

Pla Estratègic  
2013—2015

UEN  
Assistencial



**Mútua Terrassa**  
ASSISTENCIAL

13—  
15



**Mútua Terrassa**  
ASSISTENCIAL

# Pla Estratègic 2013–2015



**Antoni Casagran Borrell**

Gerent UEN Assistencial  
MútuaTerrassa

## Introducció i presentació

Aquest pla estratègic és la concreció del que volem que sigui la nostra unitat assistencial en els propers anys. Aquest voler ésser té els seus fonaments en el que ja som, fruit a la vegada d'una llarga trajectòria de treball ben fet i de compromís molt especialment envers a aquells a qui dirigeix la nostra tasca.

La revisió de l'anterior pla i dels seus resultats, analitzat amb ulls actuals, la gravetat de l'impacta econòmic, les expectatives de professionals i de la ciutadania o l'entorn en el que ens movem en aquesta primera part de la dècada, han estat elements claus a l'hora d'elaborar aquest nou pla estratègic.

No es un instrument purament teòric. Ben al contrari. Cada línia estratègica marcada, s'acompanya de les accions necessàries per a dur-les a terme així com d'aquells indicadors per a mesurar-ne el seu compliment.

Només em resta agrair la participació i implicació de totes les persones que l'han fet possible i desitjar que assolim tots els reptes que ens hem marcat.

## Índex de continguts

Marc  
i processos

Objectius estratègics  
& iniciatives

**P.04**

Marc

P.18

Valor

**P.06**

Misió i visió

P.34

Assegurar un futur  
sostenible

**P.08**

Eixos estratègics

P.42

Millorar la capacitat  
organitzativa

**P.10**

Mapa de processos

P.52

Aprofitar la creativitat  
i la innovació

P.56

Liderar amb visió,  
compromís i integritat

P.64

Gestionar amb agilitat

P.72

Assolir l'èxit mitjançant  
el talent de les persones

# 01. Marc

**En la línia de l'anterior, aquest Pla Estratègic ve condicionat per un entorn molt exigent:**

**ajustos pressupostaris, expectatives per part dels ciutadans, necessitat creixent d'interactuar amb l'entorn, canvis en l'entorn social, econòmic i tecnològic...**

Aquest escenari obliga a plantejar el pròxim trienni amb un marc basat en els següents paràmetres

Eficiència

---

Integració

---

Accessibilitat

---

Transparència

---

Exigència

---

Professionalisme

La voluntat és que aquests paràmetres no siguin exclusius d'aquest Pla Estratègic sinó que s'assumeixin com a necessaris d'ara en endavant dins de l'organització assistencial

# 02. El nostre compromís

## A/ Missió

**Tenir cura de la salut de les persones tot considerant la mateixa com a eix de les nostres actuacions. Per tal de dur-la a terme treballarem per formar un equip de professionals qualificats, creatius, motivats amb voluntat de servei, i implicats amb fer avançar el coneixement**

## B/ Visió

Volem ser una entitat reconeguda per a la ciutadania, les institucions i les organitzacions científiques, que aposta per la qualitat, la docència, la recerca i la innovació, oferint un servei basat en el respecte i la sostenibilitat, i amb un fort compromís ètic envers la societat

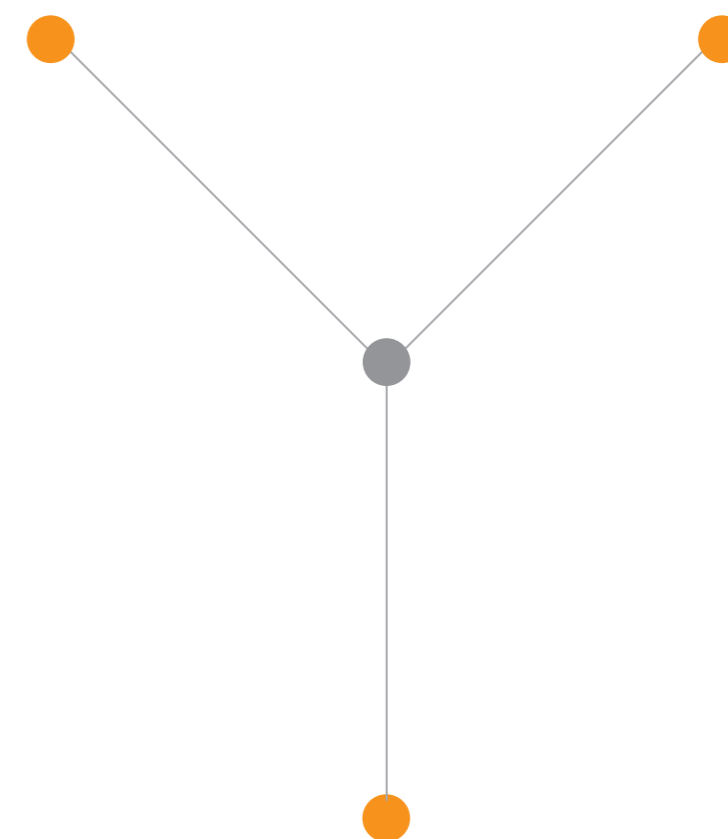
# 03. Eixos estratègics

## Connectar-nos

A un món ple d'oportunitats, buscant aliances que aportin valor als grups d'interès que reben els serveis de la nostra activitat assistencial, docent i de recerca, mitjançant relacions basades en la confiança, el respecte i la transparència

## Capacitar-nos

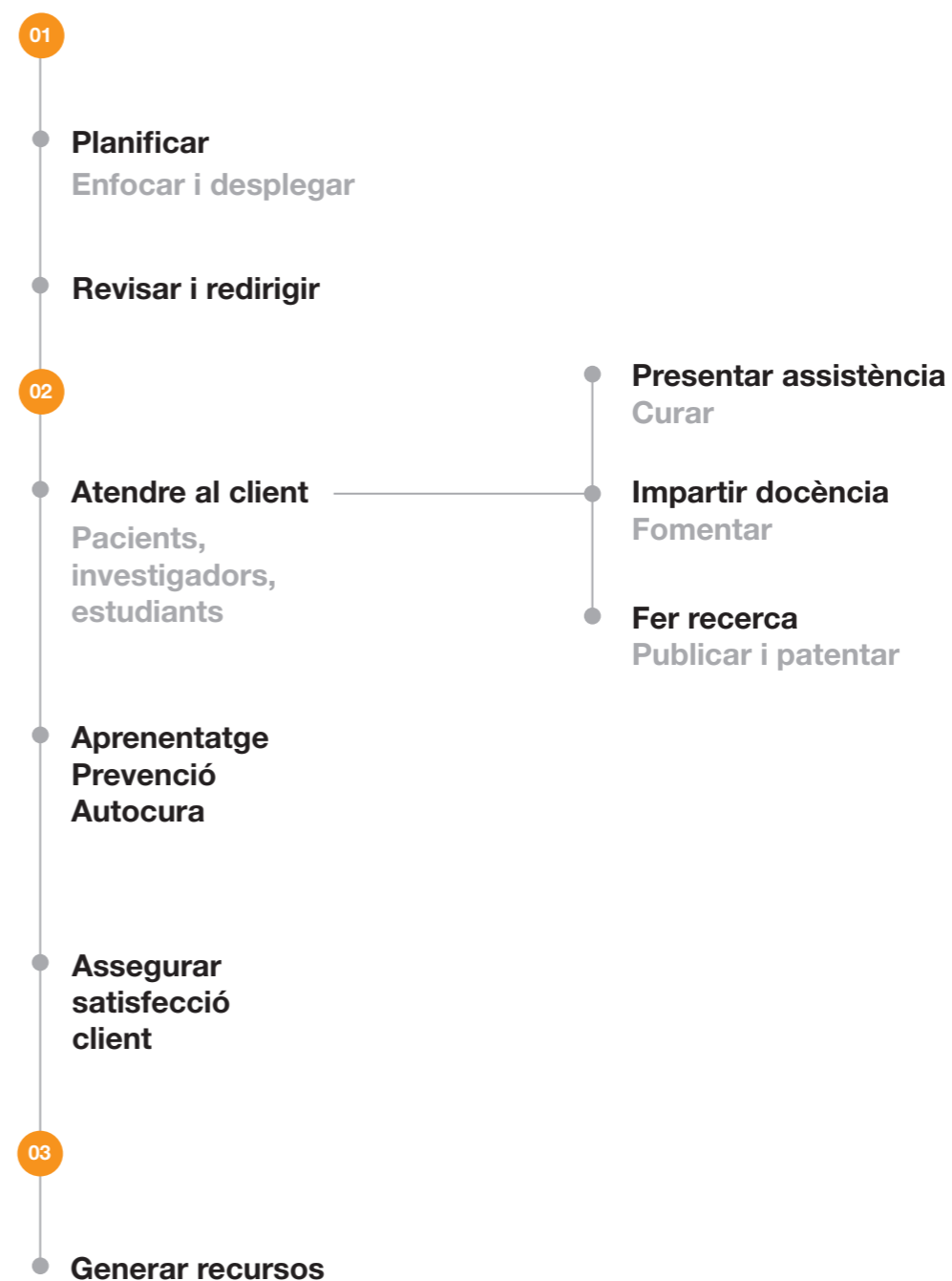
Adquirint l'habilitat suficient per evolucionar i formar-nos constantment en un entorn canviat i exigent, posant en pràctica la generació de nous conceptes, desenvolupant nous serveis, predefinint processos operatius i gestionant el coneixement i la tecnologia



## Diferenciar-nos

Perquè la població, la societat i els nostres aliats ens considerin referents en un marc de rigor; transparència i compromís

# 04. Mapa de processos



# 05. Objectius estratègics

## A/ Objectius

**Els objectius estratègics (OE)  
del pla 2013-2015 es basen en  
la filosofia del model EFQM**

01	<b>Valor</b>	Afegir valor als clients
02	<b>Sostenibilitat</b>	Assegurar un futur sostenible
03	<b>Organització</b>	Millorar la capacitat organitzativa
04	<b>Creativitat</b>	Aprofitar la creativitat i la innovació
05	<b>Lideratge</b>	Liderar amb visió, compromís i integritat
06	<b>Agilitat</b>	Gestionar amb agilitat
07	<b>Talent</b>	Assolir l'èxit mitjançant el talent de les persones

# 06. Iniciatives

**A/**

**Per aconseguir que el present Pla Estratègic sigui un èxit cal desplegar un seguit d'iniciatives. Només d'aquesta manera s'aconseguirà que els objectius fixats esdevinguin una realitat**

**B/**

Amb els directius de les àrees implicades s'han determinat quines són aquestes iniciatives, fins a un total de 22. Cadascuna d'aquestes iniciatives incorpora un pla d'acció que permet traslladar al terreny operatiu les idees i els objectius estratègics

**C/**

La manera de fer tangibles els objectius estratègics passa per abordar amb rigor i constància aquests plans d'acció. Caldrà també fer-ne el conseqüent seguiment i assegurar-ne el seu compliment

A continuació, després d'exposar un per un els objectius estratègics, s'expliciten una per una les iniciatives que hi estan vinculades. L'estructura en què es presenten és ben clara:

D'entrada es dibuixa l'entorn en el que s'emmarca cada iniciativa

---

Posteriorment, es detallen els punts pels que cal vetllar

---

També s'exposen els beneficis esperats de la iniciativa

---

Per acabar s'emmarca la iniciativa a la realitat de MútuaTerrassa Assistencial i se'n es fa una contextualització

---



# Objectius estratègics

---



# OE.1 Valor

Afegir valor  
als clients

A/

## Els clients de MútuaTerrassa Assistencial s'agrupen al voltant de tres col·lectius clarament diferenciats

01 Pacients i familiars

02 Residents i estudiants

03 Investigadors / Professionals

04 Administració

Com organització hem de conèixer les necessitats i les expectatives de tots ells i, consegüentment, definir una cadena de valor que en doni la resposta adequada

Les formes tradicionals (enquestes de percepció, queixes i reclamacions) per saber què opinen de nosaltres els nostres clients s'han manifestat clarament insuficients a l'hora de conèixer-los en profunditat. Cal redissenyar els nostres processos, productes i serveis, i hem d'aconseguir que pacients, familiars, estudiants residents i investigadors siguin part activa d'aquesta tasca. Només així aconseguirem que els processos, productes i serveis es converteixin en l'actiu que asseguri una resposta adequada a les seves necessitats i expectatives. Un actiu caracteritzat per la seva eficàcia i sostenibilitat

El tracte del dia a dia amb els nostres clients requereix un esforç continu i una predisposició a innovar. Al mateix temps, cal delegar en les persones que entren en contacte directe amb els clients la capacitat i recursos que assegurin que el servei és l'adequat i l'adient. En resum, el client ha de percebre la seva relació amb MútuaTerrassa Assistencial com una experiència agradable i professional

OE.1 Afegir valor  
als clients

# Iniciativa 1

Desplegar el model  
del pacient crònic  
en tot el procés  
d'atenció



## A/ Entorn

El fet més rellevant de l'escenari sanitari actual és l'increment de l'esperança de vida, amb el conseqüent augment de pacients crònics. Aquest escenari suposa un gran impacte socioeconòmic dins els sistemes de salut. Al mateix temps ens trobem que en la resolució de problemes hi intervenen els diferents nivells assistencials i socials

## C/ Beneficis

S'espera un retard en la progressió de la malaltia

Millor qualitat de vida dels pacients

Disminució de les complicacions

Millora de l'eficiència en l'àmbit de la gestió clínica

Millorar la utilització dels recursos

## B/ Cal

Evitar o retardar l'aparició de factors de risc i de malalties cròniques

En aquells casos en què la malaltia ja hagi aparegut, minimitzar la seva progressió

Adaptar les solucions assistencials als diferents grups poblacionals, orientant-nos a les persones i les seves necessitats des de la fase preclínica fins a tots els estadis de la malaltia

Plantejar un abordatge integral de les malalties cròniques amb un model compartit entre organitzacions sanitàries i socials, desenvolupat en un àmbit territorial

Identificar en cada moment de l'evolució de la malaltia crònica quina és la intervenció i quins són els serveis més adequats per a prestar-la

Implicar professionals, pacients i cuidadors i establir la col·laboració de dispositius diversos i àmbits assistencials per donar una resposta ràpida a les necessitats dels pacients

Treballar els processos clínics de les malalties que presenten un major grau de prevalença i mortalitat

**Mútua Terrassa Assistencial abasta les línies d'atenció primària, atenció especialitzada, salut mental i atenció socio sanitària en un context d'organització integral que fa que estigui preparada per assumir aquest canvi de model assistencial que oferirà un sistema orientat al pacient crònic**

OE. Afegir valor  
als clients

# Iniciativa 2

Desplegar  
la cartera de serveis  
de Salut mental

## A/ Entorn

Els avenços mèdics en els últims anys permeten detectar l'aparició dels trastorns mentals en edats precoces. Aquests trastorns no només són complexos i amb tendència a la cronicitat, sinó que suposen un important grau de discapacitat dels pacients i una alteració en la seva qualitat de vida. En aquests moments Mútua-Terrassa Assistencial disposa del Pla Director de Salut Mental i Addiccions (PDSMiA) amb un ampli ventall de dispositius ubicats a diferents nivells assistencials

**El desplegament dels diferents programes que contempla el Pla Director de Salut Mental i Addiccions serà una de les iniciatives estratègiques de MútuaTerrassa Assistencial pels propers tres anys. Aquesta iniciativa ha de contribuir a assolir un sistema sanitari més resolutiu i integrat, que garanteixi la continuïtat assistencial de totes les seves actuacions**

## B/ Cal

Ajustar-se a la nova reordenació de la xarxa de salut mental

Facilitar la integració de les activitats de salut mental amb les de l'atenció primària i especialitzada

Implantar progressivament programes transversals entre Salut Mental i Atenció Primària, com el Programa de Suport a la Primària

Fer especial atenció al TDAH, a la cronicitat en Salut Mental, a l'autisme, i a l'esquizofrènia

Potenciar activitats preventives i de promoció de la salut

## C/ Beneficis

Assolir un sistema sanitari més resolutiu i integrat, evitant desplaçaments innecessaris del malalt/família

Garantir l'atenció adequada del pacient dins la xarxa de salut mental incloent en ell la comunitat i els serveis socials existents

OE.1 Afegir valor  
als clients

# Iniciativa 3

Desplegar un model únic  
d'atenció al Client la UEN  
Assistencial



## A/ Entorn

Arreu es constata que el nivell d'exigència dels pacients és un paràmetre que va en augment. Les demandes d'excel·lència en aspectes sanitaris i també en els components interpersonals i relacionals són cada cop més evidents. A més a més, hi ha una consciència per part de tots els actors (pacient, entorn, professionals,...) del concepte "qualitat percebuda"

## C/ Beneficis

Optimitzar els recursos dedicats a l'atenció administrativa del client

Homogeneïtzar en tots els nivells assistencials la mateixa atenció

Minimitzar la mobilitat del pacient dins la xarxa d'admissions de l'Assistencial

Apropar l'atenció al pacient i familiar

Difondre la cartera de serveis única a la població

## B/ Cal

Desplegar una política única d'atenció al pacient

Aconseguir el compromís de l'organització i tots els seus professionals amb els drets dels ciutadans en matèria de salut

Desenvolupar directrius i procediments que responguin a les necessitats i expectatives dels pacients

Estendre el concepte global de "servei d'atenció al pacient" dins tota l'organització

**El futur s'orienta vers un nou esglaió qualitatiu, anar més enllà de l'atenció com un simple exercici reactiu.**

**Diferents conceptes constitueixen les directrius que defineixen un nou horitzó estratègic:**

La diversitat i la heterogeneïtat del públic objectiu

La multicanalitat en les relacions

L'establiment d'un model que garanteixi el creixement en base a un model de gestió en xarxa

OE.1 Afegir valor  
als clients

# Iniciativa 4

Desenvolupar canals  
de contacte amb pacients  
i familiars

## A/ Entorn

**Darrerament, MútuaTerrassa Assistencial ha avançat significativament en la comunicació amb els pacients i familiars: el disseny i la realització del pla d'enquestes, així com la revisió del procediment de gestió de reclamacions han permès millorar, integrar i consolidar els sistema de recollida d'opinió i expectatives dels nostres pacients. En la línia d'aquesta iniciativa, ja s'ha obert dues vies que han permès facilitar l'accessibilitat i millorar la relació entre l'usuari i l'organització, fent-la més directa i eficient: d'una part, la incorporació de les noves tecnologies (call center, Web Atenció al client, cita electrònica), i, de l'altra, la creació de punts d'informació (Punt d'Acollida del Servei General d'Urgències)**

## B/ Cal

Definir plans de millora a partir del resultat de les enquestes

Implementar mitjans per facilitar informació a pacients i familiars

Comunicar i divulgar els canals de comunicació (actuals i futurs) dels pacients i familiars amb MútuaTerrassa

Desenvolupar una oferta de formació i informació dirigida a pacients i familiars sobre malalties de llarga duració

Fomentar les relacions amb les associacions i les institucions del nostre territori (Oncolliga, Creu Roja, Biblioteca Central, Ajuntament, escoles, etc.)

Contemplar les xarxes socials com una nova via de comunicació atès l'àmplia acceptació que tenen en la societat

## C/ Beneficis

Afavorir la presència de MútuaTerrassa  
Assistencial a la societat

---

Donar a conèixer els nous canals d'interacció  
amb l'organització

---

Avançar en la humanització sanitària  
i corresponsabilització

**L'escenari assistencial actual demana que la veu del ciutadà estigui present en la presa de decisions. D'aquesta manera es podrà avançar en la transformació cap a un model més proactiu, més integrat i més centrat en el pacient**

**En aquesta línia, es preveu renovar el web de l'UEN Assistencial en l'exercici 2014, i també acabar l'any amb presència a youtube, facebook, twitter... així com en alguna altra xarxa pròpia del sector**



OE.1 Afegir valor  
als clients

# Iniciativa 5

Consolidar una cultura  
d'excel·lència i seguretat  
de pacients

## A/ Entorn

**Els danys que es poden ocasionar als pacients en l'entorn sanitari i el cost que suposa ha fet que organitzacions com l'Organització Mundial de la Salut (OMS) i el Consell d'Europa hagin desenvolupat estratègies que permetin controlar els esdeveniments adversos evitables en la pràctica clínica. Al mateix temps, la seguretat dels pacients ha esdevingut una component clau de la qualitat assistencial. Tothom és conscient que els efectes no desitjats representen una elevada causa de morbiditat i mortalitat. En resum, es constata una creixent importància en la seguretat dels pacients**

## B/ Cal

Desplegar pràctiques segures validades

Crear una predisposició positiva i una cultura envers a la seguretat del pacient

Informar i formar contínuament als professionals

Implicar pacients i familiars

## C/ Beneficis

Evitar possibles complicacions al propi progrés de la recuperació o estada del pacient

Incrementar la seguretat del pacient

**L'excel·lència es constitueix com un objectiu de treball que va madurant al llarg dels anys i que impregna a totes les àrees de l'organització amb un únic llenguatge i forma d'actuar.**

Ens facilita l'eficàcia de la comunicació dins i fora, integra les iniciatives dins una sistemàtica planificada i estructurada que permet identificar carències, i sobretot permet disposar d'una base estructural sobre la que es desplega el sistema de gestió únic i comú per totes les persones de l'organització



OE.1 Afegir valor  
als clients

# Iniciativa 6

Desenvolupar i garantir  
formació en tots els àmbits

A/  
Entorn

Els temps actuals descriuen un escenari molt canviant, també en els àmbits mèdic i sanitari. És manifest el compromís i la implicació de la Direcció de MútuaTerrassa Assistencial en el desenvolupament de Gestió de la Qualitat Docent com un dels eixos que permeten fer front a la inestabilitat d'aquest context canviant. Un exemple d'aquest canvi constant són els canvis apareguts novetats en la normativa: troncalitat i nou pla 'marc' de gestió de la qualitat docent

B/  
Cal

Garantir la formació sanitària especialitzada de les unitats docents

Dur a terme activitats formatives rellevants de pre i postgrau en diferents àmbits

Treballar per fer indispensables esforç, iniciativa, motivació, curiositat i dedicació entre residents i estudiants

Aprofundir en el desenvolupament del pla de gestió de la qualitat docent

Posicionar-nos favorablement en l'escenari que suposa el nou marc docent

Promoure la participació de tots el professionals en la docència i potenciar noves metodologies

Enfortir les aliances amb universitats i escoles professionals

Facilitar i promoure canals de comunicació/ col·laboració entre tutors i residents, i la resta de professionals

Enfortir els convenis amb la universitat de barcelona i escoles d'infermeria per a la formació d'alumnes de pregrau

Donar suport a activitats de formació tècnica especialitzada relacionades amb les ciències de la salut

C/  
Beneficis

Garantir als residents l'adquisició de les competències, habilitats i aptituds requerides

Aconseguir que l'Hospital Universitari MútuaTerrassa esdevingui un centre de referència

Incorporació al món sanitari de professionals altament qualificats

**MútuaTerrassa fa una aposta estratègica pel desenvolupament de la docència responent a l'objectiu de ser referents en totes les activitats que desenvolupem i, en especial, en el compromís de respondre a la missió, com a hospital universitari, de transmetre el coneixement**

# OE.02

## Sostenibilitat

—  
Assegurar un futur  
sostenible

**MútuaTerrassa Assistencial no és un ens aïllat. La nostra Unitat Assistencial forma part d'un entorn del qual hem de contribuir a millorar al llarg de la nostra activitat i la nostra raó de ser. Millorar en molts aspectes, però sobretot ens les tres components que defineixen un entorn sostenible:**



**Econòmiques**



**Mediambientals**



**Socials**

És evident que no podem viure d'esquenes a la societat, a la comunitat. Hem de ser capaços d'ajudar a transformar el món, de posar el nostre granet de sorra per millorar-lo i fer que la nostra activitat no destrueixi sinó que creï, asseuri, ajudi...

Des de MútuaTerrassa Assitencial hem de generar el valor “compartir” en benefici de tothom. Hem d'ajudar que els nostres grups d'interès participin en activitats en benefici de la societat. Hem d'assegurar l'ús dels recursos segons les necessitats a llarg termini, i no pensar només en la rendibilitat immediata. Hem d'oferir una cartera de productes i serveis responsables, una cartera de la que haguem mesurat el seu impacte i puguem assegurar que vetllen per la salut pública, la seguretat i el medi ambient

OE.2 Assegurar  
un futur sostenible

# Iniciativa 1

Cercar la complementarietat  
econòmica en l'àrea  
assistencial

## A/ Entorn

L'escenari socioeconòmic que estem vivint en els darrers anys, amb demandes evidents de sostenibilitat, obliguen que qualsevol iniciativa o projecte s'emmarqui en un entorn de solvència econòmica. Així doncs, el desplegament de noves activitat i serveis suposen noves necessitats que s'han de cobrir amb ingressos complementaris. És imprescindible pensar aquesta complementarietat tan quantitativament com qualitativament

## C/ Benefecis

Mantenir liquiditat suficient per al desplegament de l'activitat quotidiana

Aconseguir recurrència en les vies de finançament

## B/ Cal

Fer un exercici de pensament disruptiu que ens permeti sortir del dia a dia i ens obligui a imaginar noves vies d'ingressos, com per exemple

**A/** Oferir coaching i assessorament a la gestió sanitària

**B/** Participar en màsters de temàtica mèdica en escoles de negocis (IESE, ESADE,...)

**C/** Potenciar i rendibilitzar la clínica dental

**D/** Oferir serveis corporatius de back office a clíniques i hospitals petits que mai podrien accedir a una estructura tan àmplia com la de MútuaTerrassa Assistencial

**E/** Potenciar aquelles pràctiques que permetin treure més ingressos dels recursos actuals (en la via del "part exprés", que allibera les habitacions ben ràpidament i les posa a disposició de nous pacients)

**Més que mai, la conjuntura econòmica actual, obliga a que aquesta iniciativa s'abordi de manera ineludible i amb la contundència necessària per obtenir-ne resultats de manera immediata**

# Iniciativa 2

Optimitzar les despeses  
directes i indirectes al procés  
d'atenció assistencial

## A/ Entorn

Sense cap mena de dubtes, el fet més rellevant de la casuística sanitària actual és l'escassetat de recursos. Conscients que les activitats assistencials representen el gruix de la despesa directa, MútuaTerrassa Assistencial gaudeix d'una cultura empresarial on impera la consciència d'una bona gestió dels recursos obtinguts a través del concert amb el SCS

**L'aplicació de les millores tècniques que ofereixin els més bons resultats de salut no han d'estar renyits amb el cost més baix possible. El malbaratament de recursos no té cabuda en l'actual concepte de racionalització de la despesa**

## B/ Cal

Aplicar criteris de racionalitat i eficiència en la pràctica clínica

---

Conscienciar comandaments i directius en la despesa indirecta

---

Pensar en com optimitzar els recursos

---

Eliminar despeses supèrflues

## C/ Benefecis

Afavorir la cultura de l'excel·lència

---

Possibilitar nous projectes

OE.2 Assegurar  
un futur sostenible

# Iniciativa 3

## Impulsar un consum responsable dels recursos energètics

El departament de Servei Generals té endegats protocols d'estalvi energètic i protocols d'eficiència energètica dels equips i aparells mèdics instal·lats. El personal de MútuaTerrassa Assistencial pot incidir positivament en un consum racional de la mateixa manera que cadascú ho fa a casa seva



### A/ Entorn

Avui en dia, qualsevol organització presenta una consciència mediambiental i ecològica, una consciència cabdal en un escenari de sostenibilitat. Tothom reconeix els efectes mediambientals d'un malbaratament de l'energia, tothom sap de l'augment continuat del preu de l'energia i tothom pateix la inestabilitat política que generen les incerteses sobre l'energia i el seu preu a mig i llarg termini

### B/ Cal

Treballar en escenaris que promoguin  
La cultura del "paper zero"

Conscienciar els professionals de l'organització del cost mediambiental i econòmic del malbaratament energètic

Establir mesures de control i seguiment del consum energètic

Divulgar i comunicar els estalvis aconseguits

### C/ Benefecis

01

Reducció de la factura energètica i de l'aigua

02

Reducció en les emissions i els residus

03

Reducció en la despesa de paper i en fungibles de tot tipus

04

Transmetre la idea que la sostenibilitat mediambiental i ecològica no és només una opció

# OE.3 Organització

—  
Millorar la capacitat  
organitzativa

**MútuaTerrassa Assistencial és el resultat de les persones que la integren**

**Que l'organització sigui capaç d'afrontar amb garanties el seu dia a dia depèn, doncs, de tenir tots els membre de l'organització tan ben preparats com sigui possible. Només així assegurarem que MútuaTerrassa Assistencial realitza la seva activitat de forma adequada i eficient a l'hora de donar resposta a les necessitats de tots els grups d'interès**

No només això. Com a organització no podem quedar-nos en el dia a dia, cal mirar més enllà. A més de conèixer quines són les nostres capacitats actuals hem d'identificar quines haurien de ser les capacitats que ens permetrien donar resposta als possibles escenaris futurs. Assolir aquestes noves capacitats ens permetrà garantir la sostenibilitat de l'organització i assegurar el nostre impacte en la societat en què vivim

Aquesta millora de les capacitat s'ha de complementar en dotar l'organització de les persones i de l'estructura funcional adient i necessària. Hem de desenvolupar una cultura de millora contínua, creativitat i innovació constant al llarg de tota la cadena de valor. Cal vetllar per l'eficàcia, la col·laboració i del treball en equip. Cal compartir els nostres valors individuals i organitzatius, sota la base de la confiança, l'ètica, la responsabilitat i la transparència

OE.3 Millorar la capacitat  
organitzativa

# Iniciativa 1

Incrementar la capacitat  
resolutiva als nivells  
d'atenció



## A/ Entorn

**La voluntat de millora contínua que viu l'organització ha desembocat en un constant progrés operatiu. Fruit d'aquesta voluntat s'han identificat punts en l'atenció assistencial que són susceptibles de guanyar eficiència tot i la evident limitació dels recursos disponibles**

## B/ Cal

Agilitar diagnòstics

Establir protocols entre nivells assistencials i no assistencials

Promoure la integració

Fer del pacient el centre del sistema

Aprofitar les possibilitats que proporcionen els sistemes d'informació

Facilitar l'accés a nivells secundaris d'atenció

## C/ Beneficis

Rapidesa, eficiència, eficàcia...

Optimització dels recursos (materials, econòmics, humans,...)

Millora de la percepció del servei per part dels pacients i el seu entorn, proximitat

**Les organitzacions sanitàries tenen la responsabilitat de gestionar amb eficiència i eficàcia les necessitats de la població. Per poder unir ambdós conceptes és necessari apostar decididament per incrementar la capacitat resolutiva a tots els nivells assistencials i, molt particularment, als nivells primaris d'aquesta atenció**

OE.3 Millorar la capacitat  
organitzativa

# Iniciativa 2

—  
Crear col·laboracions  
amb altres entitats

## A/ Entorn

Ens trobem que l'Administració aposta per la continuïtat assistencial amb un continu creixement de les necessitats de la ciutadania. A efectes pràctics, això suposa una àmplia i variada oferta d'entitats del sector sanitari/salut

## B/ Cal

Homogeneïtzar els tractaments a tot el territori

---

Obrir nous canals de comunicació entre professionals

---

Establir aliances amb altres entitats

## C/ Beneficis

Oferir un millor servei a la ciutadania

---

No dispersar-se intentant aconseguir un alt grau d'especialització en cada una de les disciplines mèdiques

---

Més bon ús dels recursos  
(materials, econòmics, humans...)

---

Avançar en l'eficàcia i millora de la pràctica clínica

---

Estandardització de l'assistència rebuda

**En un context assistencial canviant i cada vegada més competitiu, i amb l'obligació de ser sostenible a llarg termini, és imprescindible generar sinergies que garanteixin la continuïtat de l'entitat i que optimitzin els recursos assistencials comportant una millora per al pacient, el procés assistencial, la docència i per la societat**



OE.3 Millorar la capacitat organitzativa

# Iniciativa 3

## Crear col·laboracions amb universitats, escoles professionals i societats científiques

La docència forma part de la nostre forma de ser. Volem comprometre'ns i treballar conjuntament amb les institucions que vetllen pel manteniment de l'excel·lència docent; entenem que així, MútaTerrassa Assistencial tindrà un recorregut molt més dinàmic i àgil, així com un futur més sòlid. Volem formar part del món científic, volem ser allà on tenim capacitat de ser, sense barreres, sense fronteres, sense limitacions empresarials ni personals. Volem formar part d'aquest nou món de la col·laboració en xarxa, de la recerca compartida

### A/ Entorn

La missió de la UEN Assistencial demana un alt grau d'excel·lència en la docència de diferents disciplines que van més enllà de les Ciències de la Salut: enginyeria, òptica, formació professional reglada, empresarial... Aquesta exigència s'emmarca en un context on apareixen nous conceptes (open innovation, co-creació,...) que obliguen a situar-nos en un nou paradigma

### C/ Beneficis

Reconeixement de la nostra entitat i dels seus professionals mitjançant acreditació

Crear una xarxa d'influència extensa i sòlida

Convertir mútuaterrassa assistencial en un centre de referència, tant en capacitats com en eficiència operativa

Anticipació, ràpida identificació de temes esdevindran rellevants molt abans no se'n senti a parlar

Detectar persones, organitzacions, col·lectius que són pioners en aquests nous escenaris

Repercussió evident en el coneixement i les capacitats dels professionals

### B/ Cal

Crear, mantenir i promoure col·laboracions amb Universitats i escoles professionals

Procurar que els professionals accedeixin a una bona formació en totes les disciplines, no només en les mèdiques

Atraure talent extern i aconseguir que es formin a mútuaterrassa assistencial en les disciplines mèdiques

Llegir el concepte de col·laboració i cooperació des d'una perspectiva bidireccional, àmplia

Formar part de societats científiques nacionals i internacionals de manera activa

OE.3 Millorar la capacitat  
organitzativa

# Iniciativa 4

---

## Formar part de xarxes col·laboratives que permetin generar valor

Per a una institució sense ànim de lucre com MútuaTerrassa, la societat i les accions que podem establir són motor que ens ha portat a desenvolupar-nos i transformar-nos al llarg dels anys. Establir xarxes i col·laboracions externes amb la societat ha estat, és i serà una de les nostres principals iniciatives estratègiques, una iniciativa que ens dóna sentit.

### A/ Entorn

MútuaTerrassa Assistencial és una organització amb una gran quantitat de professionals vinculats. Això es tradueix en un ampli coneixement. Amb tot, ens trobem que aquest coneixement és molt dispers

### C/ Beneficis

Compartir coneixements de tot tipus amb el profit que se'n pot treure per part de tots els col·lectius: professionals, pacients, familiars...

---

Introducció del concepte "pacient expert"

### B/ Cal

Aprofitar xarxes personals dels professionals vinculats a mútuaterrassa assistencial i donar-ne visibilitat

---

Crear una comissió que permeti aglutinar, indexar, registrar i avaluar totes els projectes/ programes/activitats d'educació al client i rehabilitació comunitària

---

Fomentar la participació de tots els professionals de l'organització en aquest objectiu

---

Projectar-nos en les institucions i organitzacions de la societat mes rellevants fomentant programes de prevenció i autogestió de la malaltia

# OE.4 Creativitat

---

## Aprofitar creativitat i la innovació

**A MútuaTerrassa Assistencial, com a organització que vetlla per la salut de les persones, per formar als millors professionals sanitaris i fer una recerca biomèdica de qualitat i aplicable, hem de generar més valor i millors resultats a través de la millora continua, la innovació i la creativitat resultant de la interacció amb tots els nostres grups d'interès**

La col·laboració en xarxa ens permetrà establir una estructura d'aprenentatge potencial que pot donar lloc a noves formes de pensar i veure la assistència, la docència i al recerca. Una estructura que ens pot facilitar trobar nous mercats, nous projectes, noves línies d'activitat. Una estructura que ens ajudi a transformar-nos i a garantir la nostra sostenibilitat i impacte en la societat

Hem de disposar de canals que visualitzin les idees de les persones i dels nostres grups d'interès. Hem de poder integrar de manera estructurada i sistemàtica dins de l'organització i assignar recursos necessaris per fer-les realitat. Tot això en un període de temps adequat i maximitzant les avantatges a obtenir

# Iniciativa 1

Incrementar projecte  
de recerca i promoure l'esperit  
innovador



## A/ Entorn

MútuaTerrassa té la seva pròpia fundació que promou la recerca i la innovació (Fundació Docència i Recerca). En aquest marc s'ha fet pal·lès un notable augment de la productivitat científica de MútuaTerrassa en els darrers anys. El repte és mantenir aquesta dinàmica en un entorn marcat per la dificultat per accedir a beques i ajuts

## C/ Benefecis

Disposar de mes recursos a traves de noves formes de finançament

Possibilitat de transferència tecnològica

Reconeixement dels investigadors implicats en projectes exitosos així com de la pròpia entitat

## B/ Cal

Potenciar la recerca biomèdica i social

Objectivar l'impacte de la nostra recerca i la innovació en la societat

Identificar els grups i àrees de recerca que tenen interès estratègic per a l'organització

Estimular els grups que tenen capacitat potencial de generar nou coneixement

Ser conscients que els resultats en investigació vénen de la mà de persones competents, formades i, sobretot, motivades

Buscar noves formes de finançament

Difondre els èxits aconseguits

**El pla formatiu de la Fundació ha de fomentar l'adequada capacitat de les persones per tal que la seva activitat investigadora i innovadora comporti una millora en el benestar econòmic i/o social, la qual cosa facilitarà la transferència de coneixement al conjunt de la societat, i aconseguixi un adequat reconeixement social**

# OE.5 Lideratge

Liderar amb visió,  
compromís i integritat

**MútuaTerrassa Assistencial ha apostat per un lideratge compartit, en el qual donem cabuda a tots els directius i comandaments, tant assistencials com administratius. Aquesta decisió ens permet alinear les nostres decisions a un futur sostenible, alhora que garanteix en tot moment la qualitat i eficiència dels nostres productes i serveis**

**MútuaTerrassa Assistencial aposta per un lideratge clínic i uns nous rols d'infermeria que donguin resposta a les necessitats dels nostres clients. Apostem per uns líders que, a través de les seves accions, comportament i experiència, ajudin a transmetre a totes les persones que integrem i formem l'organització una cultura caracteritzada per aquests valors:**

- 01 **Implicació**
- 02 **Pertinença**
- 03 **Delegació**
- 04 **Assumpció de responsabilitats**

Volem un estil de direcció, que demostrï la capacitat de prendre decisions adequadament, que comparteixi el seu coneixement i que promogui la interacció dels valors corporatius amb els valors individuals dels seus equips. Creiem que és la base per fer de MútuaTerrassa Assistencial una organització en sintonia amb els nous temps.

OE.5 Liderar amb visió  
compromís i integritat

# Iniciativa 1

Facilitar el lideratge  
clínic



## A/ Entorn

En els 10 principis inspiradors del PLA DE SALUT de Catalunya 2011-15 tenim els dos puntals d'aquesta iniciativa estratègica: incorporar sistemàticament el coneixement professional i clínic, i millorar el govern i la participació en el sistema. MútuaTerrassa Assistencial té una llarga tradició en facilitar el lideratge dels professionals clínics. La institució també es caracteritza pel seu compromís en el lideratge clínic i la presa de decisions a partir dels òrgans de gestió

## C/ Beneficis

Gaudir d'un sistema segur de qualitat i eficient

Reconeixement professional

Afavorir l'excel·lència

## B/ Cal

Incorporar de manera sistemàtica i ordenada el coneixement professional en la presa de decisions

Aconseguir que l'estructura actual de comitès i comissions esdevingui model de transversalitat i col·laboració entre tots els professionals de diverses especialitats i nivells assistencials

**El lideratge dels Comitès o Comissions està en mans de professionals clínics directament relacionats, implicats, i bons coneixedors del tema que pertanyen a les direccions tant mèdica com d'infermeria fomentant que el lideratge sigui compartit tant en termes de decisió assistencials com de gestió. Es busca la visió polièdrica de la realitat i dels temes que lideren. El nostre objectiu pels propers anys és potenciar aquestes interaccions que enriqueixen i aporten coneixement a tots els àmbits assistencials**

OE.5 Liderar amb visió  
compromís i integritat

# Iniciativa 2

Desenvolupar un nou  
model d'infermeria  
transversal

## A/ Entorn

**Des d'un punt de vista assistencial, el moment actual es caracteritza per l'aparició de noves necessitats així com per una normativa que afavoreix l'actuació d'infermeria en noves àrees. Al mateix temps, des d'una perspectiva acadèmica, vivim la implantació de la llicenciatura i de les diferents especialitats**

La professió infermera s'adapta a aquets canvis socials creant nous perfils d'infermera que ha de garantir la integració dels serveis de salut centrats en el pacient i ens situen en un moment adient per plantejar un Nou Model Organitzatiu d'Infermeria

## B/ Cal

Un plantejament de noves formules d'atenció, nous procediments

---

Alinear estratègies amb el pla de salut

---

Garantir la integració dels serveis de salut centrats en el pacient

---

Fer les infermeres més autònomes, i amb més capacitat de decisió

## C/ Beneficis

---

Millora en la salut del pacient

---

Satisfacció del professional en el desenvolupament de la seva activitat

OE.5 Liderar amb visió  
compromís i integritat

# Iniciativa 3

Assegurar  
referents en àrees  
específiques

Voler ésser referents no és pas modificar estratègicament el posicionament de la nostra institució, sinó fer un pas més i consolidar aquest element en àrees que considerem de futur i que han de permetre que MútuaTerrassa Assistencial se situï a l'alçada dels hospitals més importants del nostre país

## A/ Entorn

**MútuaTerrassa Assistencial (la institució i els seus professionals) gaudeix de reconegut prestigi determinades disciplines**

- 01 Neurocirurgia
- 02 Cirurgia toràcica
- 03 Cirurgia oncològica
- 04 Cardiologia
- 05 Politraumatismes

## B/ Cal

Mantenir l'exigència interna per continuar sent un referent

Promoure la mobilitat dels nostres professionals experts a altres centres d'acord amb les respectives entitats i sota la planificació de l'administració

## C/ Beneficis

Ajudar a millorar el propi sistema sanitari

Prestigi i posicionament



# OE.6

# Agilitat

---

## Gestionar amb agilitat

**MútuaTerrassa Assistencial ha de ser una organització àgil, dinàmica, ràpida... Una organització que faciliti la presa de decisions en el lloc on es crea la necessitat i on es disposa de la capacitat i la delegació per fer-ho**

Volem figurar entre les organitzacions sanitàries capdavanteres. Per a això, necessitem analitzar l'escenari dibuixat per les oportunitats que ens ofereix el mercat i per les amenaces que van sorgint. Cal tenir l'habilitat d'identificar els problemes i resoldre'ls de manera eficaç i eficient

Hem de reaccionar a l'entorn de forma que les nostres estratègies s'implantin amb la velocitat adequada al llarg de tot el procés assistencial, docent i investigador, aportant el valor acordat i desitjat dels nostres productes i serveis

Hem d'executar els projectes a través dels nostres processos evidenciant el rendiments dels mateixos, i permetent la revisió de l'eficàcia i eficiència dels processos clau i la seva contribució a l'estratègia

Al mateix temps, hem d'adaptar l'estructura funcional i jeràrquica (estructura organitzativa) per tal de capacitar-la als nous reptes estratègics

# Iniciativa 1

## Organitzar estructura assistencial per facilitar serveis de qualitat

Amb l'objectiu final de capacitar l'organització per fer front als reptes del futur, MútuaTerrassa Assistencial incorpora en el seu Pla Estratègic la iniciativa d'organitzar una estructura assistencial transversal, amb una estructura jeràrquica que possibiliti una estructura funcional flexible, àgil i eficient que faciliti la implantació de la gestió per processos com a eina bàsica per assolir els objectius estratègics

### A/ Entorn

La gestió per processos així com la direcció assistencial basada en la selecció i implantació de projectes transversals que aporten valor a l'organització i la potenciació del lideratge dels professionals, s'han mostrat metodologies molt útils per assolir resultats globals amb impacte sobre els objectius estratègics d'una institució en general, i de les institucions sanitàries en particular

Les organitzacions tendeixen a separar la gestió de les persones (estructura jeràrquica) de la gestió dels processos claus (estructura funcional), per optimitzar els recursos i afavorir que les decisions es prenguin en el lloc de l'organització on te lloc la necessitat. Les empreses evolucionen la seva estructura organitzativa fent-la mes transversal operativament i alineant els processos a les estratègies corporatives, afavorint un resultats excel·lents que satisfan a tots els grups d'interès

### B/ Cal

Dotar l'organització d'estructures funcionals que facilitin l'agilitat en la presa de decisions i la capacitat executiva de les mateixes

Assumir la transversalitat de la gestió per processos

### C/ Beneficis

Implantació de la gestió per processos com a eina bàsica per assolir els objectius estratègics

Agilitat, flexibilitat, anticipació, col·laboració, organització... qualitat, en definitiva

# Iniciativa 2

## Millorar l'accessibilitat a la informació



### A/ Entorn

MútuaTerrassa Assistencial gaudeix i pateix d'una abundant informació multicanal. Una informació que es genera en les diverses fonts de registre de l'entitat (història clínica electrònica, ERP, bases de dades transaccionals, fonts externes) i que faciliten la presa de decisions. Ara bé, a diferència d'altres organitzacions, les decisions a prendre, són decisions que condicionen la salut i el benestar de la població atesa

### C/ Beneficis

Prendre decisions clíniques encertades per part dels diferents professionals assistencials (metges, infermeres,...)

Dur a terme una correcta gestió econòmica (seguiments pressupostaris que relacionin ingressos i despeses per cada línia d'activitat i contractació)

Dur a terme una correcta gestió organitzativa (que permeti millorar els nostres circuits administratius, funcionament dels diferents departaments,...)

Dur a terme una correcta gestió de qualitat (què, com, qui, quan, on...)

Dur a terme una correcta gestió de l'activitat da cada procés assistencial (hospitalització, urgent, ambulatòria, quirúrgica, primària)

Avaluar correctament els objectius (propis, CatSalut,..)

### B/ Cal

Vetllar per la coherència, integritat, disponibilitat i fiabilitat de la informació

Incorporar les millores tecnològiques que facilitin l'accés a la informació per part dels usuaris

Facilitar l'accés a la informació a les persones que ho requereixin en el punt i/o moment que el procés assistencial demani

# Iniciativa 3

## Potenciar el treball en equip

El treball en equip i una bona comunicació milloren l'atenció, i afecten beneficiosament tant al personal com al pacient. Estudis han demostrat que els professionals que confien en els companys d'equip per compartir preocupacions, experimenten millors resultats en els pacients i estan més satisfets i compromesos en el seu treball

### A/ Entorn

**La idea del treball en equip respon a la necessitat d'explotar, de manera òptima, els recursos que aporten els individus que componen el grup, per assolir uns objectius prefixats i comuns en un temps determinat. És, doncs, una estratègia en què la capacitat d'un col·lectiu és molt superior a la capacitat de cadascun dels individus que la formen**

### B/ Cal

Afavorir els diferents col·lectius el participar i compartir les decisions

Fomentar una comunicació assertiva i efectiva entre els membres de l'equip multidisciplinari

Encoratjar el personal a comunicar-se de manera efectiva en situacions complexes o difícils

Animar el col·lectiu d'investigadors a compartir coneixements per tal d'aconseguir una recerca de la millor de les recerques

### C/ Beneficis

Millora en l'atenció

Millora de la satisfacció del personal

Proporcionar una atenció més eficient

# OE.7 Talent

Assolir l'èxit  
mitjançant el talent  
de les persones

**Les persones són l'actiu més important de qualsevol organització. MútuaTerrassa Assistencial no és una excepció i assumeix aquesta màxima sense cap mena de dubte.**

**Ens trobem en un món molt canviant. Donar sortida a les demandes que aquest escenari suposa només ho podem fer amb la motivació i el reconeixement del nostre equip. Aquest dos factors són bàsics per assegurar la cadena de valor dels nostres processos clau:**



**Prestar  
assistència**



**Impartir  
docència**



**Fer recerca  
i innovar**

D'aquest pla estratègic se'n deriven gran reptes que en el pròxims anys ens poden ajudar a transformar-nos, posicionar-nos i créixer. Per afrontar amb garantia i solvència aquest futur és del tot necessari la implicació i el desenvolupament de les habilitats i competències de les persones, alineant els objectius estratègics de l'organització amb els objectius personals.

OE.7 Assolir l'èxit  
mitjançant el talent  
de les persones

# Iniciativa 1

Afavorir l'intercanvi  
de coneixement entre  
els professionals

Cal tenir en compte l'entorn actual de les organitzacions, la velocitat de canvi, la facilitat d'accés a la informació, els nous productes i serveis, els mercats i els competidors, ens adonarem de la globalització de l'economia, així com de l'obsolescència dels vells sistemes de gestió i producció. Superar aquest escenari és, en definitiva, un dels reptes que cal afrontar, al temps que cal dinamitzar de forma permanent l'organització per tal de no perdre oportunitats

## A/ Entorn

**MútuaTerrassa Assistencial és una organització on el coneixement es el motor de la seva acció. No només això: s'assumeix que la gestió del coneixement és una necessitat estratègica actual i futura**

## B/ Cal

Desenvolupar les competències necessàries per compartir el coneixement

Disposar d'eines que permetin identificar, capturar i organitzar la informació i transformar-la en un actiu intel·lectual que aportï beneficis i pugui ser compartit

Transferir el coneixement des del lloc on es genera fins al lloc on pot ser utilitzat

## C/ Beneficis

Gestionar amb agilitat

Obtenir resultats excel·lents

Crear un futur sostenible

Afegir valor als grups d'interès

**OE.7 Assolir l'èxit  
mitjançant el talent  
de les persones**

# Iniciativa 2

## Alinear la formació dels professionals a l'estratègia de l'organització

El pla formatiu ha de ser participatiu i global, hi ha d'estar representats tots els estaments i àrees de l'empresa perquè tothom pugui aportar idees. Ha de facilitar una correcta detecció de les necessitats formatives, per establir objectius que s'ajustin a elles, amb una avaluació i diagnòstic dels resultats, ha de ser realista i a la vegada ha de transmetre els valors inherents a la cultura corporativa, ha de ser un element motivador que garanteixi la implicació del col·laborador enfortint el compromís amb l'organització

### A/ Entorn

**En els darrers anys MútuaTerrassa Assistencial ha estat immersa en un continu procés de canvi, fruit de diferents factors: pressions externes i internes, la contínua millora qualitativa, la conscienciació de la seguretat del pacient, el rigor i transparència en la gestió, la demanda de resultats competitius en un entorn dinàmic, la necessitat de garantir la satisfacció i expectatives dels seus grups d'interès,...**

### B/ Cal

**Alinear la formació  
de les persones a l'estratègia  
de l'organització**

### C/ Beneficis

Reducció del temps i l'esforç en l'activitat quotidiana

Alineament entre el desenvolupament de tasques i la gestió

Presència de consciència de la gestió del centre com quelcom implícit en la tasca diària

Millora de la comunicació

Orientació a objectius

Desenvolupament de capacitats de les persones enfocant-les a l'estratègia, visió, missió i valors corporatius

Anticipació i àgil adaptació a les demandes d'un entorn complex

**El lideratge dels grups de treball que constitueixen l'estructura funcional de l'Assistencial està en mans de professionals experts que treballen i vetllen per la visió polièdrica de la realitat. El nostre objectiu es fomenta en potenciar aquestes interaccions que enriqueixen i aporten coneixement a tots els àmbits organitzatius**

**Dr. Antoni Casagran Borrell**  
gerenciamutua@mutuaterrassa.es

Casrre Garcia Humet, 24  
Planta 1 Gerència  
T 937 365 011

Aquest document és propietat intel·lectual de la UEN Assistencial de MútuaTerrassa.

N'està prohibida la reproducció per qualsevol mitjà, sense autorització prèvia de l'empresa.







**Mútua Terrassa**  
ASSISTENCIAL