

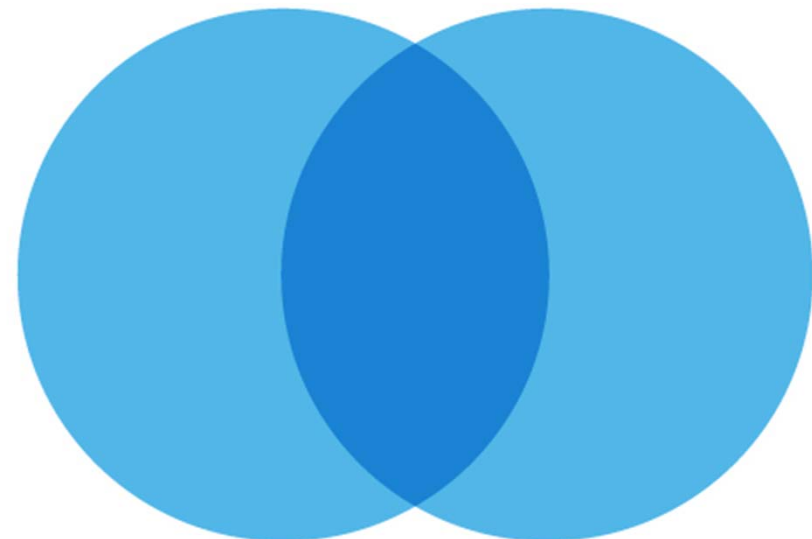
# Avaluació de la aliança Hospital Clínic - Hospital Sant Joan de Déu

25 de novembre de 2015



CLÍNIC  
BARCELONA  
Hospital Universitari

sant Joan  
de Déu  
HOSPITAL MATERNOINFANTIL  
UNIVERSITAT DE BARCELONA



# Índex

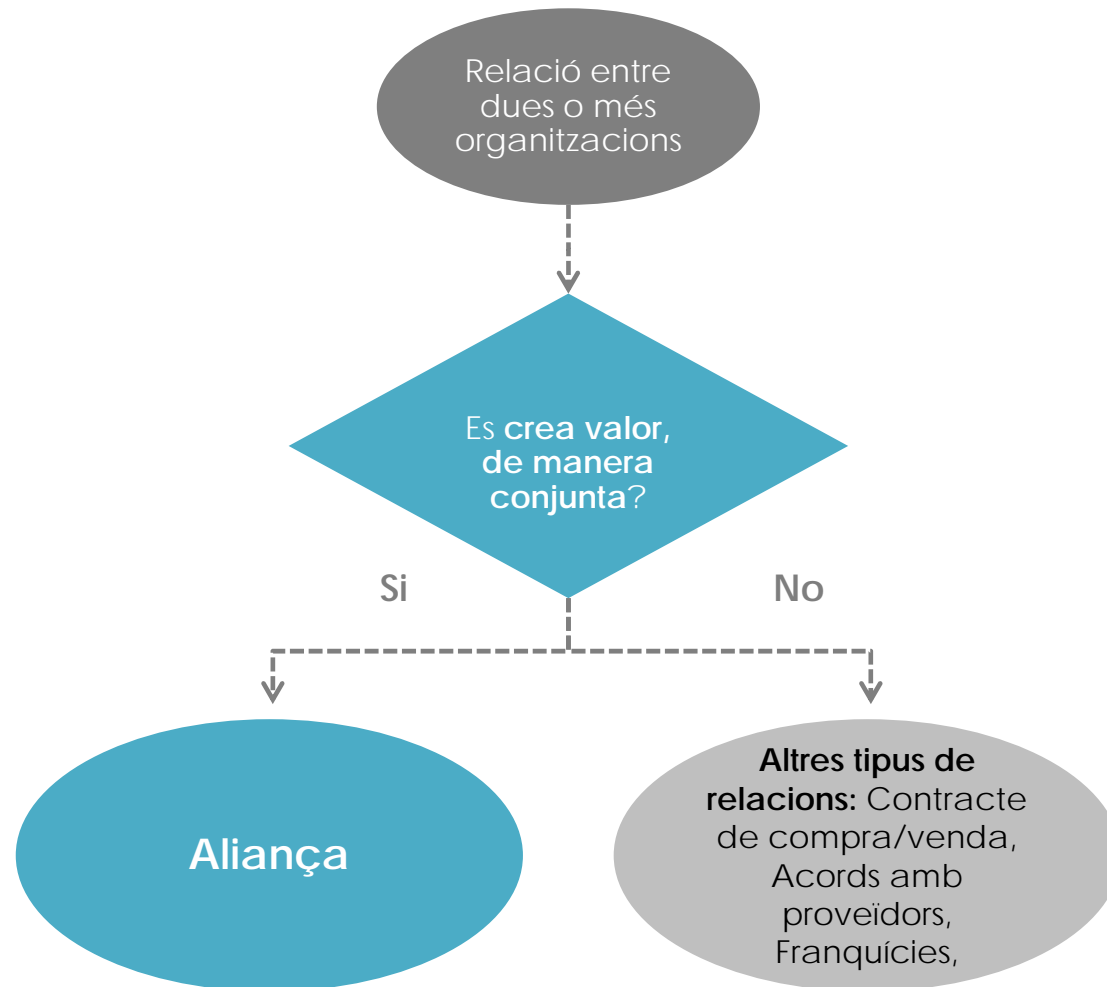
1. Consideracions generals sobre les aliances
  2. Passos per a formalitzar una aliança
  3. Aliança Hospital Clínic-HSJD
  4. Claus de l'èxit
-



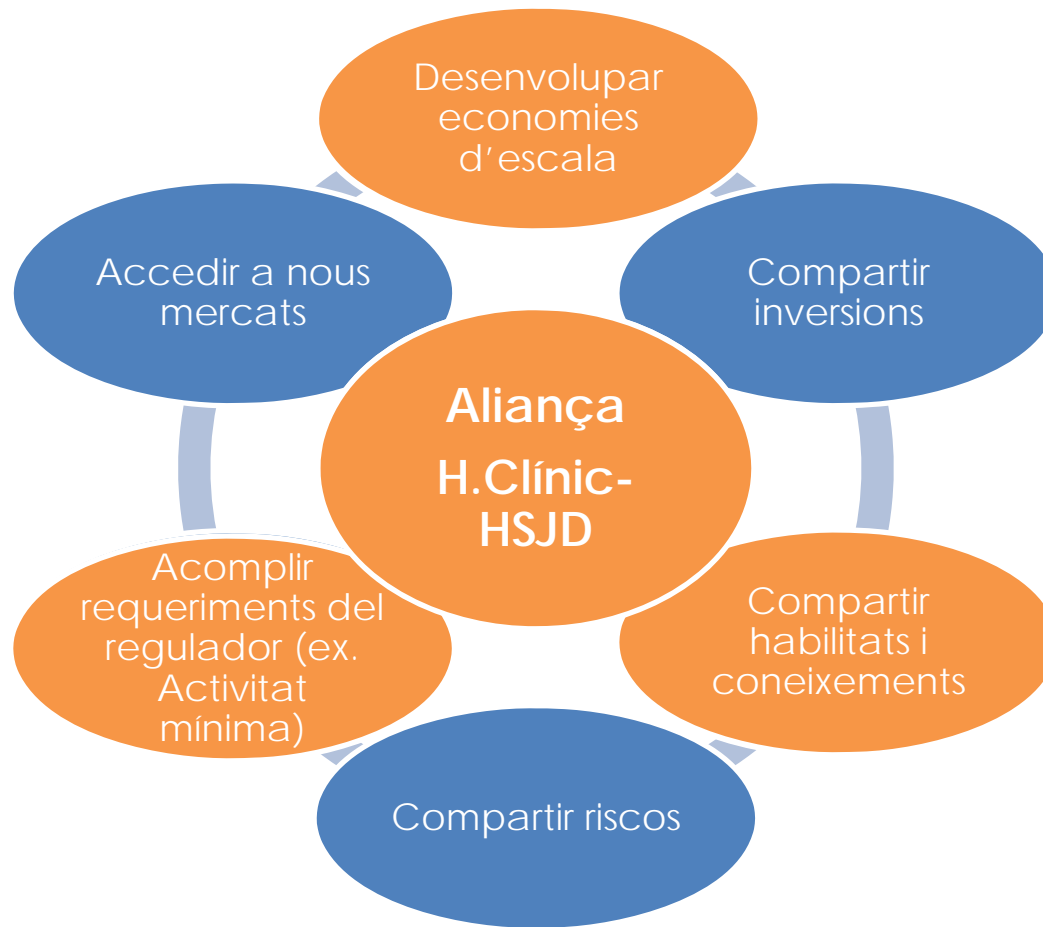
# Consideracions generals sobre les aliances

# Objectiu d'una aliança

## Creació conjunta de valor



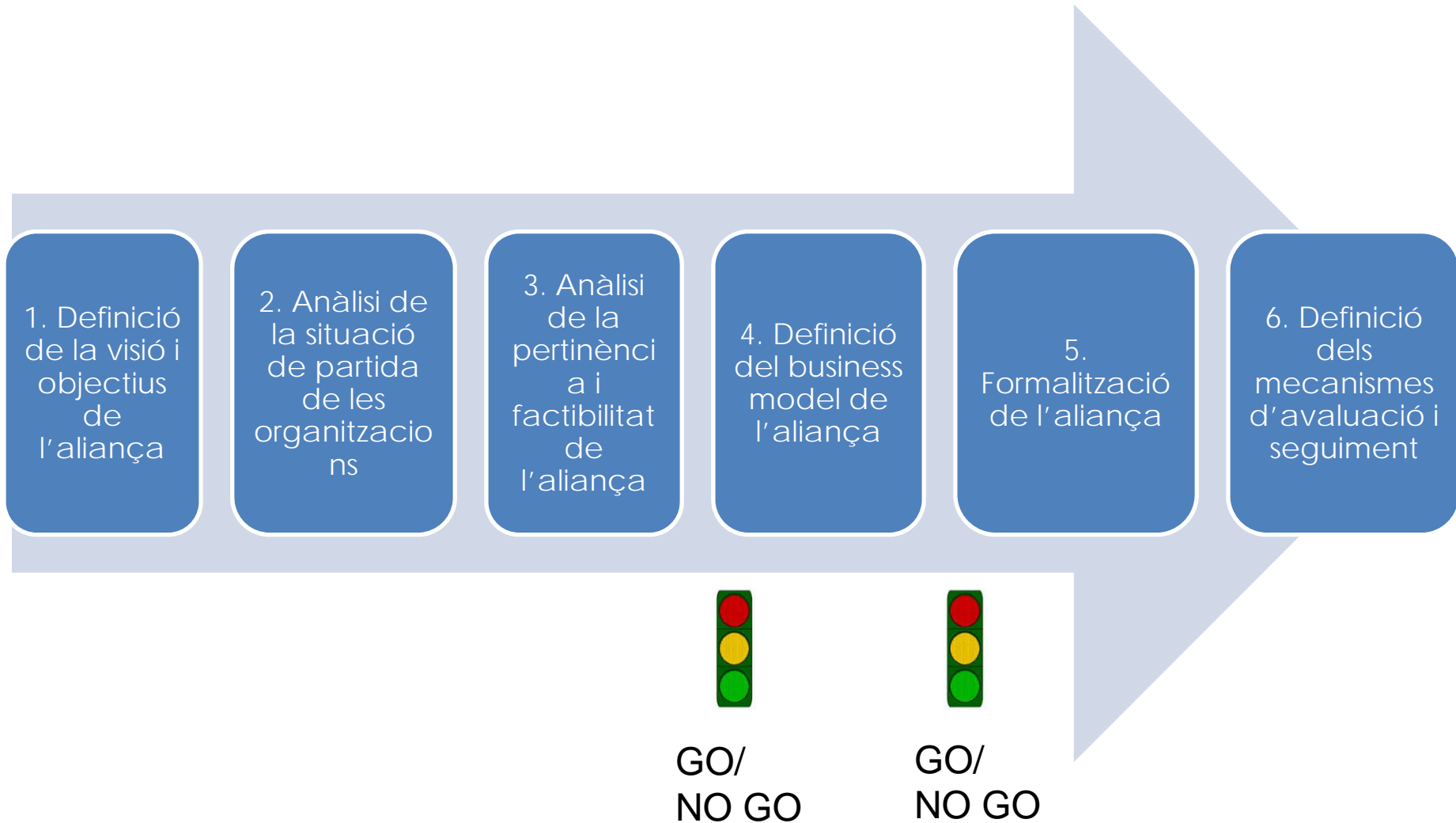
# Quines són les raons habituals que porten a la creació d'una Aliança?





# Passos per a formalitzar una aliança

# Metodologia per a la creació d'una aliança



Fonts:

*Manual de Bones Pràctiques en Aliances al Maresme.* Federació d'associacions i gremis empreserials del Maresme. 2010.

# Metodologia per a la creació d'una aliança



- Visió compartida
- Objectius globals i per a cada institució.
- Principis rectors d'organització i de funcionament





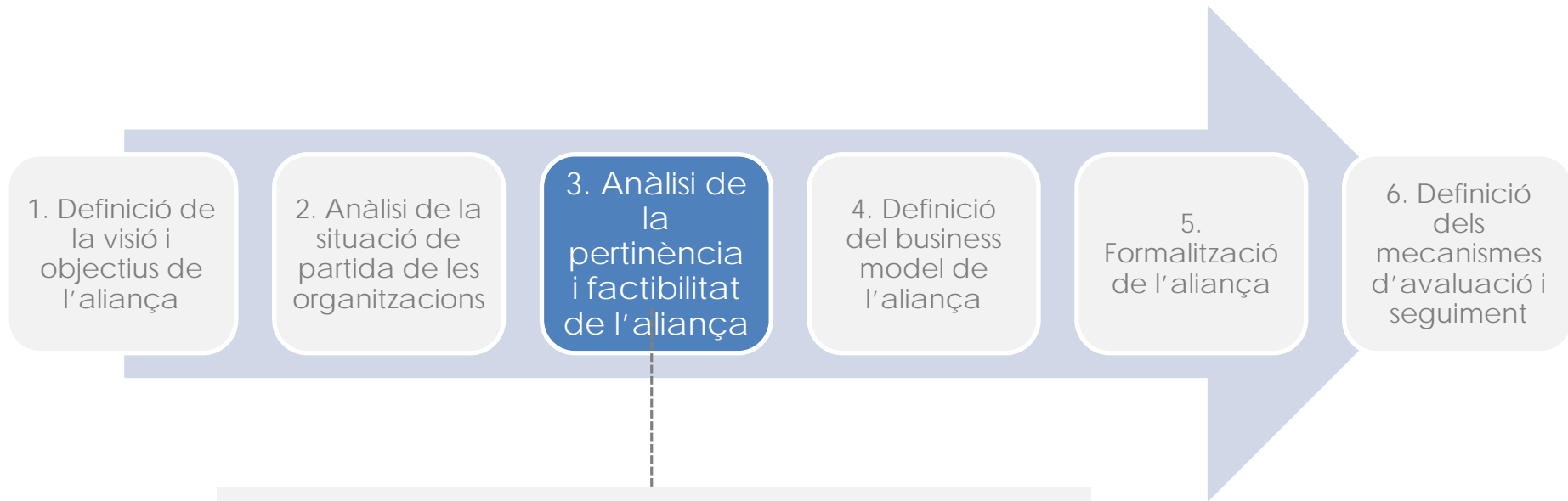
# Metodologia per a la creació d'una aliança



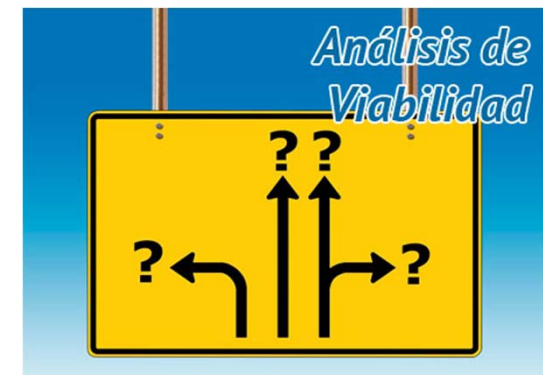
- Anàlisi del punt de partida de cada entitat
- Anàlisi de les seves competències respecte als objectius de l'aliança
- Caracterització de cada entitat: cultura, organització, lideratge
- Identificació de punts comuns i diferències entre les institucions



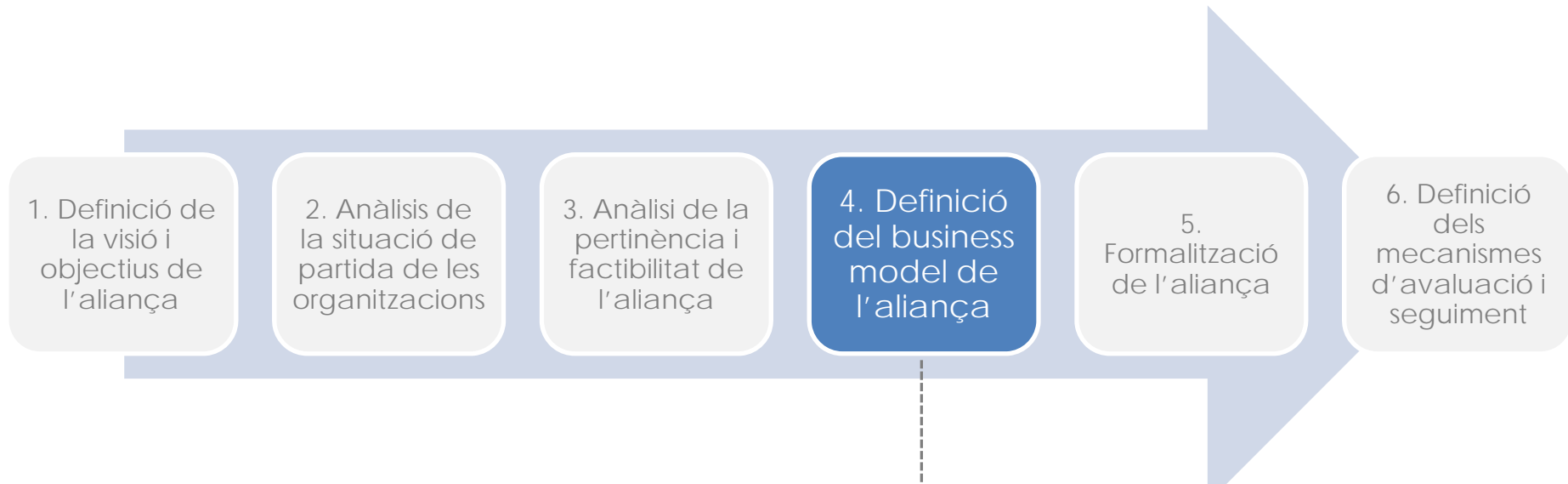
# Metodologia per a la creació d'una aliança



- Els beneficis esperats per l'aliança
- Els elements afavoridors per assegurar l'èxit
- Les barreres existents
- Els riscos potencials
- Els temors existents



# Metodologia per a la creació d'una aliança

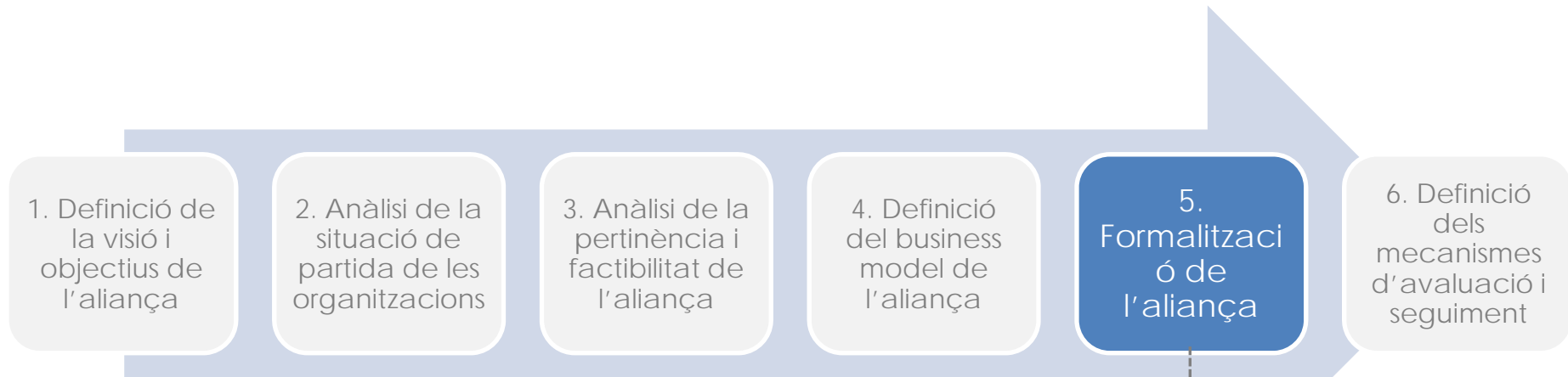


- Realització d'un business model que estructurari i quantifiqui:

- ✓ La factibilitat econòmica
- ✓ Els recursos necessaris per desenvolupar l'aliança
- ✓ El model de funcionament i organitzatiu

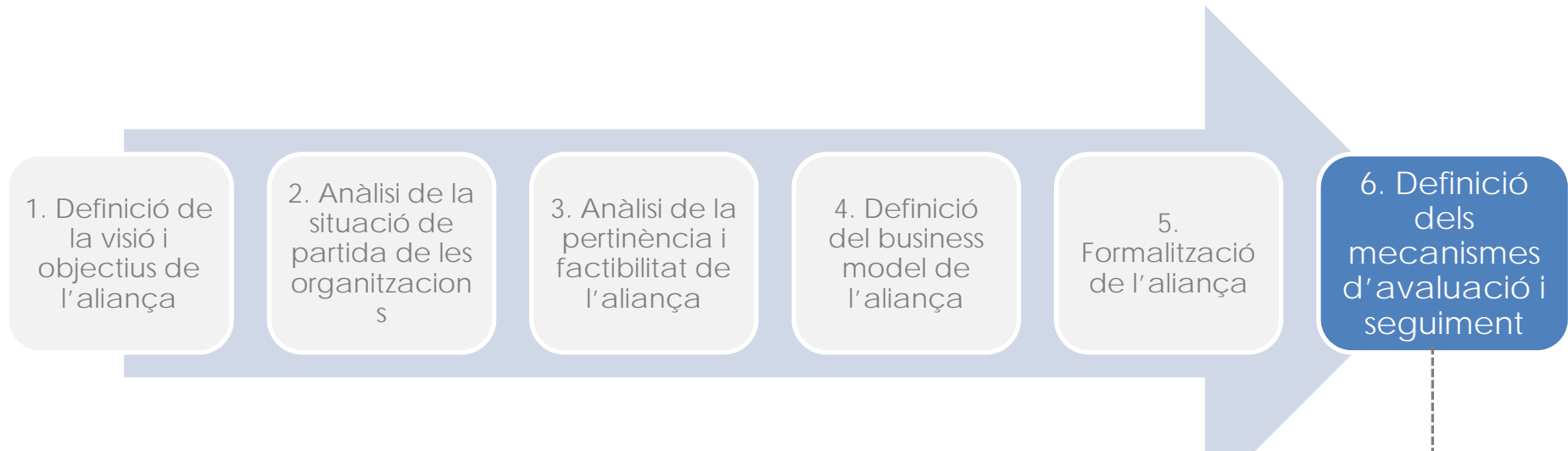


# Metodologia per a la creació d'una aliança



- Contractualització de l'acord entre les parts

# Metodologia per a la creació d'una aliança



- Model de govern de l'aliança
- Rols i responsabilitats dels participants de l'aliança
- Gestió dels conflictes
- Mecanismes informals per afavorir les relacions
- Quadre de comandament per al seguiment i avaluació dels resultats

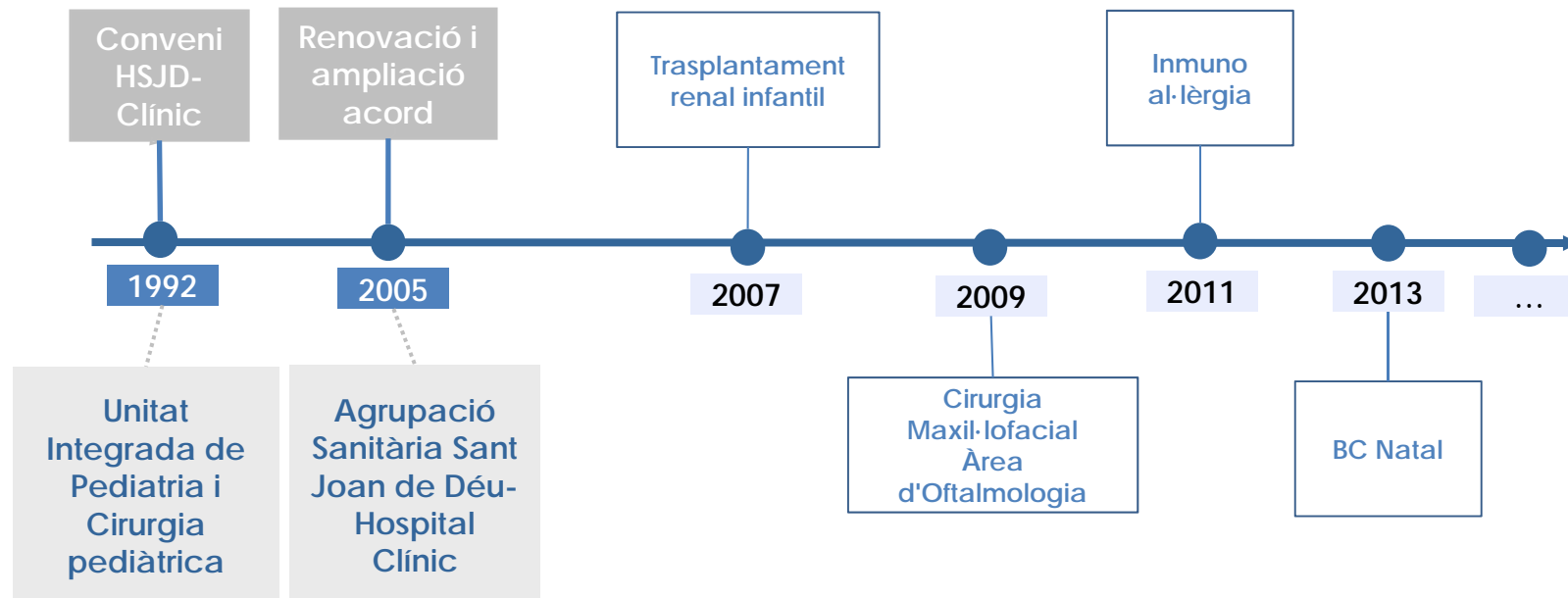
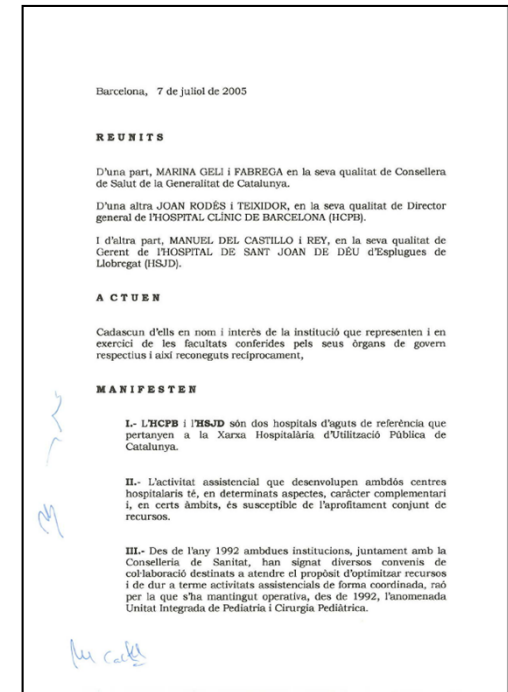
# Aliança Hospital Clínic - Hospital Sant Joan de Déu



# Aliança Hospital Clínic-HSJD

1992: Creació de la Unitat Integrada de Pediatria i Cirurgia Pediàtrica

2005: Agrupació Sanitària SJD-Hospital Clínic



# Metodologia per a la creació d'una aliança

## ALIANÇA H. CLÍNIC-HSJD



Fonts:

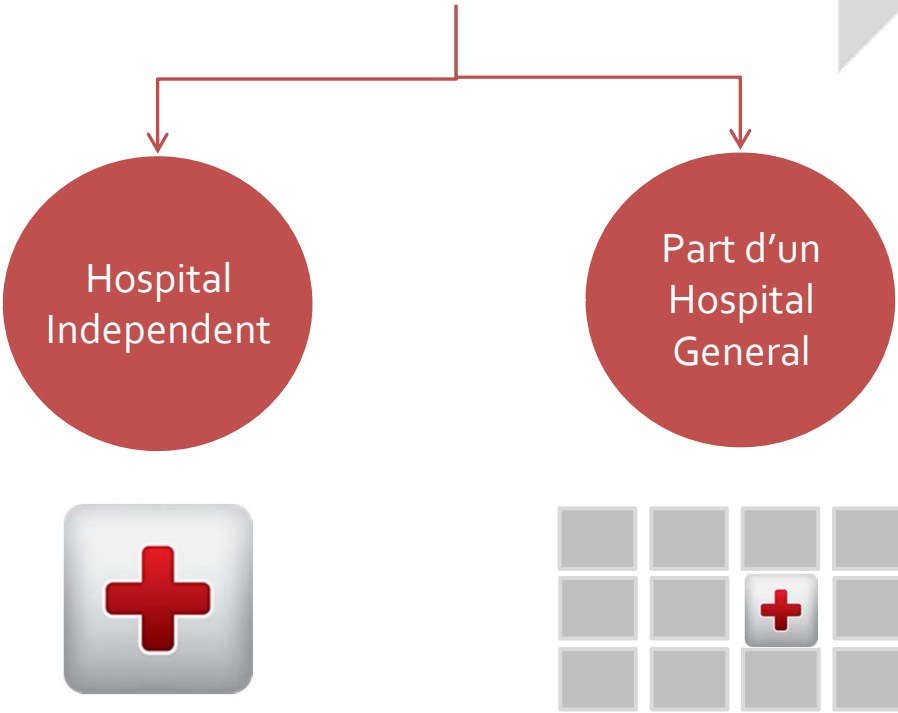
*Manual de Bones Pràctiques en Aliances al Maresme.* Federació d'associacions i gremis empreserials del Maresme. 2010.



# Reflexió HSJD



**REALIZADO EN LA ALIANZA H  
CLINIC-HSJD**



# Beneficis i inconvenients



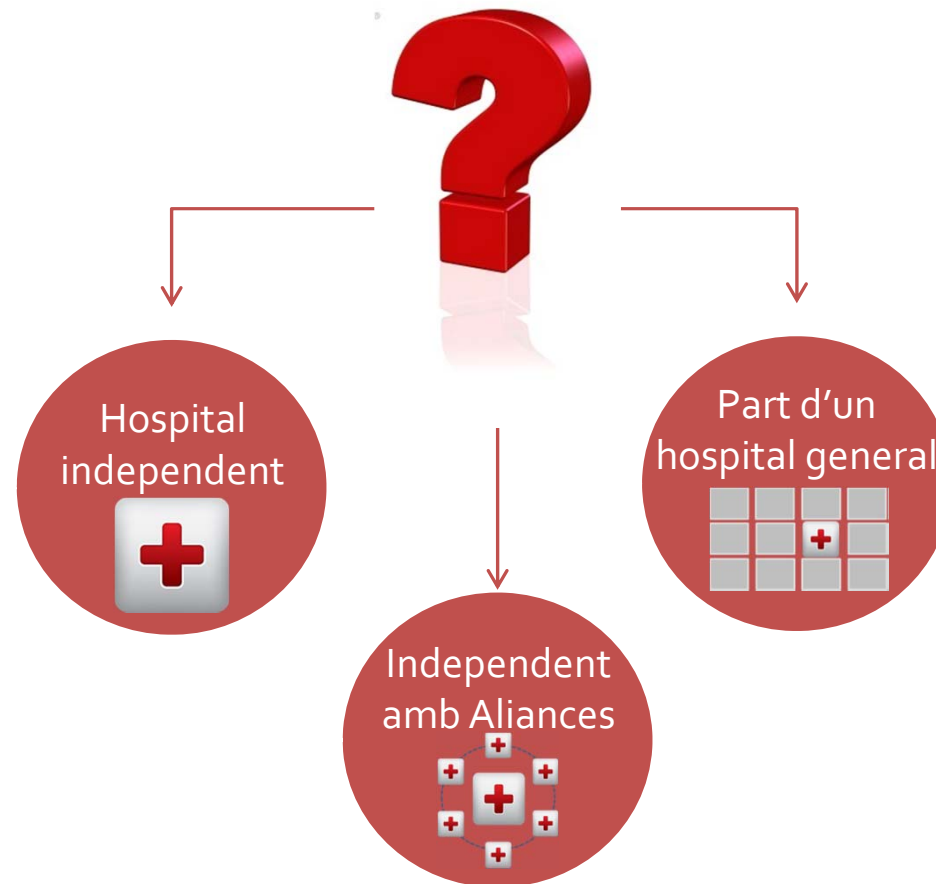
|   |   |   | Hospital Independent | Part d'un hospital general |
|---|---|---|----------------------|----------------------------|
| 1 | <b>CAPACITAT ATRACCIÓ PACIENTS</b>                      | Referencia per pacients pediàtrics                                    |                      |                            |
| 2 | <b>FLUX DE PACIENTS</b>                                 | Derivacions d'altres hospitals  |                      |                            |
| 3 | <b>PROFESSIONALS (Selecció, expertise, entrenament)</b> | Atracció d'especialistes pediàtrics en àrees altament especialitzades |                      |                            |
| 4 | <b>EQUIPAMENT MÈDIC/ TECNOLOGÍA</b>                     | Tecnologia d'alt cost   |                      |                            |
| 5 | <b>FILANTROPIA</b>                                      | Capacitat de fundraising  |                      |                            |

# Beneficis i inconvenients

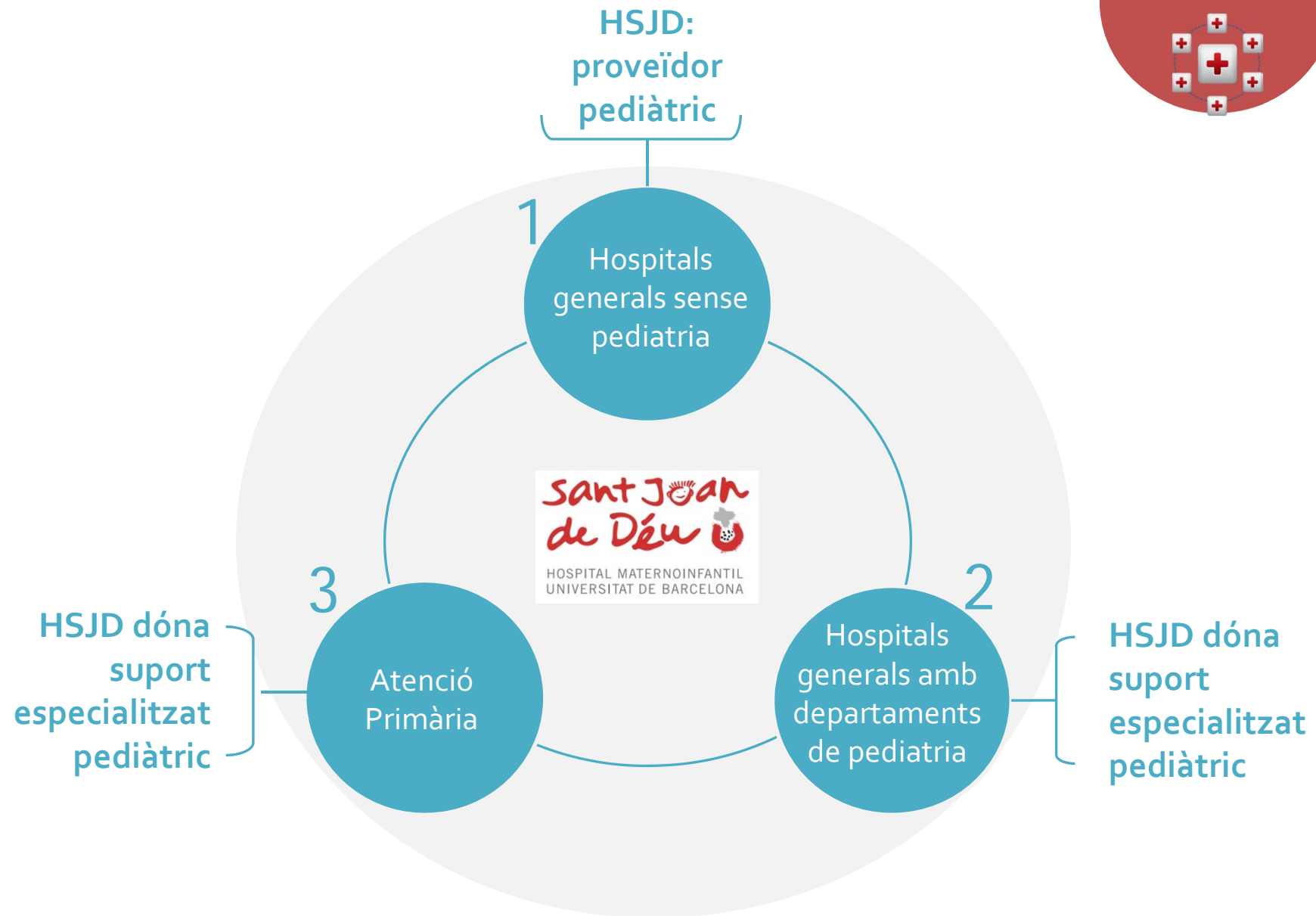


|    |   | Hospital Independent | Part d'un hospital general |
|----|---|----------------------|----------------------------|
| 6  | <b>"PEDIATRITZACIÓ"</b><br>Arquitectura i disseny, atenció centrada en la família...)   |                      |                            |
| 7  | <b>RECERCA</b><br>Enfocament en la recerca centrada en pediatria  |                      |                            |
| 8  | <b>EFICIÈNCIA I COST</b><br>Eficiència operativa i cost (serveis compartits)  |                      |                            |
| 9  | <b>CONTINUÏTAT DE CURES</b><br>Unitats de transició amb la edat adulta. amb (fibrosi quística...)   |                      |                            |
| 10 | <b>SISTEMES DE FINANÇAMENT</b><br>Mala adaptació dels sistemes finançament, especialment per l'increment de pacients amb patologies cròniques |                      |                            |

# Hospitals independents o programes pediàtrics dins de centres mèdics més grans?



# Independent + Aliances



# ¿Què s'ha garantit?



|   |   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
| 1 | <b>CAPACITAT ATRACCIÓ PACIENTS</b>                      | Referencia de pacients a hospitals pediàtrics                         |  |  |
| 2 | <b>FLUX DE PACIENTS</b>                                 | Derivacions d'altres hospitals  |  |  |
| 3 | <b>MEDICAL STAFF (Selecció, expertise, entrenament)</b> | Atracció d'especialistes pediàtrics en àrees altament especialitzades |  |  |
| 4 | <b>EQUIPAMENT MÈDIC/ TECNOLOGÍA</b>                     | Tecnologia d'alt cost   |  |  |
| 5 | <b>FILANTROPIA</b>                                      | Capacitat de fundraising  |  |  |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

2  
Hospitals generals amb departaments de pediatria

3  
Atenció Primària

Aliança clinic HSJD

Aliança clinic HSJD

# ¿Què s'ha garantit?



|    |                         |   | Hospital Independent | Part d'un hospital general | Independente amb aliances |
|----|-------------------------|---|----------------------|----------------------------|---------------------------|
| 6  | "PEDIATRITZACIÓ"        | Arquitectura i disseny, recursos especials (pallassos...)   | ✓                    | ✗                          |                           |
| 7  | RECERCA                 | Enfocament en la recerca centrada en pediatria  | ✓                    | ✗                          |                           |
| 8  | EFICIÈNCIA I COST       | Eficiència operativa i cost (serveis compartits)  | ✗                    | ✓                          | ✓                         |
| 9  | CONTINUÏTAT DE CURES    | Continuïtat de cures de l'adult amb "enfermetat pediàtrica" (fibrosi quística...)                         | ✗                    | ✓                          | ✓                         |
| 10 | SISTEMES DE FINANÇAMENT | Mala adaptació dels sistemes financers, especialment per l'increment de pacients amb patologies cròniques | ✗                    | ✓                          |                           |

Aliança clinic HSJD

Aliança clinic HSJD



# Descripció de l'Aliança

**CLÍNIC**  
**BARCELONA**  
Hospital Universitari

*Sant Joan  
de Déu*   
HOSPITAL MATERNOINFANTIL  
UNIVERSITAT DE BARCELONA




Amb un recorregut de 23 anys els hospitals Clínic i Sant Joan de Déu han eixamplat la seva col·laboració amb **quinze acords formals** afegits al acord inicial del 1992

| Acord*  | Data signatura |
|---|----------------|
| Annex 1 - Cirurgia de l'Epil·lèpsia                         | 01/12/2005     |
| Annex 2 - Cirurgia pediàtrica                               | 01/11/2006     |
| Annex 3 - Trasplantament renal infantil                     | 01/06/2007     |
| Annex 4 - Medicina Nuclear, Radiologia                      | 01/04/2008     |
| Annex 5 - Àrea del cor & Catrimia                           | 01/04/2008     |
| Annex 6 - Òrgans, teixits i cèl·lules humanes               | 01/04/2008     |
| Annex 7 - Cirurgia Maxil·lofacial                           | 21/05/2009     |
| Annex 8 - Àrea d'Oftalmologia                               | 19/05/2009     |
| Annex 11 - Docència   | 11/11/2009     |
| Annex 12 - Centre de Diagnòstic Biomèdic                    | 19/03/2010     |
| Annex 13 - Immuno-al·lèrgia                                 | 03/12/2011     |
| Annex 15 - BCNatal  | 03/10/2013     |
| Annex 16 - Anatomia Patològica (Centre Diagnòstic Biomèdic) | 01/10/2013     |

\* No s'hi inclouen els acords finalitzats o fusionats

# Anàlisi qualitativa

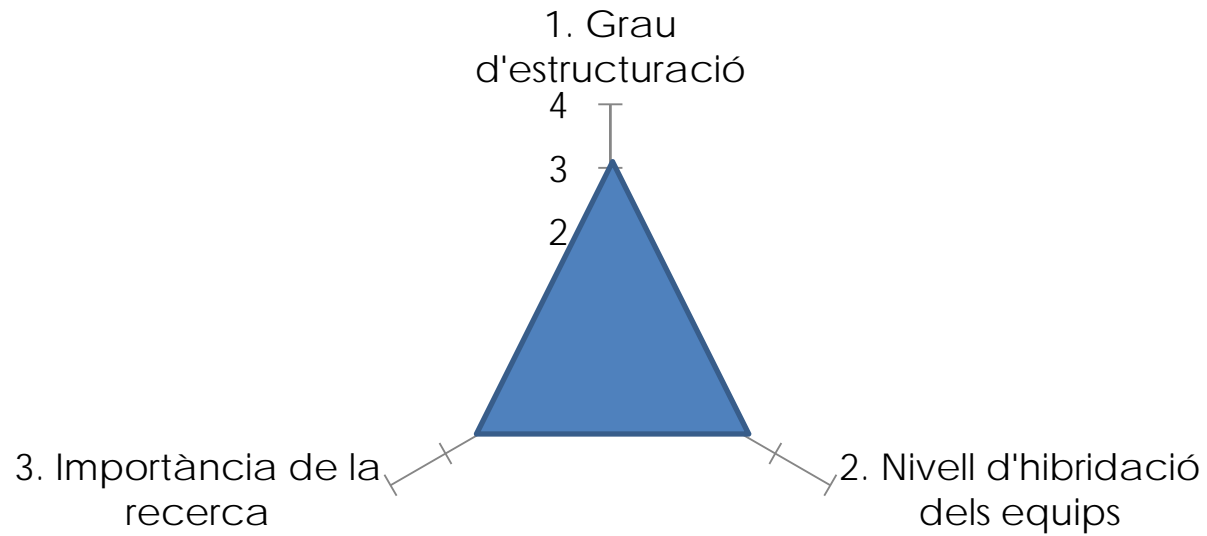
Posicionament de cada aliança en base als eixos següents

|  |   |  |                                 |  |
|--|---|--|---------------------------------|--|
| 1. Grau d'estructuració del govern i la gestió |   |  |                                 |  |
| 2. Nivell d'hibridació dels equips             |   |  |                                 |  |
| 3. Importància de la recerca en l'aliança      |  |  |                                 |  |
| 4. Impacte per a les institucions              | <i>Nivell d'impacte en l'HSJD</i>   |  | <i>Nivell d'impacte en l'HC</i> |  |

# Programa d'epilèpsia refractària al Tractament Farmacològic

|   |   |
|---|---|
| <p>1. Objectius i característiques de l'aliança</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Programa conjunt</b> d'Epilèpsia Refractària al Tractament Farmacològic.</li><li>• <b>Recursos conjunts:</b> neuròleg, neurocirurgià, etc.</li></ul>                   |
| <p>2. Gestió de l'aliança</p>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinador Quirúrgic, com <b>figura conjunta del programa per a les dues institucions</b>, amb presència reglada i incentius específics.</li></ul>                       |
| <p>3. Resultats obtinguts</p>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>CSURs Epilèpsia refractària i Malalties Rares</b> que cursen Trastorns del Moviment.</li><li>• <b>Unitat integrada.</b></li><li>• <b>Unitat de Transició</b></li></ul> |

# Programa d'epilèpsia refractària al Tractament Farmacològic



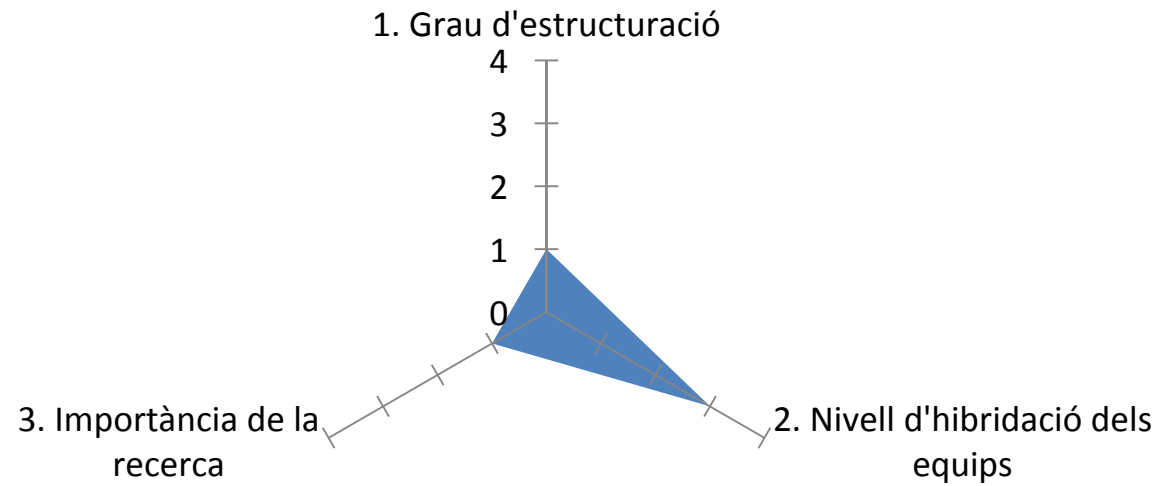
4. Impacte en les institucions :

|      |   |   |   |   |   |   |    |
|------|---|---|---|---|---|---|----|
|      | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 |    |
| HSJD |   |   |   |   |   |   | HC |

# Cirurgia Pediàtrica

|   |  |
|---|--|
| <p>1. Objectius i característiques de l'aliança</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Realització de <b>Cirurgia pediàtrica programada</b></li><li>• <b>Cobertura de guàrdies</b> de pediatria i cirurgia pediàtrica</li></ul>   |
| <p>2. Gestió de l'aliança</p>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• -</li></ul>  |
| <p>3. Resultats obtinguts</p>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Intercanvi de professionals</b> entre les institucions</li><li>• S'estan iniciant <b>noves possibles aliances per Cirurgia Maxil·lofacial</b> (llavi leporí i fissures palatines)</li></ul> |

# Cirurgia Pediàtrica - Posicionament



4. Impacte en les institucions :

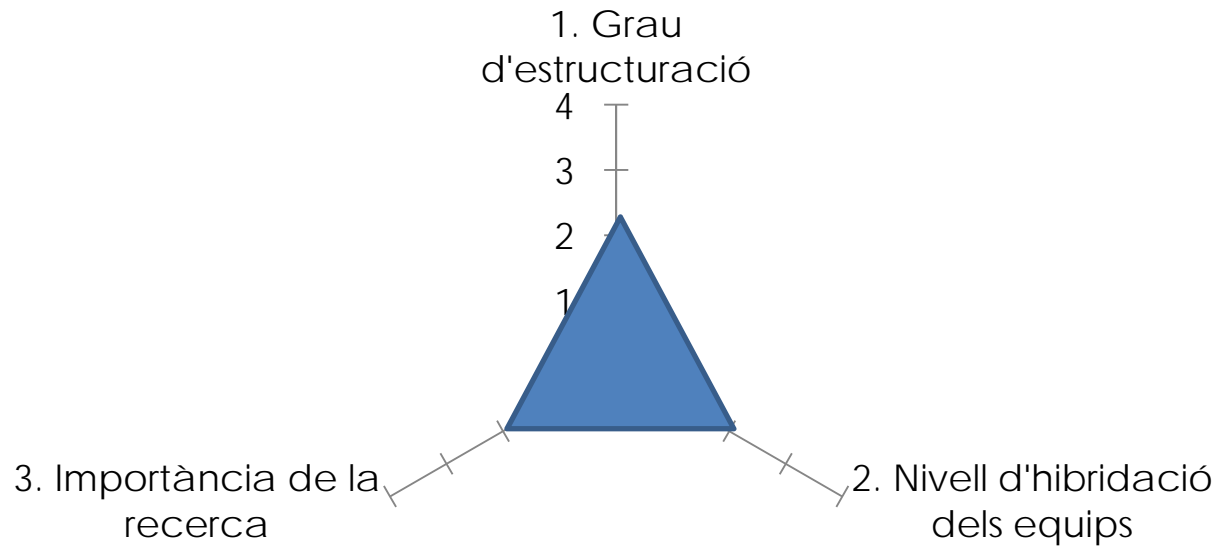
|      |   |   |   |   |   |   |    |
|------|---|---|---|---|---|---|----|
|      | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 |    |
| HSJD |   |   |   |   |   |   | HC |

# Transplantament renal infantil

|   |   |
|---|---|
| <p>1. Objectius i característiques de l'aliança</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Intervenció dels nens</b> per l'equip d'urologia de l'HC.</li><li>• <b>Seguiment post-quirúrgic dels nens</b> per l'equip de nefrologia de l'HSJD.</li></ul> |
| <p>2. Gestió de l'aliança</p>                       |   |
| <p>3. Resultats obtinguts</p>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Activitat de referència : <b>CSUR</b> transplantament renal infantil</li></ul>  |



# Transplantament renal infantil - posicionament



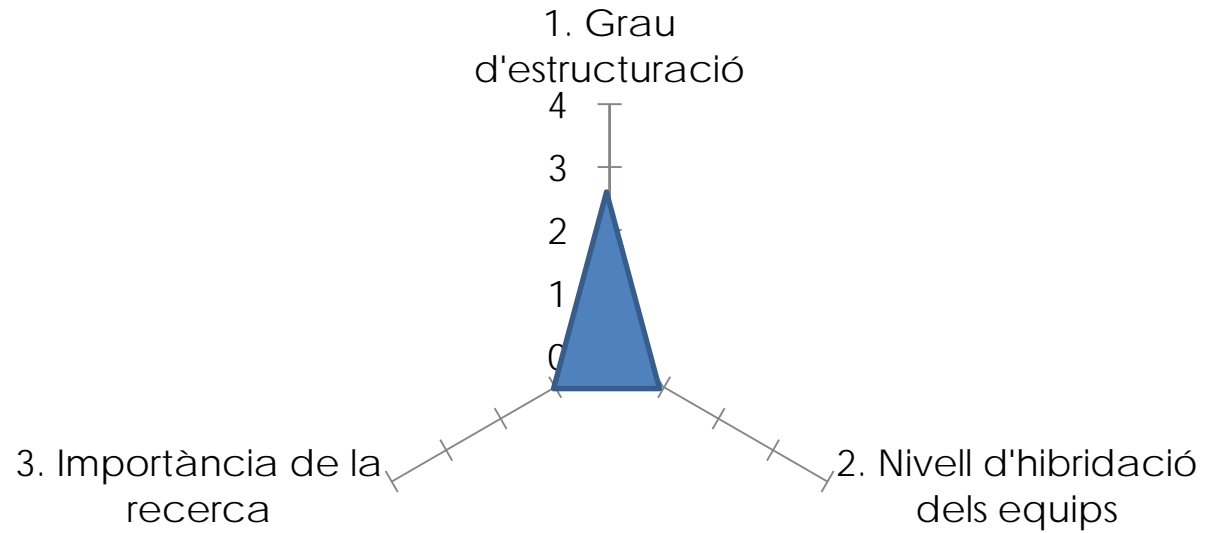
4. Impacte en les institucions :

|      |   |   |   |   |   |   |    |
|------|---|---|---|---|---|---|----|
|      | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 |    |
| HSJD |   |   |   |   |   |   | HC |

# Docència

|   |  |
|---|--|
| <p>1. Objectius i característiques de l'aliança</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>• L' HSJD ofereix <b>rotacions en pediatria</b> a l' Hospital Clínic per a una bona part de les 39 especialitats acreditades</li></ul> |
| <p>2. Gestió de l'aliança</p>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• -</li></ul>  |
| <p>3. Resultats obtinguts</p>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Acreditació de l'HSJD com "acreditat com dispositiu" per diverses especialitats de l'HC</li></ul>                                    |

# Docència - posicionament



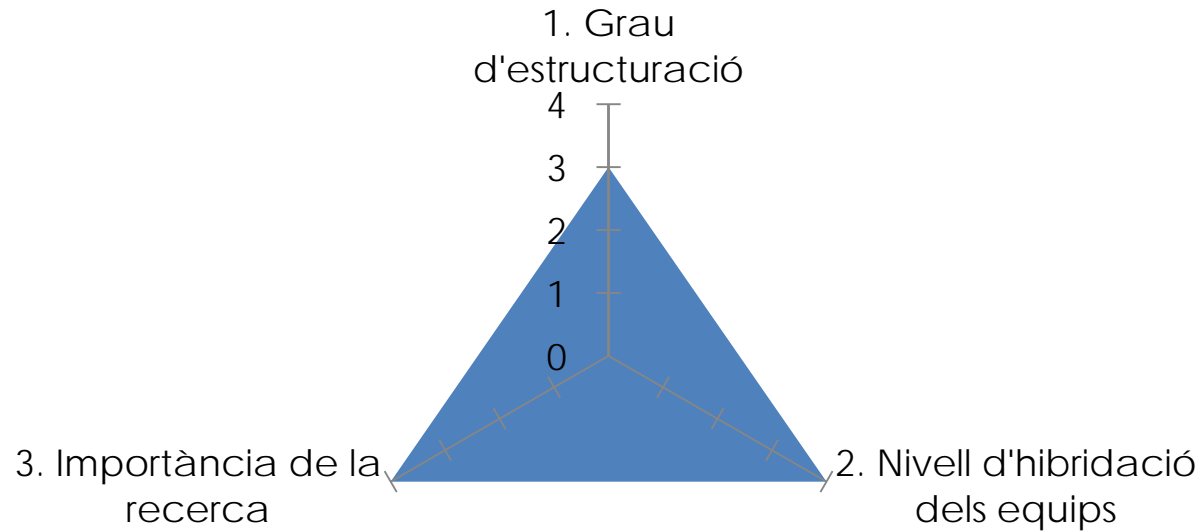
4. Impacte en les institucions :

|      |   |   |   |   |   |   |    |
|------|---|---|---|---|---|---|----|
|      | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 |    |
| HSJD |   |   |   |   |   |   | HC |

# Immunologia clínica

|   |  |
|---|--|
| <p>1. Objectius i característiques de l'aliança</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Unitat Funcional d'Immunologia Clínica</b>, (Immunoal·lèrgia i Reumatologia de l'HSJD i Servei d'Immunologia de l'HC). L'HSJD aporta la part clínica i l'HC el laboratori especialitzat.</li><li>• <b>Sistema d'hibridació d'equips</b></li></ul> |
| <p>2. Gestió de l'aliança</p>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Reunions periòdiques de discussions de casos i de seguiment.</b></li></ul>  |
| <p>3. Resultats obtinguts</p>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• El CDB és el <b>laboratori d'immunologia</b> de l'HSJD.</li><li>• Les malalties pediàtriques aporten <b>casuística i coneixement al CDB.</b></li><li>• <b>Projectes de recerca conjunts.</b></li></ul>   |

# Immunologia clínica - Posicionament



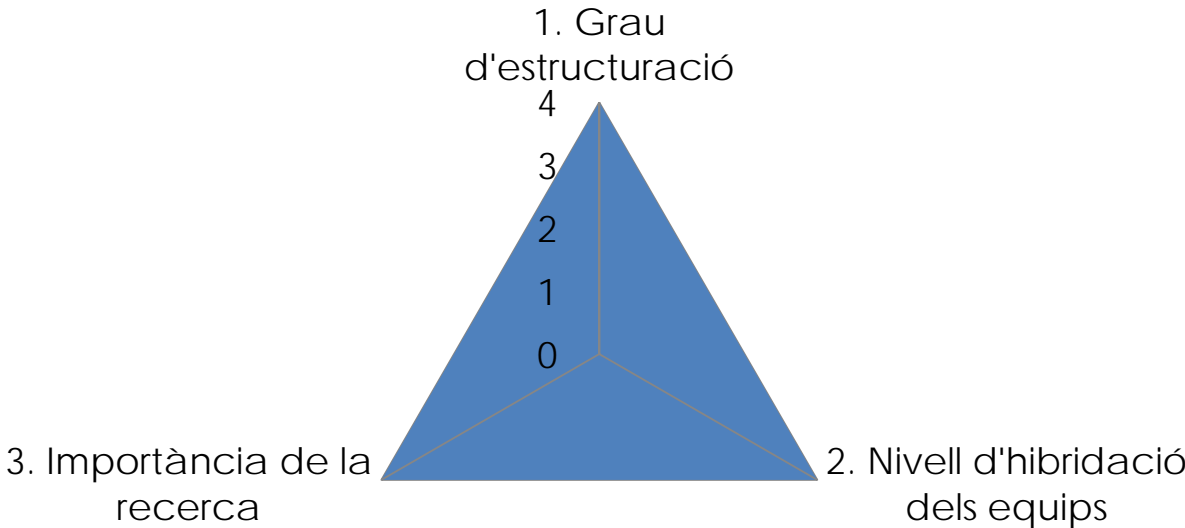
4. Impacte en les institucions :

|      |   |   |   |   |   |   |    |
|------|---|---|---|---|---|---|----|
|      | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 |    |
| HSJD |   |   |   |   |   |   | HC |

# BCNatal

|   |  |
|---|--|
| <b>1. Objectius i característiques de l'aliança</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Servei comú</b> de Medicina Maternofetal (MMF) i neonatal (NN)</li><li>• Estructura organitzativa única amb elements transversals a les dues institucions associats als processos assistencials</li><li>• Suport de cirurgians pediàtrics de l'HSJD</li></ul> |
| <b>2. Gestió de l'aliança</b>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Òrgan de Govern propi</li><li>• Quadre de Comandaments per fer la gestió del Centre.</li></ul>   |
| <b>3. Resultats obtinguts</b>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Augment de la massa crítica.</li><li>• Atractivitat per als professionals.</li><li>• Augment de la productivitat científica.</li><li>• Millora dels circuits dels pacients i disminució de la variabilitat clínica.</li></ul>                                    |

# BCNatal - Posicionament



4. Impacte en les institucions :

|      |   |   |   |   |   |   |    |
|------|---|---|---|---|---|---|----|
|      | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 |    |
| HSJD |   |   |   |   |   |   | HC |

# Caracterització transversal

L'anàlisi global realitzada permet caracteritzar i posicionar cadascuna de les aliances en curs

|  | 1. Grau d'estructuració | 2. Nivell d'hibridació dels equips | 3. Importància de la recerca | Impacte en la institució |    |
|--|-------------------------|------------------------------------|------------------------------|--------------------------|----|
|  |                         |                                    |                              | HSJD                     | HC |
| <b>Annex 1 - Programa d'epilèpsia refractària al Tractament Farmacològic</b> |                         |                                    |                              |                          |    |
| <b>Annex 2 - Cirurgia Pediàtrica</b>   |                         |                                    |                              |                          |    |
| <b>Annex 3 - Transplantament renal infantil</b>                              |                         |                                    |                              |                          |    |
| <b>Annex 11 - Docència</b>   |                         |                                    |                              |                          |    |
| <b>Annex 13 - Immunologia clínica</b>  |                         |                                    |                              |                          |    |
| <b>Annex 15 - BCNatal</b>  |                         |                                    |                              |                          |    |





# Claus de l'èxit de les aliances (i els matrimonis)

# Harvard Business Review

Harvard  
Business  
Review

ORGANIZATIONAL CULTURE

## 15 Steps for Successful Strategic Alliances (and Marriages)

by Rosabeth Moss Kanter

JUNE 01, 2010

Wedding bells fill the Northern Hemisphere air for this season's happy couples. Among the newlyweds armed with pre-nuptial agreements are numerous companies starting strategic alliances, joint ventures, and focused collaboratives.

Unlike full-blown mergers, in which two really do become one because one company disappears, alliances and partnerships resemble modern marriages: separate careers, individual checkbooks, sometimes different names, but the need to work out the operational overlap around household and offspring.

For many years, I've helped major companies and other organizations extract value from their strategic alliances or watch them disappear. I've developed a 15-step guide to ensuring success at every stage of the relationship, from courtship to ongoing success (first reported in my book *World Class*).

So here is my business marriage counseling advice. Any resemblances to personal marriages or advice for June newlyweds are strictly intentional.

**1. Be open to romance, but court carefully.** At the beginning of new relationships, selective perceptions reinforce dreams, not dangers. Potential partners see in the other what they want to see, believing what they want to believe. Hopes, dreams, and visions should be

# 10 passos per assegurar l'èxit de les aliances (i dels matrimonis!)

## 1 Estar obert al "romanç", però festejar amb cura

Els partners potencials veuen en l'altre el què volen veure. Els somnis i les esperances s'han d'equilibrar amb els fets *factuals*.

## 2 Coneix-te tu mateix, identifica els teus punts forts

Una organització que busca socis ha d'identificar els actius que tenen valor pels partners. Les xarxes dels febles no sobreviuen  
*Les millors aliances uneixen punts forts amb punts forts.*



# 10 passos per assegurar l'èxit de les aliances (i dels matrimonis!)

## 3 Busca compatibilitat en els valors

En entorns en ràpida evolució, la compatibilitat dels valors, la filosofia i els objectius són més importants que les característiques específiques d'un acord immediat.



## 4 Tracta a la resta de la família amb respecte

La relació entre els líders de les organitzacions no és suficient, altres persones de l'organització han de guanyar també amb l'aliança.



# 10 passos per assegurar l'èxit de les aliances (i dels matrimonis!)

5

## Estén el compromís al màxim de persones

Les aliances comencen amb un nombre limitat de connexions entre els líders, però a mida que l'aliança es desenvolupa participen més i més persones.



6

## No et basis únicament en el contracte i construeix ponts entre les organitzacions

Els acords formals no poden anticipar-ho tot, i les interpretacions dels acords poden variar, fins i tot en el si d'una mateixa organització.

Les col·laboracions actives tenen lloc quan les organitzacions desenvolupen estructures, processos i competències per superar les diferències i crear valor.



# 10 passos per assegurar l'èxit de les aliances (i dels matrimonis!)

7

## Respecta les diferències

No s'ha d'escatimar el temps invertit en entendre les diferències i transcendir-les.



8

## Aprèn del soci, ensenya al soci

Les organitzacions que creen més valor de les seves aliances, tendeixen a tenir una major comunicació interna, a compartir-la i a promoure una atmosfera d'aprenentatge.



# 10 passos per assegurar l'èxit de les aliances (i dels matrimonis!)

## 9 Estigues llest per canviar

Els socis han d'estar disposats a influenciar-se i a adaptar-se l'un a l'altre.



## 10 Prepara't per canviar el rumb de l'aliança o per acabar la relació

Com els sistemes vius, les relacions evolucionen, raó per la qual s'han d'esperar els canvis. La millor garantia per assegurar que les organitzacions seran més properes en el futur és reeixir en el què volen aconseguir avui. L'èxit reforça les relacions.



# Avaluació de la aliança Hospital Clínic - Hospital Sant Joan de Déu

25 de novembre de 2015



**CLÍNIC**  
**BARCELONA**  
Hospital Universitari

*Sant Joan  
de Déu*   
HOSPITAL MATERNOINFANTIL  
UNIVERSITAT DE BARCELONA

