

Manel del Castillo: "el Pla Estratègic ha estat fonamental per marcar el full de ruta present i futur de l'hospital"

- 1. El 2005 a l'Hospital van decidir posar en marxa un pla estratègic que arribava fins al 2008 per tal d'adaptar l'entitat als nous paradigmes socioeconòmics. El Pla se centrava en diversos aspectes: pla estratègic, pla d'obres i espais, guanyar l'activitat amb l'objectiu principal d'esdevenir una organització oberta a la comunitat, accessible i pròxima, amb capacitat d'investigació i docència sota els valors de l'hospitalitat i la solidaritat. Quina valoració global fa de l'acompliment d'aquest Pla estratègic?**

El Pla estratègic ha estat una eina important per a situar l'hospital en el panorama sanitari català, ens ha ajudat a dibuixar el camí de futur, i sobretot, ens ha ajudat a saber on volíem anar.

El nostre centre busca mantenir un projecte equilibrat, que afegeix a l'experiència i la qualitat assistencial, un vessant solidari i humanista que forma part de la nostra història i que es renova any rere any amb la tasca diària dels nostres professionals. Sens dubte, el desenvolupament del Pla estratègic, ha estat clau per consolidar aquesta visió.

Crec que la consecució d'objectius ha estat alta i, sobretot, ha generat confiança en la capacitat de l'organització per innovar i evolucionar, en definitiva, ha generat confiança en el futur.

- 2. De forma específica, el Pla citava la necessitat de millorar l'eficiència clínica; el model de gestió i la cartera de serveis. Quins passos s'han fet en aquest sentit i com els valora?**

Crec que l'organització es troba en aquests moments en un punt molt avançat pel que fa a eficiència clínica; els resultats en termes de estades evitables, ambulatorització, cirurgia sense ingrés, etc. tot i que sempre es pot millorar, són francament bons.

Pel que fa a la cartera de serveis, s'han anat creant noves unitats, molt orientades a problemes emergents en la societat actual (unitat de conductes additives, unitat d'obesitat...)o bé, dirigides a la detecció precoç d'anomalies (unitat de *screening* universal de la sordesa, unitat de *screening* oftalmològic neonatal...), o bé d'alta tecnologia i/o de referència, com ara la unitat de cirurgia de l'epilèpsia o la cirurgia fetal.

Finalment, pel que fa al model organitzatiu, la idea era flexibilitzar l'organització per tal de donar més fluïdesa i més capacitat de gestió als professionals. S'han constituït una sèrie d'àrees de gestió dirigides per un equip directiu intern i que tenen els seus propis objectius. D'altra banda, s'ha potenciat l'aparició de unitats clíniques, amb molt poc contingut de gestió, però en canvi,



un elevada orientació professional d'expertesa en patologies determinades; en aquest cas, es tracta d'equips multidisciplinaris que s'autoorganitzen per donar assistència global a problemes de salut multifactorials; són unitats molt basades en el coneixement.

3. L'Hospital Sant Joan de Déu s'ha marcat com a fita convertir-se en una xarxa de serveis més enllà de la seva posició actual d'hospital terciari i de sector i garantir l'atenció integrada. En quin punt de maduresa es troba aquest projecte? Què faran per tal d'arribar a assolir aquest objectiu?

Aquesta és una iniciativa a hores d'ara força consolidada. Tenim acords de col·laboració amb molts dels hospitals de la xarxa catalana, que van des de cobrir el servei directament enviant un especialista en dies concrets i atendre la població *in situ*, fins a oferir el suport en matèria de formació.

D'altra banda, un projecte important que afavoreix aquesta idea d'hospital obert és el programa dirigit especialment als pediatres de primària, Programa Vincles, que ofereix uns canals de col·laboració directes als pediatres del nostre àmbit d'influència; problemes assistencials, elaboració conjunta de protocols, processos compartits, etc. Aquesta iniciativa ha estat especialment ben acollida per aquests professionals.

4. En elaborar el Pla opinaven que la situació era favorable al desenvolupament d'un "dinamitzador" de l'atenció pediàtrica per a Catalunya? Pot desenvolupar aquest aspecte, quins serien les principals característiques d'aquest dinamitzador i quina seria la seva principal actuació?

Crec que podem dir que l'Hospital ja és actualment un dels dinamitzadors de l'atenció pediàtrica a Catalunya. La potenciació de l'Aula de Pediatria com a centre coordinador de la formació continuada a professionals atrau cada vegada més professionals d'arreu de Catalunya i de la resta de l'Estat espanyol. D'altra banda, és també una realitat la posició de lideratge pel que fa a divulgació de pautes de comportament saludable a través de l'Àrea de Divulgació, que arriben a una part de la població i d'altres agents sanitaris considerable.

5. Pel que fa als recursos humans, quines accions han incidit a l'hora d'abordar el Pla estratègic a l'Hospital Sant Joan de Déu?

Sense cap mena de dubte, una de les fites importants, va ser adherir-nos al conveni de la XHUP. L'hospital tenia un conveni propi que el situava fora dels grans acords que es prenen en l'àmbit sectorial. Teníem poca capacitat fins i tot a l'hora d'incorporar bons professionals, atès que els nostres salaris es situaven per sota de la resta d'hospitals del Conveni XHUP. Aquest va ser un pas difícil, però estratègicament fonamental. A partir d'aquí es varen poder equiparar salaris i altres situacions laborals i els canvis en les retribucions, sobretot de metges i infermeres, van ser molt importants.

Una altra fita que crec molt valorada, ha estat l'esforç per millorar les condicions de treball dels professionals. L'hospital arrossegava una situació de precarietat econòmica que li deixava molt poc marge de maniobra per revisar dotacions de plantilla, cobertura de guardies, incidències, etc. Les ràtios de personal eren dels més baixos del país. Millorar la composició dels equips i dotar de cobertura sistematitzada (es especial en el cas de infermeria), ha estat un dels grans reptes assolits en aquest Pla estratègic pel que fa recursos humans.

També hi ha hagut un esforç molt considerable en la dotació de recursos per la formació, amb un creixement de més del 400%, la qual cosa no és gens despreciable.



Ens queda pendent, tot i que s'han fet algunes millores en la mesura que les possibilitats de l'espai ens ho han permès, adequar millor els espais de treball pels professionals. Haurem d'esperar que el Pla d'obres general vagi avançant, per anar dotant de millors condicions els llocs de treball de l'hospital.

6. Un dels objectius estratègics de l'hospital és la docència i la investigació. En aquest sentit i en la línia d'aliances tenen un acord des del 1993 amb l'hospital Clínic. Quina valoració en fa?

L'acord amb l'Hospital Clínic va ser un pas molt important en el seu moment per l'hospital. Va permetre l'empenta definitiva a la vessant docent del centre, incloent-hi des de la docència a l'escola de medicina i infermeria, fins a la formació especialitzada en pediatria, cirurgia pediàtrica i ginecologia (MIR). Amb el temps, també han pres un paper de referent, els màsters i postgraus de diferents especialitats pediàtriques, avalats per la Universitat de Barcelona.

Avui en dia, l'Aliança Hospital Sant Joan de Déu-Clínic està més basada en col·laboracions de tipus assistencial d'alt nivell (cirurgia de l'epilèpsia, cirurgia fetal, Unitat d'Arítmies, Trasplantament renal, Cirurgia Maxil·lofacial...), i la valoració és molt bona.

Pel que fa a la recerca, l'altra faceta del centre i la més jove, compta amb un apartat pediàtric propi dins el marc de l'IDIBAPS anomenat "Desenvolupament en l'edat pediàtrica i en l'adolescència". D'aquest concepte bàsic apareixen les dues línies de recerca: desenvolupament neuronal i malalties metabòliques, i desenvolupament i creixement a l'edat pediàtrica.

7. El Pla estratègic PAIDHOS (pròxims, accessibles, investigadors, docents, hospitalaris, oberts i solidaris) se centra la gestió en les persones amb l'objectiu de fer present l'hospital en la comunitat. Quines actuacions estan duent a terme i com han estat acollides?

Pensem que un hospital de la nostra mida té un alt potencial d'influir en matèria de salut en la població on viu. Cada dia, atenem en el nostre centre més de 1.400 nens, pel cap baix i, si a més tenim en compte, que es tracta de famílies joves amb nens, tenim quasi l'obligació d'establir mecanismes que ens permetin influir d'una manera decidida.

Com ja s'ha comentat abans, l'Àrea de Divulgació que neix amb el Pla estratègic, també aconsegueix en bona mesura amb aquest objectiu. Informes dirigits als agents socials, conferències per a pares, espai a les associacions de pares de nens malalts, actes de divulgació d'hàbits saludables amb una visibilitat important a la porta principal de l'hospital i una molt bona participació de professionals del món no sanitari: guàrdia urbana (prevenció d'accidents), cuiners famosos (hàbits alimentaris), escriptors (hàbit de la lectura), etc.

8. El finançament de l'hospital depèn en un 95% del concert amb el CatSalut. En el Pla expressaven una certa incertesa pel que fa al futur model de finançament de l'activitat pediàtrica. Com el qualificaria en aquests moments?

Es va fer un bon pas endavant, en el moment en què es va aconseguir que el CatSalut reconegués la nostra especificitat d'hospital monogràfic pediàtric (que sempre ens havia penalitzat a l'hora del finançament), i situés el nostre preu d'alta, al mateix nivell que la resta d'hospitals terciaris, universitaris i de referència de Catalunya. Abans d'aquest canvi, era



evident que no jugàvem amb les mateixes regles de joc que tothom. L'hospital tenia un greu problema d'ingressos i el control sobre la despesa ja havia no donava gaire més marge per assegurar la sostenibilitat.

En aquests moments, tenim un resultat econòmic equilibrat.

9. Han introduït la prestació de serveis d'atenció mèdica privada com una de les fórmules per tal d'assegurar la sostenibilitat econòmica de l'hospital. Com definiria el Centre Mèdic Sant Joan de Déu i el seu encaix amb l'activitat de l'Hospital de Sant Joan de Déu?

Assegurar la sostenibilitat econòmica de l'hospital no passa pas per la introducció d'atenció mèdica privada. El que sí és veritat és que representen uns ingressos alternatius, que ens permeten tirar endavant alguns programes, i això sempre és benvingut.

El Centre Mèdic Sant Joan de Déu ha servit, sobretot, per ordenar l'activitat que ja feien alguns dels professionals de Sant Joan de Déu i també, evidentment, per potenciar aquesta activitat com un servei més que l'hospital ofereix als ciutadans. Per nosaltres, a més, és una bona manera de fidelitzar els nostres professionals.