



Pla estratègic 2010 - 2013

Assolir un alt nivell de confiança del ciutadà mitjançant la qualitat assistencial, el compromís dels professionals i una gestió eficient.



Fundació
Salut Empordà



Assolir un alt nivell de confiança del ciutadà mitjançant la qualitat assistencial, el compromís dels professionals i una gestió eficient.





Índex

- 1. Índex3
- 2. Presentació5
- 3. Introducció6
- 4. Anàlisi estratègica (DAFO)8
- 5. Factors clau d'èxit10
- 6. Missió, valors i visió11
- 7. Estratègia12
- 8. Desplegament de l'estratègia13
- 9. Participants18

Pla estratègic 2010 - 2013



Fundació
Salut Empordà

Pla estratègic **2010 - 2013**

Assolir un alt nivell de confiança del ciutadà mitjançant la qualitat assistencial, el compromís dels professionals i una gestió eficient.



2. Presentació



SANTI VILA
President del Patronat de la Fundació Salut Empordà

“Assolir un alt nivell de confiança del ciutadà mitjançant la qualitat assistencial, el compromís dels professionals i una gestió eficient.” Aquesta frase resum les tres idees força que marcaran els objectius estratègics per al quadrienni 2010-2013.

Primerament, l'aposta per la qualitat assistencial com a garantia per mantenir i ampliar la confiança de la ciutadania. Ens cal vocació investigadora i docent; ens cal un bon nivell de confort i bons serveis de suport. Tot això és necessari per la bona marxa de la

institució. Finalment, però, el que justifica i dóna raó de ser a la Fundació Salut Empordà és la seva qualitat assistencial, tant a l'Hospital, com al Centre Sociosanitari Bernat Jaume i a l'Àrea Bàsica de Salut l'Escala.

Per aconseguir aquests objectius, el compromís dels professionals i una gestió eficient són els grans actius de què disposem. A diferència d'altres institucions amb menys identitat i vinculació al territori, la Fundació Salut Empordà ha viscut des dels seus orígens estretament vinculada a la seva gent i a la comarca. Molts dels professionals actualment en plantilla han vist néixer i créixer la institució; d'altres vinguts més recentment han comprès la seva idiosincràsia. Tots sabem que en els professionals hi ha l'element decisiu que dóna valor afegit. Personal qualificat, motivat i reconegut i, també, gestió eficient, que vol dir fer el màxim de feina ben feta, amb el mínim cost. Perquè els recursos són escassos i limitats sabem que no n'hi ha prou amb assolir eficaçment els propòsits assistencials que ens fixem. Cal fer-ho bé i cal fer-ho optimitzant els diners públics, que són de tots.

L'anterior pla estratègic va fixar propòsits ambiciosos, que s'han assolit amb bon nivell, encara que no sempre es tradueixen en els resultats que ciutadans i treballadors esperaven de nosaltres. Hem d'aprendre la lliçó dels encerts i dels errors comesos pels qui ens han precedit i estar disposats a incorporar aquest bagatge com a força renovada i compromesa amb la Fundació Salut Empordà. En aquest sentit el present pla estratègic pretén ser realista, concret i orientat a resultats tangibles.

Agraeixo el temps dedicat a la reflexió i concreció d'aquest Pla estratègic 2010-2013 a tots els qui hi han col·laborat i els encoratjo a implicar-se de valent en la consecució dels seus propòsits, en bé de la institució i dels milers de ciutadans i ciutadanes a qui tenim vocació de servir.



3. Introducció

Aquest document és el fruit de mesos de treball i esforç per establir el plantejament estratègic que haurà de seguir la Fundació Salut Empordà en els propers quatre anys.

En l'elaboració d'aquest treball hi han participat més de cent persones vinculades a la Fundació, en representació dels diferents nivells de gestió: patronat, consell social, equip directiu, comandaments, professionals, comitè d'empresa, o entitats col·laboradores, entre d'altres.

Aquesta extensa participació ha permès confeccionar un pla estratègic d'acord amb la situació vigent, però també sensible a les diferents realitats de la institució.

Volem agrair a tothom la seva contribució, que neix d'un esperit participatiu, constructiu i cooperant que serà molt necessari per dur a terme les fites establertes en aquest pla estratègic.

El procés metodològic de creació del *Pla estratègic 2010-2013* ha constatat de diferents etapes, sintetitzades en el següent esquema i descrites tot seguit (vegeu esquema 1).

L'anàlisi **DAFO** s'ha elaborat mitjançant la informació que s'ha recollit de tot el personal, de manera anònima i voluntària, juntament amb els resultats de quaranta-sis reunions i entrevistes a setanta professionals i persones vinculades a la Fundació (que han representat més de noranta hores de treball durant dos mesos i mig).

Esquema 1
Procés metodològic del Pla estratègic





Seguidament s'han dut a terme les jornades estratègiques, més de quaranta hores de treball, en què l'equip directiu ha analitzat i discutit els resultats de l'anàlisi DAFO. Aquest estudi en detall ha permès:

- a) identificar els Factors Clau d'Èxit (**FCE**) de la institució;
- b) reformular **la missió, la visió i els valors**;
- c) establir el **plantejament estratègic** per als propers quatre anys;
- d) i definir les **línies estratègiques** i sintetitzar-les en el mapa estratègic.

En la darrera de les jornades estratègiques s'han incorporat els comandaments intermedis, per tal de discutir les idees presentades per l'equip directiu i fer les corresponents aportacions.

A continuació s'han **desplegat les línies estratègiques** en deu grups de treball diferents. A aquesta tasca s'hi ha dedicat tres mesos i la implicació de més de trenta professionals de la institució. Una inversió que es quantifica en més de trenta reunions, equivalents a un centenar d'hores de treball.

La validació i homogeneïtzació final del document s'ha consensuat entre els responsables de les diferents línies estratègiques i l'equip directiu.

Finalment, cal destacar que el *Pla estratègic 2010-2013* pretén establir unes directrius d'actuació pels propers anys, però que en cap cas vol limitar la flexibilitat i capacitat de maniobra de la institució. Per aquest motiu, està previst analitzar el seguiment i sotmetre els continguts a una revisió anual que permeti fer els ajustaments oportuns per adequar-lo a les necessitats vigents.





4. Anàlisi DAFO

Fortaleses

1. Equip directiu renovat que aporta un nou enfocament i una nova dinàmica de treball.
2. Direcció i línia d'infermeria consolidades.
3. Creixement important en les plantilles de personal assistencial en els darrers quatre anys.
4. Potencial humà i competència clínica elevada.
5. Àmplia cartera de serveis de la FSE.
6. Bon nivell de qualitat de les activitats programades.
7. Proximitat entre el Centre Sociosanitari i l'Hospital.
8. Ampliació i reforma de l'Hospital.
9. Instal·lacions modernes al Bernat Jaume, Consultes Externes i Centre d'Atenció Primària de l'Escala.
10. Bon aplicatiu informàtic en les àrees economicofinancera i logística.
11. Procés d'estructuració de les àrees d'informàtica i enginyeria.
12. Gestió de tres nivells assistencials: hospital d'aguts, atenció primària i atenció sociosanitària.
13. La dimensió de l'entitat ens permet ser eficients, tenir presència a la comarca i mantenir les interrelacions personals.
14. Existència d'un sistema de gestió ambiental (certificació EMAS).

Debilitats

1. Freqüents canvis de direcció que han desestabilitzat, ja que han dificultat el posicionament estratègic, la cohesió de l'equip directiu i la seva vinculació amb els comandaments.
2. Poca organització i procedimentació de les dinàmiques de treball.
3. Necessitat de potenciar el lideratge, la corresponsabilitat en la gestió i la coordinació entre línies assistencials, serveis i estaments.
4. Baix nivell d'identificació amb l'organització.
5. Polítiques assistencials poc orientades a l'usuari, així com poca sensibilització envers l'usuari.
6. Equips poc cohesionats en alguns serveis, a causa en part de la dificultat de retenir professionals característica d'un hospital comarcal.
7. Disminució de l'eficiència i l'optimització del temps de treball.
8. Poca efectivitat de la comunicació interna.
9. Dèficit estructural dels serveis de suport, que s'accentua especialment en els serveis de manteniment i informàtica, i dèficit en la gestió dels serveis d'hoteleria.
10. Les aplicacions informàtiques assistencials no compleixen amb els nostres requeriments, i això dificulta l'explotació de dades assistencials.
12. Capacitat d'endeutament esgotada.
13. Poca sensibilització i escàs desenvolupament dels sistemes de protecció de confidencialitat.
14. Elevada llista d'espera a Consultes Externes.
15. Necessitat de potenciar l'atenció d'Urgències.
16. Problemes d'accessibilitat: aparcament, atenció telefònica, senyalització, informació al ciutadà...
17. Necessitat de potenciar i sistematitzar la recerca.
18. Indefinició de les línies i l'enfocament de l'activitat privada.



Amenaces

1. Manca de professionals en el mercat laboral, fet que dificulta la contractació.
2. Noves tendències i canvis dels valors socials.
3. Increment progressiu de l'exigència del ciutadà.
4. Crisi econòmica i manca de recursos en el sistema sanitari.
5. Limitacions vinculades a la mobilitat i l'accés a l'Hospital.
6. Imatge d'entitat amb actitud monolítica.
7. Relació complicada i ambivalent amb l'hospital de referència.

19. Dèficit en la definició i difusió d'un model d'atenció transversal i integral: geriatria, patologies cròniques, pediatria, urgències...
20. Necessitat de revisar el model d'atenció primària.
21. Sentiment d'inequitat existent del Centre Sociosanitari i l'Atenció Primària en relació amb l'Hospital.
22. Només es disposa d'una àrea bàsica de salut, única a la comarca.
23. Instal·lacions obsoletes i dèficit de sistemes de vigilància i seguretat.
24. Poca projecció i impacte en la societat, atenent el nostre deure com a agent social.
25. Dèficit en la gestió de la formació assistencial.
26. Dificultat d'integrar cultures sanitàries diferents en el nostre sistema sanitari.

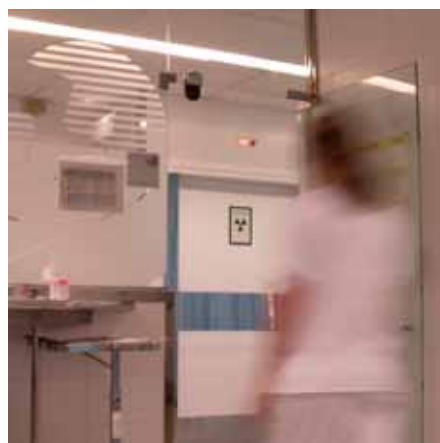
Oportunitats

1. La possibilitat de potenciar la relació amb Atenció Primària.
2. L'oportunitat de potenciar la docència i la vinculació docent amb la Universitat de Girona.
3. L'existència de demanda per oferir nous serveis.
4. La ubicació i ser l'únic hospital de la comarca que permet una molt bona penetració en l'entorn.
5. La proximitat amb la frontera pot generar oportunitats i/o sinergies.
6. Els nous models i requeriments impulsats pel Departament de Salut com a eina de millora contínua.



5. Factors Clau d'Èxit

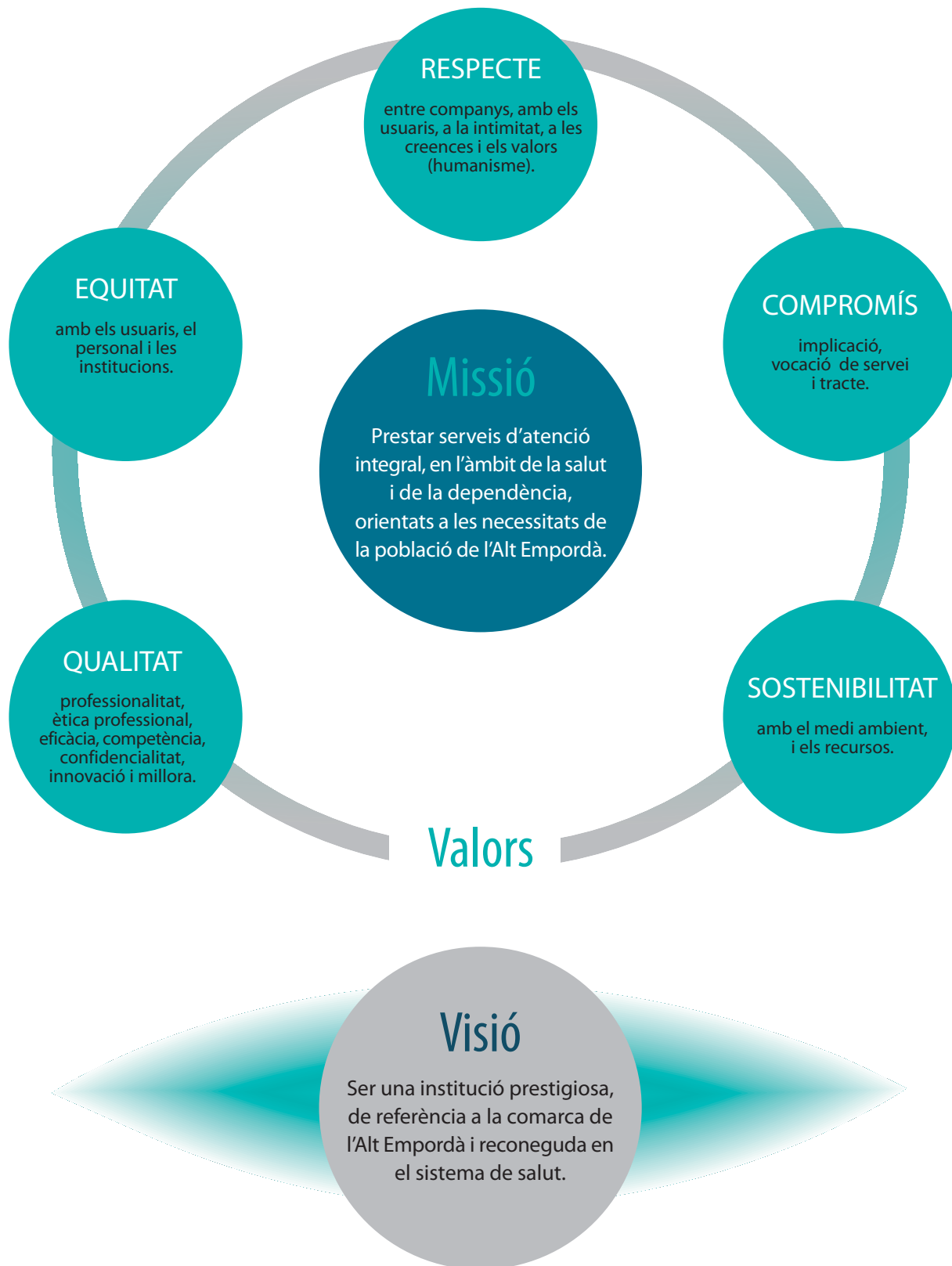
1. Potenciar el lideratge i transmetre adequadament el posicionament estratègic.
2. Oferir una bona qualitat assistencial orientada a l'usuari.
3. Potenciar una imatge d'institució oberta i projectar-la a la societat.
4. Disposar de bons equipaments, serveis de suport i desenvolupar sistemes d'informació.
5. Potenciar la comunicació.
6. Desenvolupar estructures organitzatives, processos i procediments.
7. Disposar de personal implicat, qualificat i amb sentiment de pertinença a l'entitat.
8. Aconseguir suficients recursos financers.
9. Coordinar l'assistència amb integració de línies assistencials.
10. Potenciar la capacitat d'innovació, millora contínua i adaptació al canvi.
11. Cohesionar i estabilitzar l'estructura directiva.
12. Alinear la formació, la docència i la recerca amb l'estratègia de l'organització.





6. Missió, valors i visió

Esquema 2
Missió, valors i visió





7. Estratègia

L'estratègia que es planteja i desplega en el *Pla estratègic 2010-2013* es fonamenta en la següent premissa:

"Assolir un alt nivell de **confiança del ciutadà** mitjançant la **qualitat assistencial**, el **compromís dels professionals** i una **gestió eficient**"

Confiança del ciutadà:

La nostra missió és prestar serveis d'atenció integral, en l'àmbit de la salut i de la dependència, orientats a les necessitats de la població de l'Alt Empordà. Dit d'una altra manera i sintetitzant-ho, la nostra raó de ser és prestar serveis als ciutadans. Per tant, és cabdal per a la nostra institució guanyar-se un alt nivell de confiança del ciutadà. Per aconseguir-ho, haurem d'oferir una cartera de serveis adequada, una bona accessibilitat, unes instal·lacions confortables i una alta qualitat assistencial. També haurem de generar un bon impacte en la societat i haurem de disposar del reconeixement del sector. Però sobretot, la confiança del ciutadà s'haurà de fomentar en una atenció excel·lent que transmeti la nostra vocació de servei, un tracte proper, respectuós i professional i la voluntat de facilitar un bon nivell d'informació al ciutadà.

Compromís del professionals:

Els professionals són l'element clau de la nostra institució, ja que són els que fan possible la prestació del servei. Per poder assolir un alt nivell de confiança del ciutadà serà indispensable disposar del màxim compromís de tots els professionals. Només amb el màxim compromís podrem donar el millor de nosaltres mateixos. Només donant el millor de nosaltres mateixos podrem millorar contínuament les nostres competències, habilitats i aptituds. Només millorant contínuament les nostres competències, habilitats i aptituds podrem oferir un servei excel·lent, tant pel que fa a la qualitat assistencial com al tracte i l'atenció. Si oferim un servei excel·lent, podrem assolir un alt nivell de confiança del ciutadà. Per tant, haurem de treballar tots, conjuntament, i en tots els nivells i categories, per fer-ho possible.

Qualitat assistencial:

Si volem assolir un alt nivell de confiança del ciutadà, és fonamental garantir un alt nivell de qualitat assistencial, atès que és el que esperen els nostres pacients. Aquesta qualitat assistencial l'aconseguiem mitjançant una correcta avaluació dels resultats de salut i seguretat dels nostres pacients, establint processos de millora i disminuint la variabilitat de l'assistència.

Per aconseguir tot això és necessari el compromís de totes i cadascuna de les persones que integren la nostra organització, en els seus àmbits de treball i en les seves competències, tot assegurant-ne el manteniment i la millora a partir de processos de capacitació i formació continuada.

Gestió eficient:

Per assolir un alt nivell de confiança del ciutadà haurem d'afrontar les noves inversions, tant les ja realitzades com les planificades, i haurem de seguir treballant per continuar amb la millora dels nostres serveis i de la nostra imatge. Això implica la necessitat de disposar de suficients mitjans, en un moment en què la situació conjuntural limita la capacitat de generar-ne de nous. Per tant, cal una gestió professional i rigorosa, optimitzar els recursos establerts i ser una empresa eficient que es pugui mantenir sostenible en el temps.



8. Desplegament de l'estratègia

Esquema 3
Mapa estratègic

Missió

Prestació de serveis d'atenció integral, en l'àmbit de la salut i de la dependència, orientats a les necessitats de la població de l'Alt Empordà.





L1

Línia estratègica 1: Millorar l'eficiència operativa

La situació conjuntural actual exigeix la revisió i la millora dels models organitzatius i de gestió de l'entitat, per tal d'optimitzar el rendiment dels recursos existents. La millora de l'eficiència ens ajudarà a disposar de recursos per atendre les noves exigències econòmiques, com l'ampliació de l'Hospital, i per invertir en la millora de la qualitat.

- L.1.1 Establir el model organitzatiu
- L.1.2 Desplegar la gestió per processos
- L.1.3 Millorar l'eficiència dels circuits operatius

L2

Línia estratègica 2: Potenciar la qualitat assistencial

Per atendre a la voluntat de ser una institució prestigiosa, de referència, reconeguda i orientada a les necessitats de la població de l'Alt Empordà, és necessari i imprescindible potenciar de manera constant la qualitat assistencial. També cal oferir un servei de qualitat, i garantir-lo potenciant els aspectes de qualitat en la gestió clínica, essent efectius en la nostra pràctica diària, promovent la seguretat del pacient, assegurant les competències dels professionals i assolint els estàndards de qualitat requerits pel Departament de Salut.

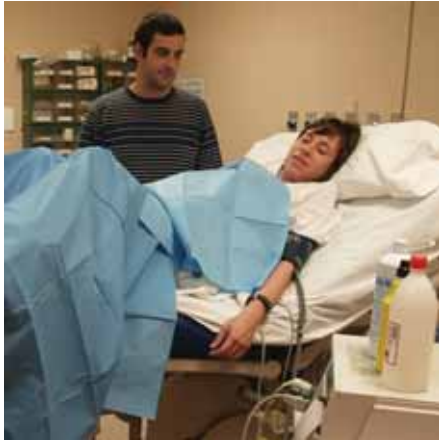
- L.2.1 Integrar els aspectes de qualitat en la gestió clínica
- L.2.2 Implantar els requeriments de l'acreditació del Departament de Salut i promoure certificacions
- L.2.3 Disminuir la variabilitat clínica
- L.2.4 Desenvolupar polítiques de seguretat del pacient
- L.2.5 Potenciar les competències dels professionals mitjançant la formació continuada

L3

Línia estratègica 3: Posar en funcionament l'ampliació i la reforma de l'Hospital

A fi de millorar les mancances d'espai i d'adequació de les instal·lacions de l'Hospital, amb la visió d'optimitzar els serveis de la FSE, s'està posant en funcionament l'ampliació i la reforma de l'Hospital. Això implica la definició i la redefinició dels corresponents plans funcionals.

- L.3.1 Fer seguiment de les obres d'ampliació i reforma
- L.3.2 Posar en funcionament l'ampliació
- L.3.3 Posar en funcionament les reformes
- L.3.4 Redefinir els circuits interns entre edificis



L4

Línia estratègica 4: Desenvolupar les estructures de suport

Un dels elements fonamentals per poder oferir una bona qualitat de servei, així com una bona qualitat assistencial, és poder disposar de bones estructures de suport que ho facilitin. Per tant, cal modernitzar de manera progressiva i sostenible els equipaments i les instal·lacions (informàtiques i d'enginyeria), millorar els serveis d'hostaleria (cuina, bugaderia i neteja) i els de vigilància i seguretat física i reestructurar el sistema d'aprovisionament (per poder atendre correctament les necessitats de cada servei).

- L.4.1 Modernitzar de manera progressiva i sostenible els equipaments i les instal·lacions d'informàtica
- L.4.2 Modernitzar de manera progressiva i sostenible els equipaments i les instal·lacions d'enginyeria
- L.4.3 Millorar el servei d'hostaleria (cuina, bugaderia i neteja)
- L.4.4 Millorar el servei de vigilància i seguretat física
- L.4.5 Reestructurar el sistema d'aprovisionament

L5

Línia estratègica 5: Desplegar el model assistencial

El model assistencial que es vol desplegar implica garantir la continuïtat assistencial i millorar l'atenció a col·lectius específics, tot adequant-se a les polítiques del Departament de Salut. D'altra banda, definir una cartera de serveis adequada per a cada línia de negoci, disposar d'informació compartida entre proveïdors i nivells assistencials així com treballar per augmentar el nivell resolutiu de l'Atenció Primària.

- L.5.1 Garantir la continuïtat assistencial i millorar l'atenció a col·lectius específics
- L.5.2 Adequar-se a les polítiques del Departament de Salut
- L.5.3 Augmentar el nivell resolutiu de l'Atenció Primària
- L.5.4 Definir la cartera de serveis
- L.5.5 Disposar d'informació compartida entre proveïdors i nivells



L6

Línia estratègica 6: Millorar l'accessibilitat, l'atenció i la informació al ciutadà

Cal oferir un servei acollidor, proper, de bon tracte, eficaç i de qualitat. Per això cal millorar els accessos, la senyalització, l'atenció, la informació al ciutadà i l'accessibilitat als serveis.

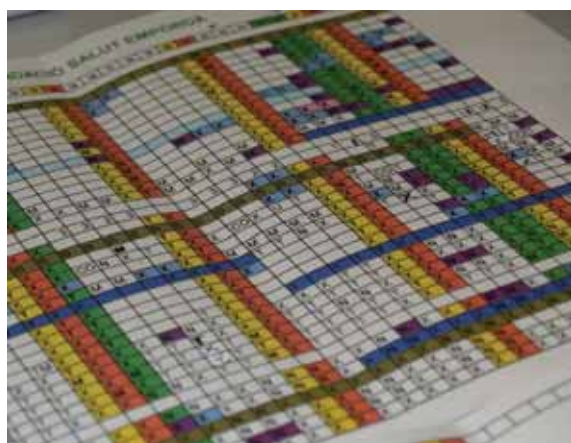
- L.6.1 Millorar els accessos i la senyalització
- L.6.2 Millorar l'accessibilitat als serveis
- L.6.3 Millorar l'atenció al ciutadà
- L.6.4 Millorar la informació al ciutadà

L7

Línia estratègica 7: Potenciar la docència i la recerca

Potenciar la docència i la recerca ajudarà a obtenir el reconeixement del sector, facilitarà la projecció de la nostra imatge, esdevindrà un estímul per als nostres professionals i facilitarà la captació de nou personal. Per fer-ho possible, caldrà establir les directrius corresponents, promoure l'activitat docent i de recerca i segellar aliances externes.

- L.7.1 Establir les línies bàsiques per a la docència
- L.7.2 Promoure l'activitat docent dels professionals
- L.7.3 Adequar la docència en la línia pregrau i postgrau en les disciplines professionals de la fundació
- L.7.4 Establir aliances externes per a la docència
- L.7.5 Potenciar la recerca





L8

Línia estratègica 8: Projectar-nos cap al sector i la societat

Es vol ser una entitat oberta i establir complicitats amb l'entorn, la població i el sector sanitari, per això es fa el plantejament de participar activament en diferents fòrums i actuar conjuntament amb altres agents en la divulgació sanitària a la població, i com a conseqüència potenciar la imatge corporativa.

- L.8.1 Participar activament en els fòrums rellevants del sector
- L.8.2 Participar activament en els fòrums socials en l'àmbit comarcal
- L.8.3 Fer divulgació sanitària entre la població
- L.8.4 Potenciar la imatge corporativa

L9

Línia estratègica 9: Desenvolupar el sistema d'informació

Per desplegar l'estratègia cal que modernitzar el sistema d'informació. Cal un sistema integrat que faciliti les tasques dels professionals, que compleixi les exigències legals, de seguretat i de privacitat de la informació que conté. Que tingui el ciutadà com a eix vertebral del sistema i que permeti obtenir indicadors en què basar les millores d'eficiència i d'eficàcia més adients.

- L.9.1 Disposar d'un programa informàtic assistencial que atengui les necessitats
- L.9.2 Implantar un nou sistema de gestió de la informació
- L.9.3 Disposar d'un aplicatiu per a la gestió de RRHH que atengui les necessitats
- L.9.4 Desenvolupar l'aplicatiu de manteniment del SAP
- L.9.5 Implantar un aplicatiu per al seguiment del pla estratègic

L10

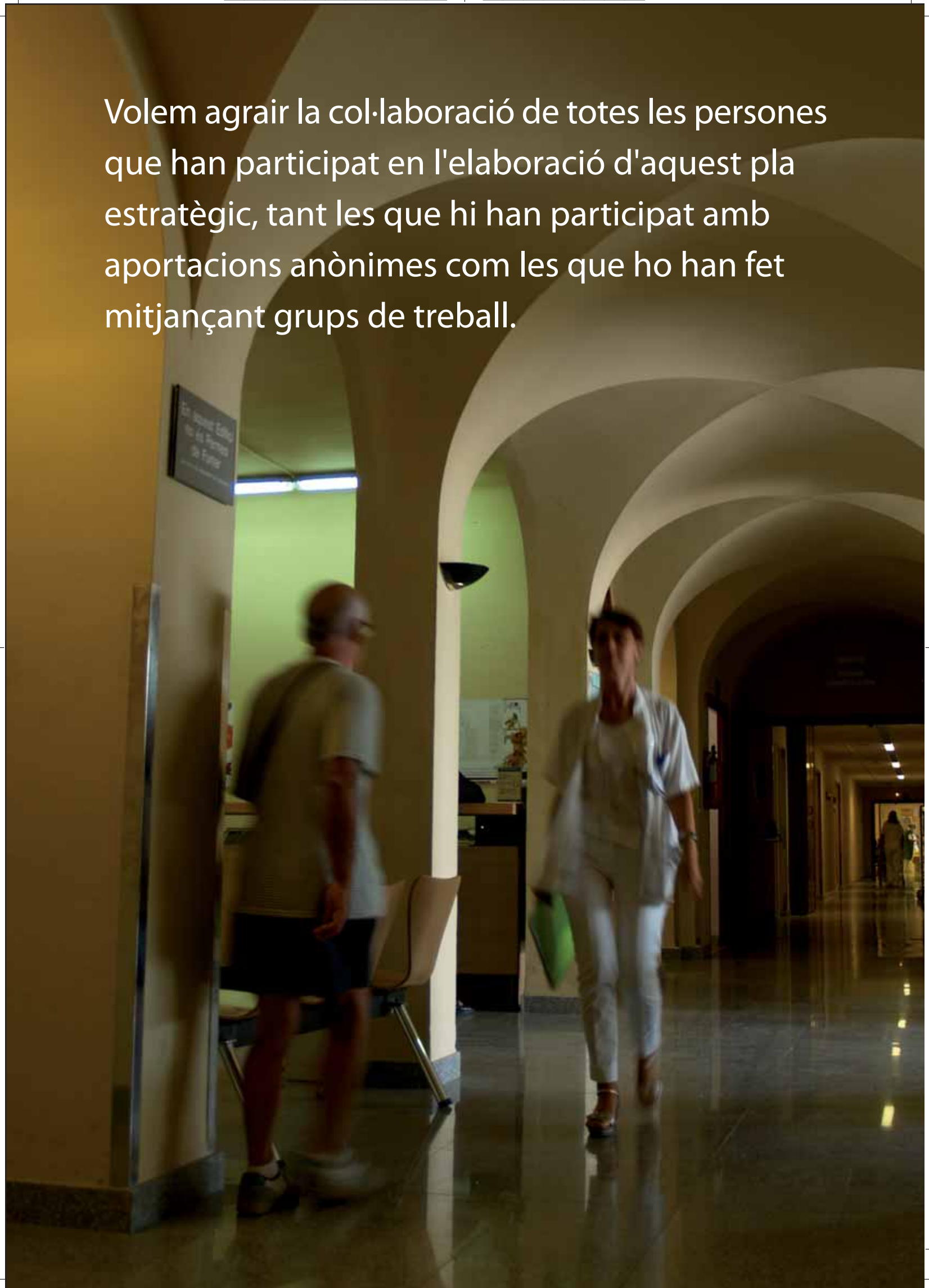
Línia estratègica 10: Potenciar la comunicació i el lideratge

Un element clau per assolir els objectius plantejats en aquest *Pla estratègic* serà el de potenciar la comunicació entre la direcció, els comandaments i la resta de professionals de l'entitat. Cal assolir un bon nivell de cooperació entre serveis i departaments i promoure el lideratge dels responsables dels equips.

- L.10.1 Promoure el lideratge per competències dels directius i comandaments
- L.10.2 Estructurar la dinàmica de reunions de serveis
- L.10.3 Definir continguts i canals de comunicació
- L.10.4 Creació d'una nova web



Volem agrair la col·laboració de totes les persones que han participat en l'elaboració d'aquest pla estratègic, tant les que hi han participat amb aportacions anònimes com les que ho han fet mitjançant grups de treball.





9. Participants

JUNTA DE PATRONAT

Santi Vila Vicente
 Consol Cantenys Arbuli
 Pere Casellas Borrell
 M^a Antonia Bonany Pagès
 Jesús Franco Escribano
 Josep Taberner Vilar
 Ramon Boixadós Malé
 Marià Lorca Bard
 Pere Cabrafiga Cristina
 Pilar Heras Trias
 Pere Padrosa Pierre
 Joan Company Agustí
 Jaume Torrent Echevarria
 Sílvia Oliveras Casadellà

President
 Vicepresidenta
 Secretari - vocal
 Vocal
 Vocal
 Vocal
 Vocal
 Vocal
 Vocal
 Vocal
 Vocal
 Vocal

CONSELL SOCIAL

Antoni Rodríguez López
 Salvi Güell Bohigas
 Ramon Piris Llorens
 Estanislau Puig
 Enric Maria Torrent Ferran
 Ernest Plana Larrouse
 Lluís Batista Majem
 Andreu Martí Colom
 Miquel Marcó Folc
 Amadeu Miquel Ballart
 Josep Fernández Menchon
 M. Teresa Figueras Portas
 Pilar Puig Adell
 Aurelia Ramos
 Roser Llevat
 Jordi Rotllan
 Lluís Ferrer Ramió
 Pilar Hernández Montenga

Ajuntament de Roses
 Ajuntament de Castelló d'Empúries
 Ajuntament de Castelló d'Empúries
 Ajuntament de l'Escala
 Cambra de Comerç de Girona
 FEOG
 PIMEC Girona
 CCOO
 Comerç de Figueres Associació
 Fundació Miquel
 ALTEM
 AMAF
 AECC
 ACAS Alt Empordà
 Creu Roja Figueres
 Càritas Interparroquial de Figueres
 Lliga Catalana d'Ajuda al Malalt de Càncer
 Fundació Roses Contra el Càncer

DIRECCIÓ

Paquita Abulí Picart
 Arcadi Boixadera Camps
 Margarita Bou Vendrell
 Joan Carles Forment Cots
 Josep Mateo Pla
 Jordi Massons Solano
 M. Àngels Ortega Paradedà
 Pere Plaja Roman
 Ramon Puig Rich
 Jordi Roca Comas
 Miquel Sala Gómez

COMANDAMENTS I COORDINACIONS

Ramon Batalla Llordés
 Lluís Blavi Pons
 Jordi Biescas Prat
 Elena Bonet Alarcon
 Carme Burgas Balibrea
 Pere Casanovas Catot
 Noemí Corral Ibern
 Enric Delgado Domínguez
 Josep Domingo Fontanet
 Arantza Fernández de Martikorena
 M^a Dolores Figueres Llorens
 Anna Frigola Frigolé
 Josep Fulquet Munné
 Manel Gallardo Masdeu
 José M^a Gálvez Hernández
 Agustí García-Die Sánchez
 Pilar Grau Cabrera
 Armand Grau Martín
 Héctor Jiménez Catalán
 Jordi Juvant Ribot
 Antoni Lázaro Carreras
 Pepi de las Heras Llobet
 Eva Mañach Portella
 Maria Martínez Pascual
 Carme Mora Maruny
 M. Jesús Muntané Hombrados
 Paquita Noguera Masoliver
 Marco Antonio Paz Bermejo
 M^a Angels Pérez García
 Jesús Pérez Villa
 Joan Planas Sala
 Concepció Pujol Figueres
 Carles Quiñones Ribas
 Lourdes Reixach Prunella
 Alicia Rey Miquel
 Glòria Rey Tardiu
 Joan Manel Ruiz Cardo
 Montserrat Saguer Oliva
 Ramón Sans Lorman
 Amàlia Salis Sánchez
 Cristina Serrabassa Fonoll
 Montse Soy Mas
 Joaquim Vesa Llanes
 Manel Vicente Carrascal
 Pilar Villalobos Arévalo

COMITÈ D'EMPRESA

Dolors Ayats Brets
 Bea Carreño Poyato
 Antonia Corro Ruiz
 Montse Guitart Vinyas
 Maria Hernández Marin
 Anna Juanola Pellicer
 Cristina Roig Brugués
 Raimundo Toubes Souto
 Rosa M^a Viñas Rouco
 Lola Vizcaino Vizcaino

ENTITATS COL·LABORADORES

Carles Corral Cullerll
 Margarida de Castro-Palomino Serra
 Jordi Costa Ribot
 Albert Nogué Font
 Francesc German Rebull
 Lluís Martínez Via
 Sara Rodríguez Requejo

Cor-Fi
 IAS
 IAS
 IAS
 ICS
 ICS
 ICS





Fundació Salut Empordà

Rda. Rector Arolas, sn
17600 Figueres (Girona)
Tel: 972 50 14 00
www.salutemporda.cat

Document elaborat per  **comtec**
Figueres, gener de 2010