

Le Balanced Scorecard de l'Agència Valenciana de Salut

Gregorio Gómez (gomez_gre@gva.es)

Eduard Portella (eportella@antares-consulting.com)

Elena Martín (emartino@antares-consulting.com)



**AGÈNCIA
VALENCIANA
DE SALUT**

Lugano, le 2 juin 2006

La Comunidad Valenciana



- **23.255 km²**
 - ≈ la moitié de Suisse
 - ≈ la Lombardia
- **4.973.692 habitants ¹**
 - Δ 4,7%
- **Population immigrées 11%**
 - Δ 26,3%
- **Croissance économique 3,37 %**
(Union Européenne 1,17 %)

¹ Données de mars 2006

L'Agència Valenciana de Salut dans le système de santé espagnol

Le système de santé espagnol

- Couverture universelle
- Très accessible
- Financement public
- Décentralisé (18 régions)
- Ressources de propriété majoritairement publique

Projets structurants dans la région de Valence

- Financement par capitation (pionnier en Espagne)
-
- Collaboration avec le secteur privé à travers des PFI (pionnier en Espagne)
- TIC (investissement de 84 millions € entre 2004 et 2006)
- Système de management par objectifs et rémunération variable

L'Agència Valenciana de Salut favorise le management et l'organisation d'une prise en charge globale



- Le territoire est divisé en 21 départements de santé.
 - AVS (structure corporate) → établie les politiques et offres d'encadrement.
 - Département → alloue les ressources et organise le processus de prise en charge.
- Il y a une équipe unique de direction par département, qui gère l'ensemble des ressources, organise les prestations et dirige les professionnels.
- Volume des ressources:
 - 27 hôpitaux, 9100 lits de soins aigus
 - 34 centres de spécialités
 - 770 centres d'attention primaire
 - Autres: 82 USM, 72 CSSR, 36 UCA

Quelques données d'activité

Ressources humaines (ETP)	45.700
–Professionnels de santé	34.572
–Autres	11.128
Interventions chirurgicales programmées	237.998
–Chirurgie ambulatoire	43%
Urgents	48.131
Hospitalisation: ■	
–Admissions / an	396.495
–Durée moyenne de séjour	6,7
Urgences	2.150.464
Postes en hôpital de jour	348
Potentiel de prise en charge de l'hospitalisation à domicile	823
Consultations externes	7.393.842
Consultations attention primaire	51.626.098

Le plan stratégique comme réponse à une situation de changements importants

2003

Création de
l'Agència
Valenciana de
Salut

Environnement
turbulent

- Demande croissante et changeante
 - ↑ des maladies chroniques
- Évolution de la technologie
- Limitation des dépenses

Projets structurants

- Technologies de l'information
- Concessions administratives (PFI)
- Financement par capitation
- Intégration de la prise en charge

Plan stratégique

Le plan stratégique a été développé comme un processus participatif

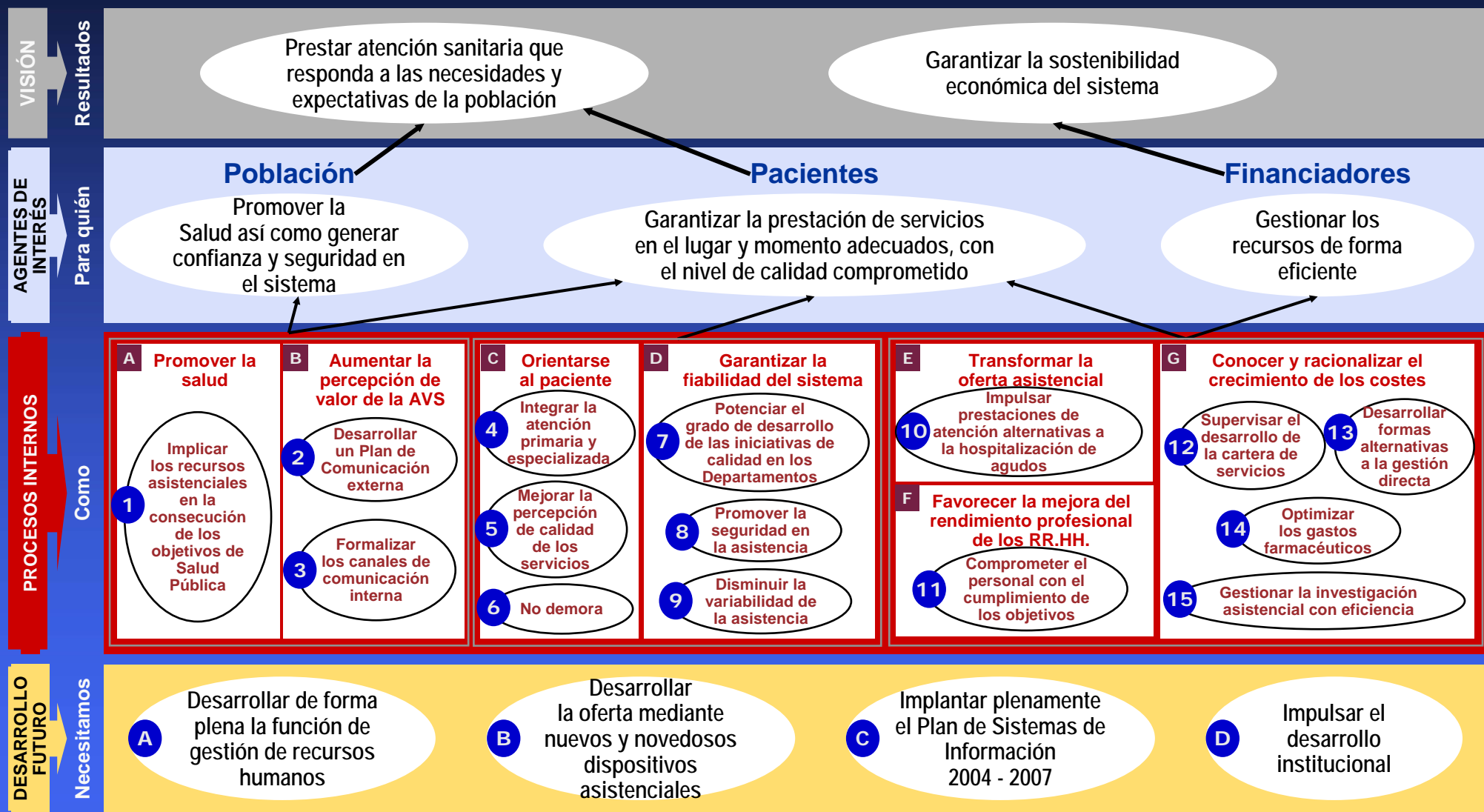
Processus

- Phase 1: plan stratégique corporate
Phase 2: plans stratégiques des 21 territoires
- Durée de 8 mois (pour les 22 plans).
- Réflexion structurée avec plus de 300 professionnels, animée par une équipe de 12 consultants. ■
- 150 jours de formation-action avec les équipes de Direction.

Résultats

- ① Plan stratégique corporate
- ②① Plan stratégique pour chaque département

La carte stratégique de l'Agència Valenciana de Salut



Quelques chiffres concernant le plan stratégique corporate

4 perspectives



3 clients et leurs propositions de valeur

7 lignes d'intervention

4 thématiques de développement futur



24 objectifs stratégiques



43 indicateurs

Plans d'action / initiatives

80% des objectifs de la carte corporate ne seront atteints que grâce a l'action des départements

OBJECTIF STRATÉGIQUE #4: Intégration de la prise en charge

50%

50%

Indicateur 4.1
Implantation du dossier patient informatisé

Indicateur 4.2
% utilisation du dossier patient informatisé

4.1.1

Implantation du dossier patient informatisé au D1

...

4.1.i

Implantation du dossier patient informatisé au Di

...

4.1.21

Implantation du dossier patient informatisé au D21

Pour analyser la cohérence du plan corporate et des 21 plans des territoires, nous avons utilisé deux perspectives

Chacun des départements a défini son propre plan stratégique



Les acteurs se sont appropriés des objectifs stratégiques

Il y a un risque que les 21 plans manquent de cohérence entre eux et avec le plan corporate.



Contribution

=

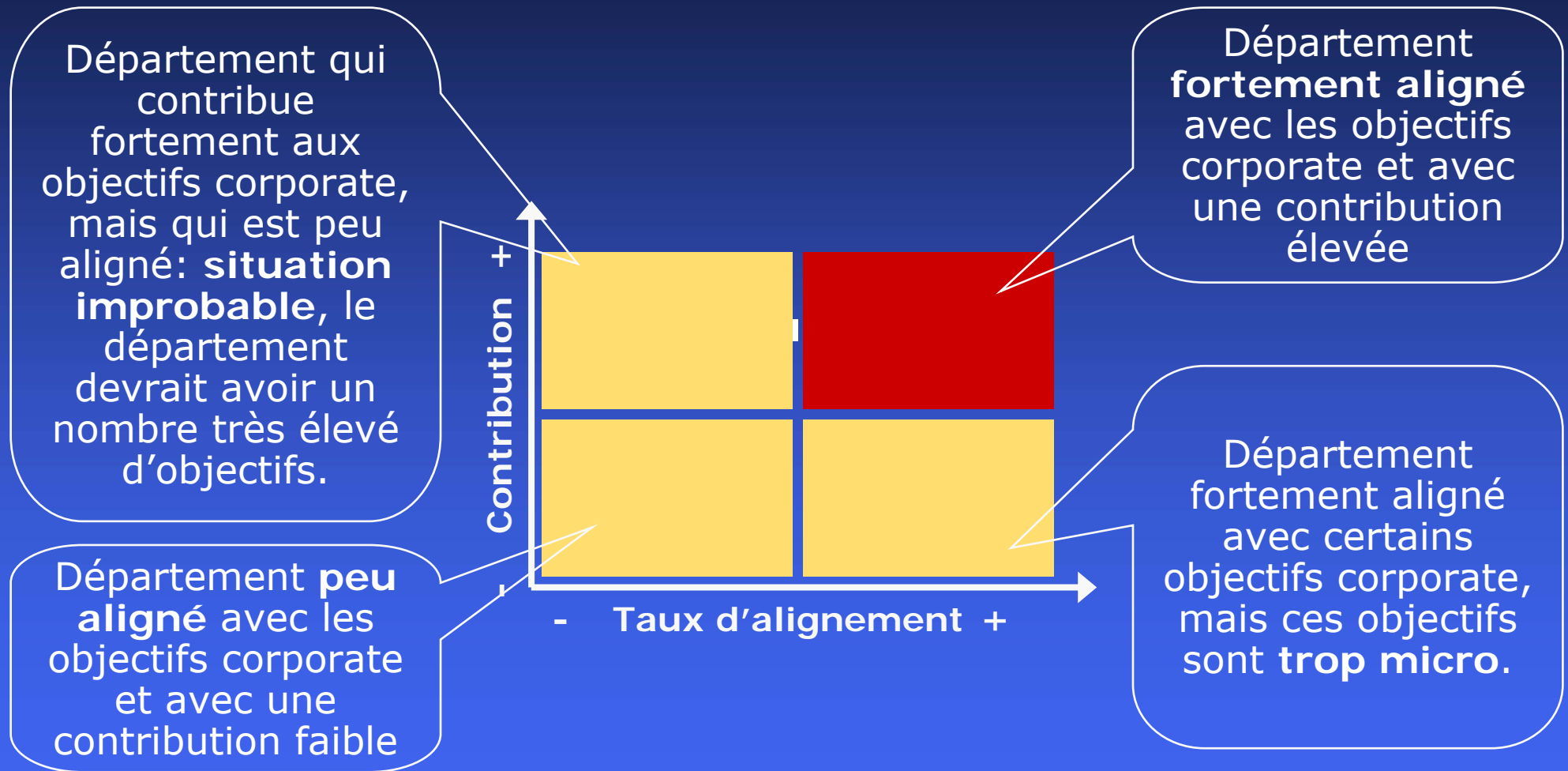
Nombre départements qui contribuent directement à chaque objectif

Taux d'alignement

=

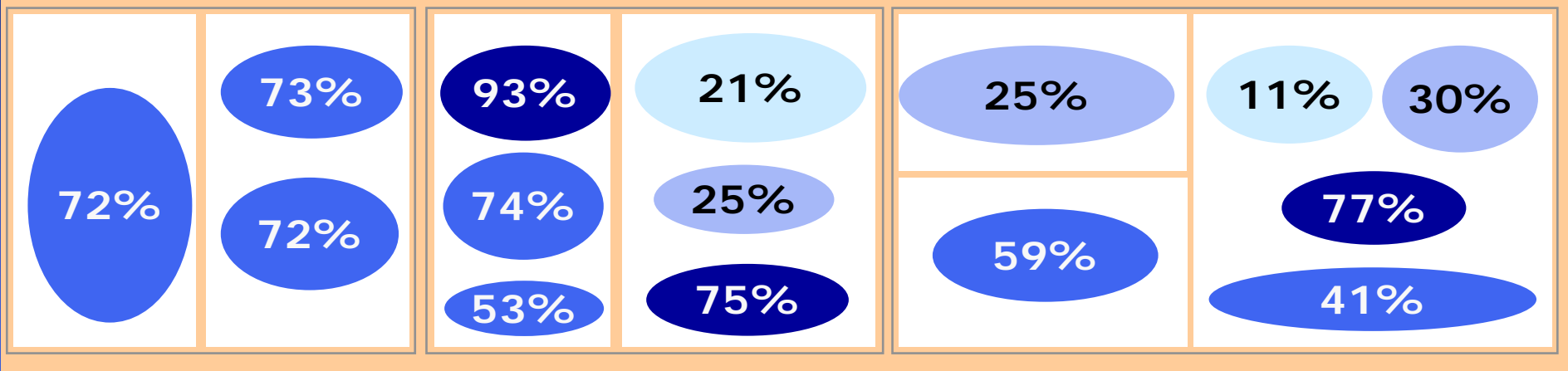
Pourcentage d'objectifs de chaque département qui est en lien direct avec certains des objectifs corporate

Quatre scénarios sont théoriquement possibles, mais seulement un est souhaitable



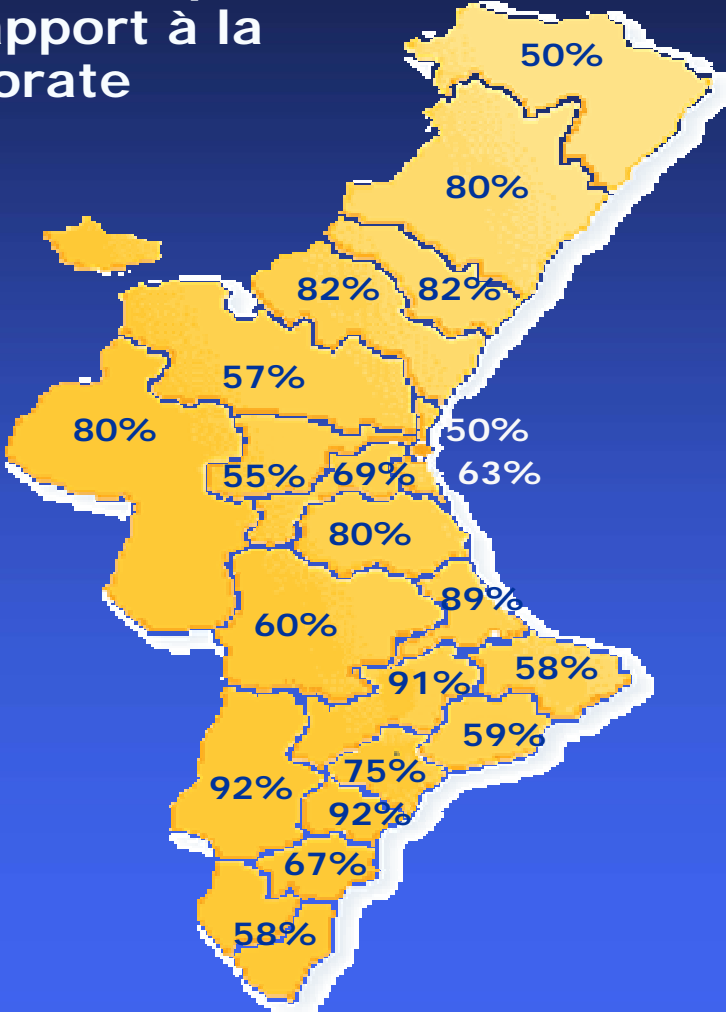
La carte corporate sera atteinte en fonction de la réussite individuelle des départements

Contribution à chaque objectif
(pourcentage de la population appartenant aux départements qui contribuent)



Les départements sont fortement alignés avec la carte corporate

Taux d'alignement de chaque département par rapport à la stratégie corporate



Leçons retenues



Positive

- Tempo
- Plan stratégique corporate → Plans des territoires
- Approche BSC bien reçue et comprise. Facilite l'appropriation de la stratégie.
- Flexibilité concernant la composition des équipes pour la réflexion stratégique:
 - 1 méthode ↔ plusieurs styles / structures dans les équipes de Direction



À améliorer

- Il a fallu faire une normalisation a posteriori des indicateurs:
 - 690 → 400 indicateurs

Trois initiatives complémentaires vont aider à convertir cet exercice de réflexion en un outil de gestion

1

Bureau de projet

- Suivre et assurer l'exécution des actions.
- Fiabiliser les processus.
- Accompagner les équipes qui en auraient besoin.

2

Intégration

- Intégrer le BSC avec d'autres projets qui impliquent des ressources économiques:
 - Contrat programme des départements (objectifs et financement)
 - Rémunération variable et parcours professionnel

3

Création d'une communauté virtuelle pour les équipes de Direction

- Favoriser la professionnalisation de la gestion.
- Faciliter la communication horizontale et l'apprentissage.

Caractéristiques techniques de l'informatisation

1 seul logiciel

1 seul administrateur système pour toutes les cartes stratégiques



Environnement web

22 cartes stratégiques

150 licences d'utilisateurs, donc > 150 utilisateurs

Projet en phase de réalisation (70%)