir l'opinió del pacient mitjançant enquestes

1.2.2 Accions de millora

1.3. Pacient expert

1.4 Impulsar la col·laboració amb associacions i entitats socials

1.5. Accessibilitat

1.5.1 Dels professionals : horaris/correu...

1.5.2. Habilitació d'espais

1.6. Treball en equips multidisciplinars

1.7. Revisió i millora dels processos d'atenció a l'usuari: URG/HOS

1.8. Quadre de comandament

1.8.1 Objectius

1.8.2. Indicadors

1.9. Benchmarking sistematitzat

1.10. Persona de referència per la persona atesa (gestor de casos)



3.2.1 Assistència d'excel·lència a l'HCME

“Primer els pacients” és el principi que ens hauria de guiar. Oferim als nostres pacients i les seves famílies una acollida i una atenció excel·lent al llarg de tota la seva estada. Han d'estar al centre de l'atenció: Hem de tenir cura de la seva salut, de manera integral.

A l'hospital que volem, els pacients s'hi han de sentir en tot moment respectats, escoltats, informats i confortats. Volem construir al seu voltant un entorn acollidor, tant des del punt de vista dels professionals com de les instal·lacions, creant “entorns terapèutics saludables i segurs” i prenent en consideració els seus valors i creences, les seves preferències i necessitats particulars.

L'empatia és clau, com també ho és la comunicació. Informar bé i educar en salut permet que els pacients participin, des del coneixement, en la presa de les decisions que els afecten, alhora que promou la seva autonomia i que tinguin cura de la pròpia salut. Establir una comunicació fluida entre professionals serà també la base per garantir la millor coordinació i continuïtat assistencial.

3.2.2 Assistència d'excel·lència a l'HCME

Evolucionar cap a una organització integrada de serveis de salut al territori.

L'atenció a la salut ha de tenir un enfocament comunitari, en què els malalts siguin atesos des de la proximitat i d'una manera integral i integrada.

L'envelliment de la població, la prevalença de malalties cròniques i la dependència han comportat l'aparició d'un nou perfil de pacient en què concorren necessitats complexes, tant sanitàries com socials, per a qui el model d'atenció tradicional, sovint fragmentat, és insuficient per donar-los resposta.

Volem que els pacients percebin una continuïtat assistencial total en l'atenció que rebin, això implica també transformar la manera com ens relacionem, apostant per una cultura de col·laboració i de treball en xarxa, proactiva i de co-responsabilització entre professionals i també amb els pacients.

3.2.3 Assistència d'excel·lència a l'HCME

2.1. Definició i dimensionament dels Serveis que ha de donar l'HCME

2.1.1. Visió integral : físic,psico i socio

2.1.2. Analitzar les fugues a d'altres centres i presa de decisions

2.2. Assistència basada en l'evidència científica garantint qualitat i seguretat

2.2.1. Reunions periòdiques multidisciplinars

2.2.2. Revisió dels procediments

2.2.3. Revisió de protocols

2.2.4. Seguiment de les comissions

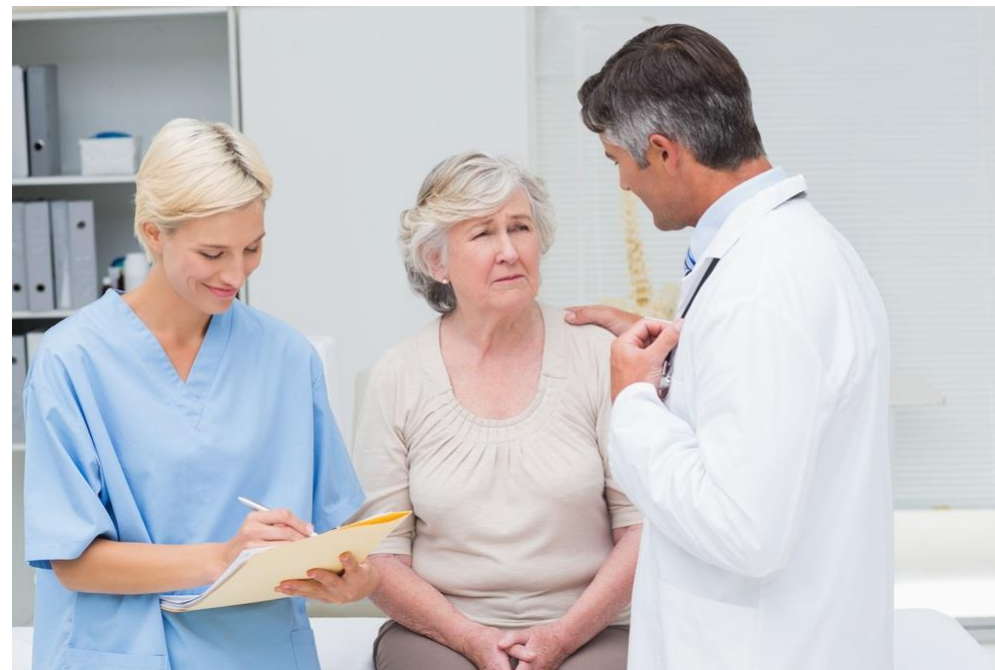
2.2.5. Sessions clíniques amb hospital de referència

2.3. Grans projectes i aliances

2.4. Voluntariat fora del centre

2.5. Pla de formació participatiu

2.6. Missió, visió i valors



3.3.1 Atenció centrada en el professional: incentivar, retenir i atraure el talent

Considerar els professionals com a element clau per aconseguir l'excel·lència. L'Hospital serà excel·lent en la mesura que també ho siguin les persones que en formen part.

Incentivar, retenir i atraure el talent dels professionals:

- Desenvolupar les competències
- Promoure la participació, fidelització i satisfacció dels professionals
- Potenciar el lideratge dels comandaments
- Simplificar i innovar els processos de gestió de recursos humans
- Millorar la gestió de la prevenció de riscos laborals i salut laboral

Potenciar la innovació i el coneixement com a elements diferenciadors, l'hospital ha de ser un pol d'atracció, creació i difusió de coneixement.

3.3.2 Atenció centrada en el professional: incentivar, retenir i atraure el talent

Volem que la recerca, la docència, la innovació i la formació s'integrin de manera natural amb la dinàmica assistencial, de forma que tot el que es genera des d'aquests àmbits impacti positivament en l'atenció que prestem als nostres pacients i contribueixi a millorar els resultats sobre la seva salut.

És clau treballar alineats amb el món acadèmic/universitari, aprofitant el valor que aporten les aliances amb Hospital Verge de la Cinta i Hospital Sant Joan de Reus i altres que puguem fer en el futur.

Tenim talent, i hem de garantir que les idees generades pels nostres professionals es converteixin en nous productes, serveis o models organitzatius que aportin valor a l'Hospital, als propis professionals i a la societat. Per crear l'entorn adequat, introduïrem polítiques d'incentius per potenciar la innovació, dotant d'espais i temps d'interrelació als professionals que els permetin generar noves idees, i promourem el contacte amb experts.

3.3.3 Atenció centrada en el professional: incentivar , retenir i atraure el talent

- 3.1. Descripcions de lloc de treball
- 3.2. Crear un Sistema de Competències per desenvolupar als professionals
- 3.3. Retenció del talent: Fidelització i Pla de carrera. Pla de successions
- 3.4. Potenciar el lideratge dels comandaments
- 3.5. Potenciar la recerca i la investigació
- 3.6. Potenciar el treball en xarxa
- 3.7. Promoure la participació dels professionals
- 3.8. Potenciar la formació continuada i la docència
- 3.9. Simplificar i innovar els processos de Recursos Humans
- 3.10. Millorar la gestió de prevenció de riscos i salut laboral
- 3.11. Confecció d'un manual d'acollida
- 3.12. Establir i comunicar els objectius als professionals



3.4.1 Sostenibilitat i eficiència dels recursos

Fer un hospital sostenible tant des del punt de vista econòmic com mediambiental, amb una gestió eficient dels recursos, millora de processos, de plans d'eficiència energètica, plans de gestió mediambiental, etc.

Consolidar l'equip de les àrees econòmic-financer, jurídica i de contractació al Centre.

Optimitzar la gestió de recursos per a garantir la sostenibilitat de l'organització:

Adequar els recursos a la demanda.

Potenciar la captació d'ingressos per millorar el compte de resultats.

Identificar i reduir les despeses que no generen valor, garantint la qualitat.

Millorar l'equilibri financer per garantir el finançament corrent i estructural.

Millorar les infraestructures i equipaments.

3.4.2 Sostenibilitat i eficiència dels recursos

4.1. Consolidació de l'autogestió

4.2. Millora de la gestió adequant recursos-demanda

4.2.1. Indicadors

4.2.2. Mesa econòmica

4.3. Potenciar la captació d'ingressos

4.3.1. Seguiment inversions CatSalut

4.4. Identificar i reduir despeses que no generen valor

4.4.1. Compra conjunta

4.5. Millorar l'equilibri financer per garantir el finançament corrent i estructural

4.5.1 Informació als professionals

4.6. Millorar infraestructures i equipaments

4.6.1. Revisió i actualització d'aparells

4.6.2. Climatització



3.5.1 Noves Tecnologies: pacient, HCME i exterior

Desenvolupar les TIC i altres tecnologies.

L'hospital viurà interconnectat virtualment amb tot el que l'envolta i amb totes les persones que hi tenen relació: professionals, pacients, ciutadans, altres centres... Sense barreres ni distàncies físiques que els separin.

El Consorci és una organització complexa, amb diferents àmbits d'actuació, espais multicèntrics i una xarxa de relacions cada cop més àmplia.

Els propers anys, desenvoluparem noves eines tecnològiques que facilitin la gestió i que ajudin els nostres professionals a dur a terme la seva tasca i les relacions amb pacients i amb altres professionals de forma òptima. Volem que la tecnologia, en especial la relacionada amb els processos d'informació i de comunicació (TIC), sigui un element estructurador de la nostra institució, de la seva gestió i de l'atenció que proporcionem.

Obrirem amb les TIC, nous canals de relació amb els pacients per fer més accessible l'assistència sanitària i social, potenciarem la connectivitat amb els altres hospitals i entitats, i promourem la innovació per establir noves formes de treball i oferir nous serveis que aportin valor als nostres pacients.

3.5.2 Noves Tecnologies: pacient, HCME i exterior

5.1. Millorar els processos potenciant la traçabilitat i l'automatisme dels aplicatius

5.2. Evolucionar cap unes eines accessibles i útils per la presa de decisions

5.2.1. Acords amb les Universitats

5.2.2. Bases de dades

5.3 Avançar en la transformació cap una cultura digital de la organització

5.3.1. Potenciar la Interacció Hospital-Persona atesa



3.6.1 Comunicació i Participació

Hem de desenvolupar una estratègia de comunicació que posi en valor la nostra activitat i tot allò que fem per la societat i pel territori: els bons resultats en salut, els programes innovadors, l'aposta per la docència i la recerca.... tot, per construir una imatge de marca de confiança que ens permeti consolidar-nos com una institució de referència dins de l'àmbit de la salut.

En el model de proposem, els ciutadans, els professionals i també els nostres aliats han de tenir un paper actiu en les decisions. Per això, hem d'adaptar aquests òrgans perquè incorporin la seva participació.

Una manera de fer-ho és impulsar estructures i models de gestió descentralitzada, que promoguin la millora a través d'una major implicació dels professionals, i crear models participatius per sumar la seva experiència i la dels pacients/cuidadors a l'hora de dissenyar els processos assistencials.

Així mateix, per aconseguir ser una organització de salut reconeguda, capdavantera i sostenible, cal que els aliats es converteixin en part indestriable del nostre projecte de futur, incorporant la seva veu.

3.6.2 Comunicació i Participació

6.1. Visibilitat de l'HCME per destacar la imatge institucional

- 6.1.1 web
- 6.1.2. intranet
- 6.1.3. xarxes

6.2 Millorar la comunicació interna efectiva

6.3. Potenciar la comunicació i interacció amb l'usuari

6.4. Facilitar eines als usuaris de informació Sanitària

6.5. Memòries



3.7.1 Responsabilitat social corporativa

L'objectiu és, ser una organització responsable i compromesa amb la qualitat i la sostenibilitat.

Una organització d'excel·lència que aposta pel coneixement i la innovació, i que gestiona de manera eficient els recursos al servei dels ciutadans, els professionals i les seves necessitats.

Consolidar aliances, per garantir l'excel·lència i la sostenibilitat, amb aquelles institucions sanitàries, socials, acadèmiques i tecnològiques amb qui compartim interessos.

3.7.2 Responsabilitat social corporativa

7.1. Potenciar les diferents línies per augmentar el compromís amb l'entorn

7.2. Eficiència energètica

7.3 Transparència en totes les accions

7.4 Codi ètic

