



Gorlizko Ospitalea

Plan Estrategikoa

2023 · 2028



AURKIBIDEA:

1. Aurkezpena	<u>3. orrialdea</u>
2. Metodologia	<u>4. orrialdea</u>
3. Planaren faseak	<u>9. orrialdea</u>
4. Parte-hartzaileak	<u>10. orrialdea</u>
5. Gogoeta estrategikoa	<u>11. orrialdea</u>
6. AMIA azterketa	<u>14. orrialdea</u>
7. Xedea, ikuspegia eta balioak	<u>18. orrialdea</u>
8. Ardatzak eta helburu estrategikoak	<u>21. orrialdea</u>
9. Prozesuetara eta egitasmoetara hedatzea	<u>37. orrialdea</u>
10. Eranskinak	<u>39. orrialdea</u>

1. Aurkezpena:

Gorlizko Ospitalean (Osakidetza) gure Plan Estrategikoa (PE) berritu dugu, eta 2022-2028 indarraldia proposatu.

Aurreko planek lortu beharreko helburuak eta horiek lortzeko estrategiak zehazten lagundu digute. Horregatik, guretzat oso garrantzitsua da, ondo baitakigu ez dagoela prozesu matematikorik eskuratu nahi dugun emaitzara heltzeko. Hala, egikaritzean ere arteaz blai dago.

Horien batura interesgarria zaigu, sormena eta berrikuntza helburuak lortzeko tresna gisa sustatuz.

2022-2028 PE hau, gizarteari erantzuten lagundu behar digun tresna da, gure ospitaleak herritarren beharrei aurre egiteko duen konpromisoa betetz.

Plan hau pazienteen gure arretaren erdigunean jarriz landu dugu, erantzukizun sozialarekin eta ekintza egokiak ziurtatuz eskatutako kalitate-estandarrekin; berrikuntza, sormena, teknologien erabilera eta ICTak txertatuz, eta zerbitzuak ematen dituzten beste esparru batzuekin harremanetan jarriz, hala nola, gizarte esparruarekin.

Profesionalek gizartearen ordezkariekin, beste erakunde batzuekin eta pazienteekin batera egin ditugun gogoetek 2022-2028 Plan honetara eraman gaituzte.

Gure asmoa da sei urte barru ospitaleak gizarteari ahalik eta modu egokienean zerbitzua ematen jarraitzea. Hori garatzeko gu guztion beharra dago.

Plan hau Gorlizko Talde Handia osatzen dugunontzat baliagarria izango da, hain zuzen, gutako bakoitzak heda dezan aurrean ditugun erronkei erantzuten lagunduko digun guztia. Horretarako, zuzendarien, buruzagitzen eta prozesuetako liderren bidez gauzatzen dugun lidergoa dugu; horiek langileen % 17 dira, gutxi gorabehera.

Eskertzen dut modu batera edo bestera hori errealitate bihurtzen lagundu duten pertsona guztien parte-hartzea eta ahalegina.

Bidea badakigu, eta elkarrekin ibiltzeak zentzua ematen dio gure eginari.

Carmen Rodríguez Rodríguez
Gorlizko Ospitaleko zuzendari-gerentea

2. Metodologia

Gorlizko Ospitalearen estrategia 2022-2028 aldian berrikusteko erabilitako metodologia oinarritu da, batetik, etengabeko hobekuntzaren printzipioen hedapenean eta, bestetik, kanal eta diskurtso irekien bidez eraikitze partekatua egiteko borondatean.

Diseinuaren esparrua ISO eta MGA (Kudeaketa Aurreratuaren Eredua) kudeaketa-erreferentzia kontzeptualak dira, eta prozedura-oinarria gure zentroan indarrean dagoen Estrategiaren Kudeaketaren Prozesuan jasota dago.

Jakina denez, strategiaren plangintzak gure kudeaketa-ereduen betekizunei (ISO 9001 Arauaren 4., 5.4 eta 5.6 betekizunak eta ISO 14001 Arauaren 4., 4.3 eta 4.6 betekizunak) eta Euskaliten Kudeaketa Aurreratuaren Ereduaren E2 irizpideari ere erantzuten die.

Egiteko prozesuak bost faseko eredu sekuentziala jarraitu du, eta 4 hilabete iraun du (2022ko martxo-ekaina).

Atariko fasea 2022ko martxoaren 16an egin zen, eta haren xedea izan zen Ospitaleko zuzendaritza-taldeak lan-programa antolatzea eta plana egiteko irizpideak zehaztea.

Lehenengo fase horretan honako jarduera hauek egin ziren:

- ✓ *Zuzendaritzak baliozkotutako lan-programa bat egitea, zentroaren estrategia berrikusteko prozesua gauzatzeko.*
- ✓ *Erreferentziako zentroak eta dokumentuak zehaztea.*
- ✓ *Partaidetza- eta planaren aberaste-faserako lantaldeen osaera zehaztea.*
- ✓ *Benchmarking: Osakidetzako Erakunde Zentralaren dokumentu estrategikoak berrikusi eta aztertu dira, bai eta ESI deribatzaileenak eta kudeaketaren bikaintasunagatik erreferenteak direnenak ere, strategiaren plangintza- eta hedapen-metodologiak balioesteko.*

Erreferentziazko zentro gisa hauek hautatu dira: beren ibilbideagatik eta kudeaketa-jardunbideengatik estatuan eta nazioartean prestigioa duten erakundeek aintzatetsi dituzten zentroak. Kontuan hartuta gure zentroaren ezaugarriak (gaixo azpiakutuentzako arreta) eta printzipio integratzaileari emandako garrantzia, Erakunde Sanitario Integratuak (ESI) eta pazienteak bideratzen dituzten edo gurearen antzeko ezaugarriak dituzten ospitaleak hautatu dira. Besteak beste:

- ✓ BARRUALDE-GALDAKAOKO ESIa. 2009ko urrezko Q saria eta 2010eko sari Iberoamerikarra.
- ✓ EZKERRALDE-ENKARTERRI-GURUTZETAKO ESIa. 2008ko zilarrezko Q saria. Enkarterri
- ✓ BILBO-BASURTUKO ESIa. 2008ko urrezko Q saria
- ✓ SANTA MARINA OSPITALEA. 2004ko zilarrezko Q saria.
- ✓ URIBEKO ESIa. 2004ko zilarrezko Q saria.

Dokumentazio-iturri nagusiak hauek izan dira:

- ✓ Eusko Jaurlaritzako Osasun Sailaren 2021-2024 Esparru Estrategikoa. Vitoria-Gasteiz 2012.
- ✓ Osakidetzaren Erronkak eta Proiektu Estrategikoak 2017-2020.

Profesionalek eta interes-taldeek parte hartzeko irizpideak zehaztu dira, baita parte-hartzea eta sormena sustatzera bideratutako jarduerak ere. Hala, Zuzendaritza Taldearekin batera, gogoeta-saioetan parte hartu dute zerbitzu-buru berriek, bi ikuskatzailek eta zentroko langile ez-sanitarioek. Gainera, prozesua osatzeko, interes-taldeen arteko kontsulta bat egin da ad-hoc galdetegi baten bidez, gure Plan Estrategikoaren 2022-2028 aldirako ekarpenak eta itxaropenak jasotzeko.

Osasun Plan berriarekin bat etorritik eta urteko orientazio “irristakorra” kontuan hartuta, Plan Estrategikoak 2022-2028ko aldia du garatzeko epe. Plan horren irismenaren monitorizazioa sistematikoki egingo da, Urteko Kudeaketa Planen berrikuspenen eta dagozkien egokitzapenen bidez, egoera-azterketen arabera.

Hurrengo etapan, diagnostiko-fasean, kanpoko eta barneko informazioaren azterketa egin da, xedea eta balioak berrikusi dira, eta aurreko plan estrategikoaren (2014-2020) balorazioa egin da.

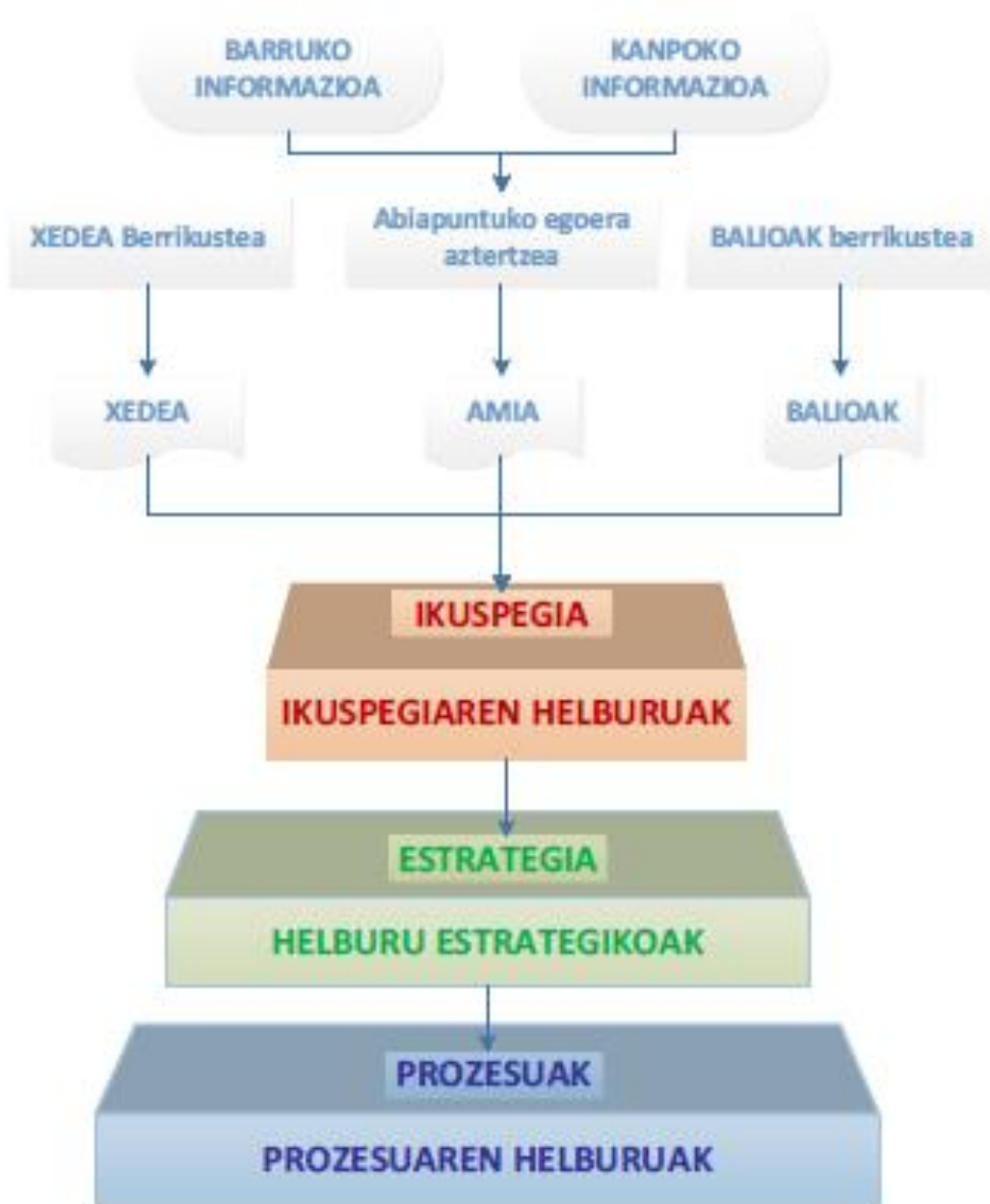
Ondoren, eduki estrategikoa definitu da zentroaren ikuspegiaren idatzitakoarekin bat etorritik, eta ardatz estrategikoak landu dira, dagozkien garapen-arloekin eta adierazleekin.

Parte-hartze fasea gogoeta-prozesuan ideiak eta iradokizunak txertatzeko bi metodologiarekin osatu da.

- Iritzi-inkesta bidaliz Ospitaleko Interes Taldeetako pazienteen eta erakundeen hautaketa bati. [2022ko irail-urria].
- Ospitaleko Profesionalen Talde Fokala, iritziak biltzeko eta sentitutako behar nagusiak eta 2023-2028 aldira hedatzeko lehentasunezko zatitza jotzen dituzten garapen-arloak identifikatzeko. [2022-11-21].

Azkenik, Zuzendaritza Taldeak matrize-azterketa bat egin du haztatzeko, batetik, ospitaleko prozesuen egiturak bost ardatz estrategikoetan duen eragina, eta, bestetik, ardatz horiek 2028ko ikuspegiaren elementu bakoitzean duten eragina.

Gogoeta-prozesu osoa eskema simple honetan laburbil daiteke:



3. Planaren faseak

0. FASEA. ATARIKOA

- 0.1 Lan-planaren antolamendua.
- 0.2 Prestatzeko irizpideak definitzea.
- 0.3 Erreferentziako zentroak eta dokumentuak zehaztea.
- 0.4 Benchmarking.



1. FASEA. DIAGNOSTIKOA

- 1.1 Analisia (aurreko Plan Estrategikoa, Ingurunea, Euskaliteko kanpo-kontrastea ...)
- 1.2 XEDEA eta BALIOAK berrikustea
- 1.3 Bat etortzea Osasun Sailaren eta Osakidetzaren jarraibideekin (E. Zentrala)



2. FASEA. EDUKI ESTRATEGIKOAREN DEFINIZIOA

- 2.1 IKUSPEGIA berrikustea
- 2.2 HELBURU ESTRATEGIKOEN definizioa
- 2.3 Aginte-taula berrikustea
- 2.4 Kanpoko profesionalekin eta interes-taldeekin egindako alderatzeak: World Kafeak
- 2.5 World Kafeetako anfitrioiekin ondorioak berrikustea
- 2.6. Planaren dokumentuaren behin betiko bertsioa idaztea



3. FASEA. HEDATZEA

- 3.1 PROZESUEN MAPA berrikustea
- 3.2 Helburuen hedapena prozesuen eta unitateen edo proiektuen arabera.
- 3.3 Jarraipen-sistemaren definizioa: Urteko kudeaketa-plana + Sistemaren berrikuspena
- 3.4 Komunikazioa



4. FASEA. EBALUAZIOA, BERRIKUSPENA ETA HOBEKUNTZA.

4. Parte-hartzaileak

2023-28 PE egiteko trakzio-taldea Zuzendaritza Taldetik [5 pertsona] abiatuta eratu da, eta horri gehitu zaizkio bi zerbitzuburuak, bi gainbegirale, Zerbitzu Orokorretako burua eta ospitaleko Berrikuntza eta Kalitate teknikariak.

2023-2028 Plan Estrategikoa egiten interes-taldeek parte har zezaten lortzeko, parte-hartzea bultzatzeko estrategia bat diseinatu zen, bi eremutan: barnekoa eta kanpoko. Horretarako, 70 pertsonari/erakunderi online inkesta bat egin zitzaion, eta Foku Talde bat osatu zen, ospitaleko 20 profesionalen parte-hartzearekin.

Antolamenduaren eta profesionalen aldetik ikuspegi desberdinen partaidetza ahalik eta handiena, eta, aldi berean, adierazgarriena lortzeko, honako aldagai hauek gurutatu ziren matrize batean:

Parte-hartzailea	Prozesua/Unitatea	Lanbide-kategoria	Sexua	Adina
------------------	-------------------	-------------------	-------	-------

Irizpide horien arabera egindako azterketaren ondorioz, 92 parte-hartzailereren zerrenda lortu zen. (Ikus izen-zerrenda, prozesuak, unitateak eta kategoria Eranskinen atalean)



Core-Trakzio taldearen saioetako baten argazkia.

5. Gogoeta estrategikoa

2014-2020 Plan Estrategikoaren balorazioa

Plana gauzatzeko, 2014-2020 aldirako Urteko Kudeaketa Planak (UKP) hedatu dira.

2014-2020 Plan Estrategikoaren sei ildo estrategikoetan banatutako 528 ekintza eta proiektu hedatuz gauzatu dira UKPak.

URTEKO KUDEAKETA PLANAK	EKINTZA KOP.	HEDAPEN MAILA
2014	100	%92
2015	93	%80
2016	147	%80
2017	87	%75
2018	32	%100
2019	33	%97
2020	36	*
GUZTIRA	528	%87

ILDOAK	2104	2015	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
1. Pertsonen eta haien osasunari zuzendutako ingurumen-inpaktuko ekintzak, programak eta proiektuak finkatzea eta aurrera eramatea.	19	18	19	11	3	2	2	74
2. Gure prestazioen dimentsio soziala indartzea	6	6	19	12	6	2	3	54
3. Profesionalen lanean berrikuntza eta teknologiak sustatzea	16	16	28	9	7	6	5	87
4. Gure kokatze profesionala birbideratzea	14	12	34	35	9	9	11	124
5. Ekonomia-jasangarritasunaren eta gobernantzaaren irizpideekin lan egitea	16	19	31	8	4	8	9	95
6. Egokitzapen asistentzialak sustatzea helburu integratzailearekin	29	22	16	12	3	6	6	94
GUZTIRA	100	93	147	87	32	33	36	528

Plan estrategikoa oso positibotzat jotzen da orientatzeko duen erabilgarritasunagatik.

Ospitalearen egungo egoera 2014an lortu beharreko agertoki gisa definitutako asmoekin bat dator funtsean.

Egitura horri esker, aldi horretan helburu estrategiko bakoitzerako gauzatu beharreko ekintzak zuzendu eta monitorizatu ahal izan dira.

Plan zaharra balioesteko esparru horretan, eguneratze baten beharra sumatzen da, batez ere Ikuspegiaren eta Balioen aldetik, une honetako gako berrien arabera birformulatzeko. Era berean, adierazle egokiak zehazteak eta kudeatzeak planaren irismena ebaluatzen lagunduko du, eta monitorizazioa ahalbideratuko du etorkizuneko jardun estrategikoetan.

Inguruaren azterketa:

Ingurua balioetsi da, hala gaurkotasunaren gako gisa nola etorkizuneranzko aurreikuspen ekonomiko, sozial eta sanitario gisa ere. Ondoren kanpo-testuinguruaren gakoak zerrendatuko ditugu, baldintzapen diren aldetik azterturik:

INGURUA

1. Inguru ekonomikoa eta jasangarritasuna.
2. Biztanleria zahartzea (mendekotasuna, hauskortasuna ...).
3. IKTak (Informazioaren eta komunikazio-teknologiak) eta teknologia berriak areagotzea.
4. Gizarte-ereduaren aldakortasuna (familia-tipologiak, kultura-aniztasuna)
5. Osasun-arazoak konpontzeko, biztanleriaren eskakizun-maila handitzea
6. Gure jarduerarekin bat datozen beste erakunde osasun-emaile batzuk egotea
7. Gizarte-zerbitzuen prestazioen aldakortasuna
8. Sistemaren gaineko ziurgabetasunak (sinesgarritasun eza ...)
9. Arretaren eta prestazioaren eredu integratzaileak.
10. Biztanleriak aktiboki parte hartzea osasunaren gaineko erabakietan (elkarrekin kudeatzea)
11. Ingurumenarekiko sentikorra eta zorrotza den gizartea
12. Larrialdiak eta osasun-alarmak
13. Ospitalerako lanbide-profilak

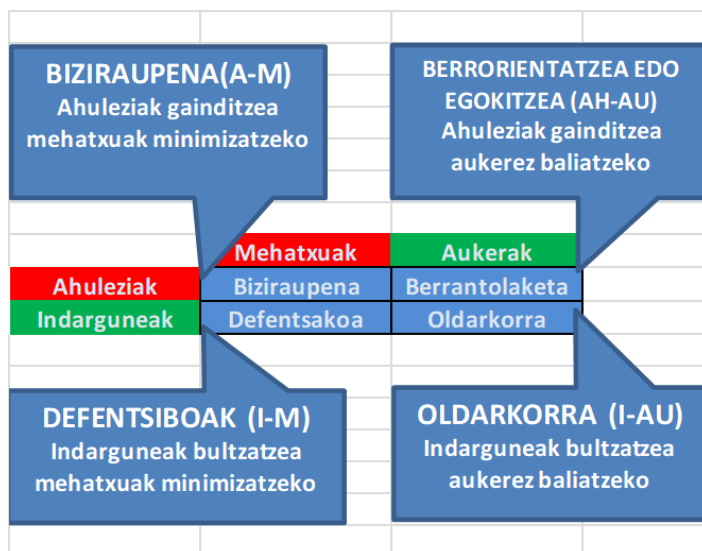
Barruko azterketa:

Ondoren, barruko testuinguruari heltzeko, ondoko aldagaiak aztertu dira:

ERRONKAK

1. Eraginkorki kudeatzea; helburuak eskueran dauden baliabideez lortzea. Horretarako gobernantza-irizpideak baliatzea: gardentasuna eta kontuak ematea
2. Gogoeta egitea prestazio eta zerbitzua emateko modu berriei buruz
3. Gogoeta egitea eta egokitzea teknologia eta IKTetara.
4. Baldintza sozialen aldakortasuna gure prestazioetan sartzea
5. Itxaropenak kudeatzea eta berriro diseinatzea profesional-paziente/familia harreman mota
6. Gure jardunaren goi-estandarrei eustea, eta etengabe berraztertu arloan dugun kokapena
7. Gure prestazioa berriro diseinatzea erabakietan prestazio sozialak sartuz
8. Sinesgarriak izatea
9. Gure jarduera eredu integratzaileetan sartzea
10. Kultur aldaketa eta profesionala sustatzea osasunaren gaineko erabakietan herritarrek parte har dezaten (elkarrekin kudeatzea)
11. Ospitaleak ingurumeneko eskakizunei erantzutea
12. Ingurune eta egoera ezezagunetan planak sortzea (Emergentziak eta Osasun Alertak)

AMIA matrizea analisi-tresna gisa erabili dugu, MEHATXUAK-AUKERAK ikuspegia lortzeko, bai eta dokumentu honetako beste atal batean azaltzen diren gure ospitalearen INDARGUNE-AHULEZIAK ere.



Ondoko irudiak plan estrategiko irristakorra laburtzen du, zein hezurmamitzen den urteroko kudeaketa-planen segidan eta prozesuen nahiz egitasmoen bidezko hedapenean:



6. AMIA azterketa

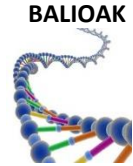
ERRONKAK	AHULEZIAK	NOLA GUTXITU AHULEZIAK
1. Eraginkorki kudeatzea; helburuak eskueran dauden baliabideez lortzea. Horretarako gobernantza-irizpideak baliatzea: gardentasuna eta kontuak ematea.	Profesional guztiak ospitalearen kudeaketan sentzibilizatzeko eta inplikatzeko behar den informazioa ez da zehaztu.	Profesionalak sentzibilizatzeko, aitortzeko eta inplikatzeko ezinbestekoa den informazioa definitu, hala edukiaren, nola formatuaren aldetik.
	Kontuak eman beharraren kontzientzia txikia.	Unitate edo sail bakoitzaren jarduerari buruzko oinarriko informazioa transferitzeko modurik eraginkorrenak bilatu. Hileko/hiruhileko sistematika bat sortu, liderrak eta "pareak" inplikatzeko. Egiten dugunaren emaitzak informazio-katean txertatu, kontuak emateko ardura sortzen laguntzeko.
2. Gogoeta egitea prestazio eta zerbitzua emateko modu berriei buruz.	Inertzia: aldaketarekiko beldurra edo erresistentzia ("ohitzea").	Profesionalak animatuz, ideiak eman ditzatela eskatu, jarduketetan aldaketak egin ditzatela, aldaketa-proposamenetan jendeak parte har dezan.
	Prestazioen testuinguru mugatua.	Horretaz jabetu eta buru irekia izan, gure testuinguruan zabaltzeko.
3. Gogoeta egitea eta egokitzea teknologia eta IKTetara.	Ezagutzen dugunarekin konpontzen/funtzionatzen "ohitzea" (papera).	Tresna digitalen arloko berrikuntzak intranet edo posta elektronikoa bidez zabaltzea (Osabide, Osanaia...).
	Gabeziak tresna elektronikoa korporatiboei buruzko informazio proaktiboan.	Zaintza teknologikoa korporatiboko sistema bat ezartzea [Zerbitzu Zentralei berrikuntza informatikoei edo aplikazioei buruzko informazio/prestakuntza eguneratua erreklamatzeko/eskatzea].
4. Baldintza sozialen aldakortasuna (GIZARTEA) gure prestazioetan sartzea.	Gure eguneroko lanaren parte ez delako pertzepzioa sortzen du (gizarte-premiak gure jardueraren zati ere badirela jabetzeko kontzientzia falta da).	Behar sozialei aurre egiteko garatu behar den jardunari buruzko prestakuntza eskaintzea. Ikuspegi argiago txertatzea.
	Prestakuntza-defizita egoera horiek kudeatzeko.	
	Kontrol faltaren pertzepzioa (estresa)	Arintasuna, malgutasuna gure jarduerari heltzerakoan+
	Gizarte-eremuarekin adostasunik ez izatea (pertzepzio pertsonalak, irudipenak).	
	Gure erantzunean aldakortasuna eskatzen du.	
Gure pazienteen egonaldi luzea.		
5. Itxaropenak kudeatzea eta berriro diseinatzea profesional-paziente/familia harreman mota.	Itxaropenak kudeatzeko trebetasunik eza.	Kudeaketa horri aurre egiten lagunduko diguten trebetasunak eta gaitasunak lortzeko prestakuntza.
	Itxaropenak sortzeko beharrezkoa den informazio falta.	Itxaropen horiek kudeatu ahal izateko informazio garrantzitsua eta beharrezkoa definitzea eta ateratzea.

ERRONKAK	AHULEZIAK	NOLA GUTXITU AHULEZIAK
6. Gure jardunaren goi-estandarrei eustea, eta etengabe berraztertu arloan dugun kokapena.	Ez da hautematen premia bat denik.	Informazioa eta prestakuntza ematea, premiaren pertzepzio hori izan dezan (Plan estrategikoa.)
	Aldaketari beldurra, ziurgabetasuna.	Aldaketaren kudeaketa lantzea.
7. Gure prestazioa berriro diseinatzea erabakietan prestazio sozialak sartuz.		
8. Sinesgarriak izatea.	Egiten dugunarekiko nolabaiteko ziurtasunik eza eta egiten duguna transmititzeko zailtasunak.	Ahalduntze profesionala lantzea.
	Ospitalearen historiak modu negatiboan zailtzen/baldintzatzen du ospitalearen egungo errealitatea ulertzea.	Ospitaleari, haren zerbitzuei, haren antolamenduari, ingurumen- edo ziurtagiri-konpromisoei eta abarri buruzko informazio-panelak edo liburuxkak diseinatzea.
	Estimu profesional txikia.	Kontzientzia hartzea eta gure ospitaleko jardura profesionalari balioa ematea. Geure burua ezagutaraztea, publizitatea egitea.
		Pazienteekin/familiekin erabilitako terminologia doitzea/egokitzea, erraz uler diezaguten.
9. Gure jardura eredu horietan sartzea (Taldeak) [lantaldeetan egiten denaren planteamenduari buruzkoa].	Lantaldeen akordioak guztiek ez onartzea.	Prozesu-taldeen orientabideak jasotzen dituzten unitateentzako berariazko prestakuntza diseinatzea.
	Benetako transferentziarik eza prozesu-taldeetatik praktikara.	Antolaketa-eredua berrikustea, transferentzia hori ziurtatzeko.
	"Galtzeko" beldurra, segurtasunik eza, mesfidantza, autoestimu txikia.	
	Gainerako taldeek egiten dutena ikusarazteko/baloratzeke zailtasunak.	
	Prozesu-taldeen akordioak txertatzeko/transferitzeko zailtasunak kudeaketa exekutiboaren praktikan.	
10. Aldaketa kulturala/profesionala.	Prestakuntza-defizitak (komunikazioa, gizarte-harremanak).	Beharren diagnostikotik abiatuta prestakuntza-planak egitea.
	Zenbait segurtasunik eza arlo profesionallean/pertsonalean.	Beste profesional batzuekin lankidetzaren sarean lan egitea, profesionalen artean konfiantza sortzeko gai izateko.
11. Ospitaleak ingurumeneko eskakizunei erantzutea.	Kontzientziario falta.	Informazio-kanpainak.
	Naturagune babestuan egoteak eta eraikin babestua izateak dakartzan kostuak. Eraikinaren eta instalazioen adina.	Egokitzapen-plana, gure zentroaren ezaugarriek sortzen duten eraginari buruzko azterketatik abiatuta, ingurumen-baldintzei erantzuteko.
12. Ingurune eta egoera ezezagunetan planak sortzea (Emergentziak eta Osasun Alertak).	Ez dago krisi- edo larrialdi-egoera bati aurre egiteko egiturarik diseinatuta.	Esku-hartze protokolo bat diseinatzea [Krisi-kabinetea].

INGURUNEA	MEHATXUAK	NOLA GUTXITU
1. Ekonomia eta jasangarritasuna.	Aurrekontu murriztua eta desegokia.	Eraginkortasun handiagoa lanean (desinbertsioa).
	Inbertsioen murrizketa.	
	Jasangarritasun konplexua (eraikin zaharrak).	Obrak lehenestea.
	Antolamendu-aldaketak (ospitalez kanpoko ERH.).	Berrantolaketa eraginkorra.
	Krisiak, pandemiak, gerrak, zibererasoa.	Esperientziatik ikastea.
	Immobilismoa.	Aldaketa bultzatzea.
2. Biztanleriaren zahartzea, MENDEKOTASUNA (mendekotasuna, hauskortasuna).	Patologia konplexuagoak eta eskakizun sozial handiagoa duten pazienteak.	Osasunaren prebentzioa eta hezkuntza lantzea (eskolak).
	Patologia berriak (Covid ostekoa.)	Patologia berrietara egokitzea eta bititako esperientziarekin prestakuntza ematea.
3. IKTen eta teknologia berrien hazkundera.	IKTak eta teknologiak: oso eremu aldakorak, konplexuak eta garestiak.	Behatokia eta barne-zaintza.
	Preskripzio korporatiboak tresna zehatzak erabiltzera behartzen du, beste tresna batzuen erabilera mugatuz.	Konexio zuzena eta operatiboa adituekin/zaintza korporatiboarekin.
	Pazienteek/familiak teknologiekin dituzten zailtasunak adinaren, kultura teknologiko eskasaren eta kostuen ondorioz.	Proaktiboki eskatzea.
		Defizitak eta/edo zailtasunak etengabe komunikatzea.
		Bilatu kanal egokiak/pertsonalizatuak (Wp, SMS, telefonoa, posta elektronikoa).
4. Gizarte-ereduaren aldakortasuna (familia-tipologiak, kultura-aniztasuna).	Familia murriztuak/etxe familiabakarrak.	Laguntza-sareak: instituzionalak + boluntarioak (informalak).
	Askotariko pazienteak kulturari eta ohiturei dagokienean, hizkuntza-oztopoak.	Informazio- eta euskarri-sareak (elkartek, enbaxadak, kontsulatuak), arreta pertsonala optimizatzeke.
5. Biztanleriaren eskakizun-mailak gora egin du, osasun-arazoak konpontzeari dagokionez.	Pazienteek/familiak osasun-arloko esku-hartzeetan eskakizun maila handia, informazio ez-profesionala eta/edo egiaztatu gabea eskuratzeko aukera dutelako.	Gure jardueren berri modu ordenatuan eta ondo arazoituta ematea.
	Gure zerbitzu-zorroan sartuta ez dauden prestazioen eskakizuna.	Gure zerbitzu-zorroa etengabe berrikustea, osasun-beharrak eta Osakidetzaren posizionamendua kontuan hartuta.
	Teknologia eta tratamendu berrien agerpena, baina gaur egungoari beti ez diote balioa ematen.	Ebaluazio teknologikoko sistema izatea, sistematizatu, eskakizun handi hori egokitzeke.
6. Gure jarduera bera egiten duten beste erakunde osasun-emaile batzuk egotea	Gure jarduera opakuagoa egien du.	Emaitzak aurkeztea eta alderatzea.
	Gauza bera egiteko presioa gizartearen aurrean.	Prozedurak ezartzea eta gure jarduketak ebidentziekin lantzea.

INGURUNEA	MEHATXUAK	NOLA GUTXITU
7. Gizarte-zerbitzuak ematean eraginkortasunik eza.	Pazienteen gizarte-premiak eta eskaera areagotzea.	Beharrian aurreko esku-hartzeen desegokitasuna.
	Kudeaketa geldoa eta konplexua.	Irudi debaluatua.
	Trazabilitate falta.	Ezegonkortasun estrategikoa.
	Behar baino egonaldi luzeagoak.	
8. Sistemari buruzko ziurgabetasunak (sinesgarritasunik eza...).	Beharrian aurreko esku-hartzeen desegokitasuna.	1 eta 3. Kudeatzeko gaitasunik gabe.
	Irudi debaluatua.	2. Gorlizen irudia hobetzea:
	Ezegonkortasun estrategikoa.	Informazio-panelak.
		Erreportajea komunikabideetan.
9. Arretan/prestazioan eredu integratzaileak.	Status quo galtzea: <i>Inertziagatik jarduera garatzean, medikuntzan eta prestazioetan aurrera ez egitea bezala.</i>	
	know how-aren galera/diluzioa eremuan	
10. Biztanleriaren presentzia parte-hartzailea/aktiboa osasunari buruzko erabaketan (kogestioa).	Demografia: biztanleriaren ezagutza- eta/edo komunikazio-gabeziak egon daitezke. Zenbat eta nagusiago izan, orduan eta ezagutza eta komunikazio birtuala izateko aukera gutxiago.	Komunikazio-tresna errazak eta eskuragarriak, hainbat formatutan (papera, webgunea, QR).
	Profesionalen demografiari dagokionez, zenbat eta nagusiago orduan eta status quo gehiago galtzen da.	Profesionalak jardunbide egokietan prestatzea, egunean egoten eta prestazio onenen berri izaten laguntzeko, pazienteen beharren eta itxaropenen arabera.
	Kogestioan kulturarik eza: bai osasun-profesionalaren aldetik, bai pazientearen aldetik.	Kogestioari eta erabakiak partekatzeari dagokionean, pazienteen inplikazioari buruzko prestakuntza ematea.
11. Ingurumenarekiko sentikorra eta zorrotza den gizartea	Gizartearen eskakizun-maila handiagoa.	Profesionalak herritarren beharretara eta itxaropenetara egokitzea.
	Produktuen kostu handiagoa, instalazioen egokitzapena.	Baliabideak zentzuz eta eraginkortasunez erabiltzea.
	Ospitalearen diseinu irekia: meteorologiaren eragin handia.	Pazienteek erabiltzeko ingurune atsegina: paseoak.
	Ospitalearen egitura (4ko gela partekatuak).	Pertsonen arteko harremanak erraztea.
12. Larrialdiak eta osasun-alarma	Bat-batean, modu ez-espezifikoan edo ezezagunean agertzea.	Kontingentzia-planekin.
	"Gaiztakeria", "portaera kaltegarriak", "toxikotasuna" azalera.	Ahaleginak egingo ditugu lasaitasunez kudeatzeko, zereginak eta erantzukizunak argi definituz, baita kontrol-sistemak ezarriz ere.
	Profesionalak lortzeko eta ezinbesteko materialak edukitzeko zailtasunak.	Zereginak birbanatuz eta kontsumoen kontrola zorrotzuz.
	Sistema tentsioan eta arriskuan jartzen du arlo guztietan.	
13. Ospitalerako lanbide-profilak	Defizita kategoriatan jakin batzuetako profesionalen merkatuan.	Hurbileko profiletan alternatibak bilatuz.
	Langileen zahartzea.	Kontingentzia-planak ezarriz, profesional "seniorren" ezagutza tazitua transmititzea erraztuko duten trantsizioak ahalbidetuz.
	Hezkuntza-programen eta asistentzia-errealitatearen arteko distantzia.	Kasu eta egoera errealean oinarritutako irakaskuntza ahaleginduz.
	Eratorritako lan-gaizkargak.	LO-LAP politika behar bezala garatuz.

7. Xedea, ikuspegia eta balioak



XEDEA

Euskal osasun-sare publikoko azpiakutuen ospitalea gara, eta arreta pertsonalizatua, integrala, berritzailea eta jasangarria eskaintzen dugu. Asistentziaren jarraitutasuna emateko lan egiten dugu, bikaintasunera bideratuta.

** Azpiakutuen Ospitalea: konplexutasun handiko neurri diagnostikorik edo terapeutikorik behar ez duten prozesuak dituzten pertsonen arreta eskaintzen dien zentroa. Ospitale horretan, batez ere, patologia akutua ez duten pazienteak artatzen dira, egonkortze, susperraldi, zainketa aringarri eta errehabilitazio-tratamendu fasean daudenak.*

IKUSPEGIA

Pertsona ardatz duen ospitalea izan nahi dugu, emaitzetara bideratua eta profesionaltasunagatik, dinamismoagatik eta lan koordinatuagatik aitortua.

Ikerketa-, irakaskuntza- eta berrikuntza-zentro bat, pazienteen, familien eta erakundeen parte-hartzea sustatzen duena eta profesionalen inplikazioa bultzatzen duena, osasun-sistemaren jasangarritasunari lagunduz.

BALIOAK

1. Pertsona ardatz duen arreta
2. Profesionaltasuna
3. Dinamismoa
4. Emaitzetara bideratua
5. Sarean lan egitea

1. GIZATASUNA

Pazienteari, familiari eta zainzaileari zuzendutako arreta, aniztasuna aitortzen duena eta indibidualtasunarekiko, duintasunarekiko, sinesmenekiko eta balioekiko errespetuarekin jarduten duena. Baterako sorkuntzaren bidez, partekatutako erabakiak errazten dituen eta osasun-prozesuan autonomia sustatzen duen arreta.

2. PROFESIONALTASUNA

Motibazioa eta lankidetzat eskatzen duen konpromisoa eta inplikazioa da. Horren bidez, alderdi etikoak, autokritikarako gaitasuna eta ebidentzia zientifikoarekiko konpromisoa txertatzen ditugu. Arreta bikaina eskaintzeko behar den gaitasunaren ezinbesteko elementutzat hartzen dugu, hain zuzen, aldaketaren eragile gisa berrikuntza txertatuko duen arreta.

3. DINAMISMOA

Aldaketekiko jarrera positiboa, erantzunetan gogoetatsuak eta bizkorrak izateko gaitasuna eta oraingo eta etorkizuneko testuetara egokitzeko proaktibo izatea ahalbidetzen digun espiritu ekintzailea dela aitortzen dugu.

4. KONPROMISOA

Osasunaren, ingurumenaren eta ekonomiaren arloko emaitzak lortzeko jarrera gisa ulertzen dugu, eta segurtasun-, eraginkortasun-, efikazia- eta efizientzia-irizpideak barneratzen ditu, sistemaren jasangarritasunaren bila.

5. SAREAN LAN EGITEA

Lankidetzan, era koordinatuan eta integrazio-irizpideekin egindako lana da. Desberdintasunen aintzatespenean eta ulermenean eta gure jardueren eskuzabaltasunean oinarritutako lana. Emaitzak aberasteko, prozesuan ikasteko eta pertsonen eta erakundeen etengabeko inplikazioa sustatzeko aukera.

Balio horiek zeharka hedatzen dira, ospitalean egiten den ekintza osoari aplikatzen baitzaizkie. Gure zentroko eguneroko jardunean duen hedapena honako taula honen bidez ikus daiteke:

LIDERREN ZEREGINA OSPITALEKO BALIOEN HEDAPENEAN [2022ko berrikuspena]				
BALIOAK	GAUZATU/APLIKATU IZANAREN EBIDENTZIA BATZUK	LIDERREN* PAPERA	NOLA EBALUATUKO DUGU	TRESNA
PERTSONA ARDATZ DUEN ARRETA	Banakako zainketa-planak	Sustatu eta aktibatu	Auditoriak	Zuzendaritzak KKSa berrikustea
	Balorazio-eskalen doikuntzak	Sustatzaileak eta balioak betetzen direla bermatzen dutenak (balio guztiei aplikatzen zaie)	Auditoriak	Auditoria- txostenak
	Pazienteentzako/familientzako eskolak	Eredugarritasuna, koherentzia	Parte-hartzearen eta gogobetzearen adierazleak	Komunikazio arloko inkesta
	Prestakuntza solairuan	Helburuak argitu	Parte-hartzearen eta gogobetzearen adierazleak	
	Altan laguntzea	Jarraipena	Parte-hartzearen eta gogobetzearen adierazleak	
PROFESIONALTASUNA	Ikerketa-proiektuetan parte hartzea, prestakuntza-jarduerak, I+G+B batzordea	Taldearentzako ekintzak bultzatzea eta erraztea, pertsonakiko eta gizartearekiko konpromisoak ezartzeko.	I+G+B prozesuaren adierazleak (emaitzak)	Prozesuen urteko memoria
	BPSO eta antzeko ekimenak Jardunbide egokiak	Liderraren funtzioen dokumentua (Koherentzia, eredugarritasuna, lidergo parte-hartzailea..)	Auditoriak	Auditoria- txostenak
	Taldeko eta erakunde arteko bilerak	Interes-taldeen lankidetzak eta itxaropenak bultzatzea	Komunikazioak, dibulgazio zientifikoa	
			Asistentzia-jardueraren emaitzak	
			Prestakuntza-jardueran parte hartzea	
DINAMISMOA	Prozesuen Mapako prozesuak	Ezagutzea eta eguneroko jardueran integratzea	Helburuak, memoria eta taldeen aktak	Komunikazio arloko inkesta
	Proiektu espezifikoak		Proiektuaren beraren ebaluazioa	Prozesuen urteko memoria
	Urteko kudeaketa-plana		UKParen ondoriozko ekintzak	KKSren memoria
EMAITZETARA BIDERATUA	Taldean/prozesuen urteko jardueraren planak	Espero diren helburuen berri ematea	Auditoriak	Prozesuen urteko memoria
	Zainketa-aplikazioak (Osanaia), NOC... barne	Horien jarraipena egitea	Prozesuen ebaluazioa	Ezagutzaren kudeaketa Prozesuaren Memoria
	KAE kudeaketa Eredua	Emaitzen transmisioa	PK ebaluatzea	Prozesuen urteko memoria
	Programa-kontratua	Ezagutzea eta eguneroko jardueran integratzea	Arlo guztietan talde edo batzorde guztietan	
	Banakako arreta-planak	Eguneraketa egitea		
SAREAN LAN EGITEA	Batzordeak, taldeak eta komiteak	Estrategiarekin, planekin eta proiektuekin lerrokatuta.	Talde eta batzordeetan parte hartzea (barnekoak eta kanpokoak)	
	Unitateen bilerak		Parte hartzearen adierazleak (saioak, pertsonak...)	
	Diziplina arteko eta diziplina anitzeko bilerak. Saio klinikoak			

- Prozesu-taldeen eta talde orokorren liderrentzat definitu diren zeharkako funtzioak, KAE eta EFQM ereduetatik atera dira.

ESTRATEGIA



8. Ardatz eta helburu estrategikoak

Aurreko azterketei erreparatuta eta, bereziki, horietan identifikatutako erronkei begira, 5 erronka estrategikoak idatzi dira:

- 1. ARDATZA. PERTSONA ARDATZ DUEN ARRETA**
- 2. ARDATZA. PROFESIONALAK, FUNTSEZKO BALIOA**
- 3. ARDATZA. EMAITZEI BEGIRA**
- 4. ARDATZA. BERRIKUNTZA, IRAKASKUNTZA ETA IKERKETA**
- 5. ARDATZA. JASANGARRITASUNA ETA GOBERNANTZA**

Horiek, aurreko gogoeta-prozesuetan definitutako eremu handietan (**PERTSONAK [PAZIENTEAK] + PROFESIONALAK + ERAKUNDEA**) multzokatuta, diagrama honetan ikus daitezke:



1. ARDATZA. PERTSONA ARDATZ DUEN ARRETA

1. HELBURU ESTRATEGIKOA.



Pertsona paziente/familia/zaintzaile gisa ulertuko duen arreta eskaintzea, osasun-emaitezara eta haren esperientziara bideratuta.

NOLA EGINGO DUGU?



1. Arretan humanizazioa garatuz, erosotasuna, intimitatea, tratua, informazioa eta irisgarritasuna bezalako arloak landuz eta garatuz. Arlo horiek erakundearen esparru guztietan zabalduko dira.
2. Pazientearen/zaintzailearen ahalduntzea sustatuz, bere gaixotasunari buruzko jarraipenean eta erabaki-hartzean parte-hartzaile aktibo bihurtuz.
3. Pertsonaren beharrei ikuspegi holistiko eta indibidualizatu batetik erantzunez, eta generoaren, hizkuntzaren, kulturaren eta erlijio-sinesmenen ikuspegia txertatuz.
4. Ingurune soziodemografikoaren dimentsioa (geografia, demografia) jasotzen duten proiektuak/programak landuz/txertatuz.
5. Pazienteari eskainitako ekintza-kate osoan asistentziaren jarraitutasuna ziurtatuz (profesionalak, zerbitzuak eta asistentzia-mailak koordinatzeko informazio-sistemak)
6. Profesionalak sentzibilizatuz, pazienteak bere gaixotasunaren bizipenari eta jasotako arretari buruz duen esperientzia identifikatzeko/horri heltzeko/ebaluatzeko ekintzak txerta ditzaten.



Garapen-arlo hauen bidez:

 **1. Humanizazioa** 

 **2. Pazientea eta zaintzailea ahalduntzea eta elkarrekin sortzea** 

 **3. Arreta pertsonalizatzea** 

 **4. Ingurune soziodemografikoa** 

 **5. Koordinazioa eta asistentziaren jarraitutasuna** 

 **6. Pazientearen esperientzia** 

ARLOAK	KOD.	ADIERAZLEAK
1. HUMANIZAZIOA	1.1.1	Gauzatutako ekintzak.
	1.1.2	Gogobetetze-mailaren bilakaera inkesten bidez adierazitako arloetan.
2. PAZIENTEAK/ ZAINZAILEAK AHALDUNTZEA ETA ELKARREKIN SORTZEA	1.2.1	Hedatutako ekintzak.
	1.2.2	Profesionalak sentsibilizatzea eta prestatzea.
	1.2.3	Plana. Lehentasunak eta gizarteratzeko irizpideak ezarritz...
	1.2.4	PKaren D2.7R1 adierazlea.
	1.2.5	Pazienteen eskoletan parte hartzea.
3. ARRETA PERTSONALIZATZEA	1.3.1	Hedatutako ekintzak.
	1.3.2	Euskara Planetik eratorritako ekintzak.
4. INGURUNE SOZIODEMOGRAFIKOA	1.4.1	Hedatutako ekintzak.
	1.4.2	Jaso beharreko alderdiak identifikatzea: landa- edo hiri-eremua, adina, generoa, bizikidetz- unitateak, familia-euskarria edo ez, kultura-aniztasuna.
	1.4.3	Joerak bildu eta aztertzea.
	1.4.4	Zerbitzuak adinera/estatusera/maila kulturalera, teknologikora egokitzea.
5. KOORDINAZIOA ETA ASISTENTZIAREN JARRAITUTASUNA	1.5.1	Hedatutako ekintzak.
	1.5.2	Bilerak deribatzaileekin/LMArekin.
	1.5.3	Alta-txostenak sistematikoki betetzea.
	1.5.4	Zerbitzuen erabilerari buruzko informazioa + prestakuntza: OSAREAN...
	1.5.5	Alten komunikazio-prozesua hobetzea/Altan laguntzea.
	1.5.6	PKaren 3.2R2 adierazlea.
6. PAZIENTEAREN/ ZAINZAILEAREN ESPERIENTZIA	1.6.1	Hedatutako ekintzak.
	1.6.2	Inkesten emaitzak: IEXPAC, ad hoc.



2. ARDATZA. PROFESIONALAK, FUNTSEZKO BALIOA

2. HELBURU ESTRATEGIKOA.

Profesionalen inplikazioa sustatzea, pazientearen osasunean emaitzak lortzeko eragile zuzen gisa.

NOLA EGINGO DUGU?

1. Gaitasun profesionala sustatzen duten proiektuak garatuz.
2. Kide izatearen sentimendua eta aintzatespen profesionala sustatzen dituen antolaketa-estiloa eta -kultura sortuz.
3. Profesionalen artean sinergiak eta lankidetzak bultzatuko duen komunikazioa eta harremana sustatuz, diziplina anitzeko integrazioa errazteko.
4. Lidergo partekatua bultzatuz tresna eraldatzaile gisa.
5. Indarrean dagoen berdintasun-plan korporatibotik eratorritako ekintzak hedatuz.
6. Profesionalen segurtasuna hobetuz eta osasuna sustatuz.
7. Euskararen arloan bideratutako ekintzak garatuz.
8. Kanpoko eta barruko komunikazioa hobetzera bideratutako ekintzak eginez.

Garapen-arlo hauen bidez:

1. Gaitasun profesionala

5. Berdintasuna

2. Antolaketa-estiloa eta -kultura

6. Laneko Segurtasuna eta LAP

3. Diziplina anitzeko integrazioa

7. Euskara

4. Lidergo partekatua

8. Komunikazioa

ARLOAK	KOD.	ADIERAZLEAK
1. GAITASUN PROFESIONALA	2.1.1	Plan edo proiektuetan gauzatutako ekintzen kopurua eta ehunekoa.
	2.1.2	Lanbide-gaitasunarekiko gogobetetze-maila inkesta korporatiboan.
2. ANTOLAKETA-ESTILOA ETA -KULTURA	2.2.1	Gauzatutako ekintzen kopurua eta ehunekoa.
	2.2.2	Kide izatearen sentimenduaren eta aintzatespen profesionalaren bilakaera inkesta korporatiboan.
	2.2.3	Prozesuen taldeetan dauden profesionalen kopurua eta ehunekoa.
3. DIZIPLINA ANITZEKO INTEGRAZIOA	2.3.1	Gauzatutako ekintzen kopurua eta ehunekoa.
	2.3.2	Ospitalearen barne-komunikazioarekiko gogobetetzearen bilakaera inkesta korporatiboan.
	2.3.3	Integrazio asistentzialaren mailaren bilakaera [PKaren 3.2 dimentsioa].
	2.3.4	D.3.2R2 D 'AMOUR galdetegiaren ebaluazioaren emaitzak aztertze txostena.
4. LIDERGO PARTEKATUA	2.4.1	Gauzatutako ekintzen kopurua eta ehunekoa.
	2.4.2	Lidergoarekiko gogobetetze-maila.
	2.4.3	Liderren gogobetetasuna.
5. BERDINTASUNA	2.5.1	Berdintasunaren arloko ekintzen hedapen-maila.
6. LANEKO SEGURITASUNA ETA OSASUN-PLANA	2.6.1	LO-LAP ziurtagiria mantentzea.
	2.6.2	Laneko segurtasun- eta osasun-baldintzekiko gogobetetze-maila [Inkesta korporatiboa].
7. EUSKARA	2.7.1	Euskararen arloko ekintzen hedapen-maila.
8. KOMUNIKAZIOA	2.8.1	Komunikazio-planaren hedapen-maila.



3. ARDATZA. EMAITZEI BEGIRA

3. HELBURU ESTRATEGIKOA

Pazienteari balio handiagoa ematen dioten esku-hartzeak identifikatzea.

NOLA EGINGO DUGU?

1. Praktika segurua sustatuz gure prozesu guztietan, bai asistentzia-prozesuetan, bai laguntza-prozesuetan
2. Prozesu bakoitzaren funtsezko emaitzak ebaluatzeko irizpideak zehatzuz, osasunari dagokionez.
3. Ebidentzian oinarritutako terapiak, teknikak eta teknologiak hautatuz eta erabiliz.
4. Gure jardueren balioa handituko duten antolaketa-proiektuak sustatuz.

Garapen-arlo hauen bidez:

1. Pazientearen segurtasuna

2. Funtsezko emaitzak osasunari dagokionez

3. Ebidentzia zientifikoa

4. Gure jardueren balioa handitu

ARLOAK	KOD.	ADIERAZLEAK
1. PAZIENTEAREN SEGURTASUNA	3.1.1.	Emaitzen bilakaera pazientearen segurtasuna hobetzeko estrategian [D4.1. PK dimentsioa]
	3.1.2	Pazientearen segurtasunarekin lotutako prozesuetan sartutako ekintzen kopurua
2 FUNTSEZKO EMAITZAK OSASUNARI DAGOKIONEZ	3.2.1	Osasun-adierazleak txertatu dituzten prozesuen/ekintzen kopurua (tipologia guztietarako adierazleak zabaltzea)
3. EBIDENTZIA ZIENTIFIKOA	3.3.1	Ebidentzian oinarritutako zenbat txertatu diren
4. GURE JARDUEREN BALIOA HANDITU	3.4.1	Hedatu diren ekintzen artean, zenbatek handitu duten jardueren balioa.

4. ARDATZA. BERRIKUNTZA, IRAKASKUNTZA ETA IKERKETA

4. HELBURU ESTRATEGIKOA

Berrikuntza, irakaskuntza eta ikerketa bultzatzea, ezagutza sortzeko eta balioa emateko.

NOLA EGINGO DUGU?

1. Zaintza eta inteligentzia estrategikoko sistema bat ezarriz, aurrerapenak (teknologikoak, asistentzialak, antolakuntzakoak) garatu eta txertatu ahal izateko.
2. Ospitalearen jardueran irakaskuntzak duen protagonismoa sustatuz.
3. Profesionalen artean berrikuntza- eta ikerketa-kultura sustatuz eta hura asistentzia- eta irakaskuntza-praktikan integratuz.
4. Sortutako ezagutza babesten, zabaltzen eta transferituz.

Garapen-arlo hauen bidez:

1. Zaintza eta inteligentzia estrategikoa

3. Berrikuntza eta ikerketa

2. Irakaskuntza

4. Ezagutzaren kudeaketa

ARLOAK	KOD.	ADIERAZLEAK
1. ZAINZA ETA INTELIGENTZIA ESTRATEGIKOA	4.1.1.	Zaintza Teknologikoko Sistema hedatu izanaren ebidentziak [Dokumentatua]
	4.1.2	Zaintza-azterketa txertatzen duten proiektu berrien kopurua.
2. IRAKASKUNTZA	4.2.1	Irakaskuntzarekiko gogobetetze-mailaren bilakaera [Ikasleak/Egoiliarrak/Ikastetxeak]
	4.2.2	Parte-hartzaileen kopurua
3. BERRIKUNTZA ETA IKERKETA	4.3.1	Ikerketa/berrikuntza proiektuetan parte hartu dutenen kopurua
	4.3.2	Ikerketa- eta berrikuntza-proiektuen kopurua
4. EZAGUTZAREN KUDEAKETA	4.4.1	Argitalpen, komunikazio eta ponentzia kopurua
	4.4.2	Babes intelektualak edo Ikerketaren Emaitzak Transferitzeko Bulegoak (OTRI) babestutako proiektuen kopurua.
	4.4.3	Gure ikerketen kontsulta edo aipamen kopurua
	4.4.4	Ikerketak sortutako ezagutzetatik praktikara zenbat eraman diren.

5. ARDATZA. JASANGARRITASUNA ETA GOBERNANTZA

5. HELBURU ESTRATEGIKOA

Jasangarritasuna lantzea gizartearen, ekonomiaren eta ingurumenaren esparruetatik, gobernantza-irizpideekin.

NOLA GAUZATUKO DUGU?

1. Gure eguneroko jardunean ekintzak garatzea, baliorik ematen ez duena egiteari uzteko.
2. Ingurumen-politika berrikusiz eta politika horren eskakizunak konponduko dituzten planak, proiektuak eta ekintzak hedatuz.
3. Azpiegituren eta ekipoen plan zuzentzailea eguneratuz eta planari erantzungo dioten ekintzak, planak eta proiektuak hedatuz.
4. Gobernantza-ekintzak, -planak eta -proiektuak sortuz eta komunikatuz, gu ikusgai egiteko eta gardentasuna ekintza-helburu gisa agerian uzteko.
5. Proiektu guztietan zeharka eraginkortasun ekonomikoko irizpideak sartzen dituzten planak, ekintzak eta proiektuak sortuz.
6. GJHen irizpideak prozesu, plan, proiektu eta ekintza guztietan txertatuz.
7. Ezartzen diren prestazio, proiektu eta planetarako beharrezkoak diren rolak eta, beraz, lanbide-profilak jasotzen dituzten ekintzak eginez.
8. Estrategia lortzen lagunduko diguten aliantzak sustatuz.

Garapen-arlo hauen bidez:

1. Desinbertsioa

2. Ingurumen-kudeaketa

3. Instalazioak eta ekipoa egokitzea

4. Gardentasuna agerian utziko duen gobernantza




5. Eraginkortasun ekonomikoa

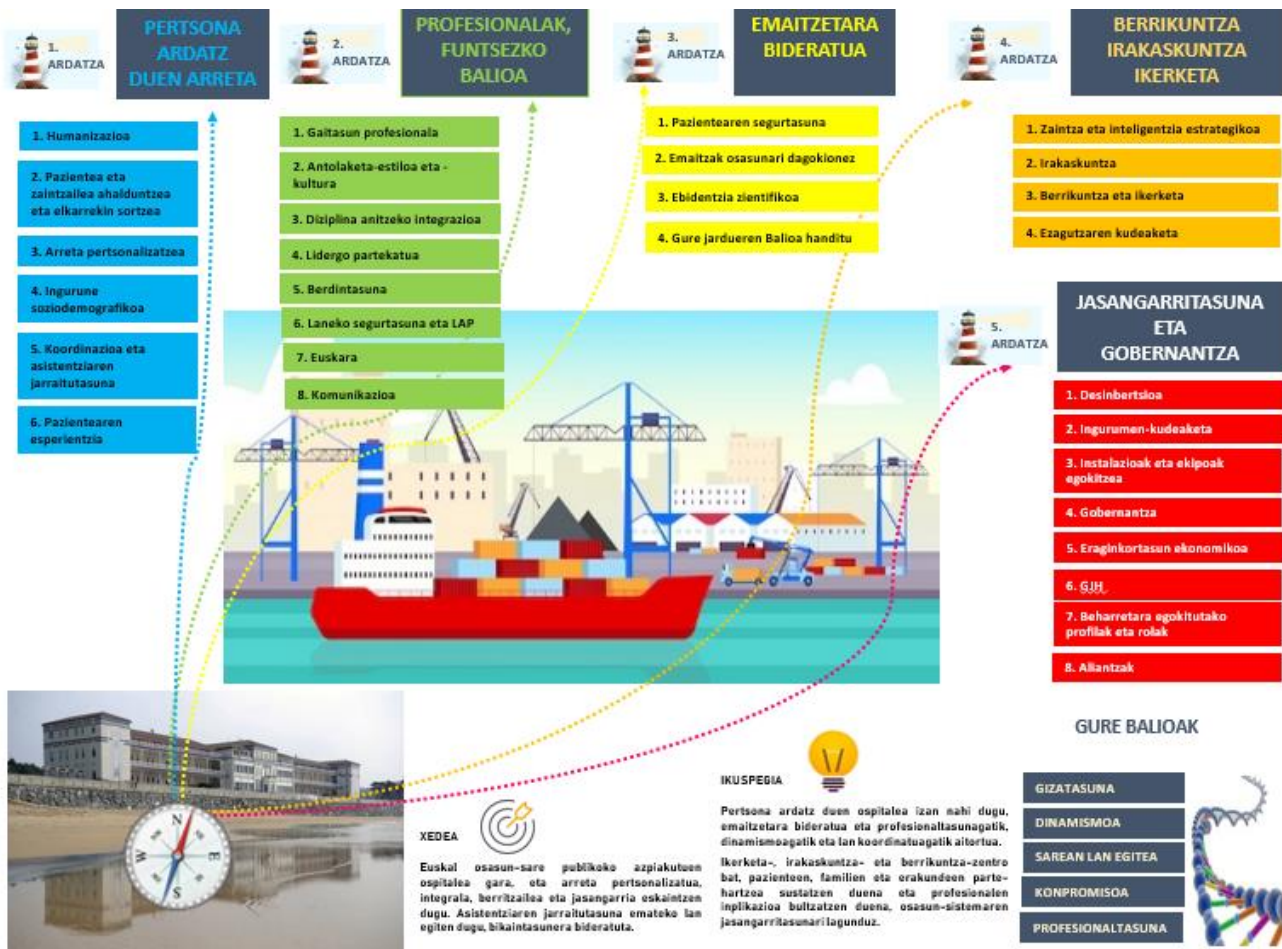
6. GJH

7. Beharretara egokitutako lanbide-profilak eta rolak.

8. Aliantzak

ARLOAK	KOD.	ADIERAZLEAK
1. DESINBERTSIOA	5.1.1	Emaitzen bilakaera PKaren Dimentsioan edo "Efizientzian"
	5.1.2	Desinbertsio-ekintzen guztizko kopurua.
	5.1.3	Desinbertsio-ekintzen kopurua, prozesuaren arabera.
2. INGURUMEN-KUDEAKETA	5.2.1	ISO 14000 ziurtagiria.
	5.2.2	Ingurumenaren arloan hedatutako plan, proiektu eta ekintzen kopurua
	5.2.3	OSAKIDETZaren Bizkaiko zentro arteko batzordearen datu konparatiboak
3. INSTALAZIOAK ETA EKIPAOAK EGOKITZEA	5.3.1	Ekipamendua eta instalazioak berritzeko proiektuen jarduketa kopurua
	5.3.2	Jarduketan, proiektuen eta planen %, plan zuzentzailearekiko.
	5.3.3	Planaren urteko berrikuspena eta sartzen diren berrien kopurua.
4. GARDENTASUNA AGERIAN UTZIKO DUEN GOBERNANTZA	5.4.1	Gardentasun-irizpideak jasotzen dituzten ekintza, plan eta proiektuen kopurua.
	5.4.2	Gardentasun-irizpideei erantzuten dieten komunikazioen eta informazioen kopurua.
5. ERAGINKORTASUN EKONOMIKOA	5.5.1	PKaren dimentsioaren edo "Eraginkortasunaren" emaitza
	5.5.2	Eraginkortasun ekonomikoko irizpideak jasotzen dituzten proiektuen, planen eta ekintzen kopurua.
6. GJHak	5.6.1	Beren programa, ekintza eta planetan GJH irizpideak txertatzen dituzten prozesuen kopurua.
	5.6.2	Prozesuen %.
	5.6.3	Proiektuetan sartutako GJHen kopurua
7. BEHARRETARA EGOKITUTAKO LANBIDE-PROFILAK ETA ROLAK.	5.7.1	Rol eta profil berrien proposamenen kopurua
	5.7.2	Rol eta profil berrien definizioak txertatu dituzten prozesuen kopurua
8. ALIANTZAK	5.8.1	Egindako aliantzen kopurua
	5.8.2	Aliantza kopurua prozesuaren arabera
	5.8.3	Aliantza kopurua hornitzaile/aliatu motaren arabera.

2023-2028 ALDIRAKO HELBURU ESTRATEGIKOAK	
PERTSONAK 	1. Pertsona paziente/familia/zaintzaile gisa ulertuko duen arreta eskaintzea, osasun-emaitzetara eta haren esperientziara bideratuta.
PROFESIONALAK 	2. Profesionalen inplikazioa sustatzea, haien ezagutza bultzatuz eta talde-lanean oinarritutako lidergo partekatua suspertuz.
	3. Pazienteari balio handiagoa ematen dioten esku-hartzeak identifikatzea.
ERAKUNDEA 	4. Berrikuntza, irakaskuntza eta ikerketa bultzatzea, ezagutza sortzeko eta balioa emateko.
	5. Jasangarritasuneko baldintzak garatzea gizartearen, ekonomiaren eta ingurumenaren esparruetatik, GOBERNANTZAREN irizpideekin.



Helburu estrategikoek Osakidetzaren eta Osasun Sailaren estrategiarekiko koherentzia eta bat etortzea bilatzen dute une oro. Hori lortzeko, erakundeak bere ardatz estrategiko eta garapen-arlo bakoitzak Osakidetzaren ildo estrategikoetan duen eraginaren azterketa egiten du.

Haren eraginkortasuna eta jarraipena hobetzeko, honako egitura hau proposatzen da:



Jarraian, helburuak aurkezten dira, aipatutako egituraren arabera:

ARDATZ ESTRATEGIKOA	GARAPEN-ARLOAK	NOLA GARATZEN DIRA	KODEA	ADIERAZLEAK
1. ARDATZ ESTRATEGIKOA. PERTSONA ARDATZ DUEN ARRETA [Pertsona paziente/familia/zaintzaile gisa ikusiko duen arreta eskaintzea, osasun-emaizetara eta haien esperientziara bideratuta]	1. HUMANIZAZIOA	Arretaren humanizazioa garatuz, erosotasuna, intimitatea, tratua, informazioa eta irisgarritasuna bezalako arloak landuz eta garatuz. Arlo horiek erakundearen esparru guztietan hedatuko dira	1.1.1	Gauzatutako ekintzak.
			1.1.2	Gogobetetze-mailaren bilakaera inkesten bidez adierazitako arloetan.
	2. PAZIENTEAK/ ZAINTZAILEAK AHALDUNTZEA ETA ELKARREKIN SORTZEA	Pazientearen/zaintzailearen ahalduntzea sustatuz, bere gaixotasunari buruzko jarraipenean eta erabaki-hartzean aktiboki parte hartuz	1.2.1	Hedatutako ekintzak: adibidez
			1.2.2	✓ Profesionalak sentsibilizatzea eta prestatzea.
			1.2.3	✓ Plana. Lehentasunak eta gizarteratzeko irizpideak ezarri...
			1.2.4	PKaren D2.7R1 adierazlea.
			1.2.5	Pazienteen eskoletan parte hartzea.
	3. ARRETA PERTSONALIZATZEA	Pertsonaren beharrei ikuspegi holistiko eta individualizatu batetik erantzunez, eta genero-ikuspegia, hizkuntza, kultura eta erlijio-sinesmenak txertatuz.	1.3.1	Hedatutako ekintzak
			1.3.2	Euskara Planetik eratorritako ekintzak
	4. INGURUNE SOZIODEMOGRAFIKOA	Ingurune soziodemografikoaren dimentsioa (geografia, demografia) jasotzen duten proiektuak/programak landuz/ txertatuz.	1.4.1	Hedatutako ekintzak
			1.4.2	✓ Jaso beharreko alderdiak identifikatzea: landa- edo hiri-eremua, adina, generoa, bizikidetz-unitateak, familia-euskarria edo ez, kultura-aniztasuna.
			1.4.3	✓ Joerak bildu eta aztertzea
			1.4.4	✓ Zerbitzuak adinera/estatusera/maila kulturalera, teknologikora egokitzea
	5. KOORDINAZIOA ETA ASISTENTZIAREN JARRAITUTASUNA	Pazienteari eskainitako ekintza-kate osoan asistentziaren jarraitutasuna ziurtatuz (profesionalak, zerbitzuak eta asistentzia-mailak koordinatzera bideratutako informazio-sistemak).	1.5.1	Hedatutako ekintzak
			1.5.2	✓ Bilerak deribatzaileekin/LMArekin.
			1.5.3	✓ Alta-txostenak sistematikoki betetzea
			1.5.4	✓ Zerbitzuen erabilerari buruzko informazioa + prestakuntza: OSAREAN...
			1.5.5	✓ Alten komunikazio-prozesua hobetzea/Altan laguntzea.
			1.5.6	PKaren 3.2R2 adierazlea.
	6. PAZIENTEAREN/ ZAINTZAILEAREN ESPERIENTZIA	Profesionalak sentsibilizatuz, pazienteak bere gaixotasunaren bizipenari eta jasotako arretari buruz duen esperientzia identifikatzeko/horri heltzeko/ebaluatzeko ekintzak sar ditzaten.	1.6.1	Hedatutako ekintzak
1.6.2			Inkesten emaitzak: IEXPAC, ad hoc.	

ARDATZ ESTRATEGIKOA	GARAPEN-ARLOAK	NOLA GARATZEN DIRA	KODEA	ADIERAZLEAK
2. ARDATZ ESTRATEGIKOA. PROFESIONALAK, FUNTSEZKO BALIOA [Profesionalen inplikazioa sustatzea, pazientearen osasunean emaitzak lortzeko eragile zuzen gisa]	1. GAITASUN PROFESIONALA	Gaitasun profesionala sustatzen duten proiektuak garatuz.	2.1.1	Plan edo proiektuetan gauzatutako ekintzen kopurua eta ehunekoa.
			2.1.2	Lanbide-gaitasunarekiko gogobetetze-maila inkesta korporatiboan.
	2. ANTOLAKETA-ESTILOA ETA -KULTURA	Kide izatearen sentimendua eta aintzatespen profesionala sustatzen dituen antolaketa-estilo eta -kultura sortuz.	2.2.1	Gauzatutako ekintzen kopurua eta ehunekoa.
			2.2.2	Kide izatearen sentimenduaren eta aintzatespen profesionalaren bilakaera inkesta korporatiboan.
			2.2.3	Prozesuen taldeetan dauden profesionalen kopurua eta ehunekoa.
	3. DIZIPLINA ANITZEKO INTEGRAZIOA	Profesionalen arteko komunikazioa eta harremana sustatuz, sinergiak eta lankidetzak bultzatzeko, diziplinarietako integrazioa errazteko	2.3.1	Gauzatutako ekintzen kopurua eta ehunekoa.
			2.3.2	Ospitalearen barne-komunikazioarekiko gogobetetzearen bilakaera inkesta korporatiboan.
			2.3.3	Integrazio asistentzialaren mailaren bilakaera [PKaren 3.2 dimentsioa].
			2.3.4	D.3.2R2 D 'AMOUR galdetegiaren ebaluazioaren emaitzak aztertze txostena.
	4. LIDERGO PARTEKATUA	Lidergo partekatua bultzatuz tresna eraldatzaile gisa	2.4.1	Gauzatutako ekintzen kopurua eta ehunekoa.
			2.4.2	Lidergoarekiko gogobetetze-maila.
			2.4.3	Liderren gogobetetasuna.
	5. BERDINTASUNA	Indarrean dagoen berdintasun-plan korporatibotik eratorritako ekintzak hedatuz.	2.5.1	Berdintasunaren arloko ekintzen hedapen-maila.
	6. LANEKO SEGURTASUNA ETA OSASUN-PLANA	Profesionalen segurtasuna eta osasuna hobetuz.	2.6.1	LO-LAP ziurtagiria mantentzea.
			2.6.2	Laneko segurtasun- eta osasun-baldintzekiko gogobetetze-maila [Inkesta korporatiboa].
7. EUSKARA	Euskararen arloan bideratutako ekintzak hedatuz.	2.7.1	Euskararen arloko ekintzen hedapen-maila.	
8. KOMUNIKAZIOA	Komunikazio Planetik eratorritako ekintzak hedatuz.	2.8.1	Komunikazio-planaren hedapen-maila.	

ARDATZ ESTRATEGIKOA	GARAPEN-ARLOAK	NOLA GARATZEN DIRA	KODEA	ADIERAZLEAK
3. ARDATZ ESTRATEGIKOA. EMAITZEI BEGIRA [Pazienteari balio handiagoa ematen dioten esku-hartzeak identifikatzea.]	1. PAZIENTEAREN SEGURTASUNA	Praktika segurua sustatuz gure prozesu guztietan, bai prozesu asistentzialetan, bai laguntza-prozesuetan	3.1.1.	Emaitzen bilakaera pazientearen segurtasuna hobetzeko estrategian [D4.1. PK dimentsioa]
			3.1.2	Pazientearen segurtasunarekin lotutako prozesuetan sartutako ekintzen kopurua
	2 FUNTSEZKO EMAITZAK OSASUNARI DAGOKIONEZ	Prozesu bakoitzaren funtsezko emaitzak ebaluatzeko irizpideak zehaztuz, osasunari dagokionez.	3.2.1	Osasun-adierazleak txertatu dituzten prozesuen/ekintzen kopurua (tipologia guztietarako adierazleak zabaltzea)
			3.3.1	Ebidentzian oinarritutako zenbat txertatu diren
3. EBIDENTZIA ZIENTIFIKOA	Ebidentzian oinarritutako terapiak, teknikak eta teknologiak hautatuz eta erabiliz.	3.4.1	Hedatu diren ekintzen artean, zenbatek handitu duten jardueren balioa.	
4. GURE JARDUEREN BALIOA HANDITU	Gure jardueren balioa handituko duten antolaketa-proiektuak bultzatuz.			

ARDATZ ESTRATEGIKOA	GARAPEN-ARLOAK	NOLA GARATZEN DIRA	KODEA	ADIERAZLEAK
4. ARDATZ ESTRATEGIKOA. BERRIKUNTZA, IRAKASKUNTZA ETA IKERKETA [Berrikuntza, irakaskuntza eta ikerketa bultzatzea, ezagutza sortzeko eta balioa emateko]	1. ZAINZA ETA INTELIGENTZIA ESTRATEGIKOA	Zaintza eta inteligentzia estrategikoko sistema bat ezarriz, aurrerapenak (teknologikoak, asistentzialak, antolakuntzakoak) garatu eta txertatu ahal izateko.	4.1.1.	Zaintza Teknologikoko Sistema hedatu izanaren ebidentziak [Dokumentatua].
			4.1.2.	Zaintza-azterketa txertatzen duten proiektu berrien kopurua.
	2. IRAKASKUNTZA	Ospitalearen jardueran irakaskuntzaren protagonismoa bultzatuz.	4.2.1	Irakaskuntzarekiko gogobetetze-mailaren bilakaera [Ikasleak/Egoiliarak/Ikastetxeak].
			4.2.2	Parte-hartzaileen kopurua.
	3. BERRIKUNTZA ETA IKERKETA	Profesionalen artean berrikuntza- eta ikerketa-kultura sustatuz eta asistentzia- eta irakaskuntza-praktikan integratuz.	4.3.1	Ikerketa/berrikuntza proiektuetan parte hartu dutenen kopurua.
			4.3.2	Ikerketa- eta berrikuntza-proiektuen kopurua.
	4. EZAGUTZAREN KUDEAKETA	Sortutako ezagutza babestuz, zabalduz eta transferituz.	4.4.1	Argitalpen, komunikazio eta ponentzia kopurua.
			4.4.2	Babes intelektualak edo Ikerketaren Emaitzak Transferitzeko Bulegoak (OTRI) babestutako proiektuen kopurua.
			4.4.3	Gure ikerketen kontsulta edo aipamen kopurua.
			4.4.4	Ikerketak sortutako ezagutzetatik praktikara zenbat eraman diren.

ARDATZ ESTRATEGIKOA	GARAPEN-ARLOAK	NOLA GARATZEN DIRA	KODEA	ADIERAZLEAK
5. ARDATZ ESTRATEGIKOA JASANGARRITASUNA ETA GOBERNANTZA [Jasangarritasuna lantzea gizartearen, ekonomiaren eta ingurumenaren esparruetatik, gobernantza-irizpideekin.]	1. DESINBERTSIOA	Gure eguneroko jardunean ekintzak garatzea, baliorik ematen ez duena egiteari uzteko.	5.1.1	Emaitzen bilakaera PKaren Dimentsioan edo "Efizientzian"
			5.1.2	Desinbertsio-ekintzen gutzizko kopurua.
			5.1.3	Desinbertsio-ekintzen kopurua, prozesuaren arabera.
	2. INGURUMEN-KUDEAKETA	Ingurumen-politika berrikusiz eta politika horren eskakizunak konponduko dituzten planak, proiektuak eta ekintzak hedatuz.	5.2.1	ISO 14000 ziurtagiria.
			5.2.2	Ingurumenaren arloan hedatutako plan, proiektu eta ekintzen kopurua
			5.2.3	OSAKIDETZAren Bizkaiko zentro arteko batzordearen datu konparatiboak
	3. INSTALAZIOAK ETA EKIPOAK EGOKITZEA	Azpiegituren eta ekipoen plan zuzentzailea eguneratuz eta planari erantzun dioten ekintzak, planak eta proiektuak hedatuz.	5.3.1	Ekipamendua eta instalazioak berritzeko proiektuen jarduketa kopurua
			5.3.2	Jarduketan, proiektuen eta planen %, plan zuzentzailearekiko.
			5.3.3	Planaren urteko berrikuspena eta sartzen diren berrien kopurua.
	4. GARDENTASUNA AGERIAN UTZIKO DUEN GOBERNANTZA	Gobernantza-ekintzak, -planak eta -proiektuak sortuz eta komunikatuz, gu ikusgai egiteko eta gardentasuna ekintza-helburu gisa agerian uzteko.	5.4.1	Gardentasun-irizpideak jasotzen dituzten ekintza, plan eta proiektuen kopurua.
			5.4.2	Gardentasun-irizpideei erantzuten dieten komunikazioen eta informazioen kopurua.
	5. ERAGINKORTASUN EKONOMIKOA	Proiektu guztietan zeharka eraginkortasun ekonomikoko irizpideak sartzen dituzten planak, ekintzak eta proiektuak sortuz.	5.5.1	PKaren dimentsioaren edo "Eraginkortasunaren" emaitza
			5.5.2	Eraginkortasun ekonomikoko irizpideak jasotzen dituzten proiektuen, planen eta ekintzen kopurua.
	6. GJH	GJHren irizpideak prozesu, plan, proiektu eta ekintza guztietan txertatuz.	5.6.1	Beren programa, ekintza eta planetan GJH irizpideak txertatzen dituzten prozesuen kopurua.
			5.6.2	Prozesuen %.
			5.6.3	Proiektuetan sartutako GJHren kopurua
	7. BEHARRETARA EGOKITUTAKO LANBIDE-PROFILAK ETA ROLAK.	Ezartzen diren prestazio, proiektu eta planetarako beharrezkoak diren rolak eta, beraz, lanbide-profilak jasotzen dituzten ekintzak eginez.	5.7.1	Rol eta profil berrien proposamenen kopurua
			5.7.2	Rol eta profil berrien definizioak txertatu dituzten prozesuen kopurua
	8. ALIANTZAK	Estrategia lortzen lagunduko diguten aliantzak sustatuz.	5.8.1	Egindako aliantzen kopurua
			5.8.2	Aliantza kopurua prozesuaren arabera
			5.8.3	Aliantza kopurua hornitzaile/aliatu motaren arabera.

9. Prozesu eta proiektuetara hedatzea

Helburuen proposamena egin eta garapen-arloak zehaztu ondoren, biak aurkeztu zitzaizkien interes-taldeein Parte-hartze Fasea izenekoan.

Online inkesta baten eta Talde Fokalaren teknikaren bidez, interes-taldeen pertzepzioa eta proposamenak jaso ziren. Hauek izan ziren online inkesta-prozesuaren emaitzak:

PARTE-HARTZEA

14 ERANTZUN

HARTZAILEEN % 20

2022-2028 PLANA EGITEKO 1. FASEAN NABARMENDU DIREN ARLOEI BURUZKO EKARPENAK EGITEN DITUZTEN ERAKUNDEAK	
Pazienteen elkarte, GKE, etab. bateko kidea edo ordezkaria	2
Elkarte profesional, gizarte-agente, etab. bateko kidea edo ordezkaria.	2
Osasun-arloko profesionala edo arlo horretako erakunde bateko ordezkaria.	6
Hezkuntza-arloko profesionala edo arlo horretako erakunde bateko ordezkaria	1
Gorlizko Ospitaleko ekipoen edo zerbitzuen hornitzailea.	3
EKARPENAK GUZTIRA	14

ÁREAS SELECCIONADAS EN CADA EJE ESTRATÉGICO

1. ARDATZA: PAZIENTEA ARDATZ 1. CENTRADA EN EL PACIENTE	28
2. ARDATZA: PROFESIONALAK, FUNTSEZKO BALIOA EJE2. PROFESIONALES, UN VALOR CLAVE	17
3. ARDATZA: EMAITZAK LORTZEARI BEGIRA EJE 3. ORIENTACIÓN A RESULTADOS	15
4. ARDATZA: BERRIKUNTZA, IRAKASKUNTZA ETA IKERKETA EJE 4. INNOVACIÓN, DOCENCIA E INVESTIGACIÓN	11
5. ARDATZA: IRAUNKORTASUNA ETA GOBERNANTZA EJE 5. SOSTENIBILIDAD Y GOBERNANZA	23



BALIZKO HOBEKUNTZA-EREMUEN ARTEAN HAUTATUTAKO EREMUAK

5 PARTAIDEK EDO GEHIAGOK HAUTATUTAKO ARLOAK	KOP.
[2.3. DIZIPLINA ANITZEN INTEGRAZIOA .2.3. INTEGRACIÓN MULTIDISCIPLINAR]	9
[5.3. INSTALAZIOAK ETA EKIPOAK EGOKITZEA. 5.3. ADECUACIÓN DE INSTALACIONES Y EQUIPOS]	9
[1.1. HUMANIZAZIOA. 1.1. HUMANIZACIÓN]	8
Honako GARAPEN ARLOEN artean, eta zure ezagutzaren eta [1.5. KOORDINAZIO ETA JARRAIPEN ASISTENTZIALA:1.5. COORDINACIÓN Y CONTINUIDAD ASISTENCIAL]	7
[3. 1. PAZIENTEAREN SEGURITASUNA. 3.1. SEGURIDAD DEL PACIENTE]	7
[1.3. ARRETA PERTSONALIZATZEA 1.3. PERSONALIZACIÓN DE LA ATENCIÓN]	6
[3.2. FUNTSEZKO EMAITZAK OSASUNARI DAGOKIONEZ. 3.2. RESULTADOS CLAVE EN TÉRMINOS DE SALUD]	5
[4.3. BERRIKUNTZA ETA IKERKETA. 4.3. INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN]	5



2022ko azaroaren 21ean egin zen Talde Fokalean 20 profesionalak parte hartu zuten. Hautaketa proportzionaltasun-irizpideak kontuan hartuta egin zen honako aldagai hauen arabera: lanbide-kategoria, prozesuak/unitateak, sexua eta adina.

Hauek izan ziren Talde Fokal honen ondorio nagusiak:

ÁREAS SELECCIONADAS EN CADA EJE ESTRATÉGICO

1. ARDATZA: PAZIENTEA ARDATZ EJE 1. CENTRADA EN EL PACIENTE	28
2. ARDATZA: PROFESIONALAK, FUNTSEZKO BALIOA EJE2. PROFESIONALES, UN VALOR CLAVE	17
3. ARDATZA: EMAITZAK LORTZEARI BEGIRA EJE 3. ORIENTACIÓN A RESULTADOS	15
4. ARDATZA: BERRIKUNTZA, IRAKASKUNTZA ETA IKERKETA EJE 4. INNOVACIÓN, DOCENCIA E INVESTIGACIÓN	11
5. ARDATZA: IRAUNKORTASUNA ETA GOBERNANTZA EJE 5. SOSTENIBILIDAD Y GOBERNANZA	23



BOST GARAPEN-ARLO HAUEK LEHENETSI DIRA:

1. Instalazioak eta ekipoak egokitzea.
2. Pazientearen segurtasuna.
3. Gaitasun profesionala.
4. Humanizazioa.
5. Arreta pertsonalizatzea.

BOST HOBETUNTZA-EREMU HAUEK LEHENETSI DIRA:

1. Profesionalen arteko komunikazioa
2. Prestakuntza eta informazioa.
3. Logelak.
4. Tratamenduen intentsitatea.
5. Aparkalekua.

Behin helburuak landuta eta garapen-arloak zehaztuta, beharrezkoa da horiek Ospitaleko kudeaketa-egiturara nola hedatu behar diren planifikatzea. Horretarako, matrizeen azterketa egiten da. Batetik, Ikuspegiaren eta Helburu Estrategikoen ardatzak hartzen dira, eta, bestetik, Helburu Estrategikoak eta Zentroko Prozesuak.

Azterketa horretatik honako alderdi garrantzitsu hauek ondorioztatzen dira:

- arlo bakoitzaren hedapenean prozesu bakoitzak duen ekarpen-maila,
- Helburu Estrategiko bakoitzak Ospitalerako definitutako Ikuspegi- edo Irudi-horizonteko elementu bakoitzean izan dezakeen inpaktua,

- eta baita Arrakastarako Faktore Kritikoak (AFK) edo aurreikusitako helburuak lortzeko beharrezkoak edo mesedegarriak diren baldintzen identifikazioan ere.

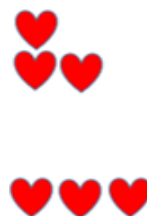
AFK horiek izango dira 2023-2028 aldirako planifikatutako Azken Emaitzetara (Ikuspegiaren Helburuak) iristeko gehien lagunduko duten elementuak.

Laburpen gisa, 8 prozesu nagusiek 2023-2028 Plan Estrategikorako definitutako 5 ardatzetako bakoitzean duten ekarpen-mailaren haztapen-taulak aurkezten dira.

Haztapenak erakusten du prozesuek inpaktu handiena dutela ardatz hauetan:

- 5.a, Jasangarritasuna eta Gobernantza
- 2.a, Profesionalak, funtsezko balioa, eta
- 1.a, Pertsona ardatz duen arreta.

PROZESUAK →	EKARPEN-MAILA	
↓ HELBURU ESTRATEGIKOAK	N	%
1. ARDATZA. PERTSONA ARDATZ DUEN ARRETA	1836	21%
2. ARDATZA. PROFESIONALAK, FUNTSEZKO BALIOA	2272	26%
3. ARDATZA. EMAITZEI BEGIRA	1221	14%
4. ARDATZA. BERRIKUNTZA, IRAKASKUNTZA ETA IKERKETA	1178	13%
5. ARDATZA. JASANGARRITASUNA ETA GOBERNANTZA	2341	26%
EKARPEN-MAILA GUZTIRA	8848	100%



ARDATZ ESTRATEGIKOEN IKUSPEGIAREN elementuetan duten eragin-mailari dagokionez, kasu horretan, 2028ko Ikuspegiko elementuetan pisu edo eragin handiena duten ardatzak honako hauek dira:

- 2.a, Profesionalak, funtsezko balioa,
- 5.a, Jasangarritasuna eta Gobernantza eta
- 1.a, Pertsona ardatz duen arreta.

IKUSPEGIAREN ELEMENTUAK →	EKARPEN-MAILA	
↓ HELBURU ESTRATEGIKOAK	N	%
1. ARDATZA. PERTSONA ARDATZ DUEN ARRETA	2211	21%
2. ARDATZA. PROFESIONALAK, FUNTSEZKO BALIOA	2816	26%
3. ARDATZA. EMAITZEI BEGIRA	1540	14%
4. ARDATZA. BERRIKUNTZA, IRAKASKUNTZA ETA IKERKETA	1501	14%
5. ARDATZA. JASANGARRITASUNA ETA GOBERNANTZA	2663	25%
EKARPEN-MAILA GUZTIRA	10731	100%



Xedearen prozesu eta elementu bakoitzerako landutako taulen haztapenen xehetasuna estekatutako dokumentuan dago eskuragarri [\[link\]](#)

ESTRATEGIA

PROZESU ASISTENTZIALA

PERTSONEN KUDEAKETA

EKONOMIAKO ETA
FINANTZAKO KUDEAKETA

ANTOLAKUNTZA FUNTZIONALA



10. Eranskinak

BARRUKO PROZESU PARTE-HARTZAILEA

<p>Core-Trakzio taldea 2022ko APIRIL-EKAINA 12 PROFESIONAL</p>	
<p>Zuzendaritza-taldea:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Carmen Rodriguez. Zuzendari-gerentea.▪ Estrella Garrido. GGBBen zuzendaria.▪ Imanol Aranaga. Ekonomiako eta Finantzako zuzendaria.▪ Isabel Montes. Zuzendari medikoa.▪ Rosa M^a Blanco. Erizaintzako zuzendaria. <p>Talde hedatua:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Pedro Tejada. Errehabilitazioko Zerbitzuko burua.▪ Mikel Escalante. Barne Medikuntzako Zerbitzuko burua.▪ Cristina Rodriguez. Zerbitzu Orokorren burua.▪ Yolanda Alonso. Gainbegirale Orokorra.▪ Saioa Olivares. Errehabilitazioko gainbegiralea▪ Paz Llamazares. Berrikuntzako teknikaria.▪ Alberto Santo Tomás. Kalitateko teknikaria.	



TALDE FOKALA

2022/11/21
20 PROFESIONAL



1. Iñaki Diaz. Informatikoa.
2. Gorka Prada. Zeladoreen arduraduna.
3. Gudiker Alegria. Mantentze-lanetako arduraduna.
4. Cristina Perez. Dietista.
5. Carlos Arribas. KSUko medikua
6. Rafael Ilardia. Farmazeutikoa
7. Ivan Ortega. Mediku errehabilitatzailea
8. Diana Mendoza. Barne-medikuntzako medikua
9. Mikel Legarreta. Errehabilitazioko erizaina
10. Zuriñe Zunzunegi. Barne-medikuntzako erizaina
11. Miren Esteban Unanue. Barne-medikuntzako EZOTa
12. Iñaki Camiruaga. Errehabilitazioko gainbegiralea
13. Josune Remirez. Administrazioko langilea.
14. Inmaculada Aguirre. Garbiketako arduraduna
15. Zuatz Amezua. Terapeuta okupazionala
16. Aitziber Zalbidea. Fisioterapeuta
17. Idoia Lopez. Logopeda.
18. Daniel Medina. Errehabilitazioko EZOTa
19. Felipe Garcia. Administrazioko langilea
20. Concepción Alonso. Segurtasun klinikoko erreferentea



KANPOKO PROZESU PARTE-HARTZAILEA

Online inkesta 2022ko IRAIL-URRIA 70 HARTZAILE



PAZIENTEAK

Pazienteen elkarteak:

ATECE- Hartutako kalte Zerebralaren Elkarte Bizkaian

- Helbidea: Kanariar Uhartan kalea, 85, Bilbao, 48015
- Telefonoa: [944 484 045](tel:944484045)
- Webgunea: <http://atecebizkaia.org/>

ANDAIDE – Espainiako Anputatuen Elkarte Nazionala

- Helbidea: Petirrojo kalea, 1-behea. D, Valladolid, 47011
- Emaila: pvasco@andade.es - navarra@andade.es
- Telefonoa: [629 302 041](tel:629302041)
- Webgunea: <http://andade.es/>

FEKOOR – Desgaitasun Fisikoa edota Organikoa duten Pertsonak Bizkaian

- Helbidea: Blas de Otero Kalea, 63 behea, Bilbo, 48014
- Telefonoa: [944 053 666](tel:944053666)
- Webgunea: <http://www.fekoor.com/>

EUSKADIKO ARINGARRIEN ELKARTEA (Medikuen Elkargoa).

Paziente ezagunen hautaketa, aipagarriak: Txefe Pascual, Michel,...

PROFESIONALAK

- Bizkaiko profesionalen elkargoak (erizaintza, farmazia, fisioterapia, medikuntza, psikologia, gizarte-lana, logopedia, terapeuta okupazionalak)
- Elkarte profesionalak: SEHR, EFEKEZE, SERMEF EUSKADI, SECPAL-EUSKADI,
- Gornizko Ospitaleko ordezkari sindikalak

OSASUN-SISTEMA

DTS Bizkaia, Osasun Saileko eta Foru Aldundiko Unitate

Soziosanitarioa

- BIOCRUCES
- BIOEF
- Osakidetza:
 - Zuzendaritza Nagusia
 - ESIak (Uribe, Ezkerraldea-Enkarterri-Gurutzeta, Bilbo-Basurtu, Barrualde-Galdakao, Barakaldo-Sestao)
 - Santa Marina Ospitalea
 - Bizkaiko Osasun Mentaleko Sarea
 - Emergentziak
 - Transfusio eta Giza Ehunen Euskal Zentroa
 - OSAREAN

GIZARTEA

- Gornizko Udala
- Uribe-Kostako Mankomunitatea
- Aldundia [Gizarte Ekintza]
- Justizia Saila
- Egoitzak:
 - Birjinetxe
 - IGURCO Unbe eta Amorebieta
 - Loramendi
 - Sanitas
 - Metrovacesa
- Ikastetxeak: hautatuak
- GKEak: Gurutze Gorria
- Gotzaindegia

HORNITZAILEAK

- Garraio sanitario ez urgentea: AMBULANCIAS GRUPO LA PAU
- Sukalde Zerbitzua- Elikadura: EUREST
- Garbitegi Zerbitzua: ELIS MANOMATIC
- Zaintza eta Segurtasun zerbitzua: BILBOGUARDA
- Biomasako enpresa:GIROA
- Elektromedikuntzaren mantentzea: DRÄGER-VEOLIA
- Laginak: AEROFER
- Kanpoko ziurtagiriak: DNV
- Industria medikoa eta farmazeutikoa:
 - FRESENIUS
 - NESTLÉ
 - COLOPLAST
 - ESAOTE
 - APEX
 - DISTRAUMA
 - ALLERGAN
 - IPSEN
 - MERZ
 - GRUNNENTAL



Bidea egiten... 1919tik

MENDE BAT BAINO GEHIAGO ESPERIENTZIAK BIZITZEN