

Definició del Pla Estratègic 2020-2022

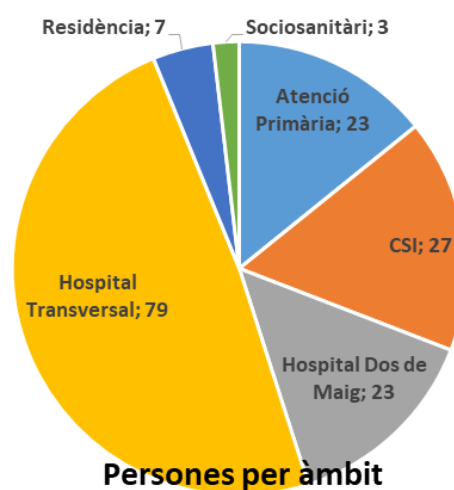
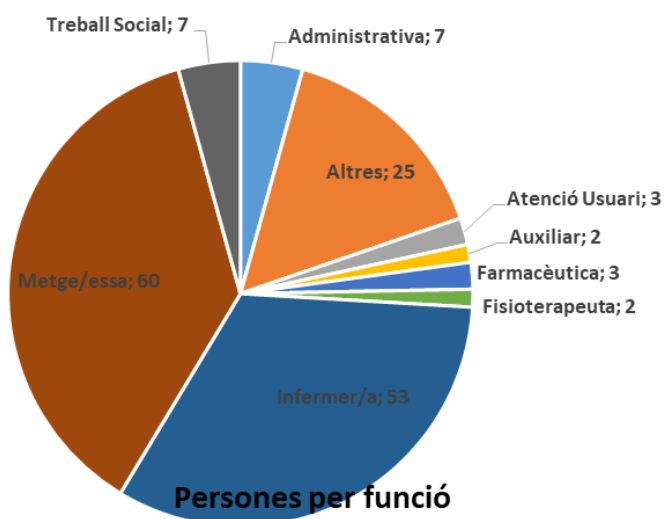
Entre finals del 2019 i l'inici del 2020 s'ha fet la reformulació del Pla estratègic per al període del 2020 fins al 2022.

En l'inici d'aquest procés, els integrants del Comitè Executiu i del Consell Rector han participat definint les línies mestres de l'estratègia del CSI, representades en quatre eixos i les diferents línies del pla estratègic.

Durant el mes de gener del 2020 es van escollir els responsables de les línies i els eixos per tal de definir els objectius de cadascuna de les línies, en total 30 objectius:

Eix 1	POBLACIÓ SANA I AUTÓNOMA	
Línia 1.1	Estil de vida saludable	
	Promoure hàbits saludables prioritzats	Objectiu 1
	Fomentar benestar emocional	Objectiu 2
	Motivar a professionals/ usuaris/ població	Objectiu 3
Línia 1.2	Apoderament del Pacient	
	Apoderament proper i àgil dels usuaris	Objectiu 1
	Fomentar la autogestió de la malaltia	Objectiu 2
	Apoderar els professionals per apoderar usuaris	Objectiu 3
Línia 1.3	Experiència del Ciutadà	
	Millorar la experiència dels usuaris atesos	Objectiu 1
	Millorar els canals de comunicació amb l'usuari	Objectiu 2
Eix 2	APODERAMENT DELS PROFESSIONALS/ MODEL ORGANITZATIU CSI	
Línia 2.1	Estil de lideratge CSI	
	Desenvolupar l'estil de lideratge CSI.	Objectiu1
Línia 2.2	Model organitzatiu CSI.	
	Desenvolupar el model organitzatiu CSI.	Objectiu1
Línia 2.3	Reconeixement de les persones	
	Reconèixer el talent de cada persona del CSI.	Objectiu1
Línia 2.4	Orgull de pertinença	
	Potenciar l'Orgull de pertinença	Objectiu1
Eix 3	DOCÈNCIA, RECERCA I INNOVACIÓ	
Línia 3.1	Innovació	
	Innovació: de la generació a l'ADN	Objectiu1
	Ser referents en models assistencials innovadors	Objectiu2
Línia 3.2	Docència	
	Ser Hospital Universitari	Objectiu1
	Augmentar l'atractiu de la FSE (Formació Sanitària Especialitzada)	Objectiu2
	Millorar la Visibilitat Externa i Interna Docència	Objectiu3
Línia 3.3	Recerca	
	Promoure la recerca clínica i epidemiològica competitiva	Objectiu1
	Fer créixer la cultura de la recerca de qualitat dins el CSI	Objectiu2
Eix 4	SOSTENIBILITAT INTERNA I EXTERNA	
Línia 4.1	Sostenibilitat econòmica	
	Tenir sostenibilitat econòmica	Objectiu1
Línia 4.2	Projectes de Futur	
	Garantir la disponibilitat de les infraestructures actuals	Objectiu1
	Avançar en la definició dels nous projectes	Objectiu2
Línia 4.3	Eliminar allò que no agrega valor	
	Utilitzar els recursos de manera idònia, propera i eficient	Objectiu1
	Ser una organització àgil	Objectiu2
Línia 4.4	Estabilització de la plantilla i integració de la política preventiva	
	Estabilitzar la plantilla	Objectiu1
	Gestionar l'absentisme	Objectiu2
	Integrar la política de prevenció de riscos laborals	Objectiu3
Línia 4.5	Desenvolupament sostenible (ODS)	
	Impulsar el desplegament dels ODS (objectius de desenvolupament sostenible)	Objectiu1
	Reduir l'impacte ecològic dels residus	Objectiu2
	Augmentar la sensibilització ecològica	Objectiu3

El següent pas va ser definir les accions per assolir els objectius. Per a aquesta fase es van fer 15 pluges d'idees (una per a cada línia) i hi van participar uns 140 professionals de tots els àmbits i centres del CSI. Van sorgir més de 1.000 idees per tal de poder definir el pla d'acció.



Pla Estratègic. Resultats any 2022

Per a l'any 2022, igual que per al 2021, s'han treballat totes les línies del Pla Estratègic definit a l'inici del 2020, i que en algun cas s'havien quedat congelades durant la fase més aguda de la pandèmia pel Covid-19.

Les línies estratègiques que es s'han treballat durant el 2022, han sigut:

PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA 2020-2022


Líder

EIX 1 POBLACIÓ SANA I AUTÒNOMA		Dani Rodríguez
Línia 1.1	Estil de vida saludable	Raquel Barnés Eva González
Línia 1.2	Apoderament del Pacient	L.M. Ceresuela
Línia 1.3	Experiència del Ciutadà	Sandra Juncosa
EIX 2 ORGANITZACIÓ ATRACTIVA PER ALS PROFESSIONALS QUE HI TREBALLEN		Jordi Vilasau
Línia 2.1	Estil de lideratge	Anna Vilanova
Línia 2.2	Model organitzatiu	Àlex Santamaria
Línia 2.3	Reconeixement	Natalia Riera
Línia 2.4	Orgull de pertinença i Marca	Mònica Fernández
EIX 3 DOCÈNCIA, RECERCA I INNOVACIÓ		Javier Grueso
Línia 3.1	Innovació	Jorge Roman Raquel Barnés
Línia 3.2	Docència	Gemma Ferriz
Línia 3.3	Recerca	Montse Martín
Línia 3.4	Simulació	Àlex Romero
EIX 4 SOSTENIBILITAT INTERNA I EXTERNA		Sergio Oleaga
Línia 4.1	Sostenibilitat econòmica	Meritxell Serra
Línia 4.2	Projectes de Futur	Jordi Vivancos
Línia 4.3	Eliminar allò que no agrega valor	David Pumar
Línia 4.4	Estabilització de la plantilla i integració de la política preventiva	Antonio Rodríguez
Línia 4.5	Desenvolupament sostenible (ODS)	Maria Jesús Martínez

A la finalització del primer trimestre del 2022, es va donar difusió dels temes treballats durant el 2021 i el plantejament de les línies d'actuació per al 2022.

El resum dels resultats del Pla estratègic per al 2022 ha estat:

- Tancament del 73% de les accions** del Pla definit (68% en l'any 2021).
- 65% de les accions tancades en data** (68% en l'any 2021).
- Assoliment del 67% dels objectius** definits (63% en l'any 2021).

 SEGUIMENT DEL PLA ESTRATÈGIC 2022	Avenç de les accions				% accions en data				% objectius assolits			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Global PLA ESTRATÈGIC 2022	29%	40%	58%	73%	95%	88%	85%	65%	2%	22%	35%	67%

ECE-M-013

EIX 1 POBLACIÓ SANA I AUTÒNOMA	Dani Rodríguez	28%	37%	73%	81%	83%	85%	95%	79%	0%	13%	41%	75%
Línia 1.1	Raquel Barnés Eva González	30%	40%	68%	71%	75%	100%	90%	67%	0%	18%	50%	67%
Línia 1.2	L.M. Ceresuela	40%	40%	88%	96%	100%	67%	100%	100%	0%	0%	0%	75%
Línia 1.3	Sandra Juncosa	20%	28%	68%	84%	100%	60%	100%	80%	0%	0%	25%	100%
EIX 2 ORGANITZACIÓ ATRACTIVA PER ALS PROFESSIONALS QUE HI TREBALLEN	Jordi Vilasau	31%	36%	50%	75%	100%	100%	89%	73%	0%	17%	25%	46%
Línia 2.1	Anna Vilanova	35%	35%	35%	50%	100%	100%	100%	25%	0%	17%	33%	33%
Línia 2.2	Àlex Santamaria	22%	30%	40%	80%	100%	100%	60%	100%	0%	0%	0%	50%
Línia 2.3	Natalia Riera	30%	32%	56%	84%	100%	100%	100%	80%	0%	0%	0%	67%
Línia 2.4	M. Fernández	44%	44%	65%	85%	100%	100%	100%	100%	0%	50%	50%	50%
EIX 3 DOCÈNCIA, RECERCA I INNOVACIÓ	Ferran Aymerich	32%	42%	47%	68%	82%	80%	73%	62%	0%	23%	23%	71%
Línia 3.1	Raquel Barnés / Jorge Roman	36%	42%	40%	65%	100%	89%	75%	50%	0%	17%	25%	42%
Línia 3.2	Gemma Ferriz	34%	51%	55%	72%	77%	93%	93%	80%	0%	50%	42%	100%
Línia 3.3	Montse Martín	29%	34%	46%	66%	100%	100%	100%	43%	0%	0%	0%	100%
Línia 3.4	Alex Romero	27%	31%	42%	64%	100%	78%	44%	56%	0%	0%	0%	0%
EIX 4 SOSTENIBILITAT INTERNA I EXTERNA	Sergio Oleaga	26%	43%	64%	73%	100%	83%	85%	59%	4%	21%	43%	65%
Línia 4.1	Meritxell Serra	24%	32%	70%	85%	100%	80%	100%	75%	33%	33%	67%	67%
Línia 4.2	David Alvarez	35%	68%	90%	93%	100%	88%	100%	88%	0%	0%	100%	100%
Línia 4.3	David Pumar	24%	42%	66%	82%	100%	80%	90%	70%	0%	0%	25%	75%
Línia 4.4	Esther Solà	24%	30%	34%	40%	100%	80%	70%	11%	0%	0%	0%	25%
Línia 4.5	M. J. Martínez	25%	43%	70%	75%	100%	88%	75%	63%	0%	36%	50%	70%

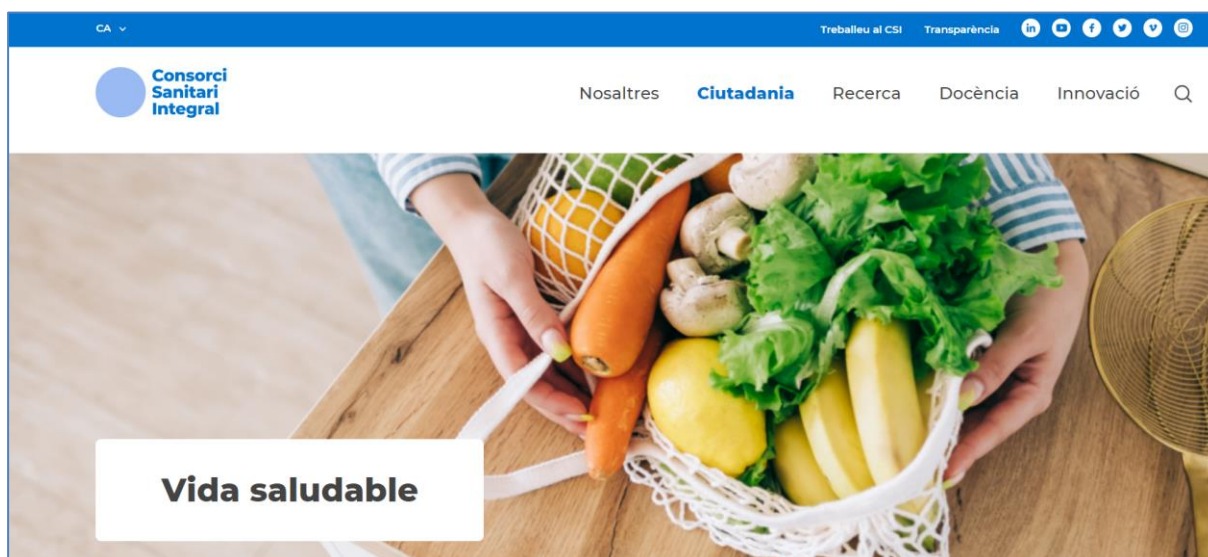
En l'últim trimestre de l'any, s'han celebrat els Premis a l'excel·lència i qualitat Jordi Mauri, que han sigut atorgats per les accions dutes a terme en els quatre eixos del Pla Estratègic 2020-22 (Població Sana i Autònoma; Organització atractiva per a les persones; Docència, recerca, innovació i simulació; Sostenibilitat interna i externa).

Aquestes són les accions principals fetes en els diferents eixos del Pla estratègic durant aquest 2022:

Eix 1 POBLACIÓ SANA I AUTÒNOMA

Durant el 2022, s'han iniciat les formacions per tal de fer prescripció social, curs enfocat a canviar els hàbits alimentaris i d'activitat física amb l'objectiu d'aconseguir un estil de vida saludable i un pes saludable.

S'ha definit en la nova Web del CSI, un espai de recursos per treballar entorns de vida saludables (alimentació, activitat física, deixar de fumar, salut emocional, prevenció d'accidents i lesions...).



<https://www.csi.cat/ciutadania/vida-saludable/>

Dins el Marc del Programa de Benestar Emocional i Salut Comunitària s'ha incorporat la figura de benestar emocional en els centres d'Atenció Primària, s'ha fet el pla funcional i s'han fet activitats grupals a la comunitat.

S'ha signat el conveni amb la Fundació Claror per reprendre el projecte "Enganxa't a l'activitat" amb derivació d'usuaris a partir del segon trimestre de l'any.

S'han dut a terme un total de 8 activitats per tal de promocionar la salut dirigides a professionals del CSI (alimentació saludable, marxa nòrdica...).

Dintre del Programa de Benestar Emocional, s'han fet d'almenys 5 activitats a cada centre d'atenció primària per tal de millorar el benestar emocional dels nostres professionals.

S'han implementat els programes de Pacient expert i Cuidador expert. Tot i que durant la pandèmia no ha estat possible el seu desenvolupament, està previst reprendre'ls, donat el seu alt grau d'impacte.

Dintre de l'objectiu de fomentar el coneixement sobre la pròpia salut, s'ha fet una prova pilot amb un grup psicoeducatiu de pacients amb malaltia renal crònica avançada.

S'han donat per finalitzats els *d'Adequació a l'esforç terapèutic dels Pacients crònics complexos (PCC)* i *Pacients amb cronicitat avançada (MACA)*. El grau d'impacte ha estat elevat, actualment el 70% d'aquests pacients tenen registrat el perfil d'AET a la seva història clínica.

S'ha avançat segons la planificació prevista en el projecte per conèixer l'experiència del ciutadà amb la metodologia *Net Promoter Score (NPS)* i s'han dissenyat els informes estructurats del resultat de les diferents campanyes.

Durant el 2022 s'ha fet una campanya específica per conèixer l'experiència del model no presencial en Consultes Externes i en Atenció Primària.

S'han implementat de manera estable les campanyes per conèixer l'experiència de l'usuari en les àrees de Consultes Externes, Atenció Primària, Urgències, Hospitalització i Cirurgia Ambulatoria.

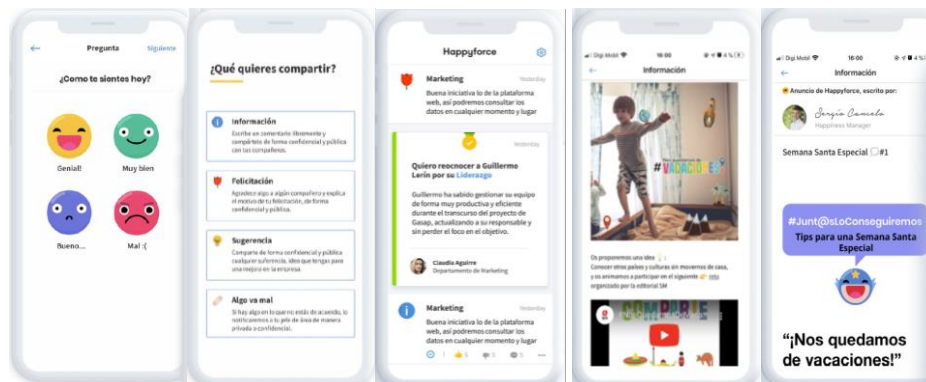
Eix 2 APODERAMENT DEL PROFESSIONAL

Durant el 2022 s'ha consolidat l'enquesta de desvinculació, tant als professionals que deixen l'organització com als comandaments afectats. Del resultat es desprèn que, dels professionals que marxen, el 35% dels seus líders valoren que no voldrien que marxessin. Aquesta dada ha millorat respecte a anys anteriors; al 2021 fou del 48%. D'aquestes enquestes el que es valora més positivament és l'experiència amb l'equip i la satisfacció general respecte al CSI i el valorat més negativament ha sigut la càrrega de feina, el salari i la formació rebuda.

Al març del 2022 s'ha creat l'Espai del Lideratge del CSI, un punt de trobada dins el programa Teams, amb l'objectiu d'informar, acompanyar i dotar d'eines i recursos als líders del CSI, i s'ha posat especial atenció en aquelles àrees que es van detectar en la presentació del Model de lideratge i que tenen més recorregut de millora.

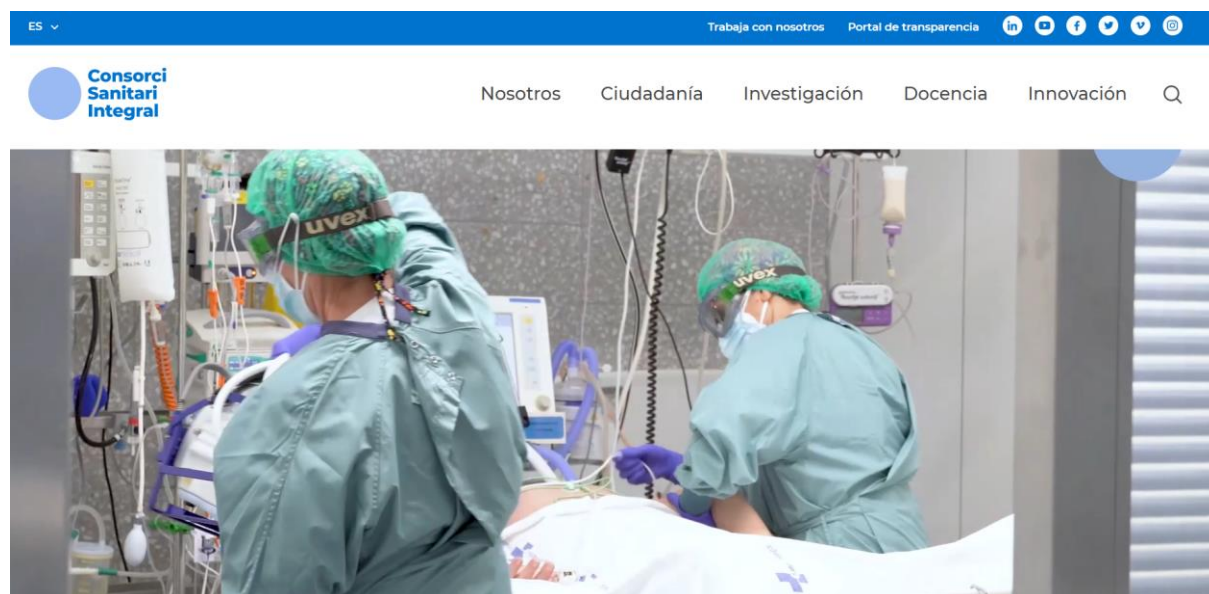
També durant el 2022 s'ha iniciat la dinàmica de xerrades per tal de potenciar les característiques del Model de lideratge definit per l'organització. En total s'han fet cinc xerrades sobre diferents temes: CREATIVI-DIBI-DÚ per potenciar la capacitat creativa, el diàleg interior i el lideratge personal, les bases científiques del lideratge, *learnability* i, la darrera, sobre la recuperació de la il·lusió i l'optimisme.

D'altra banda, s'ha fet la prova pilot amb quatre àrees implicades (Atenció primària Sagrada Família, Urgències Dos de Maig, Consultes externes del Complex Moisès Broggi i la Direcció de Qualitat) de l'aplicació HappyForce que té per objectiu mesurar la motivació dels professionals i que, a més, ofereix la possibilitat de millorar amb entorns de reconeixement i participació dels professionals.



S'ha treballat en dues accions per millorar el reconeixement dels professionals, una primera amb el disseny de cartes i correus electrònics per facilitar el reconeixement als professionals, jubilacions i canvis de rols. I una segona amb la creació d'una sistemàtica, basada en el document De valors a comportaments del CSI, per potenciar el reconeixement presencial per part de les comandaments, les direccions i la direcció general. En els dos casos la prova pilot s'ha fet al CAP Sagrada Família amb bons resultats.

Al novembre del 2022 s'ha posat en marxa el nou web corporatiu del CSI (www.csi.cat), amb continguts actualitzats, més amigables i intuïtius. Aquest desenvolupament s'ha fet amb la col·laboració de totes les àrees implicades.



Nou web CSI: <https://www.csi.cat/es/>

S'ha fet el pla de comunicació de la convocatòria de places del 2022 amb l'objectiu de fer arribar la informació a totes les professionals sobre l'evolució del procés.

També s'ha incorporat al Pla de formació del CSI una eina per tal de treballar l'agilitat en les reunions: Reunions àgils. Aquesta eina ofereix dos enfocaments de millora: per una banda, millorar les eines de gestió de les reunions (convocatòries, actes, seguiment d'accions...) i, per un altre, treballar la part de lideratge durant les reunions (aliances d'equip en reunions).

Eix 3 DOCÈNCIA, RECERCA, INNOVACIÓ I SIMULACIÓ

Des de la línia d'Innovació es continua amb la utilització de la impressió 3D tant per obtenir elements d'ajuda a la cirurgia com la impressió de guies de tall, com per a la impressió d'elements d'Electromedicina que actualment estan descatalogats.

Durant el 2022 s'ha treballat en un projecte d'impressió 3D d'aliments per facilitar la ingesta de pacients amb disfàgia.

Continuen en evolució els dos projectes que es treballen amb fons de finançament europeu com són:

-Salutec@t: projecte orientat a la millora del pacient crònic, amb visió territorial i integral (centrada en el pacient i tenint en compte diferents nivells assistencials).

-eCare: projecte que desenvolupa eines basades en la telemedicina per prevenir la fragilitat en persones grans.

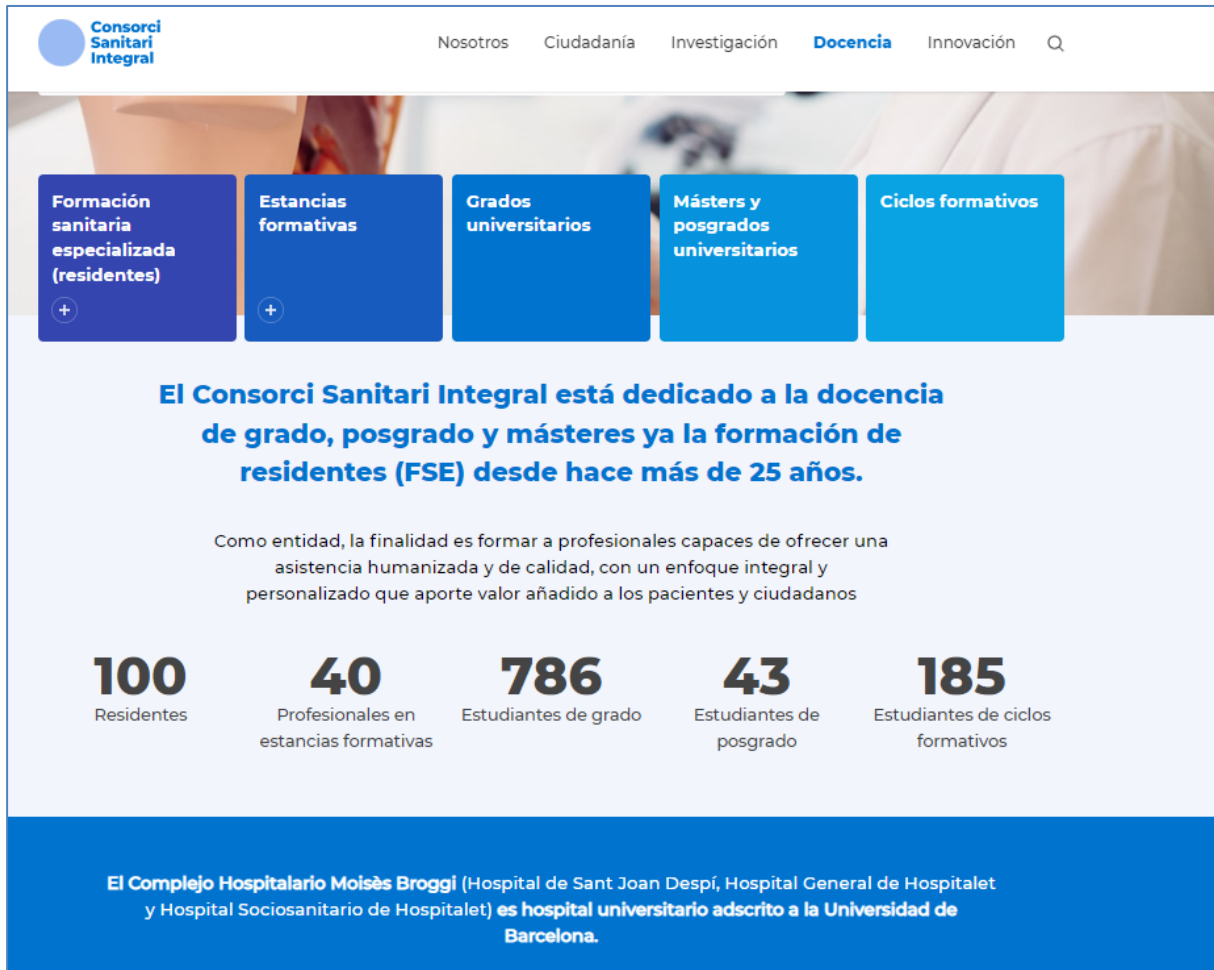
Quant a Docència, el Complex Hospitalari Moisès Broggi ha assolit la gran fita que tenia definida per aquest Pla estratègic de ser hospital universitari adscrit a la Universitat de Barcelona.

I durant aquest 2022 continua incrementant el nombre de professors acreditats (en els àmbits d'Endocrinologia, Infermeria i Psicologia) i amb finalitzacions de tesis doctorals. Aquests dos objectius són claus per a la consolidació com a hospital universitari.

Amb l'objectiu d'incrementar l'atractiu de la formació sanitària especialitzada, s'han acreditat noves unitats com la de Medicina del Treball i la de

Medicina Intensiva; alhora que es continua treballant en altres com Radiodiagnòstic, Anestèsia i Reumatologia.

Es continua treballant per tal de millorar la visibilitat interna i externa de la docència, tant amb notícies de difusió en la Intranet, amb la potenciació de l'espai de la docència en la nou web i l'augment del nombre de publicacions en xarxes socials (Twitter, LinkedIn i Instagram).



The screenshot shows the 'Docencia' section of the Consorci Sanitari Integral website. It features a navigation bar with 'Nosotros', 'Ciudadanía', 'Investigación', 'Docencia', and 'Innovación'. Below the navigation bar, there are five blue boxes representing different educational programs: 'Formación sanitaria especializada (residentes)', 'Estancias formativas', 'Grados universitarios', 'Másters y posgrados universitarios', and 'Ciclos formativos'. Each box has a white plus sign icon. Below these boxes, a central text block states: 'El Consorci Sanitari Integral está dedicado a la docencia de grado, posgrado y másteres ya la formación de residentes (FSE) desde hace más de 25 años.' This is followed by a paragraph explaining the entity's mission: 'Como entidad, la finalidad es formar a profesionales capaces de ofrecer una asistencia humanizada y de calidad, con un enfoque integral y personalizado que aporte valor añadido a los pacientes y ciudadanos'. Below this, five statistics are presented in large numbers with corresponding labels: 100 Residentes, 40 Profesionales en estancias formativas, 786 Estudiantes de grado, 43 Estudiantes de posgrado, and 185 Estudiantes de ciclos formativos. At the bottom, a blue banner contains the text: 'El Complejo Hospitalario Moisès Broggi (Hospital de Sant Joan Despí, Hospital General de Hospitalet y Hospital Sociosanitario de Hospitalet) es hospital universitario adscrito a la Universidad de Barcelona.'

Nou web csi-docència: <https://www.csi.cat/es/docencia/>

En la línia de Recerca, continua l'increment del volum anual de negoci relacionat amb assajos clínics i altres projectes, donacions i col·laboracions. Aquest 2022, s'ha facturat 1,43 milions d'euros, cosa que ha millorat els 1,3 milions d'euros assolits l'any passat.

Durant el 2022 s'està fent l'avaluació dels grups de recerca en base als criteris quantitius i qualitius que es van definir el 2021 per la Comissió d'Investigació. L'objectiu d'aquesta avaluació és afavorir la recerca clínica i epidemiològica de qualitat.

També durant el 2022 s'ha treballat per promoure la cultura de la recerca, en aquest sentit s'han assolit les fites de superar els 100 projectes presentats al Comitè d'Ètica d'Investigació Clínica (CEIC) i també superades les 115 publicacions en revistes indexades que es van assolir l'any anterior.

S'ha treballat per potenciar la informació en temes de recerca a la nostra organització en termes de comunicació. En total s'han fet 6 notícies o càpsules informatives sobre recerca.

També dintre de l'objectiu de promoure la cultura de la recerca de qualitat, durant el 2022 s'han identificat les necessitats de formació en recerca per als professionals del CSI. Aquesta identificació s'ha fet mitjançant una enquesta on han participat prop de 500 professionals, el que denota el gran interès en la recerca al Consorci.

En la línia de Simulació s'ha fet un pla de comunicació per tal de donar a conèixer la simulació al CSI i s'ha obert un canal (correu electrònic) per posar-se en contacte amb el coordinador de la simulació al CSI. Aprofitant aquest pla de comunicació s'ha recollit informació de professionals que tenen formació en simulació o que estan interessats en desenvolupar temes de simulació al CSI així com el recull de tot el que estem fent en simulació actualment. L'objectiu es tenir una primera foto de la situació de la simulació actual, que ajudi a definir la foto futura.

Eix 4 SOSTENIBILITAT INTERNA I EXTERNA

I per últim, en l'eix 4 que treballa per garantir la sostenibilitat interna i externa, en la primera de les seves línies amb l'objectiu de mantenir la sostenibilitat econòmica, s'han executat 19 aliances estratègiques en farmàcia i s'han executat per valor de 2,3 milions d'euros fons de finançament provinents de PERT (projectes estratègics per a la recuperació i la transformació) i subvencions.

Aquestes mesures, afegides a moltes d'altres, fa que durant el 2022 el Consorci tingui un resultat econòmic positiu, respecte al pressupost en comptabilitat financera.

En la segona de les línies que es basa en l'execució de projectes/obres de futur per al CSI, s'han executat les següents obres importants:

- La nova Unitat Geriàtrica d'Aguts per al malalt fràgil amb una superfície de 600m² a l'Hospital Dos de Maig;
- La renovació dels quiròfans de l'Hospital General d'Hospitalet, que permetran fer una mitjana de 280 intervencions setmanals. D'aquesta manera s'avança amb el compromís de donar una assistència de qualitat i proximitat a la població de l'Hospitalet de Llobregat.
- Noves sales d'operacions a l'Hospital de Sant Joan Despí (números 11 i 12) dotats de tecnologia de darrera generació i amb capacitat d'interconnectivitat per poder impartir formacions i congressos.

També en la línia de projectes, s'ha treballat per tal d'estandarditzar el procediment d'obres al CSI, una de les accions ha sigut la creació del Comitè de Projectes amb l'objectiu de prioritzar i realitzar el seu seguiment.

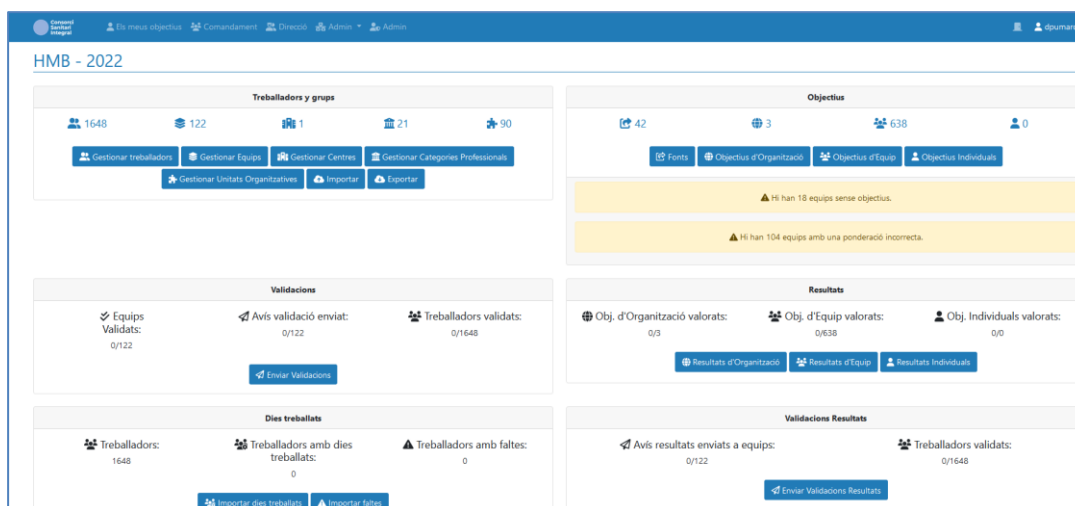
En la línia de millorar l'eficiència i eliminar allò que no agrega valor, s'han treballat diferents *kaizen* (eina Lean de millora continua), alguns d'ells:

- Kaizen* de millora de l'entrada del pacient a àrea quirúrgica a Hospital de Sant Joan Despí.
- Kaizen* de millora de la gestió dels medicaments dels pacients en hospitalització a domicili, tant a l'Hospital Dos de Maig com al Complex Moisès Broggi.
- Kaizen* de millora del flux de les valoracions de discapacitat.
- Kaizen* de millora de l'administració de la medicació a les residències.

-Kaizen de millora de qualitat i eficiència de la Unitat de Mama del Complex Moisès Broggi

Durant el 2022, s'ha arribat a l'acció número 10.000 amb l'aplicació de l'eina 5 S, eina que ens ajuda a sistematitzar l'ordre funcional dels espais assistencials amb l'objectiu de millorar la seguretat i l'eficiència.

Amb l'objectiu de millorar la gestió dels objectius amb retribució variable (DPO), s'ha desenvolupat una nova aplicació, que actualment està en fase de proves i que permetrà fer el procés més automatitzat i eficient durant el 2023.



En la línia del pla estratègic per tal d'estabilitzar la plantilla, s'han treballat principalment dues accions. Una enfocada a implementar noves jornades i horaris per donar més estabilitat a la plantilla, millorar les condicions laborals i millorar l'eficiència i la simplicitat de la gestió.

I una segona, per convocar un volum de places suficient per reduir l'eventualitat al CSI. Aquesta segona fase, es troba a la finalització del 2022 en fase judicial per manca d'acord amb la part social.

I per últim en la línia de millorar el desenvolupament sostenible al CSI i assolir els criteris de l'ODS (objectius de desenvolupament sostenible), s'ha treballat intensament en la reducció del consum de paper, s'ha obtingut una reducció del 27% respecte al consum del 2019 (any abans de la pandèmia Covid-19).

Una de les accions principals ha sigut la citació ambulatoria per SMS.

Altra acció ha sigut l'ús de tèxtil reutilitzable a l'àrea quirúrgica, amb la qual s'estalvia entre el 65% i el 80% les emissions en diòxid de carboni, respecte al tèxtil antic.

I per a finalitzar en aquesta línia, s'ha treballat el pla d'estalvi energètic i les accions vinculades al pla, que es començarà a aplicar durant el 2023 a tots els centres dels CSI.