



Lliçons de l'estratègia de negoci de la IHF per als anys 2015-2018

Objectius de l'estratègia de negoci

Importància d'acordar els objectius clau de l'estratègia abans de començar el procés

→ Cal evitar tenir una estratègia molt ben redactada però amb una repercussió escassa sobre l'organització

EXEMPLE D'OBJECTIUS:

→ *Millorar la sostenibilitat de l'organització i establir una raó de ser més sòlida i un mandat més ferm dels membres*

→ *Canalitzar millor tots els recursos de l'organització cap a activitats que n'augmentin la visibilitat i la notorietat*

El procés d'elaboració de l'estratègia

- **Pas 1:** Acordar l'àmbit del debat tenint en compte qualsevol orientació prèvia
- **Pas 2:** Identificar i avaluar els reptes fonamentals a què s'enfronta l'associació
- **Pas 3:** Estudiar possibles opcions per afavorir el desenvolupament de l'associació
- **Pas 4:** Elaborar un pla d'accions amb opcions prioritàries
- **Pas 5:** Crear un marc de seguiment i avaluació

Pas 1: Àmbit del debat

Construir una estratègia partint de la visió i la missió actuals de l'associació (exemple de la IHF)

→ **Generació i intercanvi de coneixements**

Repte: trobar un nínxol propi en un món saturat d'informació

Recursos: les eines ja hi són, i els membres constitueixen una riquesa potencial única

→ **Defensa**

Repte: Diversitat de membres, no hi ha una causa comuna per la qual lluitar

Recursos: Relacions internacionals ben consolidades, potencial per al desenvolupament



DEBAT 1: Missió de l'organització

ENCARA ES CONSIDERA QUE AQUESTES DUES PRIORITATS SÓN L'EIX CENTRAL DE LA MISSIÓ?

SÓN PROU CLARS ELS COMPONENTS D'AQUESTES PRIORITATS?

HAURÍEM DE PARAR MÉS O MENYS ATENCIÓ ALS SUBCOMPONENTS QUE NO S'HAN DESPLEGAT COMPLETAMENT?

Pas 1: Àmbit del debat

Confiança en els membres ja existents

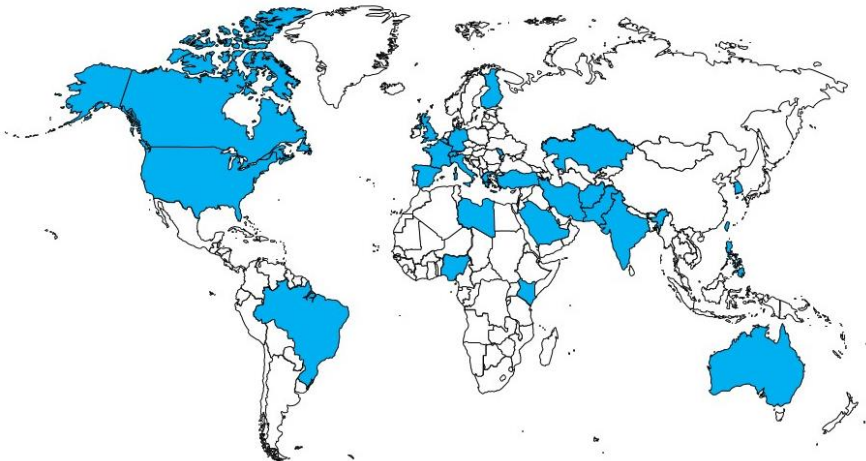
Membres de ple dret el 2013



IHF FULL MEMBERS' MISSION



Membres associats el 2013



IHF FULL MEMBERS' ACTIVITIES



Pas 1: Àmbit del debat



DEBAT 2: Membres

ENS IDENTIFIQUEM DEGUDAMENT COM A FEDERACIÓ DE MEMBRES?

ESTEM SATISFETS AMB LES CATEGORIES DE MEMBRES ADOPTADES EN ELS ESTATUTS?

CREIEM QUE HI HA POTENCIAL PER ATREURE MÉS MEMBRES DINS D'AQUESTES CATEGORIES?

QUINS ALTRES TIPUS DE MEMBRES HAURÍEM DE BUSCAR?

PAS 1: ÀMBIT DEL DEBAT

- L'ESTRATÈGIA S'HA DE CREAR PARTINT DE LA MISSIÓ ACTUAL AMB ALGUN AJUST EN ELS CONTINGUTS PER AMPLIAR LES ACTIVITATS JA EXISTENTS O INCLOURE'N DE NOVES
- UNA FEDERACIÓ DE MEMBRES: PERTANY ALS MEMBRES, QUE HAN DE CREURE EN LA SEVA UTILITAT I CONFIAR EN LA SEVA CAPACITAT DE RESPONDRE A LA MISSIÓ
- HI HA MOLTS REPTES, PERÒ NO ÉS EL MOMENT DE REPLANTEJAR-SE LA NATURALESA BÀSICA DE L'ORGANITZACIÓ ABANS D'HAYER FET TOTS ELS ESFORÇOS POSSIBLES PER EXECUTAR LA SEVA MISSIÓ ACTUAL
- EL FUTUR DE L'ASSOCIACIÓ PASSA PER UNA MILLOR POTENCIACIÓ DELS RECURSOS EXISTENTS I PER LA CAPACITAT:
 - D'AUGMENTAR LA CREDIBILITAT DE L'ORGANITZACIÓ
 - DE GENERAR I COMPARTIR CONEIXEMENTS RELLEVANTS
 - D'ARRIBAR A UNA MASSA CRÍTICA DE MEMBRES PER TAL DE MANTENIR I DESENVOLUPAR L'ORGANITZACIÓ
 - DE DONAR CONTINUÏTAT A LES ACTIVITATS RELLEVANTS I DESENVOLUPAR-NE DE NOVES

Reptes relacionats amb la naturalesa dels membres de l'organització

→ *Dinàmica dels membres:*

- *Participació dels membres: aportar per tal d'obtenir*
- *Diversitat dels membres: evitar basar-se en un denominador comú mínim*
- *Manca d'especificitat en una especialització: es difícil prestar un servei únic*
- *Manca d'inspiració en uns valors compartits: el nivell d'interès varia*

→ *Funció del secretariat:*

- *Activitats d'interès per als membres: un joc d'endevinalles que requereix un plantejament de prova i valoració*
- *Suggeriment d'activitats específiques que generin beneficis: competició amb els membres*
- *Capacitats limitades: no hi ha cap possibilitat de grans avenços amb projectes "ambiciosos"*
- *Varietat d'activitats: sovint en oportunitats relacionades amb els socis i el finançament*



DEBAT 1:

DENOMINADOR COMÚ BÀSIC: QÜESTIONS MACROESTRATÈGIQUES RELACIONADES AMB ELS SERVEIS SANITARIS?

IMPORTÀNCIA DELS VALORS CENTRALS ADOPTATS ALS ESTATUTS?

CALDRIA DEDICAR MÉS ATENCIÓ I MÉS SERVEIS A UNS MEMBRES EN CONCRET?

QUÈ PODRIA UNIR MILLOR ELS MEMBRES ENTORN DEL SECRETARIAT?

Pas 2: Reptes fonamentals

Baixes i reclutament dels membres

→ *Paquet de beneficis: tal com apareix a la taula de beneficis*

→ *Beneficis immaterials: orgull, sentiment de pertinença a una comunitat, etc.*



DEBAT 2:

COM A MEMBRE, PER QUÈ SEGUEIXO O PARTICIPO A L'ORGANITZACIÓ?

QUINS ARGUMENTS PODRIEN SER ATRACTIUS PERQUÈ S'HI INCORPORÉS UN NOU MEMBRE?

QUINS MOTIUS POT HAVER-HI PER NO UNIR-SE A L'ORGANITZACIÓ O PER ABANDONAR-LA?

Pas 2: Reptes fonamentals

Model de negoci i sostenibilitat financera

Ingressos

→ *Quotes dels membres:*

- *Repte d'implementar una escala de quotes justa per a totes les categories de membres*
- *Repte quan hi ha membres que fan una contribució més gran*
- *Percentatge dels membres més antics en comparació amb membres nous o rotatius*

→ *Activitats que generen fons:*

- *Congrés: evitar jugar-s'ho tot a una carta*
- *Patrocini: trobar un paquet atractiu sense compromisos*
- *Formació i assessoria: competició amb els membres i el mercat*
- *Altres recursos: estudiar perspectives i potencials*

→ *Subvencions i subsidis: Historial i condicions per obtenir-los*

Despeses

Reducció dels costos operatius assolida → qualsevol altra retallada reduirà la capacitat de l'associació



DEBAT 3:

COM AUGMENTAR I DIVERSIFICAR LES FONTS PREVISIBLES DE FINANÇAMENT?

HAURÍEM DE RECÓRRER ALS FONTS ACUMULATS PER IMPULSAR ALGUNES ACTIVITATS?

FINANÇAMENT BASAT EN ACTIVITATS I/O TREBALLAR MÉS EN LA QÜESTIÓ DELS MEMBRES?

COM ENS PODEM RELACIONAR AMB ORGANITZACIONS PROFESSIONALS DE RECAPTACIÓ DE FONTS?

Pas 2: Reptes per al futur

PAS 2: PRINCIPALS REPTES DEL FUTUR

SI NO HI HA UN DIAGNÒSTIC CLAR SOBRE ELS REPTES → UNA ANÀLISI TIPUS DAFO POT AJUDAR

IMPORTÀNCIA DEL RECLUTAMENT I LA RETENCIÓ DELS MEMBRES PER CONSERVAR LA NOSTRA RAÓ DE SER

DIVERSIFICAR LES FONTS DE FINANÇAMENT I EQUILIBRAR MILLOR LA PART DELS GRANS CONTRIBUENTS

IDENTIFICAR ACTIVITATS QUE SIGUIN RELLEVANTS PER ALS MEMBRES I QUE GENERIN BENEFICIS

PER AFRONTAR AQUESTS REPTES, L'ORGANITZACIÓ HAURIA DE:

- **CREAR UN CONSENS MÉS SÒLID ENTRE ELS MEMBRES SOBRE QUIN ÉS EL PAPER I LA FUNCIO DE L'ORGANITZACIÓ**
- **POSAR MÉS ÈMFASI EN ELS VALORS QUE ELS MEMBRES COMPARTeixEN**
- **AMPLIAR ELS AVANTATGES DE SER MEMBRE (LIMITACIONS DE RECURSOS)**
- **IDENTIFICAR ACTIVITATS PRIORITÀRIES QUE AFAVOREIXIN LA RETENCIÓ DELS MEMBRES I ALHORA PROPORCIONIN UNS RECURSOS MÉS DIVERSIFICATS**
- **ESTUDIAR FORMES DE RECAPTAR FONDS AMB EL SUPORT D'EMPRESES ESPECIALITZADES**

EXEMPLE D'ANÀLISI DAFO DE LA IHF: consulta als membres de la Junta

SWOT SYNTHESIS

Governing Council Members of the International Hospital Federation (IHF) have been invited to express their opinion in **being an IHF Member by** filling a Swot exercise. The aim of this exercise is to better understand how IHF Members consider their membership in the organization to better develop an effective strategy for membership retention and recruitment.

The Swot exercise is organized under four main categories: strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Answers have been provided by nine Governing Council Members out of twenty-one and are summarized as follow:

STRENGTHS:

- Is part of a unique international organization (6)
- Knowledge and experience sharing and dissemination (e.g., events and publications) (8)
- Improved international visibility (1)
- Improved members' profile (1)
- Platform of international collaboration and activities (3)
- Networking platform (5)
- Competent and committed staff (2)
- Clear strategy (1)
- Pertinent projects (e.g., University Hospital and GPO) (3)
- High level membership (3)

WEAKNESSES:

- High membership fee (4)
- Limited financial resources (2)
- Lack of service-oriented activities(1)
- Lack of transparency (1)
- Language barrier (2)
- Limited activities (1)
- Limited international visibility of IHF (2)
- High Bureaucracy (1)
- Limited Member involvement (1)
- Limited Members & Membership Categories (3)
- Unclear membership benefits (1)
- Limited access to knowledge (1)
- Lack of competing organizations (1)
- Limited focus on critical issues (1)
- Needs improvement of Secretariat services (2)

OPPORTUNITIES:

- Highest Regional Representation/Activities (3)
- Diversification of knowledge exchange activities (5)
- IHF Membership Improvement (4)
- Development activities on critical issues (2)
- Highest International Visibility (1)
- Advocacy (1)
- Develop International Collaboration (3)
- Reduction of Membership Fee (2)
- Greater concentration on provision of member-related services (1)
- Improve transparency (1)
- Better alignment of financial and administrative (1)

THREATS:

- Loosing Members (3)
- Financial Crisis (4)
- Limited membership improvement (2)
- Maintain IHF international profile (1)
- Clear position statements (1)
- Local *versus* international interests (2)
- Competing organizations (5)
- Loosing interest (2)
- Limited member's benefits (3)
- Limited IHF Secretariat staff (2)
- Costs containment and income generation(1)
- Maintain independent status (1)

Revisar les ACTIVITATS principals

6-8 October
2015 IHF CHICAGO
39th World Hospital Congress



IHF News
Hospital and Healthcare News

IHF WHITE PAPER

IHFSURVEY

IHFSIG

IHF NEWSLETTER

World Hospitals and Health Services
The Official Journal of the International Hospital Federation

Membres: quin paper tenen a l'hora de desenvolupar activitats i participar-hi.

Quines activitats són més interessants?

Què s'ofereix a tothom com a part de la missió d'interès general, en comparació amb el que s'ofereix només als membres?

Membres associats de la IHF

ENQUESTA

- Objectiu: aplegar informació sobre el perfil dels socis de la IHF i les seves expectatives en fer-se membres de la Federació
- Estructura: vuit preguntes combinades de resposta múltiple i de resposta breu
- Període: Octubre de 2014 i març de 2015
- Enquestats: vint-i-tres respostes anònimes (l'enquesta es va enviar a 85 membres associats)

Valor dels avantatges de pertànyer a la IHF



Pas 3: Com podem avançar

Més claredat pel que fa al paper de l'ORGANITZACIÓ

→ Cal aconseguir un consens ferm:

- *Públic: Plataforma per als líders dels serveis sanitaris*
- *Tema de debat: qüestions estratègiques que afecten el futur de l'atenció sanitària*
- *Socis: trobar un espai de benefici mutu*



DEBAT

- COM ES PODEN MILLORAR ELS MISSATGES SOBRE L'ORGANITZACIÓ PEL QUE FA ALS MEMBRES I AL PÚBLIC EN GENERAL?
- COM PODEM POSICIONAR MILLOR L'ORGANITZACIÓ RESPECTE A LES ALTRES?
- CAL COMPETIR MÉS AMB LES ALTRES ORGANITZACIONS O AUGMENTAR-HI LA COL·LABORACIÓ?

PAS 3.1: MILLORAR LA RELLEVÀNCIA DE LA IHF

- HAURÍEM DE CENTRAR-NOS MÉS EN ALLÒ QUE REPRESENTEM O EN ALLÒ QUE FEM I PER QUÈ HO FEM?
- HAURÍEM DE COMUNICAR MILLOR QUINA ÉS L'ESPECIFICITAT DE L'ORGANITZACIÓ?
- HAURÍEM D'INTENTAR QUE ELS MEMBRES COL·LABORESSIN MÉS EN ELS REPTES COMUNS?

Pas 3: Com podem avançar

Prioritat en el reclutament de membres

→ *Incrementar els avantatges*

- Un cercle de directors generals tant per als membres associats com per als membres de ple dret: Un espai de debat internacional exclusiu per a líders del sector
- Continuar desenvolupant un grup d'interès especial per a hospitals del sector privat
- Augmentar els avantatges específics dels membres associats de més categoria **permetent-los celebrar un congrés** a països o regions on no hi hagi un membre de ple dret de la IHF.
- Formalitzar taules rodones entre responsables d'organitzacions de membres de ple dret per intercanviar impressions sobre els seus reptes i prioritats
- Elaborar llibres blancs creats per diversos membres mitjançant l'intercanvi de recursos per reduir els seus propis costos i obtenir millors resultats
- Crear grups de treball específics per als associats i afiliats dels membres de ple dret sobre els temes que prefereixin per tal d'intercanviar les millors pràctiques (aprofitant el suport entre iguals per evitar despeses d'assessoria).
- Crear una base de dades de pràctiques innovadores documentades procedents de presentacions per a premis i només oberta a afiliats i associats dels membres de ple dret.



DEBAT 1

- ES POT AFEGIR CAP ALTRE AVANTATGE PER ALS MEMBRES ?
- HAURIA D'OFERIR LA IHF UNS RECURSOS MENYS OBERTS I REDUIR LA SEVA MISSIÓ DE SERVEI?
- QUÈ CAL PRIORITZAR: MÉS AVANTATGES PER ALS MEMBRES ASSOCIATS O ALS DE PLE DRET?
- COM AFAVORIR UN TREBALL MÉS COL-LABORATIU ENTRE ELS MEMBRES?

Prioritat en el reclutament de membres

→ *Promoure més activament els capítols nacionals*

- *Molts sistemes sanitaris no donen suport a les associacions sanitàries “tradicionals”*
- *Penetració difícil a països nous: no hi tenim contactes o hi ha un historial previ escàs o nul*
- *Agents de reclutament: les pràctiques anteriors no van tenir èxit*
- *Necessitat de desenvolupar un marc i una infraestructura: val la pena si es fa seriosament*



DEBAT 2

ÉS ACCEPTABLE TENIR UN AGENT PER AL RECLUTAMENT? I, QUIN TIPUS D'AGENT?

QUINS ALTRES PLANTEJAMENTS PODRIEN CONTRIBUIR AL DESENVOLUPAMENT NACIONAL EN PAÏSOS SENSE MEMBRES O AMB ESCASSOS CONTACTES?

QUIN MODEL DE REMUNERACIÓ O NEGOCI TINDRIA L'AGENT?

Prioritat en el reclutament de membres

→ *Una governança més activa per aconseguir una participació dels membres també més activa*

- Passar d'un mandat de 6 anys a un de 3 amb la possibilitat de renovar una sola vegada
- Ampliar el nombre de membres del Consell Rector (CR) fins a 28, inclosos 6 representants de membres associats, tant de la màxima categoria com de normals.
- Augmentar la rellevància de les reunions del CR afegint una reunió virtual a la reunió presencial.
- També es pot replantejar la funció de l'Assemblea General per proporcionar una plataforma més interactiva amb els membres de ple dret de la IHF.
- L'Assemblea General podria debatre i adoptar informes sobre la posició de l'organització
- Augment de la interacció amb la OMS: més implicació vol dir més temps i més dedicació



DEBAT 3

CANVI DE LA DURADA DEL CÀRREC DELS MEMBRES DEL CR: RISCOS I AVANTATGES

OBRIR EL CR ALS MEMBRES ASSOCIATS I MODALITATS PER FER-HO

MILLORAR LA RELLEVÀNCIA DE LES REUNIONS DEL CR I DE L'ASSEMBLEA GENERAL

Prioritat en el reclutament de membres

→ *Ampliar el reclutament de membres de ple dret*

- Valorar les organitzacions regionals segons la seva pràctica actual
- Valorar les limitacions en cas que hi hagi múltiples organitzacions regionals
- Aprofitar les organitzacions regionals per arribar a les organitzacions nacionals
- Disposar d'una reserva més ampla de participants per a l'estructura de governança



DEBAT 4

AVANTATGES I RISCOS D'AMPLIAR LA POSSIBILITAT DE SER MEMBRES DE PLE DRET A LES ORGANITZACIONS REGIONALS

CAL VALORAR AQUEST ENFOCAMENT EN COMPARACIÓ AMB L'“AMPLIACIÓ DE BENEFICIS DELS ASSOCIATS DE MÉS CATEGORIA”

ESTUDIAR TOTES LES CONSEQÜÈNCIES PEL QUE FA ALS ESTATUTS

Prioritat en el reclutament de membres

PAS 3.2: PROMOURE EL RECLUTAMENT I LA PARTICIPACIÓ

- MÉS AVANTATGES DE VALOR PER ALS MEMBRES DE TOTES LES CATEGORIES
- ESTRATÈGIES DE RECLUTAMENT ACTIU, INCLÒS EL RECLUTAMENT MITJANÇANT AGENTS
- GOVERNANÇA MÉS ACTIVA MITJANÇANT:
 - ⇒ MÉS ROTACIÓ DELS MEMBRES I AMB TERMINIS MÉS CURTS
 - ⇒ AMPLIACIÓ DE LA REPRESENTACIÓ PER ALS MEMBRES ASSOCIATS
 - ⇒ REUNIONS MÉS RELLEVANTS (CR I AG)
- AUGMENT DE LA RESERVA DE MEMBRES DE PLE DRET MITJANÇANT LA INCLUSIÓ DE REGIONS

Pas 3: Com podem avançar

Creació o consolidació d'activitats d'alt valor per als membres



ACTIVITATS EXISTENTS

- El congrés anual i els premis de reconeixement
- El *Journal* i altres mitjans de comunicació, i el portal
- Interacció amb les principals organitzacions internacionals.
- Suport a les activitats dels grups d'interès especial
- Els productes dels membres: enquestes, seminaris web, llibres blancs



ACTIVITATS PROPOSADES

- **Desenvolupar un cercle de directors generals com a prioritat**
- **Formació en direcció i lideratge per a països emergents**
- ***Una base de dades de projectes arquitectònics que redueixin els costos operatius dels hospitals***
- ***Un directori internacional de centres d'assistència sanitària***
- ***Projecte de col·laboració sobre la implicació dels pacients en l'assistència sanitària***
- **ALTRES? → INTERVENIR EN ACTIVITATS JA COBERTES PER ASSOCIACIONS ESPECIALITZADES**
 - **HOSPITALS SOSTENIBLES**
 - **SEGURETAT I QUALITAT**
 - **TECNOLOGIA / SALUT ELECTRÒNICA**

Donar prioritat a activitats d'alt valor per als membres

PAS 3.3: DONAR PRIORITAT A ALGUNES ACTIVITATS VISIBLES

VALORAR, EN TOTES LES ACTIVITATS, QUIN ÉS L'AVANTATGE REAL PER ALS MEMBRES

I EL POTENCIAL DE GENERACIÓ D'INGRESSOS

- CONFIRMAR I PRIORITZAR LES ACTIVITATS EXISTENTS
- PRIORITZAR LA CREACIÓ D'ACTIVITATS
 - FORMACIÓ
 - COL·LABORACIÓ AMB ARQUITECTES
 - DIRECTORI D'HOSPITALS
 - COL·LABORACIÓ PER A LA IMPLICACIÓ DELS PACIENTS EN LA SANITAT
- ESTUDIAR NOVES ACTIVITATS

Pas 4: Accions prioritàries per donar suport a l'estratègia



Crear una plataforma web sòlida



Crear un pla de reclutament amb uns objectius fixats



Augmentar la comunicació vers els membres, però també per a un públic professional més ampli



Consolidar i crear activitats que millorin el perfil de l'organització

PAS 5: CONFIGURACIÓ D'UN MARC DE SEGUIMENT I AVALUACIÓ

ADOPTAR LES PRIORITATS I EL CALENDARI

ACORDAR UNS OBJECTIUS QUE ES PUGUIN MESURAR

SOSPESAR EL MECANISME DE REVISIÓ

Pas 5: Resultats que es preveu assolir

1. Acabar tots els canvis institucionals per a finals de 2015:
2. Tenir en funcionament la plataforma web operativa amb CRM a finals de 2015
3. Augmentar els membres de ple dret i els associats de la IHF, respectivament, en XX i XX
4. Interacció dels membres controlada a la plataforma web. Com a mínim, X interaccions/any
5. Oferir als membres X seminaris web a l'any
6. Tenir, com a mínim, X enquestes de la IHF i llibres blancs relacionats
7. Oferir, com a mínim, X programes de formació en el període 2015-2018
8. Participar en reunions internacionals → % de participació a les reunions
9. Més visibilitat de la IHF en mitjans professionals i oberts. Per al XXX, cal tenir, com a mínim, un XXX de cobertura
10. Augment de la participació al congrés i presentació d'informes o pòsters i inscripcions a premis.
11. Diversificació del finançament de la IHF en un X % de percentatge de quotes totals i el congrés
12. Pressupost executat amb una variació que no superi un X % del balanç final
13. Ubicació del congrés seleccionada com a mínim amb dos anys d'antelació
14. Tenir, com a mínim, X declaracions de la posició de l'organització adoptades per l'Assemblea General Anual
15. Desenvolupar, com a mínim, X activitats comunes amb el suport dels membres de la IHF
16. Altres objectius relacionats amb projectes prioritaris:
 - Cercle de directors generals, directori d'hospitals, implicació dels pacients, etc.

Pas 5: Resultats que es preveu assolir

SEGUIMENT DE L'ESTRATÈGIA			
ANY	ACCIÓ	OBJECTIU	RESULTATS PREVISTOS
2015	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
2016	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
2017	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
2018	1		
	2		
	3		
	4		
	5		

- Importància del procés de participació: Enquestes, consultes i reunions abans d'adoptar formalment l'estratègia final redactada i els documents relacionats
- El secretariat de l'associació no espera que s'adopti l'estratègia per continuar "treballant"
- L'estratègia serà el motor de l'associació durant un període de XXX anys: importància de les opcions escollides i dels compromisos dels membres.
- Al final del procés, la Junta es posa d'acord sobre les activitats, modalitats i prioritats de l'estratègia
- Adopció formal de l'estratègia per part de l'Assemblea General
- Si cal, s'actualitzaran els estatuts i les ordenances mitjançant l'Assemblea General

