



L'EXCEL·LÈNCIA COM A OBJECTIU, EL MODEL EFQM COM A INSTRUMENT

L'EXPERIÈNCIA D'UN HOSPITAL +600

Anna Jover Moreno | Directora de Gestió Social i Corporativa
Hospital Plató, Barcelona



HPH Catalunya
Health Promoting Hospitals
Xarxa d'Hospitals i Centres
Promotors de la Salut

SOBRE HOSPITAL PLATÓ



Localitzat a Barcelona - Districte de Sarrià – Sant Gervasi

Població de referència: 150,000 ciutadans i ciutadanes

Número de llits: 404

Activitat assistencial 2016:

9,696 altes hospitalàries

43,239 primeres visites

75,825 visites de seguiment

19,145 actuacions a l'Hospital de Dia

8,044 intervencions de Cirurgia Major Ambulatòria

8,346 intervencions de Cirurgia Menor Ambulatòria

16,074 Urgències

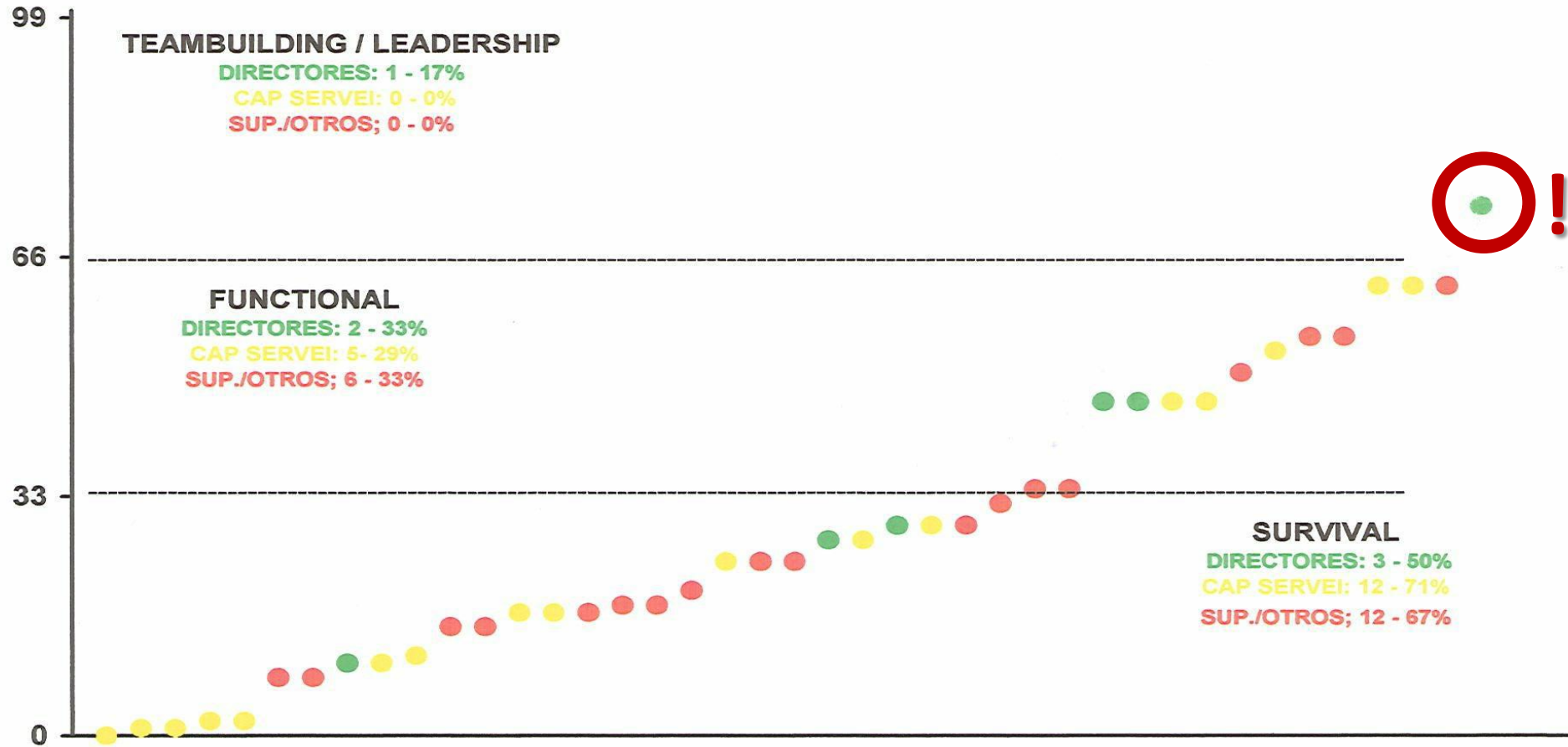


"Cap a l'excel·lència amb vocació de servei públic."

Dr. Pere Barceló, President del Patronat

- Que volíem ser? 1999 (CRISI) – Hospital Bàsic / Hospital Districte / Hospital Comunitari. Per això vàrem definir els objectius essencials. Que vol dir comunitari? Sortir del castell! Interrelacionar-se amb el ciutadà
- Perquè? Per donar la millor assistència integral als nostres ciutadans
- Com? Incrementant la Implicació/Motivació/Participació dels nostres professionals
- Eines? EFQM i Model de Gestió Social
- Quines Polítiques de gestió Social?

HABILITATS DE GESTIÓ





objectius **essencials** d'Hospital Plató

definites des de l'any 2003

- **sostenibilitat social**
- **sostenibilitat econòmica**
- **excel·lència en la qualitat**

EFQM



GESTIÓ SOCIAL

**per implicar a
professionals i
grups d'interès**

Què volíem 2002-2007?

Model de qualitat EFQM

+

Model de Gestió Social



**PER SER MÉS EFICIENTS I RESPONSABLES
EN LA FORMA DE
TREBALLAR**

3^o ¿cómo lo conseguimos?

Modelo de gestión de la calidad: EFQM

+

Modelo de comportamiento ético: Responsabilidad Social



FORMA MÁS EFICIENTE Y RESPONSABLE DE TRABAJAR

MEJORA LA SATISFACCIÓN DE NUESTROS PACIENTES

VALORS

- **TRACTE HUMÀ I PERSONALITZAT**
- **VOCACIÓ D'EXCEL·LÈNCIA**
- **TRANSPARÈNCIA I COMROMÍS ÈTIC**
- **SOLIDARITAT EN LES PERSONES I L'ENTORN**

SOBRE HOSPITAL PLATÓ



el nostre CODI ÈTIC

Compromisos Ètics d'Hospital Plató
Compromisos amb les persones

versió III-2015



Red Pacto Mundial
España



El nostre CODI ÈTIC

Marc de referència per als/a les professionals, on s'estableixen els compromisos ètics que l'Hospital i els professionals adoptem entre nosaltres i en relació a pacients, proveïdors i l'administració, entre d'altres.

AI 2003:

**Implementació
del model EFQM**

**Gestió Basada en
Processos (GBP)**

**Responsabilitat i
Gestió Social
(RSE)**

**Model de
comunicació:
“*Comunicant-nos*”**



“No existeix si no està escrit!”

COMUNICACIÓ: “COMUNICANT-NOS”

ESCOLTAR

PARTICIPAR

ORIENTAR

DIALOGAR



JORNADES ESTRATÈGIQUES



2002, I Participación en la definición estratégica

2003, II Pla Estratègic vs EFQM

2004, III Estils de Lideratge



**2006, IV Resultats EFQM
Lideratge i Persones**

**2007, V Un nou Estil de Lideratge per
una nova realitat**

2008, VI Desenvolupament Lideratge



2009, VII Marketplace RS

2010, VIII Clima Laboral

2011, IX Innovació i Idees



2012, X Lideratge. El Rol del comandament intermedi

2013, XI Davant la Crisi excel·lència

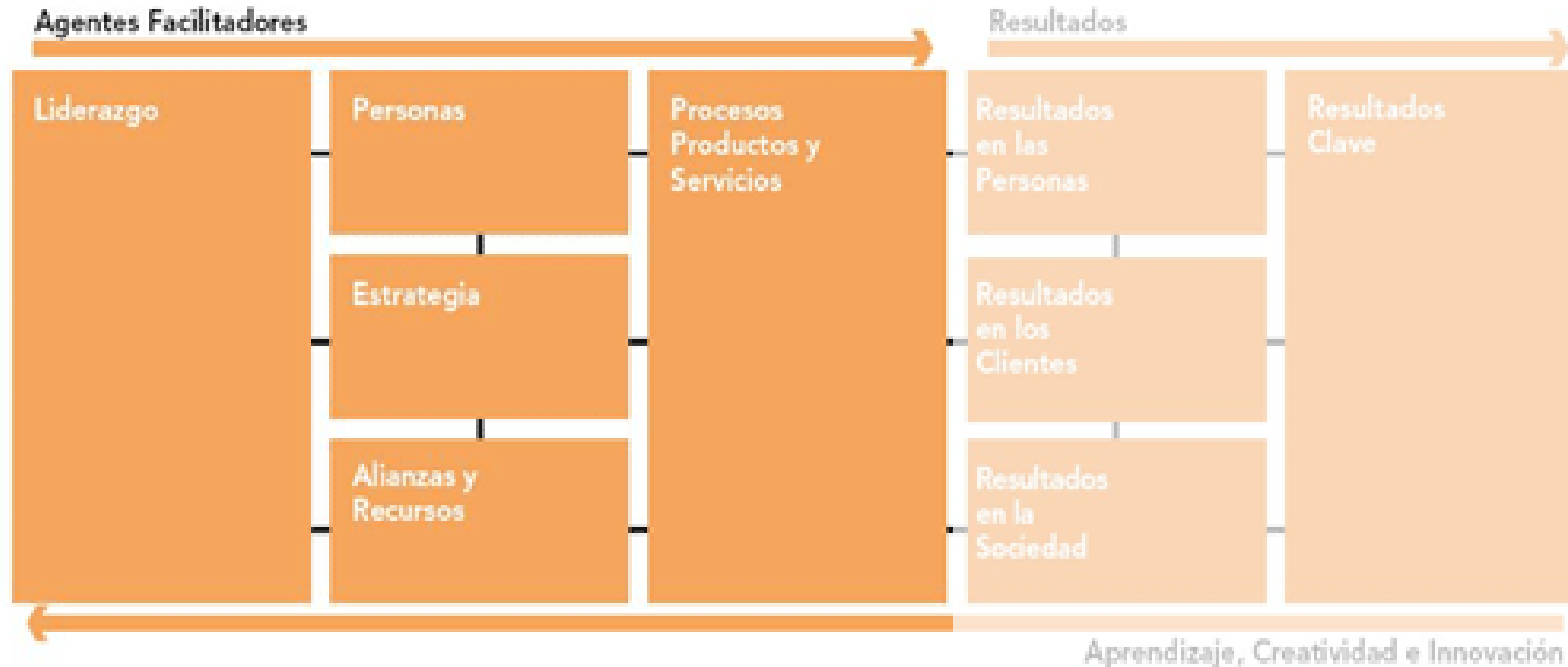
2014, XII Les Idees no s'aturen



2015, XIII La Teoria del joc



1r PLA ESTRATÈGIC (2003 – 2007)



El Model d'Excel·lència EFQM permet entendre a la gent les relacions de causa i efecte entre el que l'organització fa i els resultats que aconsegueix

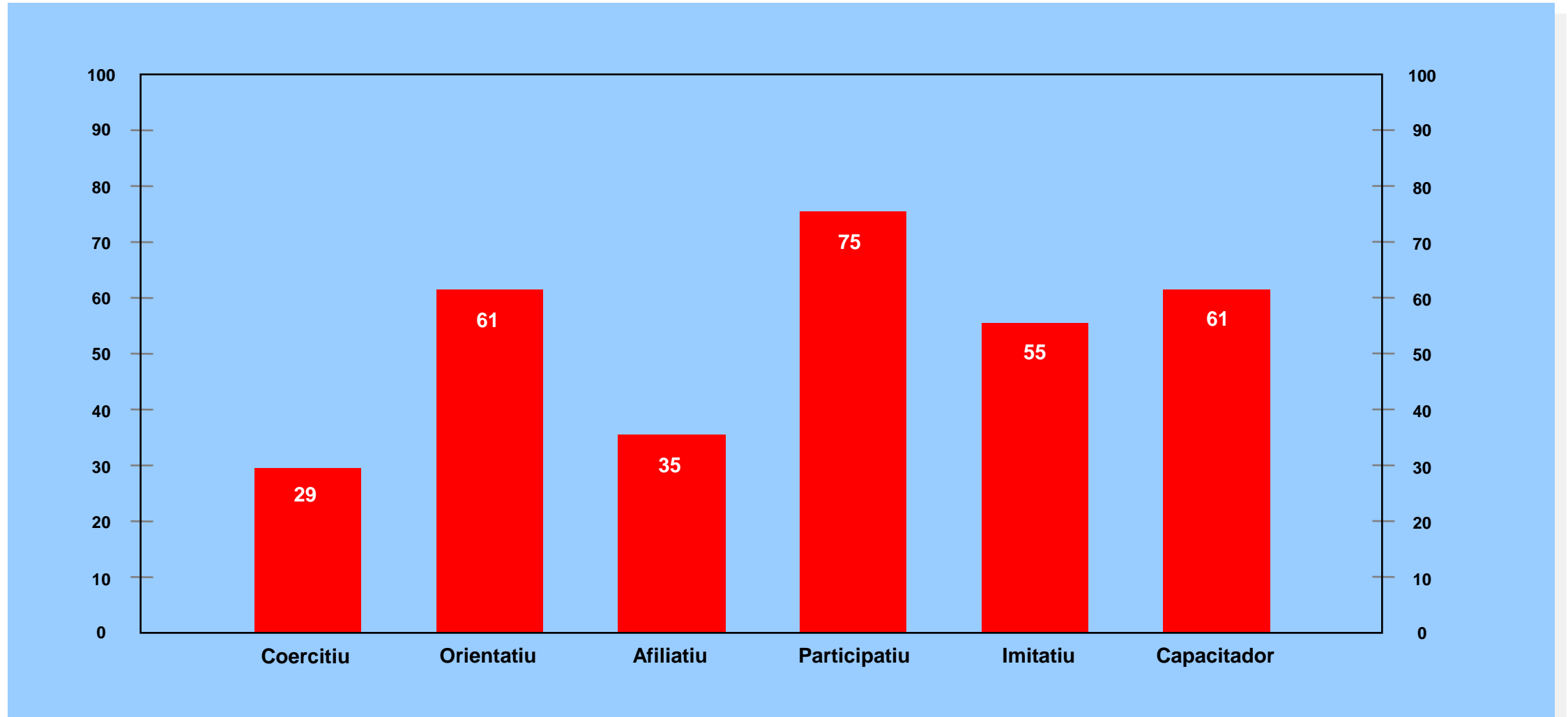
ESTRATÈGIA



1. Plans estratègics
2. Decisió estratègica d'utilitzar l'EFQM com a eina de millora qualitat
3. Suport metodològic amb consultors i personal propi
4. Desenvolupament dels quatre primers agents facilitadors
5. Desenvolupament d'un Pla de Gestió Social i corporativa (lideratge, pla millores socials, etc..)



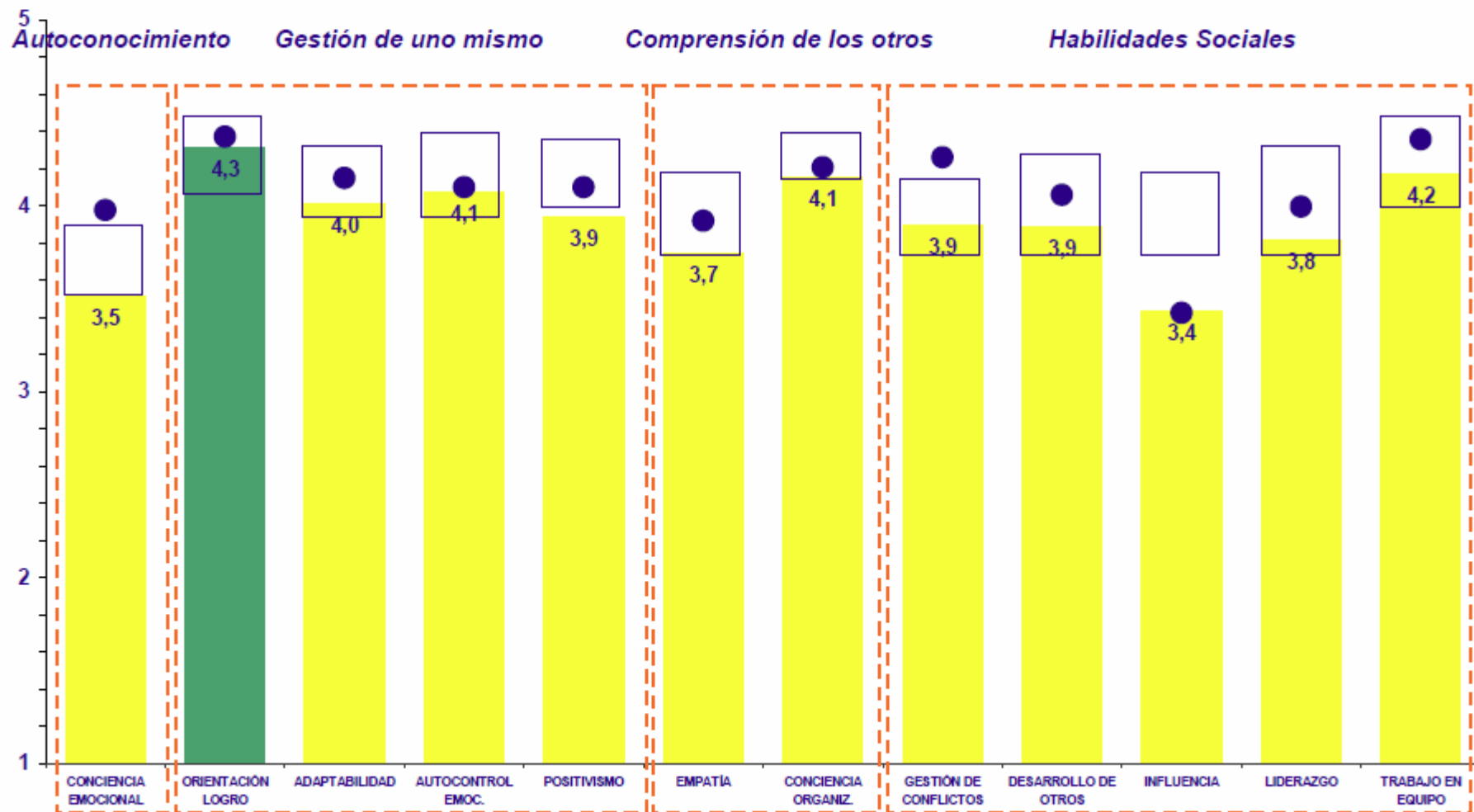
LIDERATGE



- AUTOCONSCIENCIA
- AUTOREGULACIÓN
- MOTIVACIÓN
- EMPATÍA
- HABILIDADES SOCIALS



Mitjana dels Resultats per Competència



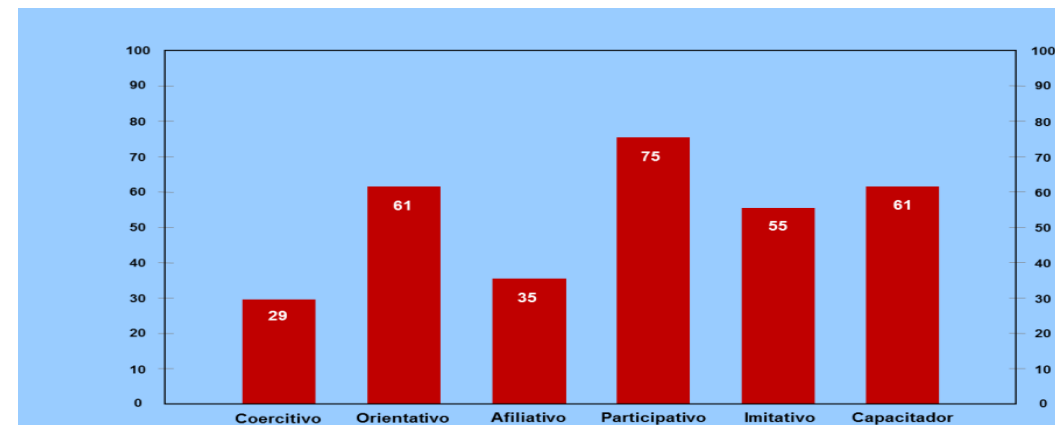
Nº Avaluats = 45

Nº Avaluadors = 315

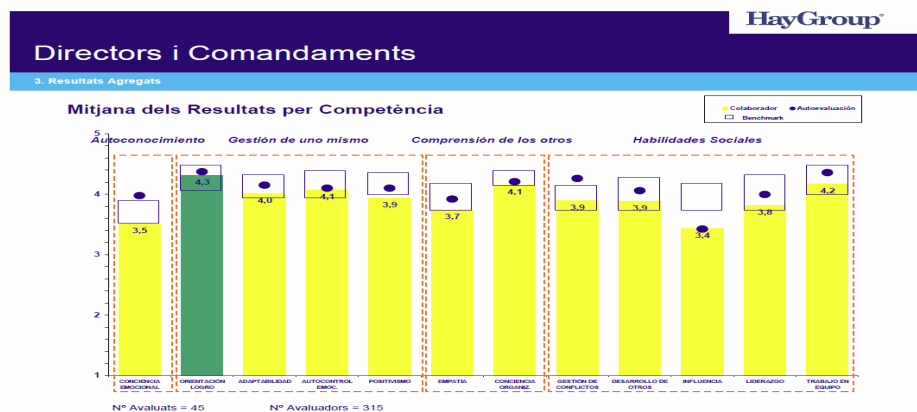
ANY 2001



ANY 2007



ANY 2012



GENER 2014

Inici avaluació per competències
comandaments i directius

ABRIL 2014

Inici avaluació per competències
resta de professionals

FORMACIONS A PROFESSIONALS



Sistema d'avaluació per competències:

Procés continuat i sistemàtic de gestió de persones que té com a objectiu la millora contínua i el desenvolupament professional dels col·laboradors, en base a paràmetres prèviament definits i homogenis per a tota l'organització, sobre com desenvolupar el treball per a l'obtenció de resultats.

Competències:

Són característiques personals observables a través de comportaments, que diferencien les persones amb resultats superiors en el seu lloc, dins d'una Organització, d'acord amb:

La seva estructura

L'estratègia

La cultura

PERSONES (GESTIÓ SOCIAL)

1. Codi Ètic
2. Pla Millores Socials
3. Enquesta de clima laboral
4. Inici de avaluació per competències





GESTIÓ SOCIAL

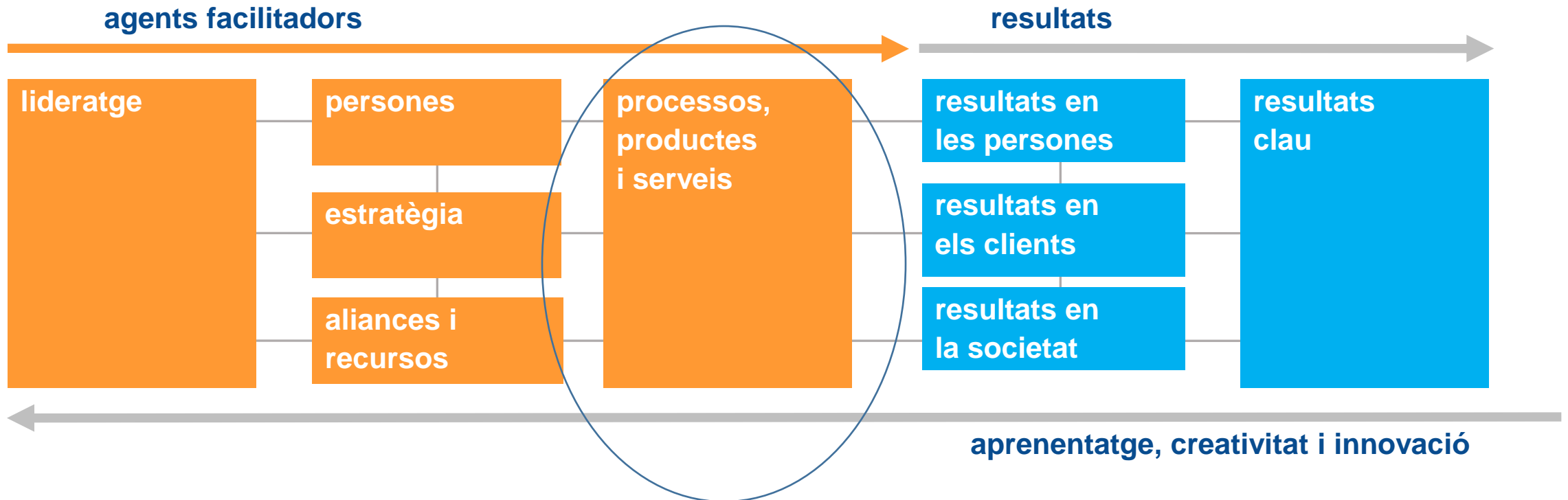
ÈTICA

SOCIAL

**GRUPS
D'INTERÈS**

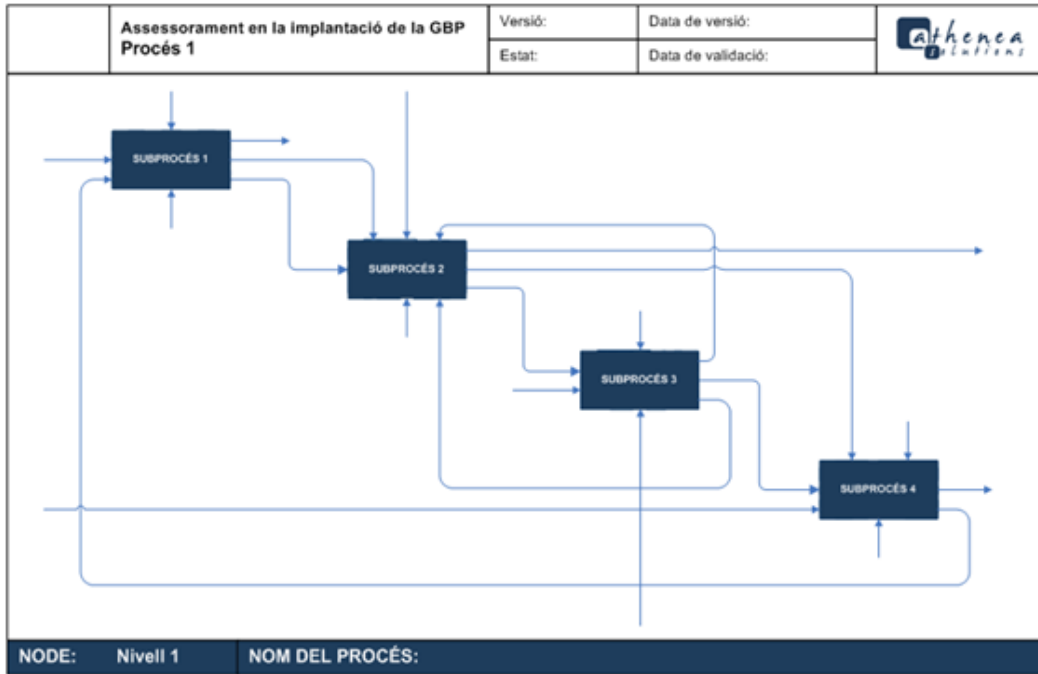
MEDI AMBIENT

Pla estratègic 2007 - 2010

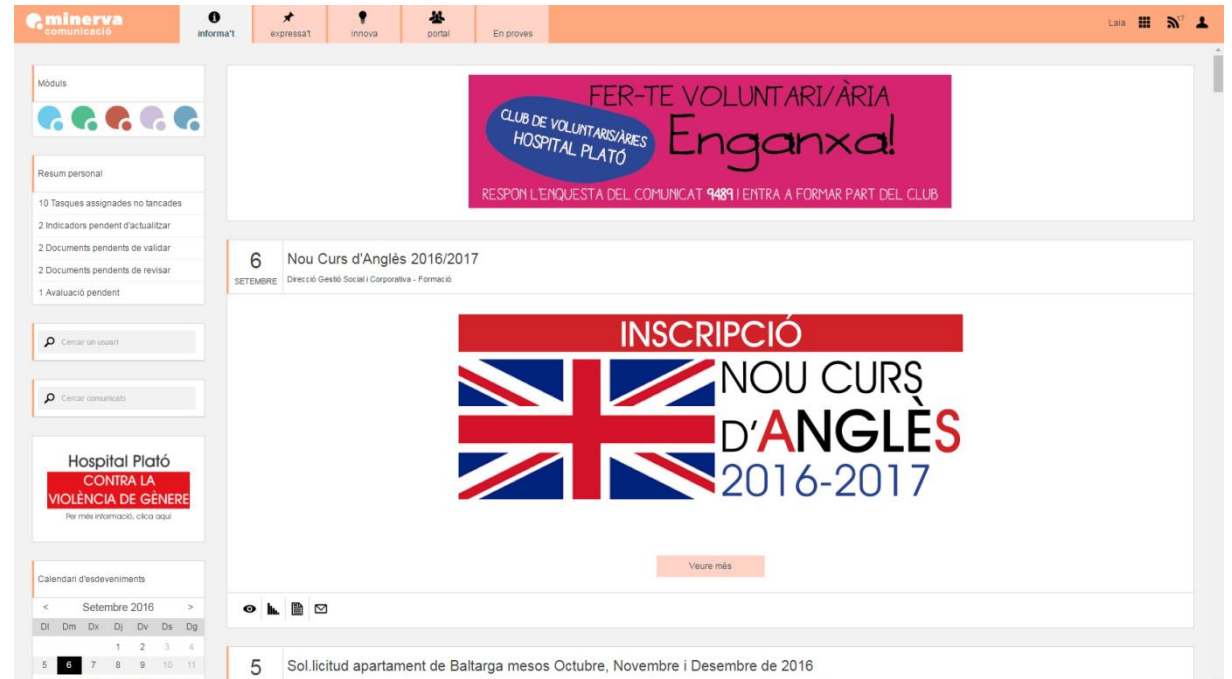


2n Pla Estratègic (2007 – 2010)

GBP



Pla de Comunicació: minerva



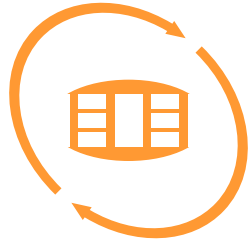
The screenshot shows the 'minerva comunicació' web portal. The top navigation bar includes links for 'informa't', 'expressat', 'innova', 'portal', and 'En proves'. The main content area features a large banner for the 'CLUB DE VOLUNTARIS/ÀRIES HOSPITAL PLATÓ' with the slogan 'Enganxa!' and a call to action 'RESPON L'ENQUESTA DEL COMUNICAT 9489 I ENTRA A FORMAR PART DEL CLUB'. Below this, there is a section for 'Nou Curs d'Anglès 2016/2017' with a 'INSCRIPCIÓ' button and a 'NOU CURS D'ANGLÈS 2016-2017' graphic. The left sidebar contains a 'Resum personal' section with task counts, a search bar for users and communications, and a calendar for September 2016.

Com hem implantat els processos?

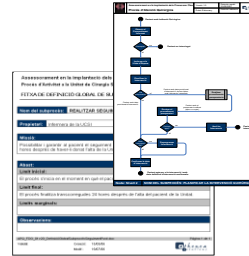
1. **Implantació de la gestió basada en processos**
2. **Sistematització de la millora contínua dels processos**
3. **Reenginyeria de processos**
4. **Minerva gestió**
5. **Adaptació del Sistema d' Informació als processos**

Objectius

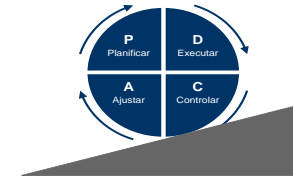
avançar amb
el model EFQM



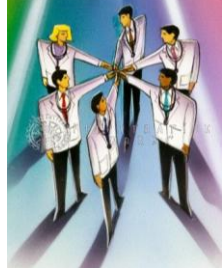
estandarditzar els
processos



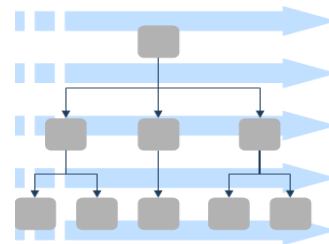
engegar la
millora contínua



implicar a
les persones



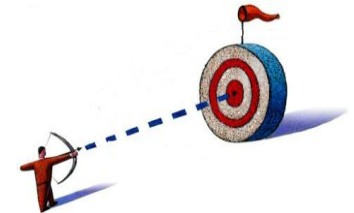
millorar la coordinació entre
àrees



millorar l'atenció i satisfacció
del pacient



millorar l'eficiència
i eficàcia



La metodologia

COMUNICACIÓ i FORMACIÓ

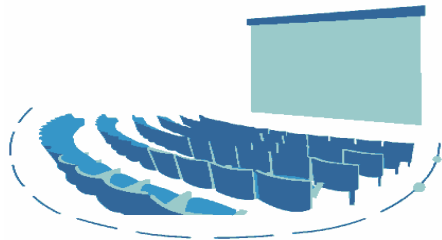
IDENTIFICAR ELS PROCESSOS

DESCRIURE EL PROCÉS

IMPLANTAR EL PROCÉS

MILLORA CONTÍNUA DEL PROCÉS

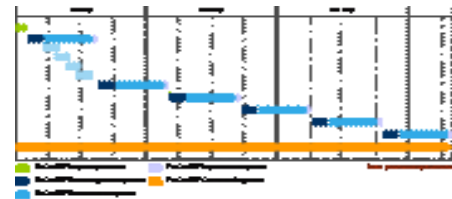
Aprenentatge i documentació de suport



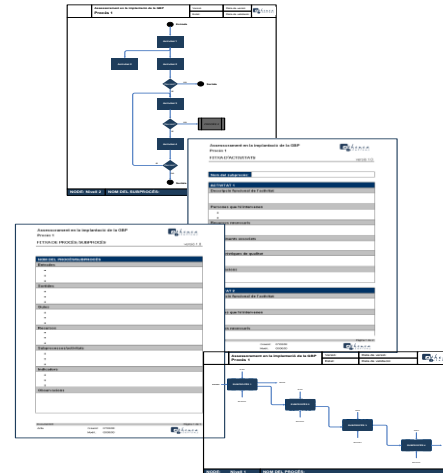
Mapa de processos



Cronograma



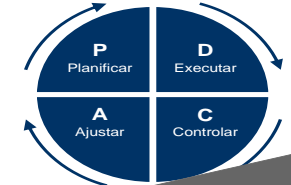
Fitxes i diagrames del procés



Procediments



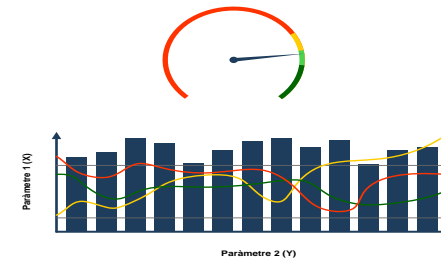
Accions de Millora



Incidències



Indicadors



MISSIÓ

Tenir cura de la salut de les persones mitjançant el desenvolupament integral dels nostres professionals.

VISIÓ

Ser un hospital on professionals i pacients se sentin participants d'un projecte sostenible d'excel·lència assistencial

VALORS

Solidaritat amb les persones i l'entorn.
Vocació d'excel·lència.
Transparència i compromís ètic.
Tracte humà i personalitzat.

ESTRATÈGIA

Obtenir resultats excel·lents mitjançant l'optimització dels nostres recursos i processos i de les competències dels nostres professionals, tenint present que la gestió del canvi ha de ser aplicada mitjançant l'avaluació i mesura dels resultats esperats.

PLA ESTRATÈGIC 2015 - 2020

EIX 1. Compromís amb els/les professionals i la societat

EIX 2. Cultura organitzativa basada en l'excel·lència

EIX 3. Excel·lència en resultats assistencials i de satisfacció de pacients

EIX 4. Recursos estructurals i tecnològics adequats

EIX 5. Sostenibilitat econòmica

GESTIÓ CORPORATIVA

Govern Corporatiu	Principis i Valors	Estratègia i Gestió del Canvi	Lideratge	Gestió Grups Interès	Identitat Corporativa
-------------------	--------------------	-------------------------------	-----------	----------------------	-----------------------

GESTIÓ SOCIAL – COMPROMÍS AMB LA SOCIETAT

Protecció ambiental	Promoció de la salut	Cooperació local i internacional
---------------------	----------------------	----------------------------------

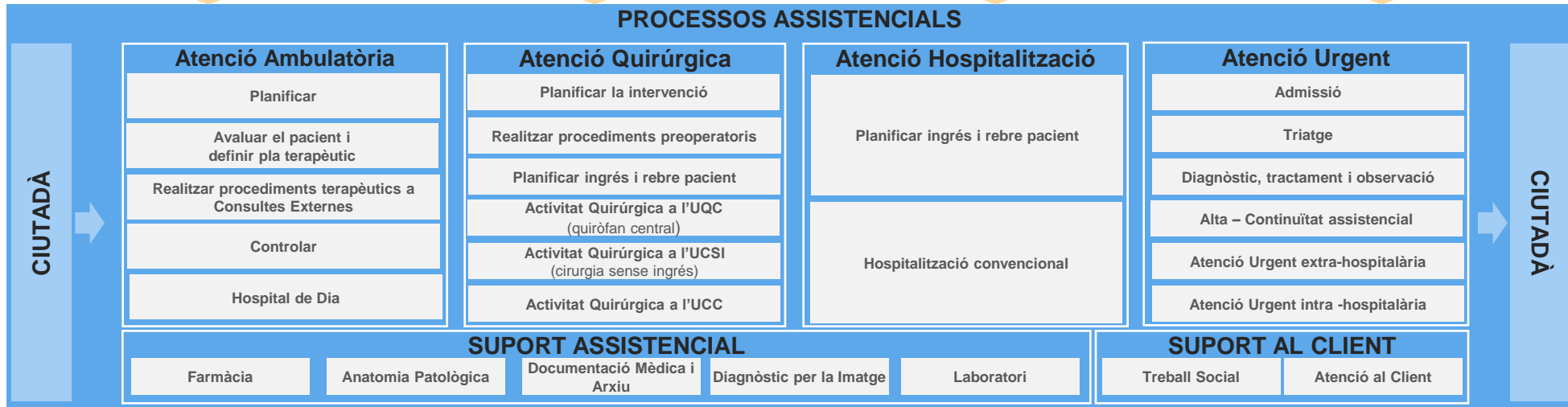
GESTIÓ SOCIAL – DESENVOLUPAMENT DELS / DE LES PROFESSIONALS

Planificació dels professionals	Selecció	Acollida	Formació
Recompensa, reconeixements i millores socials	Gestió d'evidències de la vida laboral	Avaluació i pla de desenvolupament personal	Desvinculació

DOCÈNCIA, INNOVACIÓ, RECERCA I QUALITAT

Docència	Recerca	Gestió de la Qualitat / Excel·lència
----------	---------	--------------------------------------

PROCESSOS ASSISTENCIALS



SUPORT NO ASSISTENCIAL

Restauració	Bugaderia	Neteja	Vigilància i Seguretat
-------------	-----------	--------	------------------------

SIH

Sistemes d'Informació Hospitalària

ECONÒMICS I DE GESTIÓ

Comptabilitat	Facturació	Gestió de Necessitats de Material	Gestió de Patrimoni	Gestió Administrativa de Professionals	Gestió del Canvi
---------------	------------	-----------------------------------	---------------------	--	------------------

GRUPS D'INTERÈS

Patronat

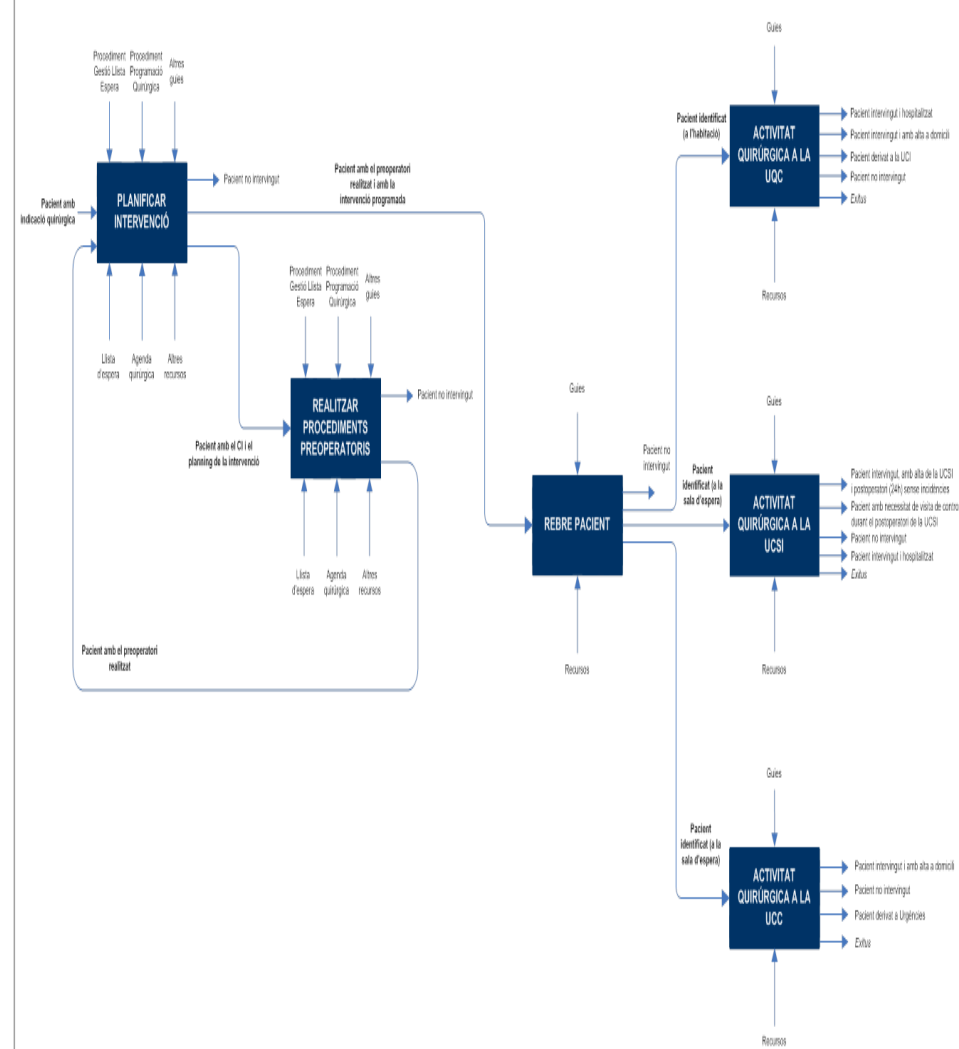
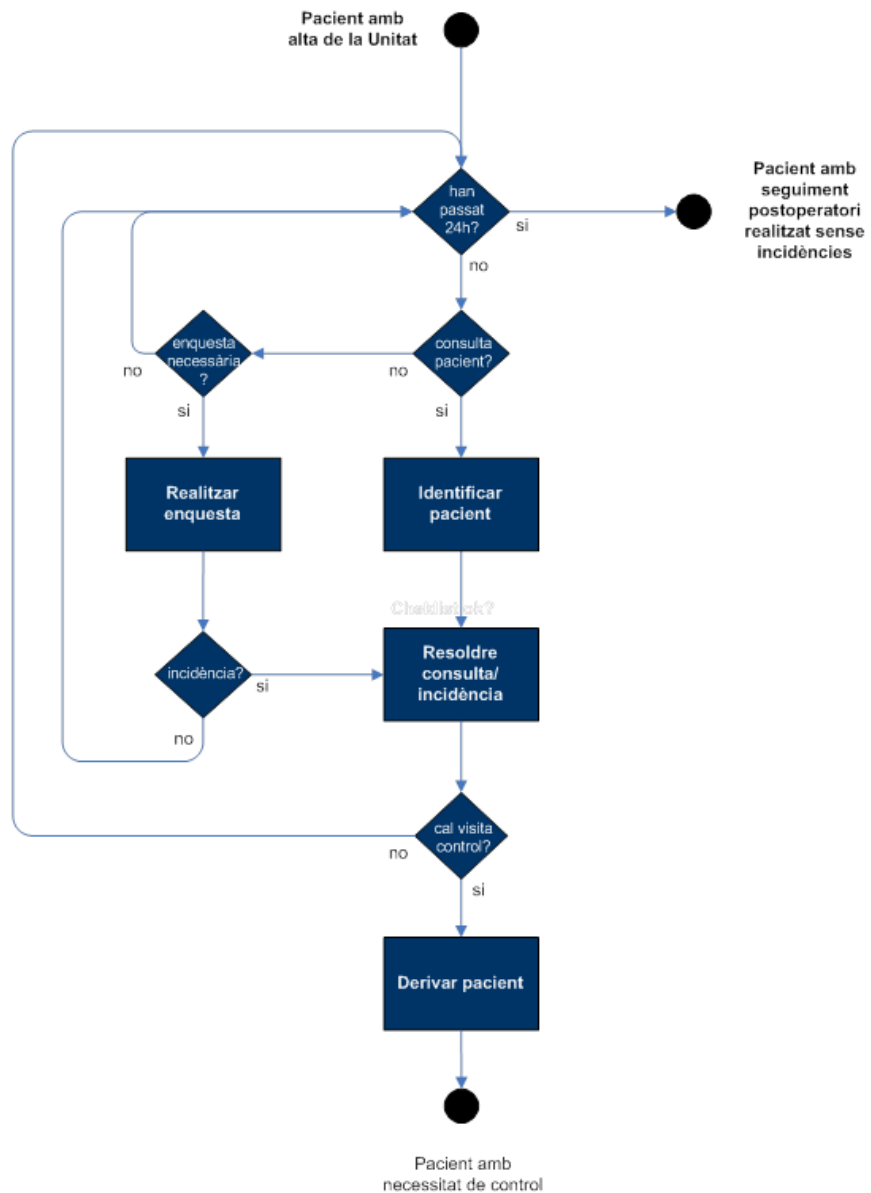
Professionals

Pacients

CatSalut

Societat (organitzacions socials, universitats i alumnes)

Aliances i proveïdors



GESTIÓ CORPORATIVA

Govern Corporatiu

Principis i Valors

Estratègia i Gestió del Canvi

Lideratge

Gestió Grups Interès

Identitat Corporativa



GESTIÓ SOCIAL

GESTIÓ SOCIAL DELS PROFESSIONALS

Planificació dels professionals

Formació

Selecció

Recompensa, reconeixement i millores socials

Acollida

Gestió d'evidències de la vida laboral

Avaluació i pla de des.personal

Desvinculació

COMPROMÍS AMB LA SOCIETAT

Protecció Ambiental

Promoció de la Salut i Prevenció de la Malaltia

Cooperació local i internacional



COMISSIONS

LOPD

Igualtat i diversitat

Formació

Selecció

Promoció de la Salut i Prevenció de la malaltia

Medi Ambient i Residus

Grup Participació Ciutadana

Assessora de DG en Afers Socials

Gestió de Pacients Privats

Responsabilitat Social i Gestió Ètica

Docència

Unitat Reparació Conservació i Obres

Sistemes Informació

Els mòduls de minerva



Agilitza la resolució de circuits i organitza els equips de treball.



Estableix els objectius de la teva organització i fes-ne seguiment mitjançant indicadors.



Consulta, ordena i edita de forma col·laborativa la documentació.



Analitza les dades i informació dels quadres de comandament amb un sol clic.



Crea diàleg i mantingues informats als professionals de l'organització.



Desenvolupa el talent i competències dels professionals de l'organització.



Compara diferents unitats, processos o organitzacions per establir bones pràctiques.



Parametriza l'aplicació minerva per adaptar-la a la teva organització.

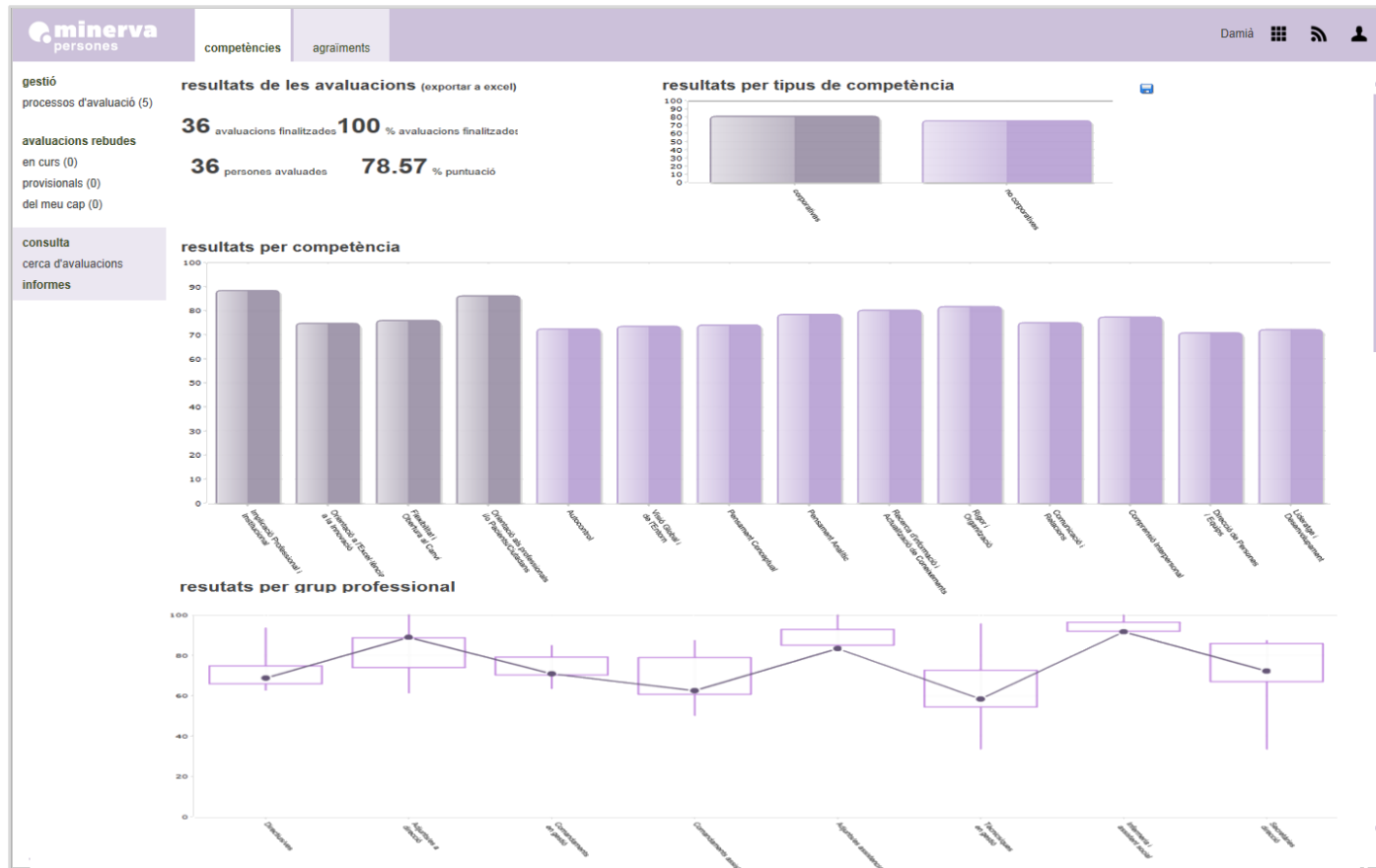
El mòdul de minerva persones



Desenvolupa el talent i les competències dels professionals de l'organització.

Amb minerva persones podràs gestionar el desenvolupament de les persones de l'organització i la cerca del talent intern mitjançant l'avaluació en base al teu model de competències.

1 Defineix l'organigrama i el model competencial



El primer pas per implantar la gestió per competències és definir bé el model: l'organigrama, els llocs de treball, els grups professionals, el diccionari de competències i el perfil competencial de cada grup.

Avalua les competències de les persones

000074

avaluació enquesta

enquesta

Implicació Professional i Institucional

Implicació Professional i Institucional és la capacitat d'actuar de forma honesta i íntegra amb sí mateix, així com en línia amb els principis ètics de la seva professió i els objectius, valors i missió social del Hospital.

	autoavaluació						avaluació					
	mai	gairebé mai	algunes vegades	sovint	gairebé sempre	sempre	mai	gairebé mai	algunes vegades	sovint	gairebé sempre	sempre
Prioritza els interessos i les necessitats de l'Hospital davant dels seus propis.				<input checked="" type="radio"/>							<input checked="" type="radio"/>	
Posa les necessitats de l'Hospital per davant de les seves prioritats o interessos dins l'àmbit professional.					<input checked="" type="radio"/>						<input checked="" type="radio"/>	
Defèn decisions que beneficien a tota l'Organització, encara que puguin resultar impopulars o o vagin en contra de la seva unitat a curt termini.					<input checked="" type="radio"/>				<input checked="" type="radio"/>			
Realitza esforços personals, davant situacions d'urgència o pressió pel bé de l'àrea o de l'hospital.					<input checked="" type="radio"/>					<input checked="" type="radio"/>		

Orientació a l'Excel·lència i a la Innovació

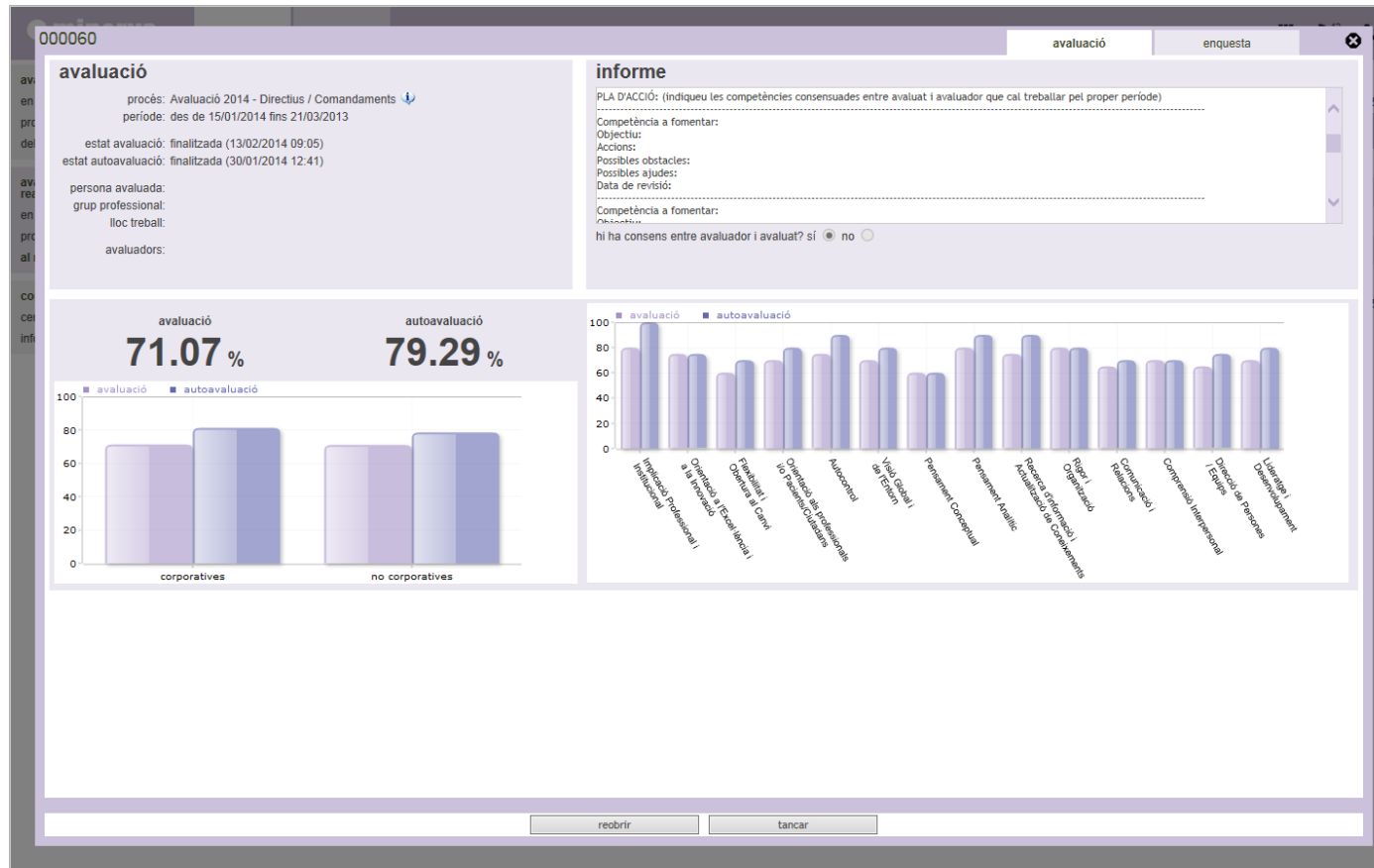
Orientació a l'Excel·lència i a la Innovació és la preocupació i l'interès per realitzar el treball de la millor forma possible en termes de qualitat i eficiència o per sobrepassar els estàndards establerts, ja siguin propis (reptes personals) o de l'Organització (objectius). Inclou esforçar-se en realitzar coses noves que millorin els resultats i la qualitat de la feina.

	autoavaluació						avaluació					
	mai	gairebé mai	algunes vegades	sovint	gairebé sempre	sempre	mai	gairebé mai	algunes vegades	sovint	gairebé sempre	sempre
Actua i pren decisions que aporten valor afegit introduint canvis que millorin la qualitat i els resultats.				<input checked="" type="radio"/>						<input checked="" type="radio"/>		
Introdueix canvis nous i eficaços que provoquen una transformació de l'àrea, la divisió o l'Organització.			<input checked="" type="radio"/>						<input checked="" type="radio"/>			
Pren decisions i actua preveient com afecten als resultats globals de l'Hospital.				<input checked="" type="radio"/>						<input checked="" type="radio"/>		
Preveu oportunitats de millora que no són evidents a migllarg termini i			<input checked="" type="radio"/>							<input checked="" type="radio"/>		

tancar

Amb minerva podràs avaluar a les persones de l'organització segons el model competencial definit prèviament mitjançant un formulari, i a més et podràs autoavaluar i contrastar els resultats amb els de l'avaluació rebuda.

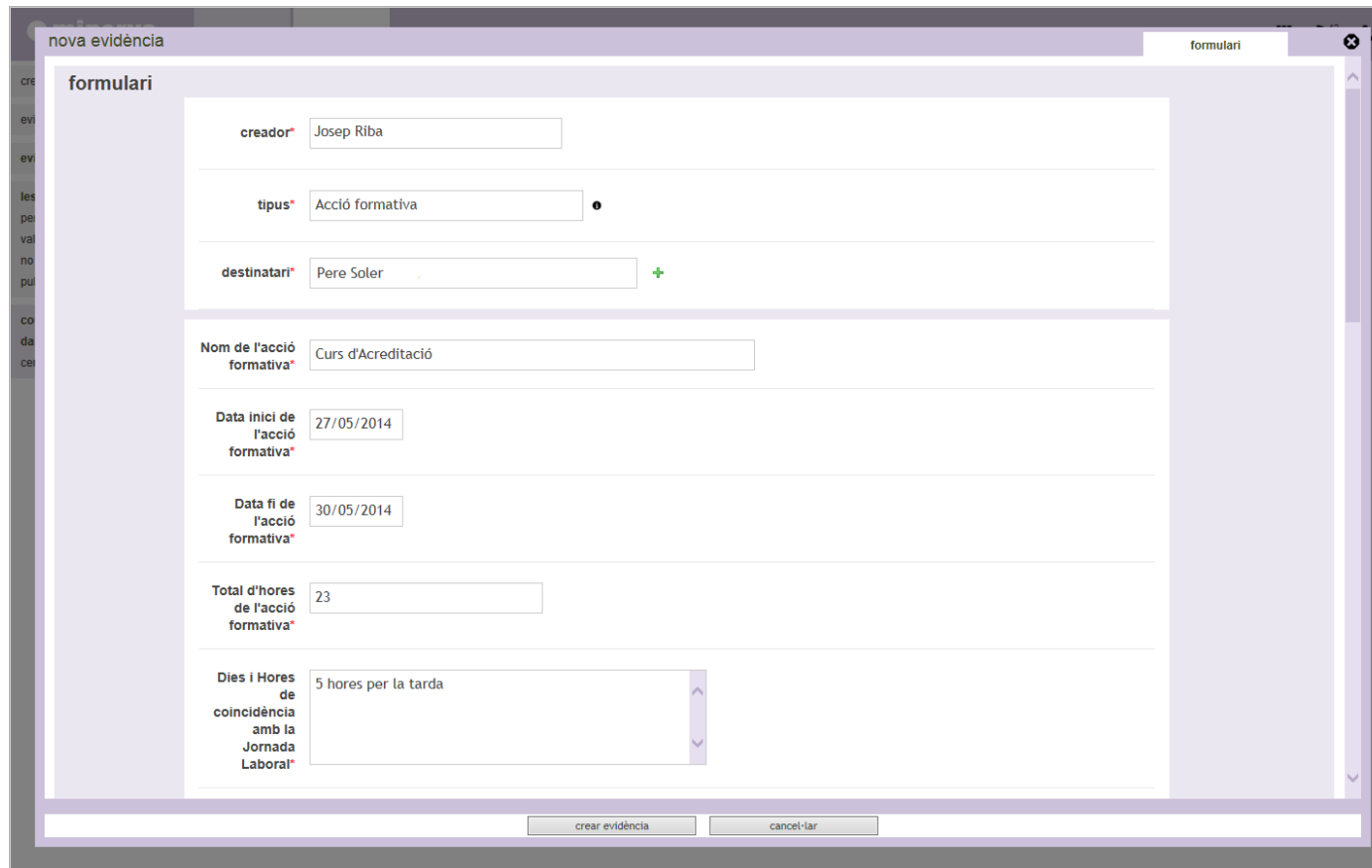
Detecta el talent de l'organització



Amb minerva podràs explotar fàcilment els resultats de les avaluacions per competències per tal de detectar les persones amb talent, i visualitzar els resultats agrupats per grups professionals i llocs de treball, entre d'altres.

El mòdul de minerva persones

4 Registre evidències a l'expedient de les persones



nova evidència

formulari

creador* Josep Riba

tipus* Acció formativa

destinatari* Pere Soler

Nom de l'acció formativa* Curs d'Acreditació

Data inici de l'acció formativa* 27/05/2014

Data fi de l'acció formativa* 30/05/2014

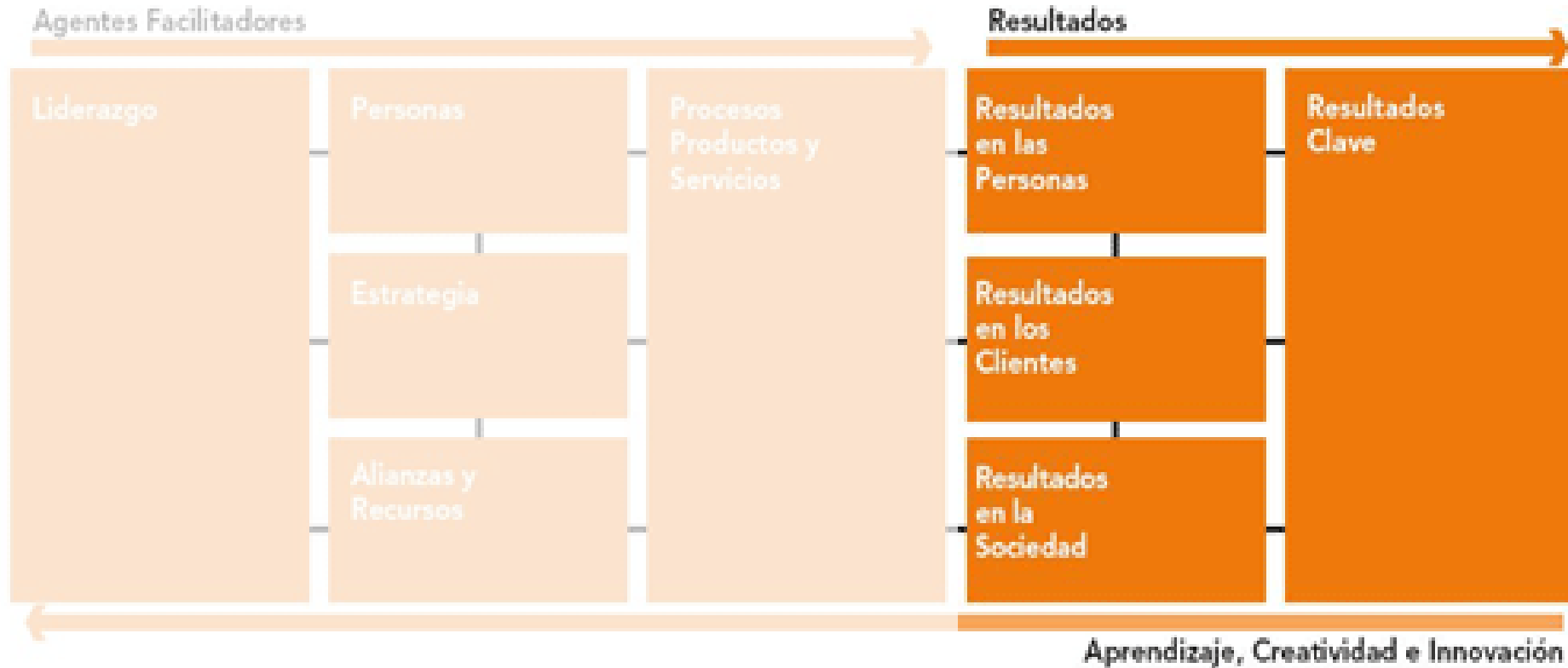
Total d'hores de l'acció formativa* 23

Dies i Hores de coincidència amb la Jornada Laboral* 5 hores per la tarda

crear evidència cancel·lar

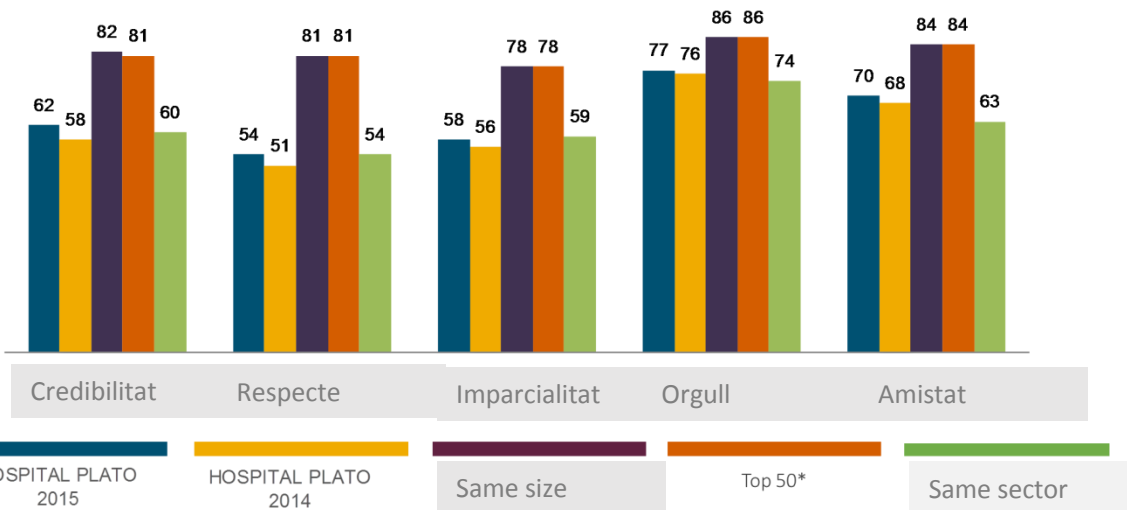
Amb minerva podràs portar un registre de totes les evidències que siguin rellevants de la vida laboral de les persones de l'organització, tant positius com negatius, i analitzar-les per ajudar a desenvolupar a les persones.

3r Pla Estratègic (2011 – 2014)



RESULTATS PER PROFESSIONALS

Clima Laboral

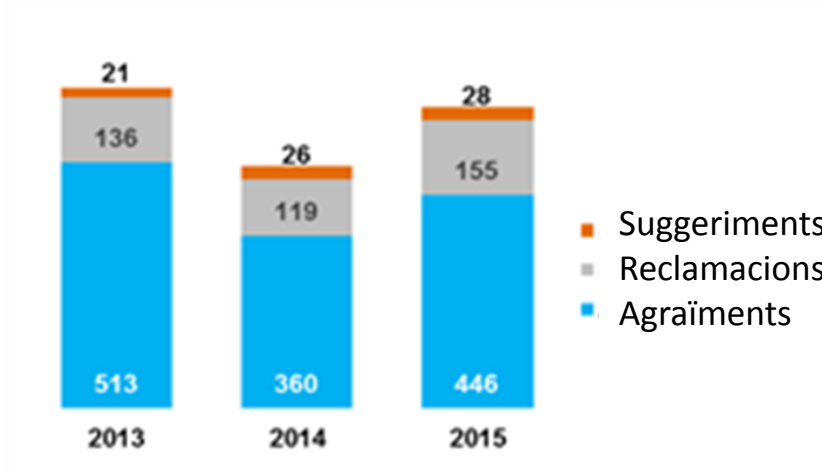


Avaluació per Competències



RESULTATS PER CLIENTS

Agraïments vs Reclamacions



Jornades de Salut al Carrer



Enquestes CatSalut

Pregunta resumida	HP 2015	Mejores resultados
P1 Tiempo en la lista de espera	69,4%	96,0%
P2 Explicaciones funcionamiento hospital	97,1%	100,0%
P3 La comodidad de la habitación	88,8%	100,0%
P4 Tranquilidad para descansar por la noche	90,0%	95,0%
P5 No tuvo problemas para compartir habitación	95,0%	100,0%
P6 La comida del hospital	62,8%	89,0%
P7 Trato personal de las enfermeras	98,8%	100,0%
P8 Trato personal del medico	98,8%	100,0%
P9 Trato personal personal de admisiones	100,0%	100,0%
P10 Información sobre la operación	95,5%	100,0%
P11 Información sobre su enfermedad	94,7%	100,0%
P12 Información sobre sus pruebas	98,7%	100,0%
P13 Disposición para escucharle y hacerse cargo	95,0%	98,7%
P14 Dar su opinión	92,2%	100,0%
P15 Le pidieron el consentimiento informado	78,5%	92,4%
P16 Sentirse en buenas manos	96,3%	100,0%
P17 Información coherente	97,4%	100,0%
P18 Respeto a su intimidad	97,5%	98,8%
P19 Ayudar a controlar o mejorar el dolor	97,1%	100,0%
P20 Familiares tuvieron información necesaria	97,1%	100,0%
P21 Explicaciones cuando marchó del hospital	97,4%	100,0%
P22 Funcionamiento del hospital	96,3%	98,7%
P101 Grado de satisfacción global	8,65	8,91
P102 Continuaría viniendo?	89,9%	98,8%

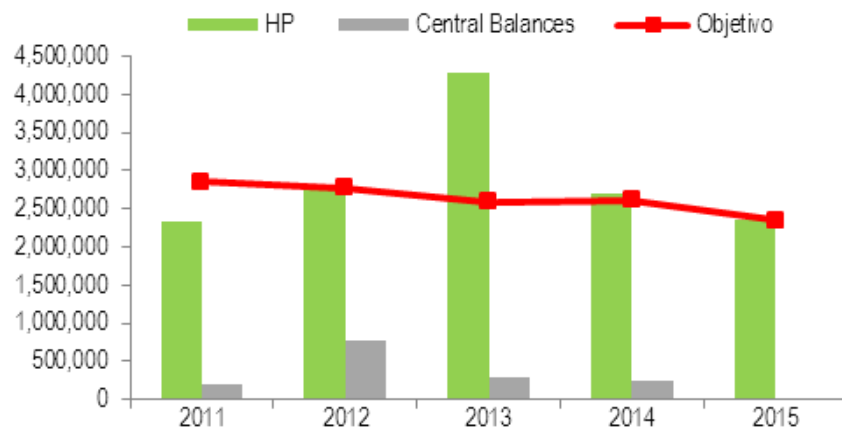
Enquestes Grups d'Interès

3 Percepció per preguntes

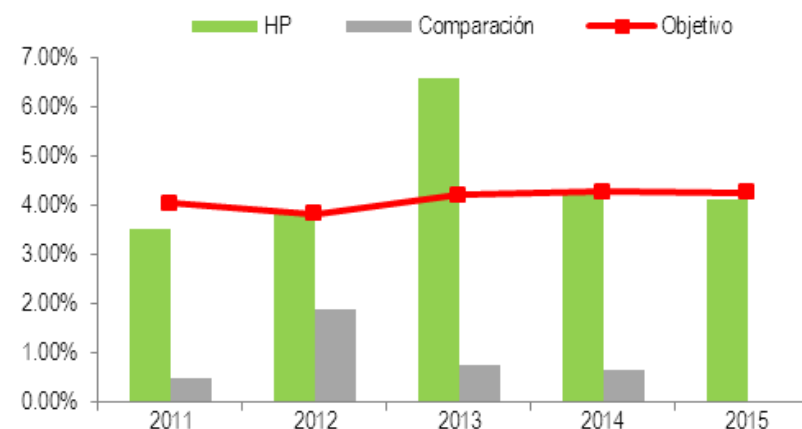
Dimensió	Pregunta	2011	2012	2013	2014	2015
Resp. social	L'HP dirigeix la seva activitat sota principis ètics i de gestió social.	7,8	9	9	8,7	8,8
Qualitat	L'HP prioritza la millora de la qualitat i l'excel·lència.	7,1	8,9	9,2	8,8	8,7
Lideratge	Els líders de l'HP es mostren accessibles i receptius.	8,5	8,9	9,1	8,9	8,6
Lideratge	Els líders de l'HP donen notorietat a l'Hospital.	8,3	8,8	8,8	8,8	8,6
Resp. social	L'HP dona suport a projectes socials	7,7	8,9	8,9	8,6	8,6
Qualitat	L'Hospital Plató és conegut pel seu sistema de gestió de la qualitat.	-	-	-	-	8,6
Notorietat	L'HP és conegut entre la comunitat.	8	8,1	8,9	8,6	8,4
Resp. social	L'HP col·labora amb la comunitat.	8,5	8,6	8,9	8,6	8,4
Notorietat	L'HP té una imatge positiva entre la comunitat.	7,9	8,3	8,8	8,4	8,3
Notorietat	L'HP cobreix les necessitats d'atenció hospitalària i de salut de l'entorn.	7,7	8,4	8,6	8,7	8,2
Lideratge	Els líders de l'HP comuniquen de forma efectiva.	8,4	8,5	8,7	8,6	8,2
Mediambient	L'HP manté una política responsable amb el medi ambient.	8,4	8,5	8,8	8,4	8,1

RESULTATS ECONÒMICS

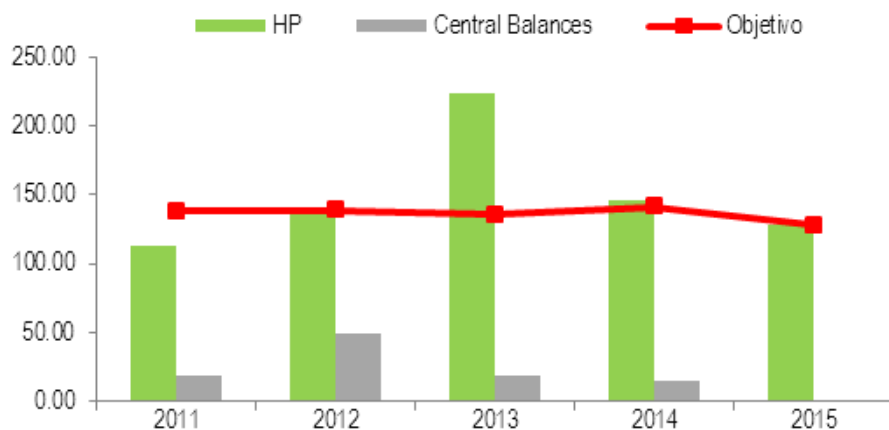
RESULTATS OPERATIUS



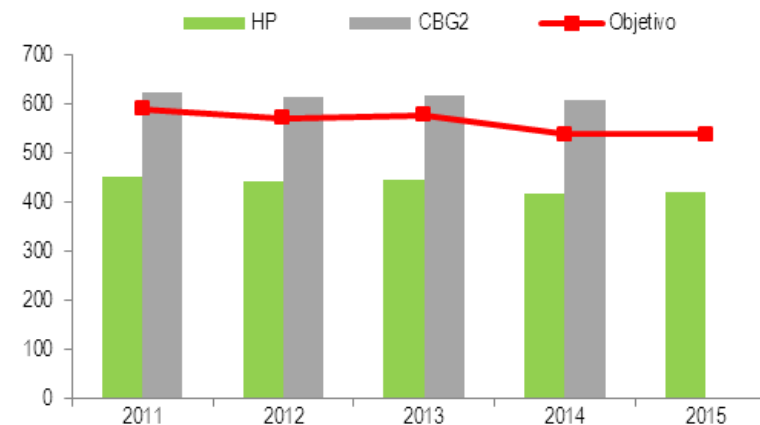
RENTABILITAT



EFICIÈNCIA OPERATIVA

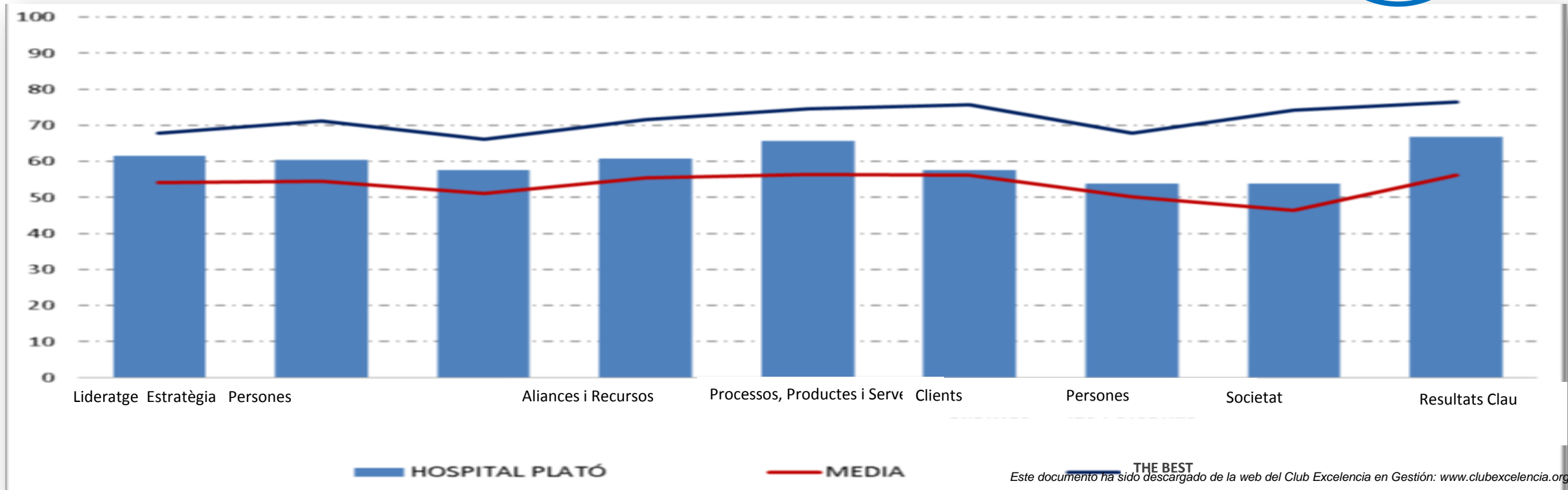


PERSONAL ANUAL



RESULTATS EXCEL·LÈNCIA (2006-2016)

Resultats comparats de la darrera
avaluació EFQM amb els millors
resultats d'Europa:



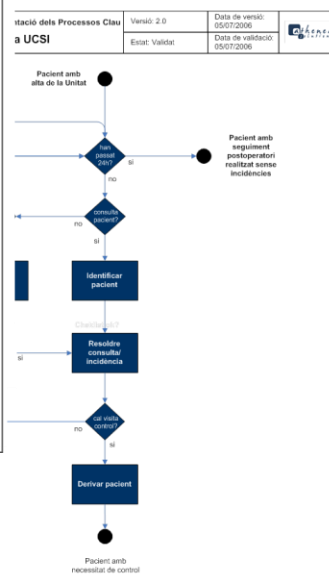
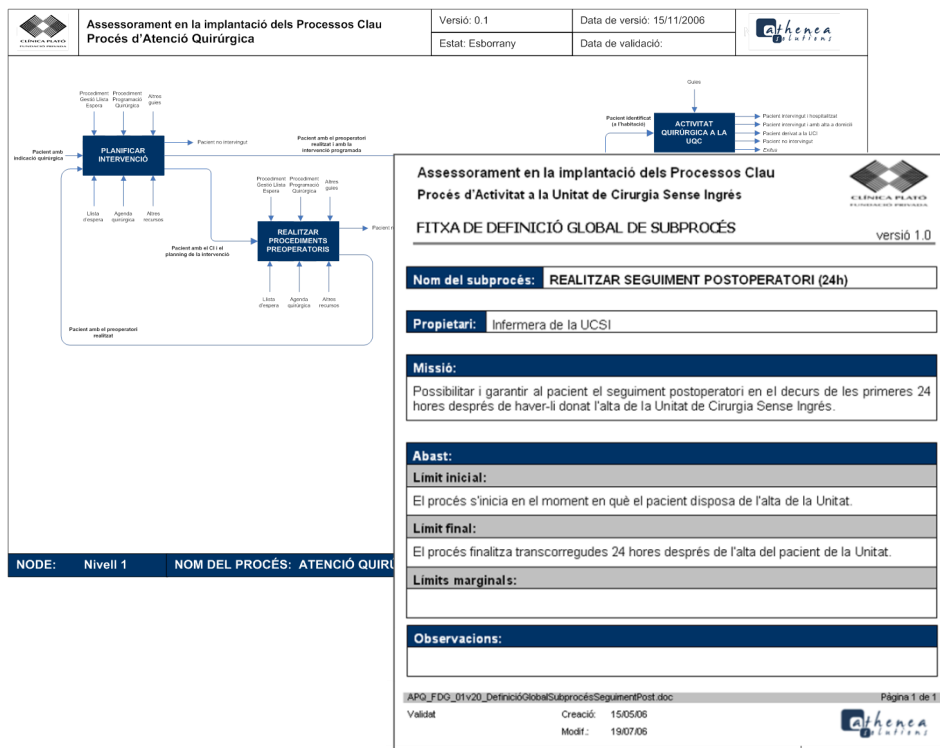
GBP:

82% dels objectius aconseguits!

Gestió Social:

Avaluació de la Norma SGE 21

Memòria de Sostenibilitat i Responsabilitat Social – model GRI (Global Reporting Initiative) amb verificació A+



4t Pla Estratègic (2015 – 2020)

Nou enfocament:

Resultats esperats:

Objectiu

Definir els resultats esperats per cada un dels objectius estratègics.

Mètode

A partir de la definició dels eixos i objectius estratègics s'associarà per cada objectiu aquells indicadors que són els que monitoritzaran l'acompliment de l'objectiu, són els que anomenem resultats esperats.

EL MÁS IMPORTANTE, **ESCOLLIR UN MODEL**



CERTIFICACIÓ



RECONeixEMENT

L'EFQM PER A HOSPITAL PLATÓ



- ✓ La millora contínua, l'aprenentatge i la innovació
- ✓ El canvi organitzacional i cultural
- ✓ L'avaluació comparativa
- ✓ El lideratge individual i organitzacional
- ✓ Professionals implicats i alineats amb l'estratègia organitzativa
- ✓ La implantació de la GBP
- ✓ La comunicació entesa com un forma d'interactuar
- ✓ L'avaluació de les bones pràctiques de l'Hospital

Només amb professionals motivats, compromesos i participatius la millora contínua és possible, i en conseqüència, la millora en la qualitat de l'atenció i satisfacció de la ciutadania





www.hospitalplato.com

Anna Jover Moreno

Directora de Gestió Social i Corporativa
anna.jover@hospitalplato.com



Health Promoting Hospitals
Xarxa d'Hospitals i Centres
Promotors de la Salut

descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

