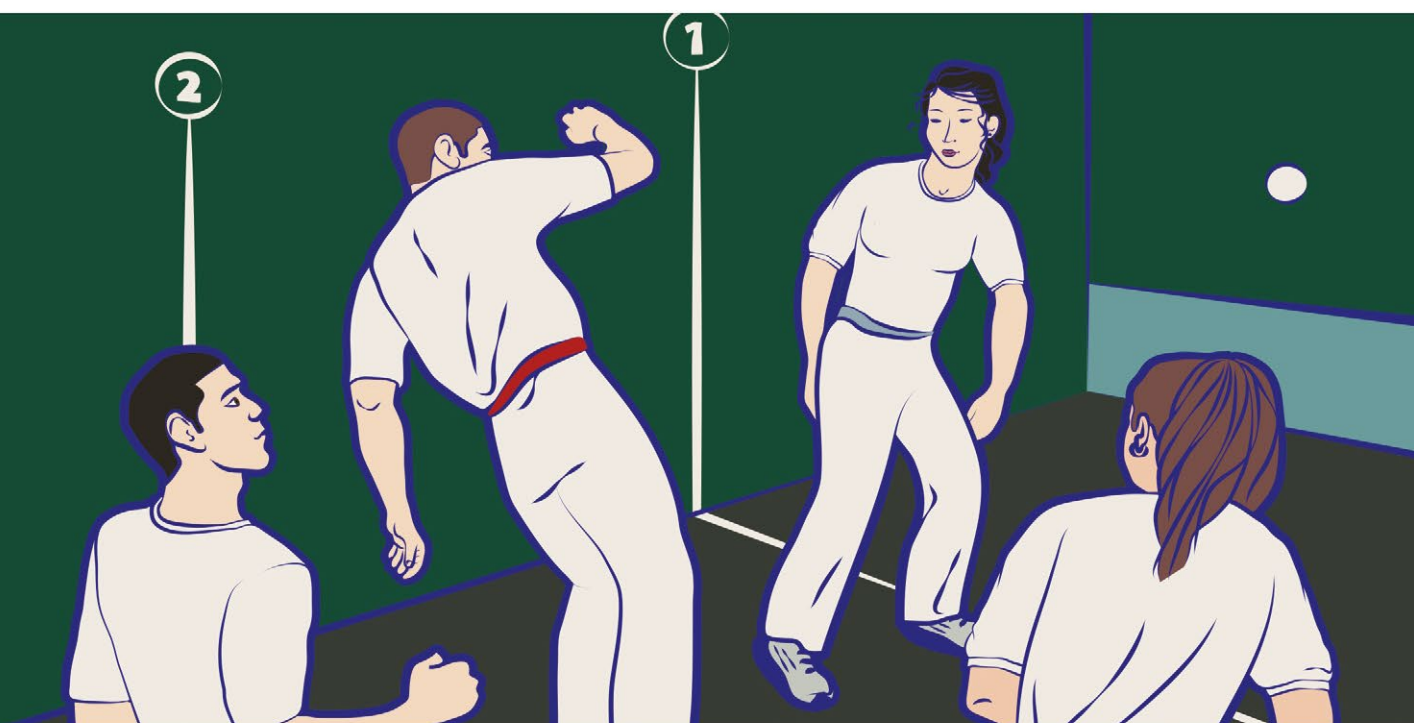
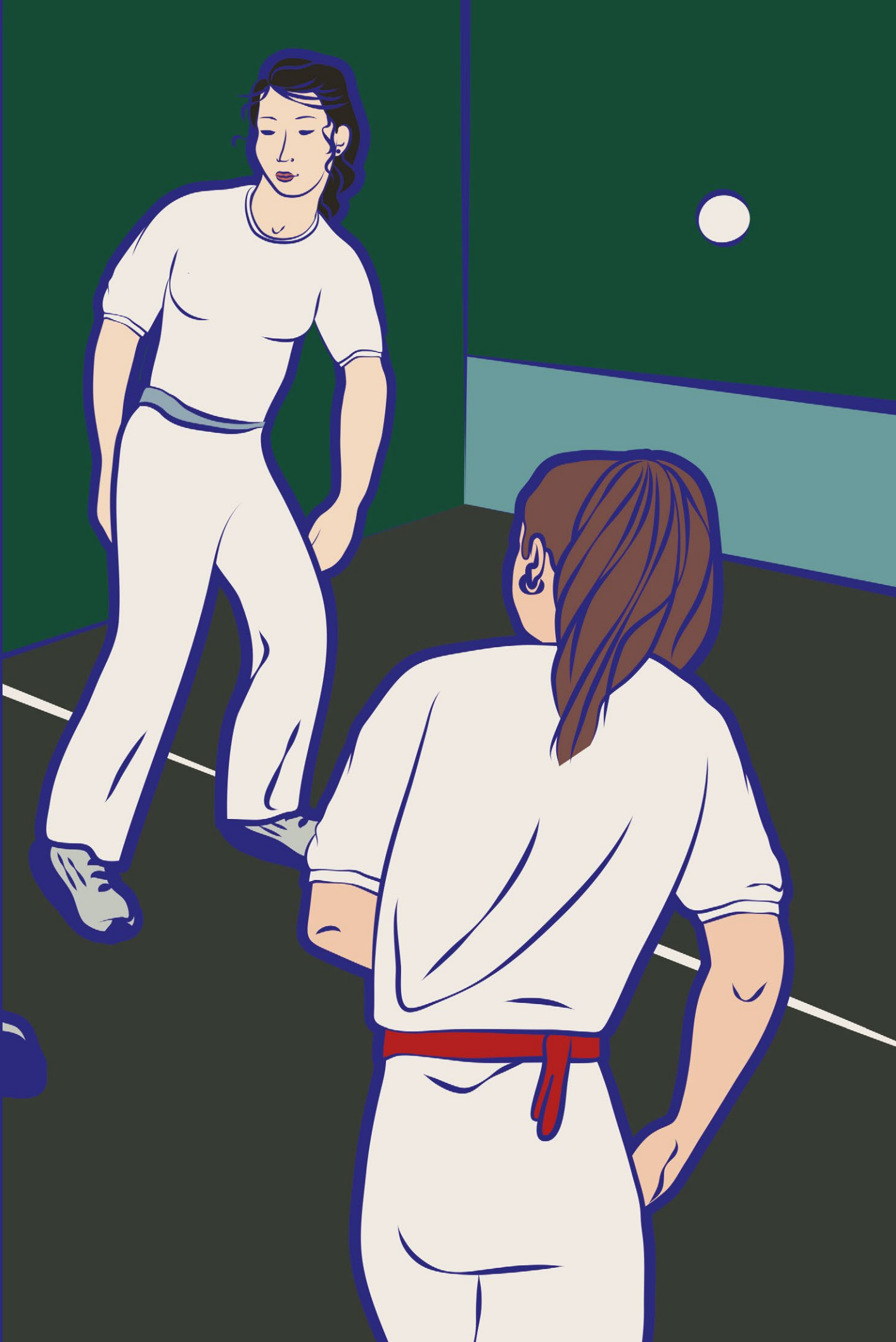


Osakidetzako Plan Estrategikoa

2023-2025



*“Denok batera Osakidetza
etorkizunerantz bultzatuz”*



ARGITARALDIA

Lehenengoa 2023ko martxoa

EGILEA

Osakidetza. Araba kalea 45
01006 Vitoria-Gasteiz (Araba)

© Osakidetza
Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazioa

INTERNET

www.osakidetza.euskadi.eus

LEGE-GORDAILUA

BI 00476-2023

AZALA

Azaleko ilustrazioa obra honetan oinarrituta dago:
"Pilotariak edo Pilota-jokoa", c. 1925-1930, Aurelio Arteta
(Bilbo, 1879/12/02 - Mexiko DF, 1940/11/10)
Bilboko Arte Ederren Museoa.

Aurkibidea

01

Sarrera

11. or.

02

Egiteko metodologia

14. or.

2.1 Hausnarketa estrategikorako prozesua.....14

2.2 Input nagusiak.....14

*2.3 Elkarlan-prozesua: talde eragilea -
talde operatiboa - adierazleen taldea eta KAE.....16*

03

Osakidetzaren xedea, misioa ikuspegia eta balioak

20. or.

04

Plan Estrategikoa 2023-2025erako ildo estrategikoak

24. or.

4.1 Zenbait gai orokor.....24

4.2 Osakidetzako ildo estrategikoak.....27



05

4 xede-taldeen gaineko inpaktuak

48. or.

06

Arrakastarako funtsezko faktoreak

52. or.

07

Lehenestea eta ebaluazio-esparrua

58. or.

Eranskinak

60. or.

I. eranskina:

2023-2025eko Plan Estrategiko berriko ekintzetan identifikatutako estrategien zerrenda.....60

II. eranskina:

Osakidetzaren 2023-2025eko Plan Estrategikoa. Ebaluazio-esparrua.....61

1. Sarrera

23-25eko Plan Estrategiko berri honekin, Osakidetzako Zuzendaritza Nagusiak islatu eta helarazi nahi ditu XII. Legegintzaldiko Osasun Politiken Esparru Estrategikoan adierazitako helburuak lortzeko garatu beharreko jarraibideak eta ekintzak.

Osakidetzako Plan Estrategiko hau egiteko, Osakidetzaren aurreko aldi estrategikoetan jasotako esperientzia eta irakaskuntzak hartzen dira oinarri, bai eta 2020. eta 2022. urteen artean gertatutako pandemiaren ondoriozko osasun-krisiarekin ikasitakoa ere.

Planak sakondu eta aurrera egin nahi du azken urteotan Osakidetzan lantzen ari garen dimentsioetan: osasunaren sustapena; arreta integratua eta pertsonalizatua; irisgarritasuna; asistentziaren kalitatea eta segurtasunarekiko konpromisoa; eraginkortasuna eta efizientzia, eta etengabeko hobekuntza. Horiek guztiek jarraitzen dute izaten eguneroko lana markatzen duten helburuak, ahaztu gabe garai berriek bideratzen gaituztela gero eta erronka gehiagotara eta agertoki aldakor eta zorrotzagoetara: berrikuntza eta ikerketa, teknologia berriak, herritarren parte-hartzea edo langileen zahartze-egoera batean profesionalen beharrari erantzuteko modua.

2023. urte honetan, gainera, Osakidetzak 40 urteko historia beteko du, eta une horri aurre egin beharko dio bere balioen, ezagutzaren eta profesionalen esperientziaren adierazpenetik abiatuta, euskal herritarren osasun-beharrei erantzungo zaiela bermatzeko, eta herritarrengan konfiantza sortzeko, betiere, erakunde jasangarriago, arduratsuago, erreferenteago, parte-hartzaileago eta aitortuagoa izateko.

Plan estrategiko berri honetarako aukeratutako leloa **DENOK BATERA OSAKIDETZA ETORKIZUNERANTZ BULTZATUZ** da. Horrek esan nahi du, jasotako esperientziatik ikasiz, Osakidetzak egiten diola aurre etorkizunari Osakidetzaren XEDEARI erantzuteko gai den estrategia batekin:

«Osasun-arreta ematea EAEko herritarrei, modu integralean, osasunaren sustapenetik, bai eta gaixotasunaren prebentziotik eta arretatik ere, osasunean emaitza onenak bilatzeko».

Ildo horietatik, Osakidetzako Zuzendaritza Nagusiak aitortu nahi ditu pertsona guztien lana eta konpromisoa, haien parte-hartzearen bidez Plan Estrategiko berri hau errealitate bihurtu baita Osakidetzak etorkizunerantz bultzatzeko.

2. Egiteko metodologia

2.1 Hausnarketa estrategikorako prozesua

Osakidetzako Zuzendaritza Nagusiak, Osakidetza ente publikoaren administrazioiko eta kudeaketa korporatiboko erakunde gisa, lankidetzak, kontrol, kudeaketa eta koordinazio estrategikoko eskumenak betetzen ditu (Euskadiko Antolamendu Sanitarioaren ekainaren 26ko 8/1997 Legearen 22. artikulua).

Erakunde horrek, Osakidetzako gainerako erakunde sanitarioek ez bezalako nortasuna duenak, bere eginkizunen artean du Osakidetzako Korporazioaren MISIOA gauzatzeko ildo estrategikoak sistematikoki eta elkarlanean gidatzea eta definitzea.

Hausnarketa Estrategikoko prozesu horren bidez zehaztutako estrategiak eskaini behar dizkie erakunde sanitarioei (Zuzendaritza Nagusia bera barne, zerbitzuak antolatzeke eginkizunean), eta baita Osakidetzak lortu beharreko esparrua, ibilbidea eta helburuak ere, eta beharrezko ekintzak hedatuko ditu helburu hori lortzeko. Horrela, korporazioko zerbitzu-erakundeek (aurrerantzean, ZE), era berean, Osasun Sailaren osasun-politika eta haren helburuak beteko dituzte, euskal osasun-sistema publikoa aberasteko.

2.2 Input nagusiak

Hausnarketa Estrategiko korporatiboaren prozesuan zehar, ia urtebete luzatu den horretan, hainbat input edo erreferentziatzko informazio jaso ditugu plan berri hau diseinatzeko.

Baina zerbait azpimarragarria bada ere, prozesu honetan bereziki nabarmendu dena, Hausnarketa horren **izaera parte-hartzailea** da, hainbat eragileren esku-hartzearekin (Osakidetzako Zuzendaritza Nagusiko pertsonak eta arduradunak, Zerbitzu Erakundeetako gerenteak, zuzendaritzak eta profesionalak, Osasun Saila), bai jarduketako ildo korporatiboaren definizioan, bai Osakidetzarentzat 2023-2025eko aldirako proposatutako indarraldian lortu beharreko helburuetan. Horrekin guztiarekin, Osasun Plan Berriaren helburuak bete ahal izateko, Osakidetzak ere parte hartu baitu helburu horien definizioan.

Hauek dira Osakidetzaren hurrengo 3 urteetarako Plan Estrategiko berria definitzeko erabiliko diren input nagusiak:

- Erreferentzia Osasun Sailaren Marko Estrategikoa 2021-2024 dokumentuari.
- Erronkak eta Proiektu Estrategikoak 2017-2020 izeneko Osakidetzaren aurreko Plan Estrategikoaren ebaluazioa.
- 23-30eko Osasun Plan berria (zirriborro-fasean).
- Osakidetzako Zuzendaritza Nagusiko autoebaluazioa Kudeaketa Aurreratuko Ereduarekin (KAE), 2021eko azken hiruhilekoan Zuzendaritza Nagusiko zuzendaritza-taldeak egina.
- Osakidetzaren erakunde sanitario guztien autoebaluazio espresua eta aldiberekoa, 2022ko martxoan egina (erakunde sanitarioek Osakidetzarentzat lehentasunezkoztat jotako ekintzak).
- Erakunde Sanitarioen egungo plan estrategikoak.
- Lehen Mailako Arretako hausnarketa, 2022ko ekainean egina.
- Zuzendaritza Nagusiko profesionalek lehenetsitako erronka estrategikoak.
- Osasun publikoaren ingurunearen eta alerta sanitarioaren azterketa.
- Egungo egoera sozioekonomikoa eta aurrekontu-egoera.

Hiru input hauek interes berezia dute: **Zuzendaritza Nagusian KA Erekin eginiko autoebaluazioan lehenetsitako arloak, Osakidetzako zerbitzu-erakundeek egindako autoebaluazioa eta lehen mailako arretaren hausnarketa**, horiek baitira input nagusiak. Hiru sarrera horietan identifikatutako arlo guztiak jasota daude, alde batetik, 6 ildo estrategikoetako bati lotutako helburu edo ekintza gisa, eta, beste alde batetik, arrakastarako faktore kritiko gisa.

Osakidetzarako 23-25eko Plan Estrategiko berriaren proposamena, dokumentu honetan jasotakoa, hainbat taldek egindako lanaren emaitza da: talde eragilea, talde operatiboa eta adierazleen taldea. Horiek definizio estrategikoaren zeregina hartu dute beren gain, input nagusietan elementu komun gisa jasotako **partaidetza- eta lankidetz-espíritu** horri utsiz; izan ere, ezaugarri horiek funtsezkoztat eta, aldi berean, bereizgarritzat hartzen dira, aurreko beste plan batzuetan ez bezala.

2.3 Elkarlan-prozesua: talde eragilea - talde operatiboa - adierazleen taldea eta KAE

Plan Estrategiko berri hau definitzeko, hedatzeko eta jarraipena egiteko metodo gisa, diziplina anitzeko 3 lantalde eratu dira, Zuzendaritza Nagusiko eta zerbitzu-erakundeetako profesionalek osatuak. Horri esker, lana zatitu ahal izan da, eta aukera horrek prozesua bizkortu du. Ondorioz, posiblea izan da Hausnarketa Estrategikoaren prozesuak berak aurreikusitako epean egitea.

Plana definitzeko partaidetza-ikuspegiaren ildotik, uste da zerbitzu-erakundeekin partekatu beharko direla Planaren kudeaketa eta jarraipena ere, baldin eta erronka estrategiko berriei ekin nahi bazaie.

Lantalde horien osaera, lan-helburu zehatzak eta eginkizunak zehaztuta daude.

TALDE ERAGILE ESTRATEGIKOA

1 NORK OSATZEN DU?

Osakidetzako zuzendari nagusia eta Osakidetzako zerbitzu-erakunde guztietako gerentziak.

2 HELBURUA

Ildo estrategikoak definitzea eta Plan Estrategikoaren garapenaren eta betetze-mailaren jarraipena egitea.

3 EGINKIZUNAK

- Estrategia korporatiboa definitzea eta jarraipena egitea.
- Osakidetzaren Misioa, Ikuspegia eta Balioak berrikustea eta eguneratzea.
- Plan Estrategiko berrirako ildoen esparrua eta definizioa eta leloa ezartzea: «Denok batera Osakidetza etorkizunerantz bultzatuz».
- Plan Estrategikoaren Jarraipenerako Zuzendaritza Batzordea eratzea.
- Inputak lehenestea.
- Talde operatiboak proposatutako helburuak eta ekintzak baliozkotzea.
- Helburuen denbora-irismena definitzea: lehentasuna ematea.
- Ebaluazio-esparrua baliozkotzea.
- Komunikazio-plana baliozkotzea.

TALDE OPERATIBO KORPORATIBOA

1 NORK OSATZEN DU?

Zuzendaritza Nagusiko zuzendariordetzak eta teknikariak, zerbitzu-erakundeetako Ekonomiako, Erizaintzako, Integrazioko, Medikuntzako eta Giza Baliabideen zuzendariordetzak eta teknikariak.

2 HELBURUA

Talde eragileak proposatutako helburu operatiboak berrikustea eta ekintzen bidez hedatzea.

3 EGINKIZUNAK

- Helburu operatiboak zehaztea.
- Helburu bakoitzaren ekintza-plana definitzea.

ADIERAZLEEN TALDEA ETA KAE

1 NORK OSATZEN DU?

Zerbitzu-erakundeetako kalitateko eta kudeaketa sanitarioko zerbitzuetako teknikariak, Zuzendaritza Nagusiko Kalitateko Zuzendariordetzarekin batera.

2 HELBURUA

Plan Estrategiko berriaren ebaluazio-esparrua eta KAEn oinarritutako ikuspegiranzko orientazioa proposatzea.

3 EGINKIZUNAK

- Plan Estrategikoaren ebaluazio-esparrua zehaztea.
- Adierazleak KAEn oinarritutako ikuspegi batekin definitzea: adierazle bakoitzaren fitxa, definizioa, iturriak, segmentazioa, aldizkakotasuna adierazita.
- Jarraipenerako metodologia eta tresnak.

3. Osakidetzaren xedea, misioa, ikuspegia eta balioak

3. Xedea, misioa, ikuspegia eta balioak

Talde eragileak Osakidetzaren Misioa, Ikuspegia eta Balioak berrikusi ditu, korporazioaren asmoaren definizioa barne, eta honela definitu dira:

02

XEDEA

Osasun-arreta ematea EAEko herritarrei, modu integralean, osasunaren sustapenetik, bai eta gaixotasunaren prebentziotik eta arretatik ere, osasunean emaitza onenak bilatzeko.



01



MISIOA

Euskal herritarrei osasun-arreta ematea, Osakidetzako erakunde guztien eta beste eragile batzuen artean **sarean lan eginez, osasun-sistema publiko eta jasangarri batetik, gizarteari balioa gehitzeko, modu erantzunkidean herritarrekin zein profesionalekin, zeinak osasun-emaitzekin eta ezagutza eta berrikuntza sortzarekin konprometituta dauden.**

IKUSPEGIA

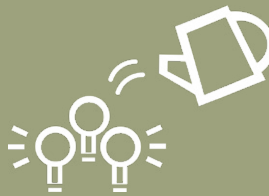
Osakidetza osasuntsu, proaktibo eta sozialki arduratsu zein iraunkor baterantz aurrera egitea, herritarren zein profesionalen beharrei aurrea hartzeko.

Osakidetzak erreferente izan nahi du praktika asistentzian, teknologia egokiago eta aurreratuenaren txertaketan eta erabileran, eta hori guztia islatzen da osasun-emaizta bikainetan eta erakunde gisa lortutako kalitate- eta abangoardia-maila aurreratuan. Izan ere, horri guztiari esker, erakundeko profesionalak harro daude Osakidetzan lan egiteaz.



03

04



BALIOAK

JOKABIDE ETIKOA

Eredugarria, bikaina eta proaktiboa berdintasunaren eta aniztasunaren behaketan, jasangarritasunarekin, sozialarekin zein ingurumenari dagokionarekin, konprometitua, eta gardena kontuak ematean.

GIZATASUNA

Laneko bikaintasuna baloratzen dugu. Horretarako profesionalen konpromisoa eta inplikazioa kontuan hartzen dugu, hau da, errespetuzko, enpatiazko, komunikazio eraginkorreko eta tratu pertsonalizatuko jarrera duten, eta pazienteen itxaropenak eta erabaki partekatutak kontuan hartzen dituzten.

LIDERGO PARTEKATUA ETA ESKUMENA

Parte-hartze aktiborako eta profesionalei entzuteko espazioak sustatzen ditugu. Horretarako kide izatearen sentimendua eta profesionalen potentzialaren garapena bultzatzen dugu.

ABANGOARDISTA

Inguruneko aldaketetara azkar egokitzeko gai gara, eskura dagoen ebidentziarik onenean oinarrituta. Horretarako etengabe eguneratzen ari gara erreferente izateko, eta proposamen sortzaile eta berritzaileei irekita gaude.

TALDE-LANA

Helburuak partekatuz, modu koordinatuan lan egiten dugu diziplina anitzeko testuinguru batean, emaitzarik onenak lortzeko.

4. Plan Estrategikoa 2023-2025erako ildo estrategikoak

4. Plan Estrategikoa 2023-2025erako ildo estrategikoak

4.1 Zenbait gai orokor

Talde eragileak identifikatutako eta proposatutako ildo estrategikoak 23-30eko Osasun Plan berrian jasotako helburu orokorretatik datoz; izan ere, Osakidetzak helburu horiei erantzun behar die.

2023-2030EKO OSASUN PLAN BERRIAN JASOTAKO HELBURU OROKORRAK		
HELBURU INSTRUMENTALAK	EPE LUZERAKO HELBURUAK (EMAITZAK)	LORPENA (INPAKTUA)
Pertsonak beren osasunaren eta ongizatearen protagonista eta eragile aktibo izan daitezen lortzea	Haurrak eta nerabeak beren osasun-ahalmen guztiarekin jaio, hazi eta gara daitezen lortzea	EUSKADI, OSASUN-TSUAGO
Erakundeen eta eragile eta maila guztien arteko koordinazioa eta lankidetzak hobetzea, politika guztietan osasuna bermatzeko.	Osasuna hobetzea eta saihestu daitekeen morbiditateak murriztea.	
Jasangarritasuna eta bikaintasuna lortzea kalitateari, humanizazioari eta segurtasunari dagokienez Euskadiko sistema sanitario eta soziosanitarioetan.	Zahartze aktiboa eta osasuntsua lortzea.	
Osasun Publikoaren sistema indartzea, jasangarritasuna eta bikaintasuna lortzeko eta egungo erronkei eta erronka berriei aurre egiteko (One Health).	Osasun-arloko desberdintasunak murriztea	
Ingurune eta komunitate osasungarriak, jasangarriak eta erresilienteak sortzea eta garatzea, eta klima-aldaketari erantzutea.		
Euskadin ikerketaren eta berrikuntzaren aldeko apustua egitea, eta osasunean eragiten duten sistemak hobetzeko aplikatzea.		

Osakidetzarentzat **6 ildo estrategiko** planteatzen dira:

1. ildo

Osasuna sustatzea eta gaixotasuna prebenitzea, bizitzaren bilakaeraren ikuspegia txertatuz, eta aurrera egitea pertsonen eta komunitatearen erantzunkidetasunetik eta parte-hartze aktibotik.

2. ildo

EAEko biztanleen bizi-kalitatean eta bizi-itxaropenean eragin handiena duen kronikotasunari eta morbimortalitateari heltzea.

3. ildo

Humanizazioa, balioan oinarritutako arreta, zainketen bikaintasuna, kalitatea eta pazienteen segurtasuna izatea Osakidetzaren bikaintasuna lortzeko funtsezko elementuak.

4. ildo

Iraunkortasuna, emaitza onenak eta kontu-ematea bermatuko dituen gobernantza-eredua finkatzea, egungo eta etorkizuneko erronkei aurre egiteko.

5. ildo

Osasun-emaitzekin eta jakintza sortzearekin konprometituta dauden pertsonak, taldean lan eginez.

6. ildo

Osasunean balioa sortzen duten berrikuntza eta ikerketa.

Ildo bakoitzari, horien helburuei eta ekintzei heltzeko orduan, **arrakastarako faktore kritiko** batzuk (AFK) ere identifikatu dira. Horietako batzuk komunak eta zeharkakoak dira hainbat ildotan. Horri esker, ekintzak txertatu ahal izan dira AFK horiei lotutako ildoetan, haien eraginari plan espezifiko baten bidez heldu ahal izateko.

23-25eko PE berri honek, gainera, **ondo definitutako 4 xede-talde** ditu, eta horietan eragin nahi du: **pazienteak, gizartea edo herritarrak, Osakidetzako profesionalak eta euskal osasun-sistema publikoa bera**. Xede-talde horietako bakoitzean lortu nahi den inpaktua Plan berri honen ildo guztietan zehazten da, nahiz eta aurrerago deskribatuko den espezifikoki.

Plan honetako helburu eta ekintza gehienak **estrategia, plan edo programa espezifiko bidez lantzen dira**. Horietako batzuk martxan daude, beste batzuk diseinu-fasean, eta beste batzuk beharrezkotzat jo dira, eta plan estrategiko berri hau abian jarri ondoren hasi beharko dira planifikatzen. Estrategia espezifiko horiek aldaketarako palanka gisa erabiltzea da kontua, lotuta dauden ekintzaren inplementazioari arintasun handiagoa emateko. Dokumentu honen **1. eranskinean** deskribatzen da horien zerrenda.

Plan Estrategiko hau **hiru urterako** definitu da, testuinguru epidemiologikoa, ingurumenekoa eta sozioekonomikoa kontuan hartuta, eta ingurune hurbileneko nahiz nazioarteko inguruabarrak kontuan hartuta.

Aldi estrategikoko urte bakoitzerako helburu eta ekintza posibilistak eta **lehenetsiak** planteatzen dira. Helburuen eta/edo ekintzen multzoari urteko ekitaldi estrategiko berean heltzea bideraezina da, a priori, edozein erakunderentzat; beraz, horiek lehenestea beharrezko jarduera gisa planteatu da, horretarako irizpidetzat hartuta **kritikotasuna, aurreikusitako inpaktua edo denboran atzeratzeko aukera**. Ariketa hori Zuzendaritza Nagusiko talde eragileak eta zuzendaritza-taldeak egin dute.

Lehentasun hori helburuen eta ekintzen deskribapenean adierazten da. Ekintzen garapenaren kronologia ezartzeko erabilgarria dela planteatzen da:

- Marka gorria (lehentasun handiagoa edo 2023an ekin beharreko 1. lehentasuna).
- Laranja (tarteko lehentasuna edo 2024an ekin beharreko 2. lehentasuna).
- Berdea (lehentasun txikiagoa edo 2025ean ekin beharreko 3. lehentasuna).

Ildo estrategikoak, helburuak eta ekintzak identifikatu ondoren, **Plan Estrategiko berri honen ebaluazio-esparrua** diseinatzen hasi gara.

Ebaluazio-esparru horren helburua ez da soilik **emaitzak neurtzeko** adierazleak definitzea, ekintzen planteamendua edo ikuspegia baloratzea ere bada (helburuak lortzera bideratuta badaude), baita hedapenaren edo irismen progresiboaren erritmoa eta ebaluazioa ezartzea ere, **azken emaitzetara** iristeko. Horretarako, abiapuntuko informazioa lortzea ere planifikatu da, aurrerapen-mailari buruzko ikuspegi handiagoa izateko.

Ebaluazio-esparru horren helburua, gainera, Osakidetzak planteatutako estrategiari **Kudeaketa Aurreratuko Ereduaren ikuspegitik** nola erantzuten dion egiaztatzea izango da.

4.2 Osakidetzako Ildo Estrategikoak

Jarraian, ildo estrategikoak eta horien eduki espezifikoa deskribatzen dira.

Ildo horietako bakoitzari buruzko lan espezifikoa honako alderdi hauek izan ditu ardatz:

- Norantz laguntzen digu aurrera egiten?
- Zer ekarpen egiten dio ikuspegi korporatibo orokorrari?
- Helburu espezifikoa.
- Ekintzak.
- Osasun Planarekiko lerrokatze espezifikoa.

1.

ILDOA

Osasuna sustatzea eta gaixotasuna prebenitzea, bizitzaren bilakaeraren ikuspegi txertatuz, eta aurrera egitea pertsonen eta komunitatearen erantzunkidetasunetik eta parte-hartze aktibotik.

NORANTZ LAGUNTZEN DIGU AURRERA EGITEN?

Ildo horretan, pertsonen osasun integralari ikuspegi biopsikosozaletik heltzen zaio, haien premiei aurrea hartuz, kontuan hartuta zer bizi-etapatan dauden: jaio aurreko etapa, haurtzaroa, nerabezaroa, helduaroa, adinekoak eta bizitzaren amaiera, eta erantzunkidetasuna eta kudeaketa partekatua sustatzen da, bai osasunari dagokionez, bai gaixotasunari dagokionez.

ZER EKARPEN EGITEN DIO IKUSPEGI KORPORATIBO OROKORRARI?

1. Pertsonen bizi-kalitatea hobetzen du.
2. Osasun-arloko desberdintasun sozialak murrizten saiatzen da.
3. Pertsonen ahalduntzea eta gizartearen alfabetatzea bultzatzen ditu, beren osasuna bermatzen eta indartzen duten eragile gisa.
4. Jasangarritasunerantz aurrera egiten du.
5. Pertsonak eta osasun-eragileak arretaren ardatz jartzen ditu.
6. Pertsonen osasun integralean inplikaturako eragileen arteko lotura indartzen du.

HELBURU ESPEZIFIKOAK

- 1. Bizi-ohitura osasungarriak, zahartze aktiboa eta gaixotasunaren prebentzioa bultzatzea,** Lehen Mailako Arreta indartzeko estrategia garatuz eta hedatuz⁽¹⁾ eta sektore anitzeko eta lankidetzako inguruneak sustatuz.

Ekintzak:

- *Populazio-taldeentzako ekintza-plan espezifiko bat egitea, arreta berezia jarritz talde ahulenetan (Euskadiko osasun-sisteman pertsonen Eskubideei eta Betebeharrei buruzko uztailaren 21eko 147/2015 Dekretuan definituak), osasun-arloko desberdintasunak murrizteko. Lehentasunez, honako hauen inguruan lan egitea planteatzen da: sedentarismoa, tabakoa, alkohola*

eta arreta hauskortasunari. Ekintza batzuk helburu horretara bideratuta daude jada identifikatutako programa espezifiko batzuetan: Haurren Osasunerako Programa⁽²⁾, Adinekoen Arreta Plana (AAP)⁽³⁾, PADI⁽⁴⁾.

- Ekintza-plan hau gainerako eremu asistentzial guztietan hedatzea, esku-hartzea eta mezua homogeneizatzeke.

2. Erantzunkidetasuna, parte-hartzea eta koordinazioa sustatzea, osasuna prebenitzeko eta sustatzeko jarduerak eremu asistentzial guztietan hedatzeko (ospitaleko arreta, osasun mentaleko sarea, OSAREAN), osasun publikoarekin eta komunitatearekin koordinatuta, kasu guztietan lehen mailako arreta buru dela, herritarrei mezua komun eta koherente bat helarazteko.

Ekintzak:

- Erakundearen barruko eta kanpoko sare-lana protokolizatzea, esku-hartzean eta mezuan irizpide homogeneoak erabiliz.
- Ospitaleko esparruaren, OSAREANen, Larrialdien eta Osasun Mentaleko Sareen eginkizunaz sentsibilizatzeke prestakuntza planifikatzea ildo estrategiko honetan.
- Osasun-arloko kalitatezko dibulgazio-espazioak eta -kanalak sortzea, bizitzako etapetara egokitutako edukiekin (irratia, telebista, informazio-pantailak zentroetan, webguneak, tik-tok, Facebook eta antzeko sare sozialak).

3. Osasun komunitarioa sustatzea, herritarrek beren osasunaren kudeaketa autonomoenean eta gailu asistentzialen erabilera arrazionalen parte-hartze aktiboa izan dezaten lortzeko. Komunitateko arretaren estrategian jasota dago⁽⁵⁾.

Ekintzak:

- Esku-hartze komunitarioa diseinatzeko, programatzeko, hedatzeko, garatzeko eta behar bezala ebaluatzeke Lehen Mailako Arretan behar den egitura aztertzea.
- Tratamendu komunitarioko estrategia ezartzea eta Komunitateko Erizaintzaren figura ezartzea, osasun-eragile guztiekin lankidetzan.
- Osakidetzako erakundeetan abian diren sustapen- eta prebentzio-arloko tokiko baliabideen eta ekimenen edo programen mapaketa egitea eta Osakidetzako profesional guztiei zabaltzea.
- LMAU mailan hedatutako Osasunaren Behatokia erabiltzea biztanleriaren diagnostikoa lortzeko eta biztanleria talde bakoitzari zuzendutako esku-hartze espezifikoak egiteko.

- Garatzen ari diren komunitateko jardueren erakunde anitzeko gordailu zentralizatua sortzea, lankidetzan aritzeko eta ezagutza trukatzeko.
- Komunitateak parte hartzeko guneak sustatzea udalerrietan.

4. Osasuna zaintzeari dagokionez, herritarren ahalduntzea gidatzea eta bultzatzea: Ahalduntze-estrategian⁽⁶⁾ eta Paziente Bizia/Osasun Eskola programan⁽⁷⁾ jasota dago.

Ekintzak:

- Gaixotasuna ahalduntzeko eta autokudeatzeko programak sustatzea, hala nola Paziente Aktiboa, Osasun Eskola⁽⁷⁾ eta Osasun Karpetan oinarrituta.
- Herritarren esperientzia txertatzea eta hautemandako premiak aztertzea, herritarren elkarteekin, pazienteekin eta abarrekin harremanetan jarritz.

OSASUN PLANAREKIKO LERROKATZE ESPEZIFIKOA

- Haurrak eta nerabeak beren osasun-ahalmen guztiarekin jaiotzeko hazi eta gara daitezen lortzea.
- Osasuna hobetzea eta saihestu daitekeen morbiditatearen murriztea.
- Zahartze aktiboa eta osasuntsua lortzea, bizitza osoaren ikuspegira bideratua.
- Osasun-arloko desberdintasunak murriztea.
- Pertsonak beren osasunaren eta ongizatearen protagonista eta eragile aktibo izan daitezen lortzea.
- Sektorearteko lanketa integratua eta kalitatezkoa egitea, koordinazio sanitarioa eta soziosanitarioa hobetzeko.
- Erakundearen eta eragile eta maila guztien arteko koordinazioa eta lankidetzaren hobetzea, politika guztietan osasuna bermatzeko.

2.

ILDOA

EAEko biztanleen bizi-kalitatean eta bizi-itxaropenean eragin handiena duen kronikotasunari eta morbiditateari heltzea.

NORANTZ LAGUNTZEN DU AURRERA EGITEN?

Ildo honek osasun-arazo kronikoen eta inpaktu handieneko gaixotasunen prebentziara, maneiora eta tratamendura bideratutako helburuak eta ekintzak biltzen ditu; horretarako, osasun-baliabideak optimizatu behar dira. Gainera, herritarren ahalduntzerako eta gaixotasun kronikoa duen herritarraren kudeaketa autonomoagoa eta erantzunkideagoa lortzeko bidean aurrera egiteko modua planteatzen du.

ZER EKARPEN EGITEN DIO IKUSPEGI OROKORRARI?

1. Sareko osasun-arreta.
2. Beharrei aurrea hartzea.

HELBURU ESPEZIFIKOAK

- 1. Pazienteen beharretan eta itxaropenetan oinarritutako asistentzia bultzatzea**, bizitzan zehar gehien gertatzen diren osasun-arazoei buruzko prozesu asistentzialak diseinatzeko laguntzeko. Helburua pazienteei eta profesionaleri laguntzeko prozesuarekin esperientzia hobetzea izango da, dagoeneko definituta, berrikusten edo diseinu-fasean dauden ibilbide asistentzialak⁽⁸⁾ edo arreta-plan espezifikoak hedatuz. Kontuan hartu beharrekoak: Pluripatologia, BGBK, bihotz-gutxiegitasuna, diabetesa eta antzeko patologia dituzten pazienteen ibilbideak edo ibilbide berriak, bai eta Aringarrien Plana⁽⁹⁾ eta beste batzuk ere, hala nola: Plan Onkologikoa⁽¹⁰⁾, Gaixotasun Arraroak⁽¹¹⁾ eta Osasun Mentaleko Estrategia⁽¹²⁾, besteak beste.

Ekintzak:

- Estratifikazio eraginkor bat diseinatzea⁽¹³⁾.
- Eragin handiena duten gaixotasun kronikoak identifikatzea eta lehenestea.
- Konplexutasun txikiko larrialdiak baliabide egokienera bideratzea eta saihestu daitezkeen diru-sarrerak murriztea.

- Kontingentzia-plan bat egitea, sistemaren disrupzio-uneetan paziente kronikoaren arreta bermatzeko⁽¹⁴⁾ (adibidez: covid). ●
- Arreta Plan Indibidualizatuen (API) erabilera estandarizatzea. ●
- Prozesu eta ibilbide asistentzialak birdefinitzea, biztanleriaren itxaropenen eta beharren arabera. ●

2. Gizarte-, osasun- eta hezkuntza-sektoreen arteko koordinazioa indartzea haur eta gazteen kasuan, gaixotasun kronikoak dituzten pertsonen arreta egokia emango zaiela bermatzeko, haien adina edozein dela ere.

Ekintzak:

- Kontseilu kliniko-asistentzialak eta batzorde soziosanitarioak bultzatzea, eremu asistentzialen eta inplikaturako eragile soziosanitarioen arteko koordinazioa indartzeko. ●
- Historia Kliniko sanitario, soziosanitario eta komunitarioaren integrazioan aurrera egitea, bereziki gizarte-zerbitzuekiko lankidetzaz errazteko. ●

3. ESIen, azpiakutuen ospitaleen eta baliabide soziosanitarioen arteko koordinazioa optimizatzea.

Ekintzak:

- Kudeaketa-egitura korporatibo bat sortzea ospitalizazioa behar duen paziente kronikoari edo paziente soziosanitarioari arreta emateko, Osakidetzaren baliabideak eta fluxu asistentzialak koordinatuko dituen, erakundeaz gaindiko ikuspegi batetik eta baliabide soziosanitarioak kontuan hartuta. Sarean lan egiteko estrategiaren barruan planteatzen da⁽²³⁾. ●
- Paziente kronikoen arreta espezializaturako eta eriondorako ohe-kopurua dimentsionatzea erreferentziako egonaldi ertaineko unitateetan: azpiakutuen oheak kudeatzeko plana⁽¹⁵⁾. ●

4. Paziente kronikoaren arreta hobetzea, telemonitorizazioaren eta teleasistentziaren eskaintza aztertuz, optimizatuz eta zabalduz, bai pazienteei beren osasun-premiei aurre egiten laguntzeko, bai profesionalen asistentzia ematen laguntzeko.

Ekintzak:

- Alertak sortzea historia kliniko elektronikoan, eta panel klinikoaren erabilera sustatzea. ●

- Paziente kronikoarentzako aginte-koadro edo kontrol-panel espezifiko bat garatzea. ●
- Aurrez aurrekoak ez diren laguntza- eta jarraipen-zerbitzuekin prozesuen zorroa zabaltzea: telemonitorizazioa, OSAREAN edo beste batzuk, eta maila asistentzial guztietara zabaltzea modu koordinatuan. ●
- Profesionalen artean datuetan oinarritutako asistentzia sustatzea. ●

OSASUN PLANAREKIKO LERROKATZE ESPEZIFIKOA

- Osasun Planari begira, helburu instrumentalak eta epe luzerako helburu eta lorpenak betetzen laguntzea.
- Osasuna hobetzen laguntzea. Saihestu daitekeen morbiditateak murrizten laguntzea.
- Zahartze aktibo osasuntsua lortzea.

3.

ILDOA

Humanizazioa, balioan oinarritutako arreta, zainketen bikaintasuna, kalitatea eta pazienteen segurtasuna izatea Osakidetzaren bikaintasuna lortzeko funtsezko elementuak.

NORANTZ LAGUNTZEN DIGU AURRERA EGITEN?

Ildo horretan, honako hauekin lotutako helburu guztiak biltzen dira: asistentziaren bikaintasuna, humanizazioa, balioan oinarritutako arretaren garapena, zainketen bikaintasuna, kalitatea eta etengabeko hobekuntza, eta pazientearen segurtasuna, funtsezko ardatz gisa, eta haren hizkuntza-eskubideen errespetua, arretan bikaintasuna lortzeko.

ZER EKARPEN EGITEN DIO IKUSPEGI OROKORRARI?

Ildo horrek laguntzen dio Osakidetzari bikaintasunerantz eta jasangarritasunerantz aurrera egiten, pertsonen bizi-kalitatea hobetzeko eta osasun-arloko desberdintasunak murrizteko.

HELBURU ESPEZIFIKOAK

- 1. Osakidetzan humanizazio-estrategia garatzea**, asistentzia humanizatuko eredu korporatibo baten hedapena, ebaluazioa eta aurrerapena ahalbidetzeko⁽¹⁶⁾.

Ekintzak:

- Osakidetzarako Humanizazio Eredua definitzea. ●
- Zerbitzu-erakundeetan humanizazioko/asistentzia humanizatuko ekintza-plan korporatiboak hedatzea. ●
- Osakidetzaren humanizazio-eredua ebaluatzeko sistema definitzea. ●

- 2. Balioan Oinarritutako Arreta hedatzea⁽¹⁷⁾**, pazienteei benetan axola zaizkien osasun-emaizak neurtzera bideratutako estrategia baten bidez, eta emaitza horiek lortzearen kostuarekin duten erlazioa neurtzea.

Ekintzak:

- Profesionalak eta pazienteak sentsibilizatzea balio-kultura sustatzeko. ●
- Gaixotasunei Balioan Oinarritutako Arretaren irizpideen arabera heltzea lehenestea, lehenetasun-irizpideak ezarriz. ●

- Balio-estrategiaren adierazleak definitzea. Balioaren aginte-taula korporatiboa, eraginkortasunari, bizi-kalitateari, kostuari eta abarri buruzko adierazleak jasotzen dituena. ●
- Kostuak prozesu/gaixotasun bidez ebaluatzeko sistema hedatzea eta Balioan oinarritutako finantzaketa sartzeko proposamenak aztertzea. ●

3. Zainteten bikaintasun-estrategia hedatzea: BPSO estrategia⁽¹⁸⁾:

Zainteten Bikaintasunarekin konprometitutako Zentroetan zaintetako jardunbide onak ezartzeko programa.

Ekintzak:

- BPSO 3. kohortearen deialdia. ●
- Gidaliburuen ezarpenaren emaitzak ebaluatzeko aginte-koadroa garatzea. ●
- Osakidetzaren erakunde osoan BPSO kultura eta balioak sustatzea. ●
- Aldaketarako ezarpen-metodologia indartzea. ●
- Zainteten arloko ikerketa eta zaintetei buruzko ezagutza zientifikoaren eguneratzea sustatzea. ●

4. Osakidetzan pazientearen segurtasunaren kultura sustatzea, 2023ko Segurtasun Planean⁽¹⁹⁾ jasotako ekintza-ildoen jarraitutasuna bermatuz, segurtasun-gorabeherak ahalik eta gehien murrizteko.

Ekintzak:

- Pazientearen segurtasun-gorabeherak modu integralean aztertzea eta kudeatzea, eta bigarren eta hirugarren biktimen prebentzioari heltzea. ●
- Asistentzia sanitarioari lotutako infekzioak prebenitzeko eta kontrolatzeko estrategiak finkatzea. ●
- Segurtasun-planean zehaztutako prozedura asistentzialetan jardunbide egokiak sustatzea: kirurgia segurua, haurdunaldi-erditze-erdiberriaroko prozesua, transfusio-prozesua, erizaintzako zaintetak, pazienteak okerrik egin gabe identifikatzea. ●
- Antimikrobianoekiko erresistentziei aurre egiteko Europako Planean parte hartzen jarraitzea. Antimikrobianoen erabilera optimizatzeko programak (PROA) bultzatzea. ●
- Pazienteen inplikazioa beren segurtasunean sustatzeko eta haien parte-hartzea sustatzeko beharrezkoak diren ekintzak hedatzea. ●
- Bi ekintza-ildo berri garatzea: pazientearen segurtasuna larrialdietan eta suizidioaren prebentzioa ingresatutako pazientearengan. ●

5. **Etengabeko hobekuntzako zikloak txertatzea kalitate asistentzialaren bikaintasuna bilatzeko, Kalitate Plan korporatibo** baten bidez⁽²⁰⁾, arretaren arloko segurtasun-, irisgarritasun-, jarraitutasun-, integrazio-, egokitzapen- eta humanizazio-baldintzak hobetzen lagunduko duen tresna gisa.

Ekintzak:

- Kalitate asistentzialaren estandarrak berrikustea eta eguneratzea. ●
- Osakidetzarako kalitate asistentzialaren eredu propioa definitzea. ●
- Kalitate asistentzialaren helburuak definitzea, baita horiek monitorizatzeko funtsezko adierazleen panela ere. ●
- Osasun-arreta egokitzeko neurriekin lanean jarraitzea, MAPAC estrategia indartuz⁽²¹⁾. ●
- Zerbitzu-erakundeetan praktika asistentziala hobetuko duten ebaluazio-ereduak sustatzea: prozesukako kudeaketa, Joint Commission, etab. ●

6. **Pazienteen hizkuntza-eskubideen errespetuan aurrera egitea.**

Ekintzak:

- Komunikazio korporatiboan, ahozkoan zein idatzian, euskararen erabilera bermatzea. ●
- Euskal hiztunei arreta euskaraz ematea, modu aktibo eta sistematikoan. ●

OSASUN PLANAREKIKO LERROKATZE ESPEZIFIKOA

- Jasangarritasuna eta bikaintasuna lortzea kalitateari, humanizazioari eta segurtasunari dagokienez Euskadiko sistema sanitario eta soziosanitarioetan.
- Eredu asistentziala pertsonarengan eta osasun-emaizetan zentratzea.
- Asistentziaren kalitatea bermatuko duten estrategien multzoa definitzea, osasunean irabazi handiagoa lortzeko eta pazienteen segurtasuna eta esperientzia hobetzeko.
- Praktika klinikoaren eraginkortasuna eta efizientzia ebaluatzea, haren egokitasuna bideratzeko.
- Pazienteei dagozkien prozesu asistentzialetan aktiboki parte har dezaten laguntzea, besteak beste, asistentziaren kalitatean, segurtasun klinikoan eta pazientearen esperientzian hobekuntzak lortzeko eta eskaintzen zaizkion zerbitzuak elkarrekin diseinatzeko ikuspegia lortzeko.

4.

ILDOA

Iraunkortasuna, emaitza onenak eta kontu-ematea bermatuko dituen gobernantza-eredua finkatzea, egungo eta etorkizuneko erronkei aurre egiteko.

NORANTZ LAGUNTZEN DIGU AURRERA EGITEN?

Osakidetzaren Misioa eta Ikuspegia lortzea.

Osakidetzaren iraunkortasuna bermatzea, gardentasunetik eta emaitza onenekin.

ZER EKARPEN EGITEN DIO IKUSPEGI OROKORRARI?

Euskal osasun-sistema publikoaren bideragarritasuna bermatzea, Osakidetzaren iraunkortasunetik abiatuta.

HELBURU ESPEZIFIKOAK

1. Gaitasun asistentziala optimizatzea, premia asistentzial berrietara egokituz, Asistentzia optimizatzeke planaren bidez⁽²²⁾.

Ekintzak:

- Osakidetzaren zerbitzu-zorro berria berrikusi, eguneratu eta hedatzea.
- Gaitasun asistentzialaren optimizazioa txertatzea azterketaren sistematikan eta eremu asistentzial guztiak hobetzeko proposamenetan: Lehen Mailako Arreta, Ospitaleko Arreta, Osasun Mentala, Larrialdiak...
- Sareko arreta-plana garatzea lehenetsitako prozesuetarako⁽²³⁾.
- Medikuntza pertsonalizatuaren ereduari aurrera egitea: doitasuneko medikuntzako estrategia bat garatzea⁽²⁴⁾.

2. Efizientzia hobetzea kudeaketa-eremu guztietan: asistentziala, ekonomiko-finantzarioa eta giza baliabideak:

Ekintzak:

- Medikamentuaren erabilera egokirako plan korporatibo bat egitea⁽²⁵⁾, pazientearentzat onura kliniko handienak eta eraginkorrenak dituzten medikamentuak erabiltzea ahalbidetuko duten neurrietan sakonduz.

- Apurka-apurka, zerbitzu/prestazio berriak ezartzean, kostua/eraginkortasuna eta paziente bakoitzeko kostua aztertzea, ikuspegi global eta integratu batekin: premia asistentzialak, giza baliabideak eta finantza-baliabideak.
- Teknologien ebaluazioa sistematizatzea praktika klinikoan, eskura dagoen ebidentziarik onenarekin eta kostuen analisiarekin alderatuta.
- Osakidetzan erosketa-zentral bat eta plataforma logistiko bat definitzea eta ezartzea.

3. Erantzukizun sozialak Osakidetzan duen eragina eta Garapen Jasangarrirako Helburuetan (GJH) duen eragina indartzea.

Ekintzak:

- Genero-ikuspegia sistematikoki txertatzea prozesu asistentzian emaitzen diseinuan eta azterketan.
- Ingurumen-kudeaketako plan korporatibo bat zehaztea⁽²⁶⁾, ingurumen-kudeaketako eta energia-eraginkortasuneko plan bat jasoko duena.
- Plan Estrategikoa 2030 Agendako GJHekin duen lotura aztertzea.
- Gizartearekiko konpromisoa esplizitu egitea, zerbitzu-erakundeetako eta korporazioko Erantzukizun Sozialeko memorien bidez, eta gizarte-balioaren monetizazioa eta antzeko esperientziatarantz aurrera egitea.

4. Sistemaren emaitzak eta eraginkortasuna hobetzea, azpiegiturak eta teknologia eguneratuz eta modernizatuz.

Ekintzak:

- Aktiboen Plan Zuzentzailea egitea⁽²⁷⁾, espazioen, azpiegituren eta abarren beharrak kontuan hartuta.
- Euskarri-azpiegitura teknologikoak informazio-sistemetara egokitzen aurrera egitea, merkatuko estandarren arabera, eraldaketa digitala bultzatzeko. (Ikus 6I erreferentzia, 3H Berrikuntza).
- Informazio-sistemen berringeniaritzari heltzea, sortzen ari diren eredu eta teknologia berriekin lerrokatuta, hobekuntzak eta balio erantsia ekarriko dituztenak.

5. Iraunkortasunera, kontuak ematera eta osasun-emaitza onenak lortzera bideratutako kudeaketa-eredu korporatiboa finkatzea.

Ekintzak:

- Elkarlaneko lidergo-eredu baten bidez kudeaketa korporatiboaren jarraipena eta optimizazioa bermatuko duten gobernu-organismoak identifikatzea⁽²⁸⁾.

- Osakidetzako zerbitzu-erakundeetan eta Zuzendaritza Nagusian KA Eren onarpena bultzatzea.
- Jardunbide Egokiak Kudeatzeko estrategia korporatibo bat diseinatzea⁽²⁹⁾, lankidetzaz lana sustatuko duena, ekimen arrakastatsuak erakunde guztietara hedatzeko.
- Kudeaketa korporatiborako eta zerbitzu-erakundeetarako metodologia eta tresnak berritzea: korporazioaren eta zerbitzu sanitario bakoitzaren urteko kudeaketa-plana, aginte-eta, kudeaketaren kontrola, kanpo-ebaluazioak, etab.
- Arriskuaren kudeaketa Kudeaketa Korporatiboaren Ereduaren barruan sar dadin sustatzea.

6. Osakidetzaren eta barneko zein kanpoko interes-taldearen arteko harremana indartzea, horiek gobernu onean txertatzeko.

Ekintzak:

- Komunikazioa eta irudi korporatiboa hobetzea komunikazio-plan korporatibo baten bidez⁽³⁰⁾.
- Interes korporatiboko taldeen mapa ezartzea.
- Hirugarrenetikiko harremanen esparrua zehaztea⁽³¹⁾ eta hirugarren sektoreko enpresekiko aliantzen kudeaketa, boluntariotzaren kudeaketa eta abar sistematizatzea.
- Gizarte Kontseiluak bultzatzea.

OSASUN PLANAREKIKO LERROKATZE ESPEZIFIKOA

Ildo honek, aurrekoak bezala, Osasun Planaren helburuari erantzuten dio, zeinak proposatzen baitu eredu asistentziala pertsonarengan eta osasun-eremuetan bilaketan oinarritzea. Zehazki, helburu espezifikokoak honako hauek dira:

- Osasun-eremuetan bilatzera bideratutako berrantolaketa asistentzialari ekitea: osasun-irabazia, erabilzailearen itzaropenak eta eraginkortasuna.
- Praktika klinikoaren eraginkortasuna eta efizientzia, efizientzia ekonomikoa, ingurumenekoa eta lortutako eremuetan zehaztasunez ebaluatzea, haien egokitasuna bideratzeko.
- Bikaintasunera, ebaluaziora eta kontuak ematera, herritarren parte-hartzera (kontseiluak, kudeaketa-foroak) eta gainerako interes-taldeetara bideratutako kudeaketa-eremuetan oinarritutako gobernantza ezartzea.

5.

ILDOA

Osasun-emaitzekin eta jakintza sortzearekin konprometituta dauden pertsonak, taldean lan eginez.

NORANTZ LAGUNTZEN DIGU AURRERA EGITEN?

Antolamendu-egiturak, inguruneak eta gaitasunak egokitzea, Osakidetzako pertsonak helburu komunak lortzera bideratutako talde konprometituetan lan egin dezaten eta kide izatearen zentzua susta dezaten.

ZER EKARPEN EGITEN DIO IKUSPEGI OROKORRARI?

Profesionalekin aurrera egitea, Osakidetzaren aktibo nagusia den aldetik.

HELBURU ESPEZIFIKOAK

- 1. Osakidetzak erantzun asistentzial egokia ahalbidetzeko behar dituen giza baliabideen** beharrak planifikatzea, enpleguaren dimentsionamendua eta kalitatea kontuan hartuta, prozesuak berrikusiz eta arinduz. Eta horrela, lanpostuak eta profilak egokitzea, ingurune aldakor baten beharrei erantzuteko.

Ekintzak:

- Plan berri bat egitea, giza baliabideen arloan hurrengo ekitaldietarako egin beharreko jarduera nagusiak bilduko dituen: Giza Baliabideak Antolatzeko Plana⁽³²⁾.
- Osakidetzak behar dituen profesionalen beharrak aztertzea eta kuantifikatzea, eta plantillak zehazteko eta behar bezala dimentsionatzeko behar diren doikuntzak egitea.
- Osakidetzan estrategiatik, ingurune aldakorretik eta arau-aldaketetatik eratorritako antolaketa-behar berrietara egokitzeko behar diren lanpostu funtzionalak eta profil profesionalak berrikustea: Lanpostu Funtzionalen Dekretua⁽³³⁾.
- Antolaketa-mekanismo eta -formula berriak definitzea eta hedatzea, hala nola telelana, lan-malgutasuna eta erakundeen arteko Kudeaketa Klinikoko Unitateak, lana eta familia bateragarri egiteko eta sareko lana errazteko, profesionalen arteko sinergiak bateratuz, helburu komunak hobeto lortzeko.
- Plantillen egonkortzean aurrera egitea, Osakidetzako profesionalen kalitatezko enplegua bultzatuz, enplegu publikoaren eskaintzak gauzatuz, eta hornikuntza- eta hautaketa-prozesuen berrikuspina bultzatuz, horien eraginkortasuna hobetzeko.

- Estatu eta autonomia mailako arau-egokitzapen eta -ezarpenek giza baliabideen plangintza-, hornikuntza- eta hautaketa-prozesuetan izango duten eragina aztertzea, arau horiek ezartzea eta gure kudeaketa-eredura egokitzea ahalbidetuko duten mekanismoak bilatuz. ●

2. Enplegu publikoa sendotzea, profesionalen plantillari egonkortasuna emanez.

Ekintzak:

- Eusko Legebiltzarrak onartutako hautaketarako eta lanbide-sustapenerako eredu berriak aplikatzea, gardentasun- eta arintasun-printzipioetan oinarrituta. ●
- Betetzen zailak diren lanpostu espezifikoak betetzeko behar diren neurriak garatzea. ●

3. Lanbide-garapeneko eredu berri batean aurrera egitea Osakidetzan, talentua atxikitzea eta erakartzea ahalbidetzeko.

Ekintzak:

- Lanbide-garapen berria ebaluatzeko sistema garatzea⁽³⁴⁾. ●
- Talentuaren mapa⁽³⁵⁾ eta erakundeak behar dituen talentu motak definitzea. ●
- Talentuaren mapari egokitutako prestakuntza-planak egitea, ibilbide profesionala hobetzeko eta erakundearentzat balio-aktibo bat sortzeko. ●

4. Osakidetzaren lidergo-eredu propioa definitzea eta bultzatzea.

Ekintzak:

- Lidergo-proiektu espezifiko bat garatzea eta ezartzea⁽³⁶⁾, arreta berezia jarrita ereduaren definizioan eta ebaluazioan, alderdi hauek kontuan hartuta: kudeaketa, berrikuntzaren sustapena, humanizazioa, lidergo klinikoa..., bai eta liderren identifikazioan, gaikuntzan, babesean eta aitorpenean ere. ●

5. Pertsonen harrera, parte-hartzea, entzute aktiboa eta aintzatespena errazten duten tresnen erabilera definitzea, ezartzea eta sistematizatzea, haien eta erakundearen beraren gogobetetasuna eta konpromisoa hobetzeko.

Ekintzak:

- Harrera Korporatiboko Plana⁽³⁷⁾ berriz diseinatzea, Osakidetza osoan hedatzeko. ●
- Profesionalen parte-hartzea eta entzute aktiboa sistematizatzea, hainbat kanalen bidez. ●
- Aintzatespen-plan korporatibo bat diseinatzea eta abian jartzea⁽³⁸⁾, lantaldeei eta/edo pertsonari zuzendua, besteak beste, berrikuntzan eta ikerketan emaitza jasagarriak lortzen laguntzen dutelako, lan-giroa hobetzeko. ●

6. Ezagutzak eredu formal eta eraginkor batean transferitzea sustatuko duen **ezagutzaren kudeaketa-eredu bat** garatzea.

Ekintzak:

- Ezagutza kudeatzeko zeharkako eredu bat⁽³⁹⁾ definitzea, ezagutza indibiduala, taldekoa eta antolakuntzako integratuko dituen.
- Prestakuntza-estrategia berrikustea eta eredu berrira egokitzea.
- Ezagutzak sortzeko, partekatzeko eta transferitzeko modu berrietara egokitzea ahalbidetuko diguten tresna eta metodologia arin eta berritzaileak aztertzea, baita ereduaren ebaluazioa erraztea ere.

7. Osakidetzak **lan-ingurune erakargarri eta osasungarria** sustatzen duen erakunde gisa identifikatzea, pertsonen zaintzaren bidez, ongizatea lortzeko eta berdintasunean oinarrituta.

Ekintzak:

- Berdintasunaren kultura bultzatzea, Berdintasun Planaren bidez hedatua⁽⁴⁰⁾.
- Lan-ingurune osasungarria definitzea Osakidetzan, ikuspegi fisiko eta psikoemozionaletik, eta zaintza-sistema espezifiko bat ezartzea.
- Erakundeko pertsona guztiak subjektu aktibo gisa inplikatzeko lan-arriskuen prebentzioan.

8. **Euskararen erabilera lan-hizkuntza gisa aktiboki** sustatzea, Euskara Plana hedatuz⁽⁴¹⁾.

Ekintzak:

- Informazio-sistema korporatibo eta lan- ekipamendu nagusiak euskarara egokitzea.
- Zeharkako eta online prestakuntza asinkronoa euskaraz orokortzea.
- Horretarako prest dauden lanbide-taldeetan hizkuntza-ohituren aldaketa bultzatuko duten metodologiak abian jartzea.

OSASUN PLANAREKIN LERROKATZEA

Ildoa bat dator osasun-planaren 4. helburuarekin: osasun-sistemaren eta sistema soziosanitarioaren jasangarritasuna eta bikaintasuna lortzeko beharrezkoak diren gaitasunak eta trebetasunak dituzten profesionalak izatea, bai eta giza baliabideen kudeaketari heltzeko estrategia integral baten beharra ere.

6.

ILDOA

Osasunean balioa sortzen duten berrikuntza eta ikerketa.

NORANTZ LAGUNTZEN DIGU AURRERA EGITEN?

Osasunaren eta osasun-arretaren agertokia konplexua da, eta etengabe aldatzen da. Horregatik, berrikuntza eta ikerketa funtsezkoak dira gaur egun eta etorkizunean kalitatezko prestazio sanitarioa bermatzeko.

ZER EKARPEN EGITEN DIO IKUSPEGI OROKORRARI?

Lerro hau zeharkakoa da eta gainerako ildoetan eragiten du, eta horietako bakoitzaren helburuak lortzen laguntzen du.

HELBURU ESPEZIFIKOAK

1. Berrikuntza kudeatzeko eredia definitzea Osakidetzan eta zerbitzu-erakundeetan, I+G+B estrategia hedatzen laguntzeko.

Ekintzak:

- Osakidetzan berrikuntza korporatiboko eredu bat diseinatzea⁽⁴²⁾.
- Inplikaturako eragile guztiak inplikaturako dituen berrikuntza- eta ikerketa-kultura bultzatzea.

2. Osasun-arloko ikerketa- eta berrikuntza-sare bat lortzea, profesionalen talentuak aitortua.

Ekintzak:

- Erakundeetan berrikuntzan eta ikerketan liderrak identifikatzea eta bultzatzea.
- Esparru eta erakunde guztietako profesionalen arteko koordinazioa sustatzea berrikuntzan eta ikerketan.
- Pertsonen berrikuntzan eta ikerketan duten gaikuntza eta ezagutza garatzea.

3. Eraldaketa digitala bultzatzea

Ekintzak:

- Eraldaketa Digitalaren Estrategia garatzea⁽⁴³⁾.

- Sortzen ari diren baliabideak eta teknologiak egokitzea, prozesu eta eredu asistentzialak biztanleriaren eta profesionalen premiekin bat etor daitezten.
- Informazio-sistema eta tresna adimendun aurreratuak egokitzea eta garatzea osasun-arreta hobetzeko, eta, aldi berean, erabaki klinikoak eta kudeaketakoak hartzea errazteko.
- Profesionalen eta herritarren gaitasun eta trebetasun digitalak garatzea, benetako premietatik abiatuta.
- Erabiltzaileei, herritarrei, pazienteei eta profesionalei zuzendutako zerbitzu digital berriak sustatzea eta garatzea. Herritarrei arreta emateko eredu bat garatzea⁽⁴⁴⁾.

4. Berrikuntza- eta ikerketa-ekosistemaren ahalmena erabiltzea osasunean balioa sortzeko.

Ekintzak:

- Ikerketa eta berrikuntza indartzea biztanleria-ikuspegiarekin.
- Proiektuak partekatzea osasunean inplikaturako kolektibo eta sektoreekin.

5. I+G+Bko emaitzak praktika asistentzialera transferitzen aurrera egitea, sistemaren beharrei erantzunez eta Osakidetzak emandako arretaren balioa handituz.

Ekintzak:

- Zaintza-sistema estrategiko bat garatzea: Korporazio-intereseko arloak definitzea eta zabaltzea.
- Balioari orientaturako berrikuntza-esperientziak ezagutzeko eta partekatzeko sistematika bat garatzea.
- Osakidetzaren eta EAEko berrikuntza sanitarioko sareko beste eragileen (Bioinstitutuak eta BIOEF) arteko koordinazioa estutzea, Osasun Sailaren Berrikuntza Estrategiari erantzuteko.
- Ikerketaren eta berrikuntzaren emaitzak herritarrei eta osasun-eragileei ezagutaraztea.

Osasun Planarekiko lerrokatze espezifikoa

- Osasun-emaitzen balioa handitzea.
- Sistemaren lehiakortasuna eta eraginkortasuna handitzea.
- Osasun-sistema hobetzea.
- Euskadin ikerketaren eta berrikuntzaren aldeko apustua egitea, eta osasunean eragiten duten sistemak hobetzeko aplikatzea.
- Egungo erronkei eta etorkizuneko erronka berriei erantzuteko gaitasuna.
- Sistemaren jasangarritasuna: teknologia berriak, kudeaketak, profesionalak...
- Pazienteen eta erabiltzaileen osasuna sustatzeko eta gaixotasuna prebenitzeko hedapena eta ahalduntzea erraztea.
- Arretaren bikaintasunari laguntzea: segurtasuna, kalitatea, humanizazioa, osasun-emaitzak...
- Euskadiko ikerketak eta berrikuntzak osasun-alorreko gizarte-baldintzatzaileei eta desberdintasunei erantzuten diela bermatzea.
- Erakunde sanitarioetan, soziosanitarioetan eta osasun publikoko erakundeetan ikerketaren eta berrikuntzaren kultura sustatzen aurrera egitea.

5. 4 xede-taldeen gaineko inpaktuak

Laburbilduz, 23-25eko Plan Estrategiko honek lau xede-talde ditu, eta horiei eman nahi die balio erantsia.

- **Gizartea:** hau da, herritar guztiak, eta Osakidetzak Euskadiko gizartearekin duen konpromisoa eta erantzukizun soziala.
- **Pazienteak:** banako bakoitzak, biztanleria osasuntsuaren rolean, eta osasun-arazoak dituen pertsona bakoitzak.
- **Sistema:** Osakidetza eta Euskal osasun sistema publikoa osatzen duten zerbitzu-erakundeak.
- **Profesionalak,** estrategia garatzeko eta ezartzeko ezinbesteko eragile gisa.

Horietako bakoitzarekin garatu beharreko elementu nagusi gisa identifikatzen dira honako estrategia edo ekintza nagusi hauek, modu grafikoan adierazita:

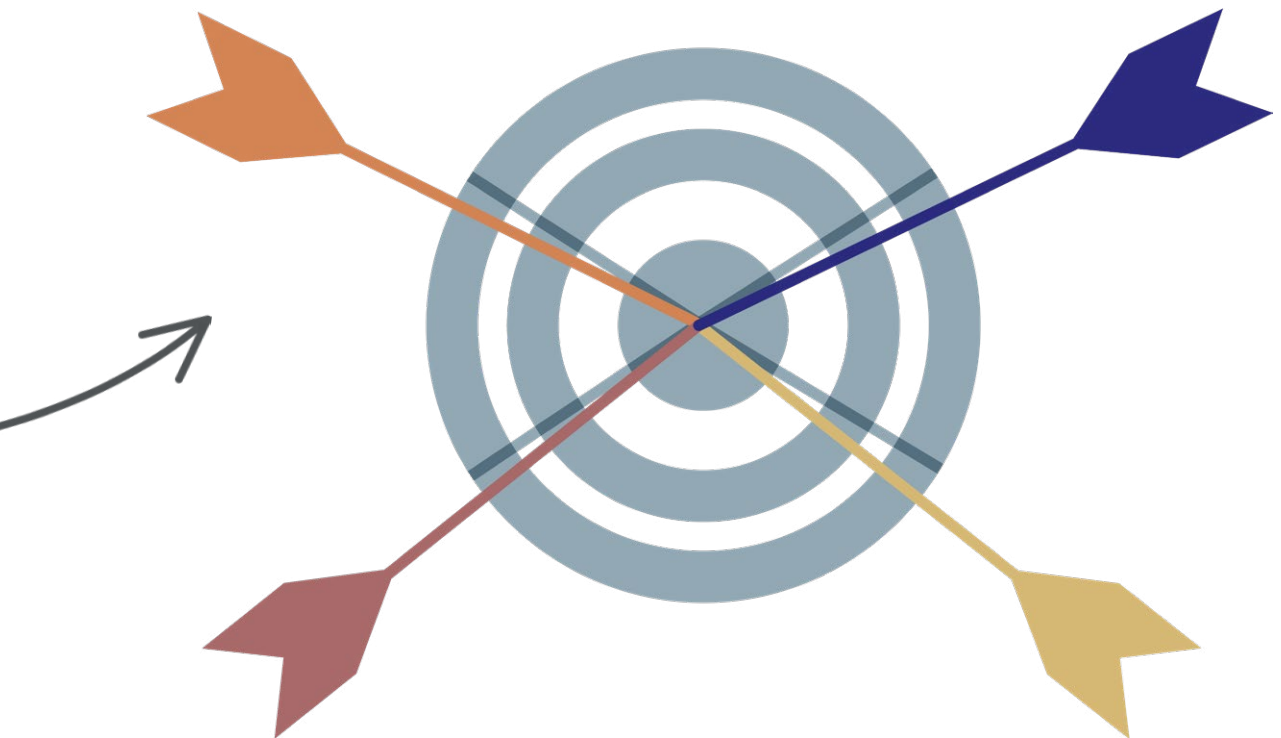


Gizartea

- Herritarrekiko harremanetarako esparru berria.
- Erantzukizun soziala.
- Komunikazioa interes-taldeekin.
- Ingurumen-kudeaketa.

Pazientea

Osasun-emaizak bilatzea, pazientearen esperientzia eta itxaropenak hobetzeko.



Profesionalak

Pertsonak kudeatzeko estrategia korporatiboa: lidergoa, gaitasunak, aintzatespena, barne-komunikazioa, talentua.

Sistema

Kudeaketa aurreratuko eta etengabeko hobekuntzako estrategia:

- Gobernantza-eredua.
- Lankidetzalidergoa.
- Lana sarean.

6. Arrakastarako funtsezko faktoreak

Arrakastarako Faktore Kritikoak dira 23-25eko PEko Ildo Estrategikoetan planteatutako helburuak lortzeko funtsezkotzat jotzen diren puntuak.

Plan Estrategiko hau egiteko inputak berrikustean, etengabe errepikatzen ziren alderdi edo puntu kritiko batzuk nabarmendu ziren, lehentasunezkoztat jotzen zirenak eta, zeharkakoak direnez, hainbat helburutan eragina izan dezaketenak.

Lehenetsitako AFK horiek ezaugarri jakin batzuk erakusten dituzte: funtsezkoak edo kritikoak direla adierazi da hainbat Ildo Estrategikotan, helburu estrategikotan eta hainbat input aztertu ondoren lehenetsi dira. Misioari, Ikuspegira edo Balioei eragiten diete. Zeharkakoak dira eta ildo estrategiko eta helburu espezifiko bati baino gehiagori eragiten diete, eta izaera korporatiboa dute.

Praktikan, hauek dira arrakastarako faktore kritikoak:

- Lana sarean.
- Barne- eta kanpo-komunikazio eraginkorra.
- Eraitzen ebaluazioa.
- Eraldaketa digitala.
- Pertsonen kudeaketa.
- Lankidetzeta-lidergoa.
- Herritarren ahalduntzea.

Lana sarean

Sareko lana da gehien errepikatzen den elementua, ikuspegi eta termino desberdinekin jasotzen da, eta lehentasunezkoztat jotzen da. Horrela, berrikusitako eta partekatutako zerbitzu-zorro baten beharrak, ikaskuntza partekatuak, jardunbide egokiek, maila eta esparru asistentzialen eta eragileen arteko koordinazioak eta integrazioak, oro har, ia proiektu eta jarduera guztietan eragin beharko lukeen ikuspegi korporatiboa ematen dute. Sareko lanaren ideiak, besteak beste, asistentzia-optimizazioa eta eraginkortasuna, aliantzak eta lankidetzak

edo zerbitzuen integrazioa ditu hizpide. **Sareko Arreta Plana: lehenetsitako prozesuak**⁽²³⁾ da AFK honi heltzeko proposatzen den estrategia espezifiko, eta lehentasunez diseinatu behar da.

Simplifikazioaren eta koherentziaren mesedetan formalki jasota badago ere 4. ildo estrategikoan asistentziaren optimizazioarekin lotuta⁽²²⁾, zuzenean edo zeharka aipatzen da Misioan eta Ikuspegian, baita gainerako ildotan ere. Beraz, berariazko plan horren diseinuak eta hedapenak ikuspegi zabala izan beharko du.

Barne- eta kanpo-komunikazio eraginkorra

Era berean, barneko zein kanpoko komunikazioa funtsezkotzat jotzen da helburu eta ekintza askotan. Batzuetan, horien deskribapenean beharrezkoa den sintesia dela eta, ez da esplizituki jasotzen, nahiz eta taldeetako parte-hartzearen esperientziatik ondorioztatzen den komunikazioa elementu zabal eta jarraitua dela, eta horietan guztietan eztabaidatzen dela. Horregatik, barneko **komunikazio-plan** bat⁽³⁰⁾ diseinatzea eta zabaltzea planteatzen da, bai eta interes-taldeetara eta irudi korporatibora ere.

Komunikazioa esplizituki adierazten da hainbat ildotan, baina, berriz ere, hedapena sinplifikatzeko eta eraginkor egiteko, 4. ildoan esplizituki jasotzen da.

Emaitzen ebaluazioa

Emaitzak ebaluatzeko beharra etengabea izan da beti osasun-eremuan, eta horrek indarra hartu du azken urteotan teknologien eta aurrerapen kontzeptualen eskutik, hala nola pazientearen esperientzia, balioan oinarritutako asistentzia, eta abar.

Ia Ildo Estrategiko guztietan egiten zaio erreferentzia kontzeptu horri.

Kontzeptualki, inplizituki honako enuntziatu hauen pean jasotzen da: balioan oinarritutako arreta, pazientearen esperientzia, ikuspegi ekonomikoaren ebaluazioa, jasangarritasuna, gardentasuna hainbat puntutan eta PEn beraren definizioak, hala nola Misioa.

Aurreko kasuetan bezala, 3. Ildo Estrategikoan esplizituki lantzen da, zehazki, balioan oinarritutako Bikaintasun eta Arretaren barruan eta, berriz ere, **balio-estrategia korporatiboaren** bidez⁽¹⁷⁾, zeinak zeharkako izaera eta eragin globala jaso beharko baititu. Horretarako, adostasun korporatiboa eta lankidetzeta handia beharko dira.

Eraldaketa digitala

Gaur egun, eraldaketa digitala elementu kritikoa da, egungo gizartearen edozein antolamendu-eremutan kontuan hartu beharrekoa, eta edozein pertsonaren jarduera ugariri eragiten dio. Osakidetzan duen eragina ere kritikoa da jarduera ugaritan. Jarduera horietako asko errazten eta ahalbidetzen ditu, baina, era berean, lehenetsitako inbertsioak, antolamendu-aldaketak eta prestakuntzako ahaleginak ere behar ditu, baita pertsonen portaeran eta jarduteko moduetan eragina duten kultura-aldaketak ere. Arrazoi horiek direla eta, «eraldaketa» gisa proposatzen da.

Arestian azaldutakoagatik, eraldaketa digitalak inplikazio ugari ditu, eta, horregatik, Ikuspegiari, 5IEan aipatzen da, eta, azkenik, berariazko helburu gisa garatzea erabaki da: **Eraldaketa Digitala bultzatzea** Berrikuntzaren 6IEaren eremuan, berariazko estrategia baten bidez⁽⁴³⁾.

Pertsonen kudeaketa

Pertsonak dira Osakidetzaren motorra, eta, horregatik, **berariazko ildo estrategiko** gisa lantzen da (5IE). Kudeaketan kontuan hartu beharreko elementuen espektro zabalaren barruan, zenbait elementu bereziki kontuan hartu dira lantaldeek egindako txostenetan, eta, azkenik, Zuzendaritza Nagusiak lehenetsi ditu talde eragilearekin batera: lidergoa, arintasuna eta malgutasuna hautaketan eta hornikuntzan, lanbide-garapena Osakidetzan, pertsonen eta interes-taldeen parte-hartzea oro har.

Lankidetzalidergoa

23-25eko PE berri honen diseinuan eta formulazioan arreta berezia jasotzen ari den berritasun bat Lankidetzalidergoa da.

Ziurrenik, pandemiaren ondorengo gizarte-, kudeaketa- eta ikaskuntza-aldaketen ondorioz, Korporazio osoari transmititu nahi zaio ezaugarri hori. Kudeaketa-estilo propioa sustatu nahi da, erantzunkidetasunean oinarritutako erabaki partekatutako kudeaketa-modu bat izan daitezen Osakidetzako Zuzendaritza Nagusiaren eta korporazioko zerbitzu-erakundeen arteko harremanean.

Osakidetzarentzat lankidetzan oinarritutako lidergoko eta gobernantzako eredu bat sortzea planteatzen da⁽²⁸⁾. AFK horri 4. ildoan heltzen zaio.

Herritarrak ahalduntzea

Azkenik, pazienteen ahalduntzeak berekin dakar pertsona erantzunkideak kontuan hartzea beren osasunaren zaintzan eta Osakidetzak abian jartzen dituen zerbitzu eta jardueretan. Beraz, pazienteak agente aktibo, informatu eta trebatu bihurtzen da, eta bere erabakiak hartzen ditu bere osasunarekin zerikusia duten alderdietan.

Alderdi hori berariaz jasotzen da Misioan, 1IEan, 2IEan eta 6IEn, eta osasuna sustatzeko 1IEtik operatibo jartzea proposatzen da, **ahalduntze-estrategia espezifiko baten bidez**⁽⁶⁾, 3. helburuan jasotakoaren bidez, hain zuzen ere.

7. Lehenestea eta ebaluazio-esparrua

Aipatu den bezala, urteko ekitaldi estrategiko berean helburu eta/edo ekintza guztiak jorratzea bideraezina da a priori edozein erakundetan, eta, beraz, horiei lehenetasuna ematea beharrezkoa da.

Leheneste hori Zuzendaritza Nagusiko talde eragileak eta zuzendaritza-taldeak egin dute. Ildo estrategikoen helburuetan deskribatutako ekintza guztiak lehenestea planteatzen da, honako hauen arabera: kritikotasuna, inpaktua edo denboran atzeratzeko aukera.

Horrela, ekintza multzo bat ezarri eta taldekatzen da, 2023an lantzeko estrategia edo plan espezifiko bidez heda daitezkeenak, beste multzo bat 2024an eta, azkenik, batzuk 2025ean. Ekintza batzuek urtebete baino gehiago beharko dute, eta, beraz, hurrengo urteetako kudeaketa-estrategiaren parte izango dira.

Helburu bakoitzari lotutako ekintzen deskribapenean zehar, hasieran esleitutako lehenetasuna gehitu da. Helburua lortu arte ekintzak kateatzeko agindu-proposamen bat da.

Ekintzak lehenesten dira ildo guztietan eta ia helburu guztietan. Lehenespen horrekin batera, lehendik dauden plan espezifiko batzuk eta beharrezkotzat jotako beste batzuk identifikatzen dira.

Horrela, honako hauek esleitzen dira:

- 1. lehenetasuna:** 2023an egin beharreko ekintzak. Bai planteamendu edo ikuspegi gisa, bai haren hedapen gisa, eta kasu batzuetan soilik azken emaitza lortzea.
- 2. lehenetasuna:** 2024an egin beharreko ekintzak edo 2023an hasitakoarekin jarraitzeko ekintzak.
- 3. lehenetasuna:** 2025ean egin beharreko ekintzak.

Aldia amaitu eta ebaluatu ondoren, egiteko dauden, hedatzeko fasean dauden edo hasi gabe dauden ekintzen jarraipena balioetsiko da, hurrengo aldi estrategikora eramateko egokiak diren ikusteko.

Ebaluazio-esparru bat diseinatzea

Osakidetzaren 23-25eko Plan Estrategiko korporatibo berria sortu zen Osakidetzaren planteamendu estrategikoa lankidetzalidargoan oinarritutako eredu baterantz aldatzeko. Horri eta estrategia parte-hartzaileari esker, planaren ildo estrategiko bakoitzean aurreikusitako helburuak lortu ahal izango ditugu epe labur, ertain eta luzera.

Aurreikusitako lau xede-taldeen gaineko eragina balioetsi ahal izateko (gizartea, pazienteak, profesionalak eta sistema), ebaluazio-esparru bat ezarri behar dugu, aurreikusitako azken helburu horietarantz nola egiten dugun aurrera jakiteko.

Gainera, plan estrategiko berri honen definizioan bertan sartutako kudeaketa aurreraturako ikuspegia kontuan hartu beharko dugu.

Ebaluazio-esparru horrek funtsezko bi elementu ditu: alde batetik, **planteamenduaren, hedapenaren eta emaitzaren ebaluazioa sartzeko beharra**. Eta, bestetik, **emaitzen adierazleak definitzea**, bai globalak, bai estrategia espezifikoaren adierazle zehatzak, helburuei erantzuteko identifikatu direnak (estrategia espezifikoetan oinarritutako ekintza-plana).

EBALUAZIO-ESPARRUA			
KPI (0 mailako adierazleak)	ILDO ESTRATEGIKO BAKOITZA / HELBURU BAKOITZA		
	Kontaketa	HELBURU BAKOITZA	
4 xede-taldeen gaineko inaktuaren adierazleak	Planteamendua	Emitza objektiboa	Ekintza/Plan espezifikoaren emitza
AFK adierazleak	Hedapena		

Ildo horretan, Osakidetza esperientzia du Kontratu Programaren kalitateari buruzko II. eranskina betetzeko egin den ebaluazio-ereduan. Helburu bakoitzerako, ikuspegi edo planteamendu gisa zer ulertzen dugun, espero den hedapena edo irismena zein den eta adierazle espezifikoaren bidez espero diren emaitzak zein diren definitu beharko da.

Ebaluazio-eredu hori hartuta, gainera, urtero definitu ahal izango ditugu PEak zerbitzu-erakunde guztietan dituen irismena, modu segmentatuan, eta, horrela, horietako bakoitzak helburu korporatiboak lortzeko egiten duen ekarpenari buruzko informazioa lortuko dugu. Gainera, azken emaitzak pixkanaka txertatu ahal izango dira.

PEren ebaluazio-eredu horrek, gainera, Osakidetzako erakundearen eta zuzendaritza nagusiaren beraren arteko harreman-esparru horren edukia ezartzeko inspirazio-iturri izan beharko luke, honako hauek ahalbidetzen dituen neurrian:

- Zerbitzu-erakundearen estrategien eta estrategia korporatiboaren arteko lerrokatzea modu errealagoan, estandarizatuagoan eta sistematikoagoan definitzea.
- Eragina ezartzea eta erakunde bakoitzak helburu korporatiboak lortzeko egiten duen ekarpena balioestea.
- Ebaluazioaren eta etengabeko hobekuntzaren zikloa esplizitu egitea.
- Jardunbide egokiak azaleratzea, beste zerbitzu-erakunde batzuetara hedatzeko.
- Zerbitzu-erakundeekin kudeaketa-kontrolen edukia eta egitura definitzea.
- Kontratu-programarako erreferentzia izatea.

Eranskinak

I. eranskina

2023-2025eko Plan Estrategiko berriko ekintzetan identifikatutako estrategien zerrenda

- (1) Lehen Mailako Arretako Estrategia
- (2) Haurren Osasunerako Programa
- (3) AAP: Adinekoen Arreta Plana
- (4) PADI: Haurren hortzak zaintzeko plana
- (5) Komunitateko Arretaren Estrategia (zirriborro-fasean)
- (6) Ahalduntze-estrategia (zirriborro-fasean)
- (7) Paziente aktiboa/Osasun Eskola
- (8) Paziente kronikoaren arretarako ibilbide asistentzialak
- (9) Aringarrien Plana
- (10) Plan Onkologikoa
- (11) Gaixotasun Arraroetarako Estrategia (DISEINATU BEHARREKOA)
- (12) Osasun Mentaleko Estrategia.
- (13) Estratifikazio Eraginkorreko Plana (DISEINATU BEHARREKOA)
- (14) Paziente kronikoari arreta emateko kontingentzia-plana (DISEINATU BEHARREKOA)
- (15) Azpiakutuen Oheak Kudeatzeko Plana (DISEINATU BEHARREKOA).
- (16) Humanizazio Korporatiboko Plana (zirriborro-fasean)
- (17) Balio-estrategia (zirriborro-fasean)
- (18) BPSO estrategia (zirriborro-fasean)
- (19) Segurtasun Korporatiboko Estrategia (zirriborro-fasean)
- (20) Kalitate Plan Korporatiboa (DISEINATU BEHARREKOA)
- (21) MAPAC Estrategia (zirriborro-fasean)
- (22) Asistentzia Optimizatzeko Plana
- (23) Sarean Lan Egiteko Estrategia: lehenetsitako prozesuak (DISEINATU BEHARREKOA)
- (24) Doitasuneko Medikuntzako Estrategia (DISEINATU BEHARREKOA)
- (25) Medikamentuaren Erabileraren Plan Korporatiboa (DISEINATU BEHARREKOA)
- (26) Ingurumen-kudeaketako eta Energia-eraginkortasuneko Plana (DISEINATU BEHARREKOA)

- (27) Aktiboen Plan Zuzentzailea (DISEINATU BEHARREKOA)
- (28) Lankidetzaren lidergoaren eta Gobernantzaren Eredua (DISEINATU BEHARREKOA)
- (29) Jardunbide Egokiak Kudeatzeko Estrategia (DISEINATU BEHARREKOA)
- (30) Barne- eta kanpo-komunikazioko eta irudi korporatiboko plana (DISEINATU BEHARREKOA)
- (31) Hirugarrenetik harremanen esparrua (DISEINATU BEHARREKOA)
- (32) Giza Baliabideak Antolatzeko Plana (DISEINATU BEHARREKOA)
- (33) Lanpostu funtzionalen dekretu berria (DISEINATU BEHARREKOA)
- (34) Lanbide-garapen berria
- (35) Talentu-mapa (DISEINATU BEHARREKOA)
- (36) Osakidetzaren lidergo-eredu propioa (DISEINATU BEHARREKOA)
- (37) Harrera Plan Korporatiboa (DISEINATU BEHARREKOA)
- (38) Aintzatespen-plan Korporatiboa (DISEINATU BEHARREKOA)
- (39) Ezagutza Kudeatzeko Eredua (DISEINATU BEHARREKOA)
- (40) Berdintasun Plana
- (41) Euskara Plana
- (42) Berrikuntza Eredua Osakidetzan
- (43) Eraldaketa Digitaleko Estrategia
- (44) Herritarrentzako Arreta Eredua

II. eranskina

Osakidetzaren 2023-2025eko Plan Estrategikoa. Ebaluazio-esparrua

1. Ebaluazio-esparrua testuinguruan jartzea

Osakidetzaren 23-25eko Plan Estrategiko korporatibo berria sortu zen Osakidetzaren planteamendu estrategikoa **lankidetzaren lidergoan oinarritutako eredu baterantz** aldatzeko. Horri eta **estrategia parte-hartzaileari** esker, planaren ildo estrategiko bakoitzean aurreikusitako helburuak lortu ahal izango ditugu epe labur, ertain eta luzera. Plan horrek 6 ildo estrategiko ditu, 33 helburu eta 116 ekintza dituztenak. Gainera, 44 plan edo estrategia espezifiko identifikatu dira, ekintza bat edo batzuk gauzatzen laguntzeko.

Plan estrategiko berriak, gainera, inpaktua duten lau xede-talde identifikatzen ditu: gizartea, pazienteak, profesionalak eta Osakidetzako erakunde-sistema bera. Lau xede-talde horien lorpenak balioetsi ahal izateko, ebaluazio-esparru bat ezarri behar dugu, aurreikusitako azken helburuetarantz zer aurrerapen egin diren jakiteko.

Gainera, plan estrategiko berri honen definizioan bertan sartu nahi dugun **kudeaketa aurreraturako ikuspegia** kontuan hartu beharko dugu.

Ebaluazio-esparru hori, beraz, funtsezko bi elementurekin planteatzen da: alde batetik, ekintza guztien **planteamenduaren** edo ikuspegiaren **ebaluazioa** txertatzeko beharra, **hedapen- edo irismen-maila**, eta, bestetik, **emaitza-adierazleen definizioa, bai globalak (helburuetara bideratuak), bai zehatzak** (helburu horiei erantzuteko identifikatu diren estrategia espezifikoetarako).

Azken emaitza ez ezik, hura iristeko ibilbidea ere axola du, eta ekintza-planaren planteamendua egokia den ere bai. Horregatik, ebaluazio-esparru zabala behar da, planteamenduaren, hedapenaren eta emaitzaren adierazleak jasoko dituen.

Erreferentzia-eredu hori hartuta, gainera, **urtero defini ditzakegu PEren ikuspegiaren eta hedapenaren irismenak**, bai maila korporatiboan, bai zerbitzu-erakunde guztietan. Gainera, azken emaitzak pixkanaka txertatu ahal izango dira.

PEren ebaluazio-eredu horrek, gainera, **Osakidetzako erakundeen eta zuzendaritza nagusiaren beraren arteko harreman-esparru horren edukia ezartzeko inspirazio-iturri izan beharko luke**, honako hauek ahalbidetzen dituen neurrian:

- Zerbitzu-erakundeen estrategien eta estrategia korporatiboaren arteko lerrokatzea modu errealagoan, estandarizatuagoan eta sistematikoagoan definitzea.
- Eragina ezartzea eta erakunde bakoitzak helburu korporatiboak lortzeko egiten duen ekarpena baloratzea.
- Ebaluazioaren eta etengabeko hobekuntzaren zikloa esplizitu egitea.
- Jardunbide egokiak azaleratzea, beste zerbitzu-erakunde batzuetara hedatzeko.
- Zerbitzu-erakundeekin kudeaketa-kontrolen edukia eta egitura definitzea.

Ebaluazio-esparrua deskribatzeko, ildo bakoitzerako kontuan hartu beharko da zein den kontakizuna, zein den lortu nahi den azken helburua, norantz laguntzen duen aurrera egiten eta zer ekarpen egiten dion korporazioaren ikuspegi orokorrari.

Adierazleei dagokienez, helburu mailako informazioa ematea erabaki da, eta, beraz, Planean zehaztutako 33 helburuetako bakoitzaren lorpen-mailari erantzutea.

2. Definizioak

Helburuen jarraipen-sistemak planteamenduaren, hedapenaren eta emaitzaren ikuspegi osagarri hirukoitza izatea proposatzen da. Horrela, Kudeaketa Aurreratuaren Ereduan jarraitutako PDCA eskemari eusteko koherentziaz gain, helburua lortzeko egindako ahaleginari eta sistematizazio-mailari balioa ematen zaie, eta prozesua bera eraginkorra zein neurritan den balioesten da, Planaren garapenean hobekuntzak detektatzea ahalbidetzeko.

Jarraian, ebaluazio-esparruak kontuan hartu beharreko hiru eremu horietako bakoitzaren balorazio kualitatiboan kontuan hartu beharreko irizpideak zehazten dira, baita helburu bakoitzerako ebaluazio-multzoa ezaugarritzen lagunduko diguten beste determinatzaile batzuk ere.

PLANTEAMENDUA

Atal honetan baloratzen da ekintzak abian jarri aurretik, horien ikuspegian eta diseinuan, garrantzitsutzat jotako alderdiak kontuan hartu diren eta hartutako sistematizazioa egokia den helburua lortzeko:

- Plan bat egotea aurreikusten da.
- Planak ekintzak jasotzen ditu.
- Planak misioa, balioak eta helburuak jasotzen ditu (epe luzera, laburrera eta ertainera).
- Planak interes-taldeak edo eragindako prozesuak identifikatzen ditu.
- Planak jarraipen sistematikoa zehazten du (foroa, formatua, hobekuntza-plana: adibidez, batzordeak edo zerbait espezifikoak).
- Planak aliantzak, arduradunak edo proiektuaren/helburuaren erreferenteak definitzen ditu.
- Planak baliabide-premiak jasotzen ditu (prestakuntza, zein), horiek betetzeko ardura duena...

Planteamendua irizpide horien arabera zenbateraino egokitzen den ehunekotan balioetsiko da, kontuan hartuta, kasu bakoitzean, tratatutako elementuek zer garrantzi eta pisu izan dezaketen aplikatzen den helburu zehatza lortzeko.

HEDAPENA

Atal honetan baloetsiko da plana modu ordenatuan, zorrotzean, arinean eta sistematikoan garatzen den.

- Irismena definitu da (prozesu baten bidez, arloen bidez, edo bestelakoen bidez).
- Adierazleak zehaztuz hedatu da Plana/Estrategia.
- Proiektuaren funtsezko alderdien berri eman zaie interes-taldeei.

EMAITZAK

Emaitzen ebaluazioa planteatzeko, ikuspegi bikoitza izan dezakete:

- Ekintza baten aurrerapen-maila gisa (hedapena ebaluatzeko modu bat ere izan liteke).
- Helburuaren betetze-maila gisa.

JOMUGA

Plana 2023tik 2025erako indarraldian gauzatuko da, eta, horregatik, adierazle-mota bakoitzerako urtero lortzea aurreikusten den xedea adieraziko da (planteamendua-hedapena-emitza).

KONTAKETA

Ildo bakoitza eta helburuak berriz irakurri behar dira, haien neurketa eraginkorra izan dadin, haien bidez lortu nahi denaren helburua eta azken zentzua ahalik eta ondoen interpretatzen dituzten adierazleen bidez.

Batzuetan, horrek berekin ekarri du ildo bakoitza deseraikitzea, xehetasunez aztertzea, eta, ondoren, berriz definitzea.

XEDE-TALDEEN GAINEKO INPAKTUA

Deskribatu zer neurritan eragiten duen helburuak aurreikusitako 4 elementuetan: herritarrak, pazienteak, profesionalak eta osasun-sistema..

SEGMENTAZIOA

Ahal denean, zerbitzu-erakundearen arabera segmentatuko dira.

Aplikatzekoa denean, generoaren arabera adierazlearen aurkezpena eta analisia hartuko dira kontuan.

ADIERAZLE GAKOAK

Atal honetan, lerro eta helburu bakoitzean proposatzen diren multzo osoko adierazleen hautaketa bat aipatzen da, ildoaren funtsa nolabait hobeto laburtzen duena eta aurretik adierazitako kontaketa gehiago egokitzen dena.

OSAKIDETZAKO KUDEAKETAKO OINARRIZKO ADIERAZLE «KLASIKOAK»

Atal honetan, Plan Estrategikoaren helburuei zuzenean aurre egiten ez dieten adierazleak jasotzen dira, baina Osakidetzaren kudeaketan duten garrantziagatik, kontuan hartu behar dira. Adierazle horiek lotura izan dezakete Osakidetzak herritarrekin duen konpromisoa zenbateraino betetzen den neurtzearekin, zerbitzuaren legezko betekizunekin (arauak edo legeak betetzea), Osakidetzak hartutako kudeaketa-eredutik proposatutako berezko betekizunekin edo prozesu jakin batzuen eraginkortasuna eta efizientzia neurtu beharrarekin. Eta, gainera, jarraipen- eta kontrol-sistemen parte dira.

Zehazki, **Osakidetzaren kudeaketaren "ETENGABEKO" adierazleak** dei dakizkieke, hala nola: irisgarritasuna atzerapenei, aurrekontu-orekari, pazienteen eta pertsonen gogobetetzeari, absentismoari eta abarri dagokienez. Era berean, Kanpo Ebaluazioko Memoretan MGA ereduarekin sartu ohi diren emaitza-adierazleak ere aipa daitezke (ikus adierazleen txostena MGA memoretan).

Ahal dela, identifikatutako adierazle horietako bakoitza eragin handiena edo erlazio handiagoa izan dezakeen helburuan sartuko da.

3. Ebaluazio-sistema

Ebaluazio-esparru horrekin batera, ebaluazio-eskuliburu bat dago. Eskuliburuak definizioetan deskribatutako elementuak jasotzen ditu helburu bakoitzerako:

- **Planteamendua eta planteamendu hori ebaluatzeko proposatutako adierazleak.**
- **Hedapena eta hedapen hori ebaluatzeko proposatutako adierazleak.**
- **Emaitza eta emaitza hori ebaluatzeko proposatutako adierazleak.**
- **Hasierako balioa eta jomugak.**

HASIERAKO BALIOA	JOMUGA		
	2023	2024	2025
P/H/E adierazle bakoitzerako			

- **Segmentazioa.**
- **Adierazle gakoak.**

Gainera, honako hauek aztertuko dira:

- **4 xede-taldeek gainera inpaktuak:** gizartea, pazienteak, profesionalak eta erakunde sanitarioak.
- **Arrakastarako Faktore Kritikoei (AFK) heltzea:** AFKei heltzeari buruzko informazioa ematen duten adierazleak identifikatuko dira.

DENBORA-SEKUENTZIA

Hasierako helburua abiapuntua zehaztea da, eta, horren arabera, plan estrategiko berri honek barne hartzen duen urte bakoitzerako lortu beharreko helburuak ezartzea.

Planteamenduaren, Hedapenaren eta Eraitzen adierazleen aurretiazko multzoa dugu.

Horietako batzuek aldaketak izan ditzakete, batez ere eraitzen adierazle oso espezifiko batzuk, aurreikusitako edo beharrezkotzat identifikatutako ekintza-planetatik batzuk helburu bakoitzaren ekintzen artean eraikitzen direnean.

Ebaluazioa egiten duenaren erantzukizuna segmentazioaren arabera izango da:

- **Adierazle korporatibo edo globaletan,** ebaluazioa Zuzendaritza Nagusiak eta Kalitate Zuzendariordetzak egingo dute, helburuak lotzen zaizkien estrategia edo plan espezifikoaren sustatzaileekin batera.
- **Zerbitzu-erakunde araberako segmentazioa posible den adierazleetan,** zerbitzu-erakunde bakoitzak ebaluatuko ditu ezarritako epean. Kalitateko Zuzendariordetzak emaitzak bilduko ditu eta betetze-maila orokorra egiaztatuko du.

Aldi estrategiko honen hasieran egin beharreko lehen azterketaz gain, **ebaluazioak urtero egingo dira, urteko azken hiruhilekoan,** hurrengo urte estrategikorako lehenetsitako ekintzen plangintza egin ahal izateko.

Ebaluazio-esparru hori adierazleen taldeak definitu du, Plan Estrategiko berri hau diseinatzeko metodologian planteatzen zen bezala.

Ebaluazio-esparru horrek irmotasuna eta sendotasuna emango dizkio Plan Estrategiko berriaren helburu orokorrari, eta martxan jartzen denetik etengabeko hobekuntzaren funtsa txertatuko du.

