

PLA ESTRATÈGIC 2017/20

Fundació de Gestió
sanitària de
l'Hospital de la
Santa Creu
i Sant Pau

Document aprovat a la
reunió del Patronat
de 30 de maig de 2017



Índex

1. Introducció	1
2. Metodologia	2
Models	3
Fases del projecte.....	4
3. Participació	6
4. Conclusions Pla Estratègic 2012-2016	6
5. Missió, Visió i Valors	9
Missió (què som).....	9
Visió (què volem ser)	9
Valors de l'Hospital	9
6. DAFO	11
Context.....	11
Oportunitats	11
Amenaces	12
Punts Forts.....	12
Punts Febles	13
7. Línies Estratègiques.....	15
8. Model Assistencial	16
8.1. Lideratge territorial.....	16
8.2. Fidelització poblacional.....	17
8.3. Continuitat assistencial.....	17
8.4. Consolidar les activitats terciàries i d'alta especialització	18
8.5. Incorporar nova activitat terciària.....	25
8.6. Posar en valor els productes d'excel·lència.....	25
8.7. Maneres diferents de fer les coses	33
8.8. Avançar en el model d'infermeria	34
8.9. Eficiència en el procés global del pacient procedent d'urgències	34
8.10. Avançar en l'activitat no CatSalut	35
9. Model d'Innovació i Recerca	37
9.1. Enfortir el teixit investigador entre els professionals de l'Hospital	37



9.2. Prioritzar la innovació	38
9.3. Promoure activament la recerca i la innovació com instruments generadors d'excel·lència per a la institució	38
9.4. Afavorir la incorporació d'investigadors joves i captar talent	39
9.5. Potenciar la estructura d'assaigs clínics	39
10. Model de Docència	40
10.1. Estructurar el Departament de Docència	40
10.2. Enfortir les relacions entre la FGS i la UAB	41
10.3. Harmonitzar i coordinar els diferents àmbits en els quals es desenvolupa l'activitat docent de l'Hospital	42
10.4. Potenciar la innovació en docència.....	42
10.5. Consolidar la Formació Sanitària Especialitzada	43
11. Model de Sostenibilitat.....	44
11.1. Posar en valor el coneixement Sant Pau	45
11.2. Centralitzar l'estratègia de negoci del conjunt de la institució	45
11.3. Millorar altres ingressos no finançats per l'asseguradora pública	45
11.4. Millorar el finançament públic.....	46
11.5. Transferir risc al proveïdor	46
11.6. Aliances estratègiques	46
11.7. Avaluació de resultats	47
11.8. Pressupost de gestió, com a eina referent de gestió	47
11.9. Millorar els indicadors patrimonials	48
11.10. Col·laboració estratègica amb els proveïdors	48
11.11. Millorar l'aprofitament de les infraestructures.....	48
11.12. Procediments de treball i sistema de qualitat a àrees de suport	48
11.13. Avançar en la integració de sistemes.....	49
11.14. Integrar el concepte "Sostenibilitat Mediambiental" a les dinàmiques i procediments habituals de l'hospital.....	49
12. Model Organitzatiu, de Gestió i Qualitat.....	51
12.1. Millorar la satisfacció i seguretat del pacient orientant els nostres processos a les seves necessitats	52
12.2. Facilitar que els professionals puguin desenvolupar la seva tasca amb efectivitat.....	52



12.3. Modernitzar la gestió, avançant cap a un model organitzatiu innovador i atrevit, de participació, treball en equip i avaluació de resultats	53
13. Model Professional.....	54
13.1. Difondre i compartir el coneixement existent a l'Hospital	55
13.2. Promoure un model de relacions interprofessionals que faciliti la consolidació d'equips de treball d'alt rendiment	55
13.3. Potenciar un reconeixement professional integral.....	56
13.4. Impulsar les bones pràctiques professionals i els comportaments associats, com element identitari de Sant Pau	57
13.5. Avançar en un lideratge més participatiu que afavoreixi les iniciatives individuals a l'hora que estableixi vincles estables entre els integrants dels equips	57
14. Model Social	59
14.1. Millorar la comunicació interna.....	59
14.2. Promoció i desenvolupament de la Responsabilitat Social Corporativa	60
14.3. Potenciar la Marca Sant Pau.....	61
14.4. Enfortir la relació amb l'entorn.....	62
14.5. Potenciar la captació de recursos econòmics mitjançant Patrocinis, Donacions i Mecenatge	62



1. Introducció

L'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau ha realitzat un procés de reflexió estratègica participativa, amb la presència i l'aportació dels diferents professionals, i, utilitzant eines senzilles, ha planificat els reptes a abordar en els propers 4 anys, 2017 – 2020.

Aquest procés s'ha dut a terme en un moment on l'Hospital està realitzant una aposta clara per la millora de l'atenció assistencial, un cop recuperats l'equilibri econòmic i l'autonomia de gestió en els darrers anys.

El procés d'elaboració del **Pla Estratègic de l'Hospital 2017-2020** ha comptat amb la col·laboració de molts professionals de l'hospital, i ha facilitat disposar d'una Visió compartida i coherent del futur de l'Hospital.

El Pla Estratègic s'ha d'entendre com el full de ruta fonamental per assolir l'excel·lència a l'atenció del nostres pacients, i com a tal ha recollit els principals objectius, reptes i projectes que poden ajudar en aquest camí.

Un cop definit el Pla Estratègic s'abordarà el **Pla d'Empresa de l'Hospital 2017-2018** (i posteriorment el Pla d'Empresa 2019-2020), en un document a banda. El Pla d'Empresa ha de poder consolidar i mantenir a l'Hospital en l'autonomia de gestió i el creixement sostenible dels ingressos en els propers anys, amb la intenció d'incorporar més activitat, altres clients i aliances amb altres entitats.

Com a documents annexes al Pla d'Empresa s'elaboraran: un **Pla Director d'Espais**, un **Pla de Renovació Tecnològica** i un **Pla d'Activitat no CatSalut**.



2. Metodologia

El Pla Estratègic 2017-2020 ha estat fruit de l'anàlisi de qui som i de quin és el nostre context actual, i d'un procés de reflexió i aportació d'idees en què han participat els nostres professionals.

Així mateix, aquest Pla Estratègic s'ha alineat amb el **Pla de Salut del Govern de Catalunya 2016-2020**, amb la nostra **Regió Sanitària** i amb el **Pla de Salut 2016-2020 del Consorci Sanitari de Barcelona**.

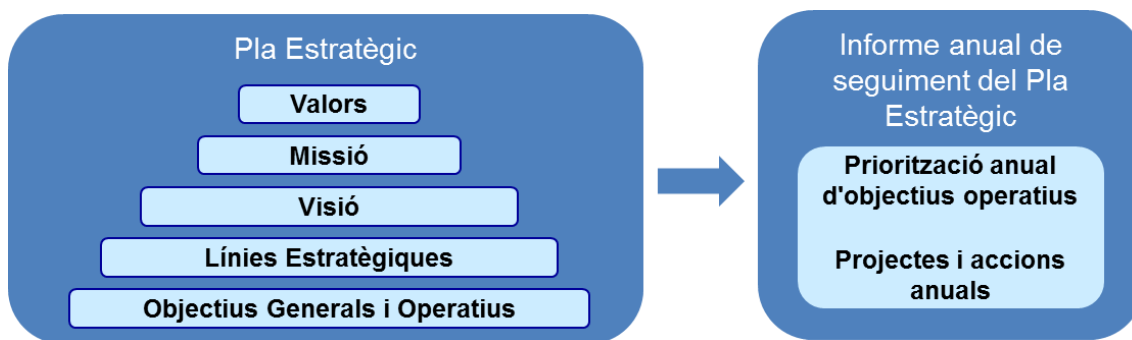


Per elaborar el Pla Estratègic és important identificar els **valors** que guien la nostra institució, perquè sobre aquesta base s'assenta la nostra **missió** –què som– i la nostra **visió** –què volem ser en el futur–.

És a partir d'aquí que s'ha construït el Pla Estratègic, en què establim de manera detallada l'estratègia de l'Hospital a mig i llarg termini, concretant les **línies estratègiques** que ens han de guiar, els **objectius generals** que volem assolir i els **objectius operatius** necessaris per dur-los a terme en els propers 4 anys.

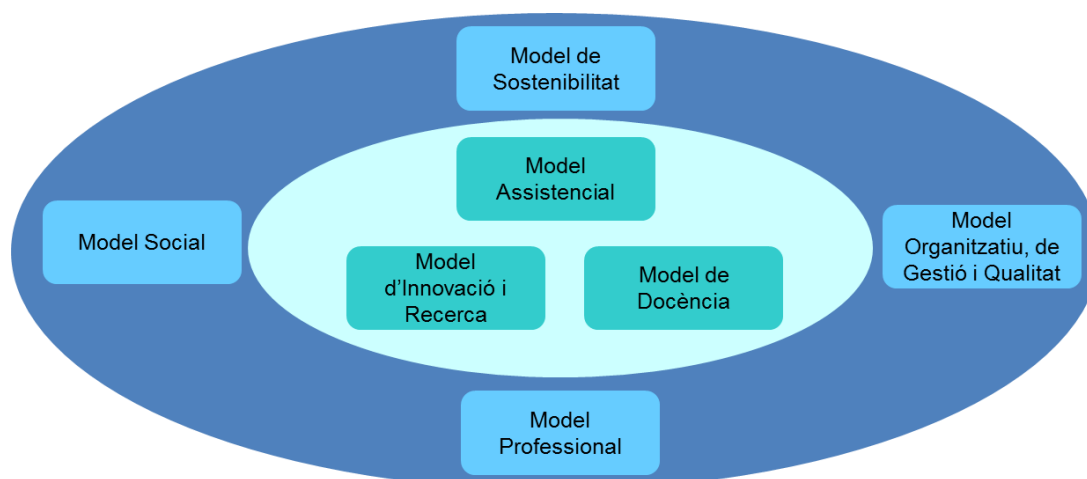
A l'iniciar cada un dels anys compresos en el Pla Estratègic 2017-2020, es realitzarà una prioritització dels **objectius** per aquell any, els quals es concretaran en objectius específics, i s'identificaran les **principals accions** a desenvolupar per poder assolir els objectius marcats. A final de cada any s'elaborarà l'**Informe anual de seguiment del Pla Estratègic**, amb la valoració del grau d'assoliment dels objectius operatius prioritzats per aquell any, i amb les principals accions desenvolupades (**Projectes i accions anuals**).





Models

El Pla Estratègic està estructurat en diferents "**models**". Aquests models són el marc i les bases del projecte, i el seu desenvolupament ha de servir per aconseguir la missió i visió plantejades, sempre d'acord amb els valors de l'Hospital, així com els projectes a definir per assolir els objectius de cada Model.



S'ha identificat 7 models per estructurar el Pla Estratègic:

1. **Model Assistencial:** afecta a l'activitat més rellevant que es realitza a l'Hospital, és el "core", la nostra raó de ser. És el model sobre el qual es fonamenten la missió, la visió i els valors.
2. **Model d'Innovació i Recerca:** afecta a una altra activitat rellevant de l'Hospital recollida a la nostra Missió.
3. **Model de Docència:** juntament amb l'assistència i la recerca es el centre de la nostra activitat, activitat també recollida a la nostra Missió.



4. **Model de Sostenibilitat:** en base als recursos que permeten realitzar la nostra activitat.
5. **Model Organitzatiu, de Gestió i Qualitat:** preveu els instruments que utilitzem per poder assolir els nostres objectius.
6. **Model Professional:** amb qui ho fem, promovent el desenvolupament, la promoció, la participació i el tracte.
7. **Model Social:** dóna resposta a les necessitats dels nostres grups d'interès.

Fases del projecte

El projecte s'ha estructurat en 4 fases:

Fase 1: Definició Estratègica

Sessions de treball amb la participació de l'Equip Directiu de l'Hospital, i, previ una valoració del Pla Estratègic 2012-2016, s'han definit la Missió, la Visió, els Valors i les Línies estratègiques (previ anàlisi DAFO).

Fase 2: Creació i Participació

S'han realitzat diferents tallers amb grups de professionals de l'Hospital de diferents estaments i serveis. Cada grup ha estat liderat com a mínim per un directiu de l'Hospital.

Cada grup ha abordat un dels 7 models del Pla (assistencial, innovació i recerca, docència, sostenibilitat, organitzatiu de gestió i qualitat, professional i social), i ha identificat els principals objectius generals i operatius més rellevants.

S'han realitzat diferents sessions de treball de cada grup. Aquests tallers s'han realitzat entre el mesos de novembre de 2016 a gener de 2017.

Fase 3: Consolidació

L'Equip Directiu de l'Hospital ha revisat i consolidat el resultat aportat per cada grup de treball.

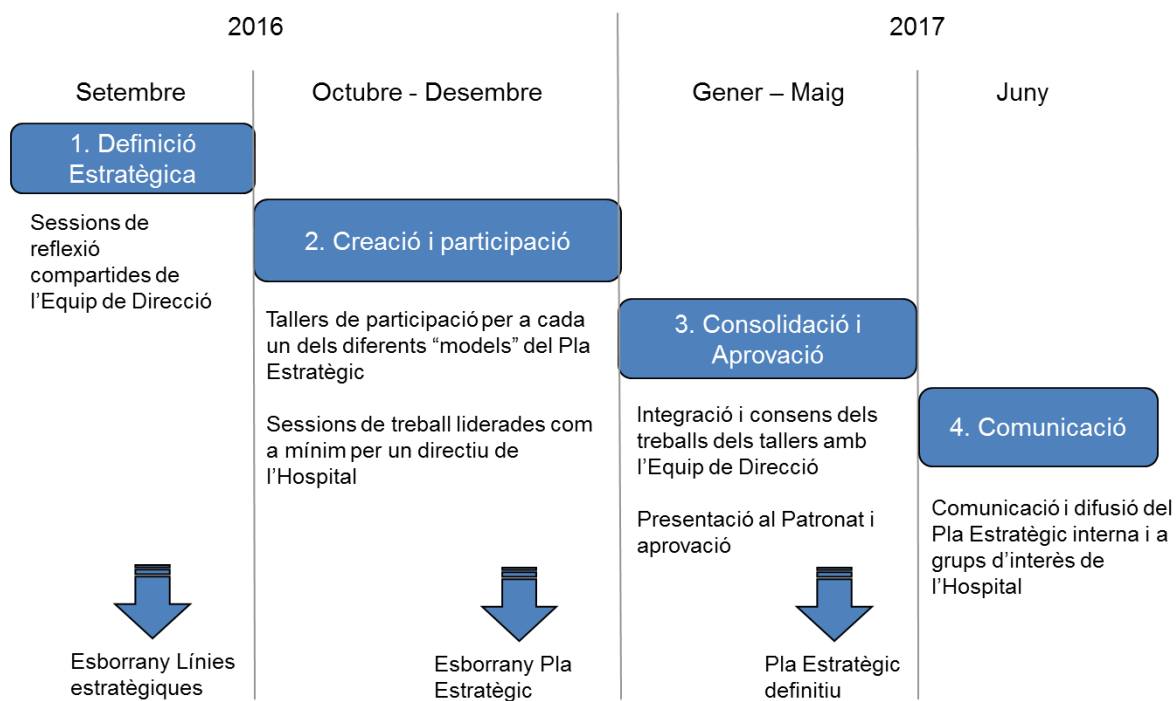
Un cop consolidat i revisat el resultat es presenta el Pla Estratègic per l'aprovació per part del Patronat.

Fase 4: Comunicació

Un cop aprovat, es dona difusió al Pla Estratègic (presentació sala d'actes, web, presentacions a entitats, etc.).

Resum de les Fases i del Pla de treball





3. Participació

El projecte d'elaboració del Pla Estratègic 2017-2020 ha estat marcat per una gran participació de professionals de diferents àrees i estaments.

L'equip de direcció ha abordat la Fase 1 de **definició estratègica** (Missió, Visió, Valors i Línies Estratègiques) en diferents sessions de treball.

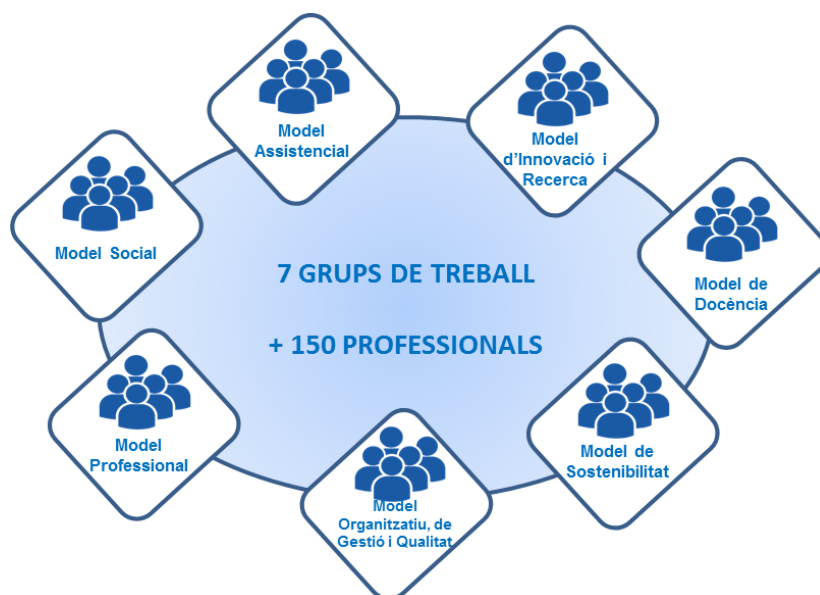
Per abordar la identificació dels **objectius** a assolir en els propers anys, s'han realitzat diferents tallers amb **7 grups de treball** de professionals de l'Hospital de diferents estaments i serveis, entre el mesos d'octubre a desembre de 2016.

Cada grup ha abordat un dels 7 models del Pla Estratègic: assistencial, docència, innovació i recerca, sostenibilitat, organitzatiu de gestió i qualitat, professional i social. En algun cas s'han creat diferents subgrups per afrontar un model.

Cada un dels grups ha estat format per entre 15 i 25 professionals, i coordinat per un directiu de l'Hospital com a mínim. Cada grup ha estat participat per professionals de diferents àrees amb experiència per abordar el tema a treballar.

La **integració i consens dels resultats** dels diferents grups de treball l'ha realitzat l'equip de direcció.

En total s'han realitzat **52 sessions de treball amb la participació de més de 150 professionals**.



4. Conclusions Pla Estratègic 2012-2016

El Pla Estratègic 2012-2016 ha permès establir la viabilitat de l'organització, facilitant el compliment dels **tres grans objectius** que s'havien plantejat:



- **Recuperar l'equilibri econòmic i l'autonomia de gestió:** Pla de Viabilitat Econòmica.
- **Reorganitzar el funcionament de l'Hospital:** Pla de Reordenació Funcional.
- **Garantir la sostenibilitat:** Pla d'Empresa.

L'assoliment del primer objectiu, recuperar l'equilibri econòmic i l'autonomia de gestió, ha estat el camí que ha permès assolir el segon objectiu, l'autèntica raó de ser de l'Hospital, ajudar a recuperar la referència com a hospital universitari terciari, tant en l'àmbit assistencial, com docent, de recerca i d'innovació.

En aquests anys s'ha afermat l'estructura i funcionament de l'Hospital per poder millorar la productivitat i qualitat que ha de permetre el futur creixement sostenible de l'Hospital, s'ha completat el Pla de Viabilitat Econòmica, i s'han assentat les bases del Pla d'Empresa.

Les principals accions realitzades han anat destinades a mantenir l'activitat i qualitat assistencial, a reordenar funcionalment l'Hospital per fer-lo més àgil, eficient i modern i poder afrontar millor el futur, potenciar aliances estratègiques assistencials com a centre de referència terciari, potenciar acords territorials amb dispositius assistencials de la nostra àrea propera de referència (AIS Barcelona dreta), i establir convenis de sinèrgia amb diferents proveïdors en l'àmbit no assistencial.

Tots aquests esforços queden reflectits en els indicadors de les publicacions oficials com la Central de Resultats, Central de Balanços, enquestes de satisfacció d'usuaris, etc.

Cal remarcar també el desplegament progressiu del Pla director d'espais, amb noves àrees de Psiquiatria a l'Hospital, una nova Unitat de Conductes Addictives, etc.

A més, l'Hospital ha afrontat una renovació important del seu equip de direcció, amb noves incorporacions a la Direcció Mèdica, Direcció d'Economia i Finances, Direcció de Gestió i Sistemes de Informació, Direcció de Comunicació i Direcció de Serveis Generals.

També s'han fet avenços molt importants en recerca. S'ha dissenyat i seguit un Pla de Viabilitat de l'Institut de Recerca (IR), està a punt de finalitzar la construcció del nou edifici de recerca (previst per 2017), i la integració de l'Institut de Ciències Cardiovasculars de Catalunya (ICCC) a l'IR. Respecte a la docència, s'ha creat el Campus Sant Pau, amb una important rehabilitació i renovació de les instal·lacions existents, i s'ha formalitzat el projecte Sant Pau Docent, per a aglutinar i potenciar totes les activitats docents de postgrau.



També és destacable l'inici del diàleg amb els representants dels treballadors que ha comportat la signatura d'un acord laboral parcial.



5. Missió, Visió i Valors

Missió (què som)

- L'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau és una institució centenària de serveis de salut de la ciutat de Barcelona i un referent a Catalunya en assistència, docència i recerca.
- L'Hospital se centra en les persones i està obert al seu entorn sanitari i a la societat més propera, però també és referent com a centre d'atenció especialitzada terciària i d'alta complexitat en els àmbits nacional i internacional.

Visió (què volem ser)

- L'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau vol millorar i consolidar-se com a centre de referència per a assolir l'excel·lència en assistència, docència, innovació i recerca, i amb una alta qualificació humana, professional i tecnològica, en un marc de sostenibilitat.
- L'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau vol seguir exercint el lideratge professional i institucional dels serveis de salut de la ciutat de Barcelona, amb una alta implantació a la seva àrea d'influència, essent el centre de referència per a la població i per a la resta de proveïdors de salut del territori.

Valors de l'Hospital

- Professionalisme, competència, coneixement, expertesa i treball en equip
- Participació, diàleg, transparència, i cultura de retiment de comptes
- Compromís ètic i social en concordança amb els principis que van inspirar la creació de la institució.
- Qualitat i seguretat dels pacients i dels professionals
- Cultura de responsabilitat pública, eficiència, avaluació i rigor



1.- Professionalisme, competència, coneixement, expertesa i treball en equip

Posar al servei dels altres els coneixements i l'experiència amb rigor i responsabilitat, amb col·laboració i coordinació entre els diferents professionals per aconseguir objectius comuns.

Comptar amb els millors professionals en les diferents àrees de coneixement i activitat.

Generar coneixement en l'àmbit de la salut, en un entorn de creativitat i voluntat d'innovació.

2.- Participació, diàleg, transparència, i cultura de retiment de comptes

La participació com a exigència de compromís mutu requereix estructures organitzatives flexibles i l'impuls de mecanismes de comunicació que l'afavoreixin.

S'ha de facilitar i incentivar la participació dels professionals i el seu desenvolupament per tal de fidelitzar-los.

3.- Compromís ètic i social

Compromís amb els ciutadans i els professionals, sent sensible a les necessitats de l'entorn, amb un alt sentiment de pertinença a la institució en concordança amb els principis que van inspirar la creació de la institució. Disponibilitat per brindar un bon tracte, amb equitat, justícia social i respecte a la diversitat.

4.- Qualitat i seguretat dels pacients i dels professionals

Actuar amb la màxima qualitat assistencial en tot el procés d'atenció al pacient, oferint-li aquelles prestacions més adequades, identificant-ne els potencials riscos associats i prevenint els possibles esdeveniments adversos.

Potenciar la millora contínua dirigit a obtenir els millors resultats possibles d'acord amb els mitjans disponibles.

5.- Cultura de responsabilitat pública, eficiència, avaluació i rigor

La responsabilitat, l'eficiència, el rigor i l'avaluació en la utilització de recursos, ha de ser cada cop més una cultura integrada en tots els procediments i en tots els qui hi participen per intentar assolir l'excel·lència.



6. DAFO

Context

En quin context s'ha emmarcat aquest procés de reflexió estratègica:

- Crisi econòmica i el seu impacte en els pressupostos amb una prioritat de sostenibilitat.
- Inestabilitat a l'entorn polític.
- Demanda creixent i més complexa: envelliment, cronicitat, dependència.
- Majors expectatives dels ciutadans i majors nivells d'informació. Apoderament dels pacients que demanden millor accessibilitat, informació, i conviden a repensar el model d'atenció.
- Impacte de les noves tecnologies.
- Impacte dels nous medicaments.
- Sistema sanitari que compatibilitza sanitat pública i privada.
- Majors nivells d'integració amb l'atenció primària.
- Sistema econòmic i polític cada cop més "globalitzat".
- Noves tendències de les empreses a participar com a socis en el sector.

Oportunitats

- Establir aliances estratègiques dins del sector.
- Materialitzar noves fonts de finançament i aliances amb altres sectors i empreses per abordar nous projectes.
- Accés a xarxes i fons europeus.
- Implantar nous models de compra innovadora.
- Posar al pacient en el centre de l'atenció "pensar com a pacient" amb l'actualització del model i el re-disseny de circuits i processos.
- Avançar en el desenvolupament de noves competències d'infermeria.
- Millorar la qualitat de la informació que oferim i els models de relació amb els usuaris.
- Enriquiment de la visió que cada nivell té avui del pacient i de desenvolupament professional gràcies a la connectivitat amb l'Atenció Primària i amb l'àmbit Sociosanitari.
- La necessitat de guanyar en eficiència pot estimular a aprendre a avaluar millor, a seleccionar millor la tecnologia, a innovar, a gestionar amb major precisió els recursos disponibles, i a prioritzar. Amb aquests esforços es pot ajudar a garantir la sostenibilitat de la sanitat pública del futur.
- Les propostes tecnològiques són un estímul per estar al dia i aprendre.



- Guanyar prestigi dins i fora el nostre sector per ser capaços de gestionar la complexitat en un context amb tants reptes.
- Accedir a finançament de projectes sociosanitaris i de salut mental per la potenciació i priorització d'aquests tipus de projectes en el sector.

Amenaces

- Finançament disponible insuficient per mantenir els nivells de l'equipament tecnològic.
- Volatilitat de l'entorn legal i jurídic (canvi de lleis).
- Excessiva burocratització i administrativització de l'entorn que dificulti la gestió.
- Dificultat per la captació i retenció de talent professional, davant la restricció de recursos que podrien afectar a dotació d'infraestructura, formació, condicions laborals, etc.
- Usuaris informats i actius es poden traduir també en un increment de la demanda de proves, etc. i afegir pressió assistencial directa o indirecta.
- Procés d'integració amb l'Atenció Primària focalitzat en excés en processos crònics.
- La incorporació de nova tecnologia sense una anàlisi d'eficiència i eficàcia adequada, pot incrementar els costos sense una millora substancial dels resultats.
- Falta de transparència dels criteris de distribució del terciarisme i de les referències territorials.
- Nou sistema de finançament i pagament.
- L'envelliment de la població pot dificultar el model d'hospital més quirúrgic/agut.
- Excessiva preponderància dels proveïdors de titularitat pública que afecti a la competència amb altres proveïdors del sector públic sense ànim de lucre.

Punts Forts

- L'Hospital és una organització gran, amb un important impacte econòmic, social i mediàtic.
- Bon tracte al pacient (reconegut a les enquestes).
- Professionals amb alta capacitat, especialització.
- Lideratge i motivació en grups importants de professionals.
- Els professionals transcendeixen als seus entorns d'especialitat (lideratge i capital relacional).
- Referent tecnològic en diferents àrees.
- Excel·lent infraestructura física.



- Àrea de referència pròpia amb una bona implantació al territori.
- Autonomia de gestió i equilibri pressupostari: credibilitat interna i externa per la responsabilitat, el rigor i el compromís amb la sostenibilitat.
- Progressiu desenvolupament d'uns bons sistemes d'informació per a la gestió.
- Hospital reconegut: pot facilitar la incorporació de talent.
- Centre atractiu per captar personal d'infermeria.
- Compromís amb la qualitat assistencial.
- Marca Sant Pau reconeguda: ubicació geogràfica a la ciutat de Barcelona, Recinte Modernista Sant Pau, etc.
- Bon posicionament en la Central de Resultats, en Indicadors de Qualitat, etc.
- Accés a finançament de la Fundació Privada.
- Capacitat d'establir acords i aliances externes.
- Cultura de pertinença a la Institució.
- Nou Campus Sant Pau: instal·lacions renovades per a docència.
- Nou edifici per a recerca (a inaugurar l'any 2017).
- Possibilitat d'urbanitzar i créixer en infraestructures al recinte de Sant Pau o alguna finca externa (Can Masdeu).

Punts Febles

- Resistència d'algun grup de professionals al re-disseny de processos. Existeix un risc de que part del col·lectiu no vegi clarament les avantatges del canvi.
- Insuficient proactivitat per avançar en el procés de millora contínua.
- Marge de millora en la capacitat de treball en equip: entre estaments, amb atenció primària, processos, etc.
- Visió poc estratègica en una concepció integral de la salut.
- Edat mitjana alta dels professionals, recanvi generacional necessari en els propers anys.
- Capacitat de comunicació interna i externa millorable.
- Política retributiva millorable. Dificulta la captació i retenció de talent.
- Part social de l'Hospital molt litigant. Cultura de judicialització dels conflictes laborals del Comitè d'Empresa. Poca cultura d'acord per ambdues parts (empresa i treballadors).
- Dificultat de creixement d'espais dins l'Hospital.
- Necessitat de millorar la coordinació dels sistemes de gestió amb els sistemes assistencials.



- Agilitat en la gestió millorable, falta major desenvolupament de la gestió per processos.
- El rigor amb el compliment pressupostari podria ocasionalment debilitar el nostre posicionament competitiu enfront d'altres proveïdors del sector més flexibles amb el dèficit públic.
- Cal repensar el model de relació amb els pacients donant-li més participació.
- Considerable nivell d'endeutament. Estructura patrimonial millorable. Desinversió en els darrers anys.
- Poc desenvolupament de la innovació (TIC's com a eines de l'entorn sanitari en matèria de prevenció, diagnòstic, tractament, seguiment i gestió de la salut).
- Insuficient finançament de la recerca.



7. Línies Estratègiques

Per aconseguir avançar cap a la Visió proposada, s'han identificat 7 Línies Estratègiques que han de guiar els objectius a aconseguir. Cada línia afecta a un dels 7 Models treballats en el Pla Estratègic.

1. Lideratge assistencial, ser un centre referent d'alta complexitat i a la vegada proper al territori.
2. Potenciar la innovació i la recerca a l'Hospital.
3. Potenciar el coneixement (i la docència) com a Hospital Universitari.
4. Desenvolupament sostenible en l'àmbit econòmic i mediambiental.
5. Compromís amb la gestió de i per processos com a eina de millora de la qualitat global. Organització basada en l'expertesa i orientada a l'excel·lència.
6. Protagonisme dels professionals. Avançar en la participació i la corresponsabilització dels professionals en el funcionament i els resultats de l'entitat.
7. Promoció i desenvolupament de la responsabilitat social corporativa, com a nou desafiament de la divulgació i implicació institucional, centrant-nos en el pacient i el ciutadà.



8. Model Assistencial

Resum dels eixos i objectius generals:

A.- Eix estratègic Territori

- Objectiu general 8.1. Lideratge territorial.
- Objectiu general 8.2. Fidelització poblacional.
- Objectiu general 8.3. Continuïtat assistencial.

B.- Eix estratègic Terciarisme

- Objectiu general 8.4. Consolidar les activitats terciàries i d'alta especialització que ja tenim i fer-ho compatible amb la resta d'activitat.
- Objectiu general 8.5. Valorar incorporar nova activitat terciària.
- Objectiu general 8.6: Posar en valor els productes d'excel·lència.

C.- Eix estratègic Model d'Hospital

- Objectiu general 8.7. Analitzar i aprofundir en maneres diferents de fer les coses.
- Objectiu general 8.8. Avançar en el Model d'Infermeria.
- Objectiu general 8.9. Millorar la gestió integral del procés del pacient procedent d'Urgències.

D.- Eix estratègic Activitat no CatSalut

- Objectiu general 8.10. Avançar en l'activitat no CatSalut.

A.- Eix Estratègic Territori

8.1. Lideratge territorial

L'Hospital vol **liderar l'assistència sanitària integral del territori** (atenció primària, especialitzada, sociosanitària, salut mental, etc.).

Cal aconseguir el major nombre d'**aliances a nivell territorial**, per a donar un millor servei a la població. La integració té un gran marge de millora, però la voluntat integradora ha d'estar basada en una estratègia en que **tothom guanyi**, és millor **cooperar** que absorbir.

Qualsevol aproximació a la resta de proveïdors del nostre territori necessita **proactivitat** a tots els nivells de l'organització.

Objectius operatius

- **Identificar i prioritzar** quins serien els serveis amb més rendibilitat de resultats en la integració.
- Formalitzar **acords institucionals**.



- **Millorar la informació/venta** als proveïdors del territori del fet diferencial de Sant Pau.
- Un **canvi de cultura intern** (i també en la resta de proveïdors del territori) per creure en les aliances.
- Ser **més àgils en la nostra resposta**, tant els serveis clínics com els centrals.
- Estar oberts a **compartir equips**.

8.2. Fidelització poblacional

Es important abordar com es pot afrontar la **dualitat de l'Hospital** entre **Territori** (entès com aquella àrea que tenim assignada en que l'Hospital hauria de donar la totalitat dels serveis assistencials, les 17 ABS actuals amb una població al voltant els 425.000 habitants) i **Terciarisme** (productes assistencials dels que l'àrea de referència es diferent al Territori assignat).

Un punt important és **millorar la fidelització de la nostra àrea de referència** (per a patologia prevalent i per a alta complexitat), que també és una eina per a que no s'escapi terciarisme. Les instruccions o assignacions territorials fetes des de la planificació (sigui Departament de Salut o CatSalut), no garanteixen els fluxes... ens els hem de guanyar.

Objectius operatius

- Millorar la nostra **resposta** a d'altres proveïdors.
- Millorar la seva integració amb la **millora i agilització de l'assistència als pacients** de la nostra àrea de referència.
- Cuidar les **aliances estratègiques territorials** existents, tant en patologia comunitària com terciària en el nostre territori buscat o objectiu (Eix Llobregat) i promoure'n de noves.
- No sols afecta als serveis clínics, **també als serveis de suport** assistencial i no assistencial.
- Potenciar el **màrqueting i política d'imatge institucional** per millorar el posicionament de l'Hospital.

8.3. Continuïtat assistencial

En aquest objectiu **el centre és el pacient**, i cal cercar les mesures organitzatives, internes i externes, que permetin minimitzar les pèrdues de continuïtat en el seu procés assistencial.

Cal deixar de parlar de coordinació i **parlar d'integració** amb l'Atenció Primària i la resta de nivells, com un pas més per millorar l'atenció.

Objectius operatius



- Més **pro-activitat** per part de l'Hospital. La Direcció pot facilitar-ho però cal que els serveis s'impliquin realment, pel que ho han de viure com a una activitat amb **valor afegit**.
- Comptar amb les **eines** necessàries que avui encara no tenim, especialment informàtiques, però també d'altres com trajectòries, rutes, etc..
- Millorar la **comunicació** entre Atenció Primària i l'Hospital (les eines informàtiques han d'ajudar molt més que ara, però la comunicació entre professionals és la clau de l'èxit).
- Pensar no **en** el pacient, sinó **com** el pacient
- Posar en valor el concepte **Àrea Integral de Salut Barcelona Dreta** com a marca global del territori.
- Millorar la coordinació amb els proveïdors **d'atenció sociosanitària, serveis socials**, etc. Intentar expandir els models de relació ja existents i aplicats amb bons resultats.

B.- Eix Estratègic Territori

8.4. Consolidar les activitats terciàries i d'alta especialització

Alta complexitat:

S'entén que és un conjunt de serveis altament especialitzats o amb un molt elevat requeriment tecnològic o d'expertesa professional, els quals - per la baixa prevalença, risc, interrelació amb altres processos o elevat cost, i a fi d'obtenir els millors resultats- es beneficien de la seva concentració en un nombre reduït de proveïdors dins del sistema públic de salut.

Aquesta activitat d'alta complexitat es pot produir amb procés d'internament o sense.

En aquelles activitats considerades de més alta complexitat, a banda d'allò que regulen les instruccions del CatSalut, existeixen altres reconeixements específics d'àmbit espanyol i europeu, en les que l'Hospital es troba també posicionat.

A l'estat espanyol, el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (MSSSI) defineix els **CSUR** (centres serveis o unitats de referència), dels que l'Hospital de Sant Pau té reconeguts els de:

- **Trasplante de progenitores hematopoyéticos alogénico infantil**
- **Enfermedades neuromusculares raras (adultos)**

A banda, en fase de reconeixement (ja auditada) es troba la designació com a referents en :

- **Sarcomas (adultos)**



A nivell europeu, i en l'entorn de les malalties minoritàries, es treballa en la designació de xarxes **ERN** (european reference network), encara no formalitzades, i de les què estem admesos a tràmit en els àmbits de:

- **Rare adult càncers**
- **Rare neuromuscular diseases**

A més, el MSSSI, ha iniciat diferents estudis de monitorització per a la inclusió en la cartera de serveis de noves prestacions terciàries, i nosaltres som un dels centres designats per a dur a terme els estudis en:

- **Sistema de reparación percutáneo de la válvula mitral mediante Clip**
- **Dispositivo de cierre (oclusor) de la orejuela auricular izquierda**

Objectius operatius

- **Consolidar les activitats terciàries i d'alta especialització** que ja tenim i fer-les compatibles amb la resta d'activitat del centre.

	TERCIARISME
SERVEI	1. ÀMBIT DE TERCIARISME EN NEUROCIÈNCIES
Neurocirurgia	Neurocirurgia funcional (cirurgia del moviment + cirurgia del dolor + cirurgia de les psicosis)
Neurologia	Tractament endovascular de l'ictus isquèmic agut
	Diagnòstic de malaltia d'Alzheimer prodròmica (mitjançant biomarcadors)
	Demències d'inici primerenc (<65anys)
	Programa de Cirurgia Funcional de Trastorns de Moviment
	Programa d'atenció integral de la malaltia de Huntington i altres Corees hereditàries
	Realització de mapping cerebral (Cognitiu) en pacients intervinguts amb cirurgia awake per tumor cerebral
	Patologia neuromuscular (CSUR)



SERVEI	2. ÀMBIT DE TERCIARISME CARDIOVASCULAR
Cardiologia	Cardiopaties estructurals : TAVI, MITRACLIP, TANCAMENT ORELLETA (LAA)
	Lesions coronaries complexes : Oclusions (CTO) Aterectomia rotacional (RTB)
	Sistemes de MCP sense electrode (MICRA)
	Extracció d' electrodes percutaniament
	Sistemes de navegació avançats
Cirurgia Cardíaca	Assistència ventricular
	Transplantament cardíac
SERVEI	3. ÀMBIT DE TERCIARISME ONCOHEMATOLÒGIC
Cirurgia General i Digestiva	Cirurgia Oncològica poc prevalent en les neoplàsies d'esòfag, estómac, recte, fetge, pàncrees i d'altres minoritàries (tumors endocrinològics, recidives, etc.) segons instrucció CatSalut 1/2012
Cirurgia Ortopèdica i Traumatologia	Sarcomes ossis i de parts toves / CSUR
Cirurgia Plàstica	Tractament del melanoma disseminat
	Reconstrucció genito-urinària (reconstrucció microquirúrgica dels genitals masculins
	Microcirurgia reparadora d'alta complexitat: Supramicrocirurgia = Reconstrucció microquirúrgica morfofuncional i tractament quirúrgic del limfedema
Cirurgia Toràcica	Cirurgia Oncològica poc prevalent segons instrucció CatSalut 1/2012 (Cirurgia càncer de pulmó, cirurgia oncològica complexa del tòrax)
	Cirurgia de pacients amb miastènia
	Cirurgia de sarcomes toràcics
Dermatologia	Cirurgia de Mohs
Hematologia Clínica	Transplantament al·logènic i referència segons instrucció CatSalut 1/2012
	Teràpia de precisió dirigida a dianes moleculars i immunoteràpia
Oncologia Mèdica	Sarcomes i tumors rars, germinals, neuroendocrins, segons instrucció CatSalut 1/2012
	Patologia tumoral: Cirurgia de la base de crani, Cirurgia tumors hipofisaris, treball conjunt amb ORL i endocrinologia, Cirurgia de tumors cerebrals en àrees eloqüents (cirurgia pacient despert) i neuro-oncologia en general



ORL-Oncologia- Radioteràpia-Cirurgia Plàstica	Càncer de cap i coll (reconstructiva complexa, protocols preservació funció, etc.)
Neurocirurgia i ORL	Cirurgia de tumors de la base del crani i cirurgia endoscòpica avançada
O. Radioteràpia / Radiofísica i Radioprotecció	Radioteràpia externa amb feixos de fotons d'alta energia utilitzant accelerador lineal
	Radioteràpia estereotàxica extracranial (SBRT)
	Radioteràpia guiada per imatge (IGRT)
	Radioteràpia 4D
	Irradiació corporal total, segons instrucció CatSalut 1/2012
	SBRT toràcica
	Tècniques de control del moviment respiratori
	SBRT de tumors digestius
	Planificació de radioteràpia externa amb PET-TC
	Planificació de radioteràpia externa amb TC 4D
	ICT (irradiació corporal total) en tumors oncohematològics
	Radioteràpia curativa del càncer de pròstata
	Radioteràpia curativa adaptativa en tumors de cap i coll
	Radioteràpia curativa amb IMRT en tumors de cap i coll, cerebrals i mama
	Radioteràpia de càncer de mama amb control respiratori en inspiració forçada (DIBH)
	Radioteràpia de tumors mesenquimials amb IMRT
	Implementació de noves metodologies d'avaluació de qualitat
	Maneig del moviment respiratori en radioteràpia (respiració lliure, respiració forçada).
	Control dels moviments del pacient interfacció amb protocols d'imatge guiada per tots els pacients
	Dosimetria in vivo
	Prevenió de danys cardíacs en irradiació de carcinoma de mama esquerra
	Procediment de personalització d'alta radiològica de tots els pacients en tractaments de carcinoma diferenciat de tiroides



Pediatria	TPH en pacients hematològics (CSUR). Oncologia i hematologia AIS Dreta, segons instrucció CatSalut 1/2012
Pneumologia	Criobroncoscòpia
SERVEI	4. ÀMBIT DE TERCARISME TRAUMATOLÒGIC
Varis	Centre de referència en Pacient Politraumàtic adult i pediàtric, segons instrucció CatSalut 4/2011
SERVEI	5. ÀMBIT DE TERCARISME EN CONSELL GENÈTIC
Varis	En patologia oncològica, hematològica, neurològica, cardiològica, etc.
Tercarisme en productes d'un servei (i no recollits en els apartats d'àmbits anteriors)	
SERVEI	
Anestesiologia, Reanimació i Teràpia del dolor	Ecocardiografia transtoràcica per a guia d'implantació valvular en cirurgia cardíaca
	Programa ECMO d'assistència cardiocirculatoria en pacients amb cardiopatia avançada, en espera de trasplantament cardíac i/o recuperació cardíaca funcional
	Maneig anestèsic de craniotomies en pacients desperts amb patologia en àrees cerebrals funcionals
Angiologia, Cirurgia Vascular i Endovascular	Patologia aòrtica, carotídia i el tractament endovascular de la malaltia arterial perifèrica, segons instrucció de Cat Salut 09/2014 .
Anatomia Patològica	Cribatge poblacional de càncer de cèrvix amb determinació VPH
	Marcadors pronòstics i predictius de càncer per immunohistoquímica, FISH i tècniques moleculars de seqüenciació masiva (Amb Genètica)
Cirurgia General i Digestiva	Cirurgia del terra de la pelvis (incontinència rectal, prolapse rectal)
	Cirurgia laparoscòpica avançada per patologia poc freqüent (acalàsia, esplenectomia, recte ultra-baix, hepatectomia, pancectomia,...)
	Cirurgia Hepàtica Complexa (lesió quirúrgica de vies biliars, tumors , etc....)
Dermatologia	Malaltia de Hansen
	Lesions Vasculars: Tractament làser vascular i tractament mèdic quirúrgic d'angiomes
Diagnòstic per la Imatge	Procediments intervencionistes vasculars, neurovasculars i en patologia hepatobiliar
	Radiofreqüència i ablació percutània en tumors hepàtics i pulmonars



Endocrinologia	Teràpia insulínica intensificada - Pàncrees artificial telemàtic
	Neoplàsies endocrines: carcinomes endocrins de mal pronòstic i MEN (1,2) i entitats relacionades
Farmàcia	Farmacocinètica clínica. Busulfan
	Participació rellevant en l'Oficina Tècnica de Farmàcia del CatSalut
Farmacologia Clínica	Unitat d'assaigs clínics de fase I i II: CIM
	Unitat de Farmacovigilància
Ginecologia i Obstetrícia	Reproducció Assistida. Diagnòstic genètic Preimplantacional (DGP)
	Alteracions immunohematològiques i endocrinològiques maternofetals
	Malalties nefrourològiques maternes-familiars i fetals
	Alt risc obstètric: prematuritat, restricció de creixement fetal i preeclàmpsia
	Endometriosis pelviana profunda
	Càncer d'ovari i programa multidisciplinar de sarcomes
	Preservació de la fertilitat en la pacient amb càncer
Immunologia	Diagnòstic i seguiment d'immunodeficiències i malalties autoimmunes
	Estudi i seguiment de teràpies biològiques
Laboratoris (Bioquímica, Hematologia, Microbiologia, Immunologia, Genètica i Anatomia patològica)	Tècniques moleculars per la detecció de microorganismes i els seus mecanismes de resistència. Epidemiologia molecular
	Aïllament víric per cultiu cel·lular. Vigilància paràlisi flàccida
	Diagnòstic genotípic de patologia hereditària
	Monitoratge de tractaments antineoplàsics: busulfan, mitotane i asparaginasa
	Caracterització immunogen típica de neoplàsies hematològiques inclosa seqüenciació massiva
Medicina Nuclear	Teràpia metabòlica amb radiofàrmacs
Oftalmologia	Implantació d'anells intraestomals a còrnia per correcció del queratoconus
	Cirurgia CROSSLINKING para patologies ectàsiques de la còrnia
	Microscopia quirúrgica assistida amb OCT per a cirurgies de la interfase vítreo retiniana, del trasplantament corneal lamelar i de la cirurgia filtrant mitjançant esclerectomia profunda no penetrant



ORL	Oncologia i cirurgia oncològica de cap i coll. Programa i Comitè de Tumors de Cap i Coll (especial col·laboració amb Oncologia Mèdica, Oncologia Radio terapèutica i Cirurgia Plàstica)
	Sordesa neurosensorial severa i implants coclears (adults i nens). Som centre de referència per adults de tot el territori català
	Cirurgia otològica de BAHA (pròtesi auditiva osteointegrada)
	Otoneurocirurgia amb especial interès pels tumors del angle pontocerebel·lós
Patologia Digestiva	Tècniques endoscòpiques complexes: tractament esòfag de Barret, coledocoscòpia diagnòstica i litotíxia coledocal i intrahepàtica amb làser, resecció submucosa de lesions gastrointestinals, endoscòpia terapèutica
	Hemodinàmica hepàtica diagnòstica i terapèutica
Pediatría	Programa d'atenció integral al gran prematur
	Programa d'hipotèrmia en el nadó asfíctic
	Programa de TPH pioner a Espanya en patologia oncològica, immunodeficiències i metabolopaties / CSUR
	Programa multidisciplinari del tractament del pacient politraumàtic pediàtric amb totes les especialitats mèdiques, quirúrgiques i de radiologia intervencionista 24/24 h 7/7 d.
	TPH en metabolopaties / TPH en pacients afectes d'immunodeficiències primàries
Pneumologia	Ventilació mecànica i rehabilitació ventilatòria integral. Hospitalària i domiciliària
	Diagnòstic i tractament integral de l'Asma Greu
	Fibrosi pulmonar i altres pneumopaties intersticials minoritàries
Psiquiatria	Tractament de la Depressió i l'Esquizofrènia resistents i Neurocirurgia Funcional (Estimulació cerebral profunda)
	Teràpia dialèctic-conductual del Trastorn Límit de la Personalitat.
Urgències	Codi IAM (protocol dels serveis d'urgències i cardiologia)
	Codi Ictus (protocol dels serveis d'urgències, neurologia i radiologia)
	Ventilació No Invasiva en ICC i IRCA (protocols del servei d'urgències i pneumologia)
	Codi Sèpsia (protocol del servei d'urgències i medicina intensiva)
	Codi PPT (protocol urgències, cirurgia, trauma i anestèsia)



8.5. Incorporar nova activitat terciària

Valorar si ens cal **incorporar nova activitat terciària** en la que podem arribar a ser competitiu.

Elaborar un **mapa de Terciarisme i reclamar** els fluxos del nostre territori de referència.

Dissenyar una estratègia de **comunicació i màrqueting** per millorar el posicionament de l'Hospital i dels diferents serveis. Millorar la venda, no sols amb xifres i enquestes, sinó recolzats per una potent **Marca Sant Pau**.

Objectius operatius

- Revisar amb uns criteris clars l'activitat terciària, amb l'objectiu de poder **prioritzar** la més rellevant per a cada servei. Els propis serveis són els que han de detectar els seus processos d'alta complexitat i com facilitar la seva "venda".
- Estar **alerta** a quan el **CatSalut** es planteja algun **canvi o una nova regulació** en processos d'alta complexitat.
- L'Hospital i/o un Servei pot **apostar per reforçar o aconseguir algun procés d'alta complexitat a canvi de reduir o deixar de fer un altre**, pel que s'hauran de concretar uns criteris per prioritzar el processos a escollir.
- Definir alguna **estratègia alternativa al volum de casos atesos**, per poder influir al CatSalut sobre la distribució de l'alta complexitat.

8.6. Posar en valor els productes d'excel·lència

Es planteja com a tasca rellevant el poder identificar per cada Servei i globalment a l'Hospital aquells **productes d'excel·lència** (encara que no corresponguin a activitat terciària), que són reconeguts com a tret diferencial del servei per la població, i que cal explicitar internament i externament.

Objectius operatius

Identificar i potenciar aquells **productes/serveis excel·lents** de l'Hospital, siguin o no d'alta complexitat.



	EXCEL·LÈNCIA
SERVEI	
Anestesiologia, Reanimació i Teràpia del dolor	Pacient amb dolor crònic intens que requereix per el seu tipus de dolor de un tractament Multidisciplinar
	Avaluació completa prèvia a la Neuromodulació per implants (Neuroestimuladors, sistemes implantats per fàrmacs intratecals)
	Abordatge integral del Pacient amb Dolor Pèlvic intens
	Maneig de pacient amb dolor intens i altes dosis d'opioides
	Tècniques de Neuromodulació i/o Ablació: - Radiofreqüència raquis cervical i lumbar dirigit per escopia o TC - Radiofreqüència nervis perifèrics dirigit per Ecografia - Implants de estimulació (perifèrica, epidural) o implants intratecals per administració contínua de fàrmacs
	Programa d'optimització de la Hemoteràpia perioperatoria (PBM, Patient Blood Management)
Angiologia, Cirurgia Vascular i Endovascular	Diagnòstic i tractament del Síndrome Aòrtic Agut
	Tractament quirúrgic de l'aneurisma de aorta (seleccionat de forma rigorosa els pacients candidats a tractament endovascular)
	Tractament endovascular de la isquèmia crònica crítica (en especial la angioplàstia de troncs distals en l'arteriopatia diabètica que ens ha permès augmentar el salvament d'extremitat)
Bioquímica	Cribatge prenatal (amb referència territorial a l'àrea dreta de l'Eixample i amb l'aplicació de tècniques de seqüenciació de nova generació a les pacients de risc intermig)
	Marcadors bioquímics de malaltia cardiovascular (utilització en la gestió clínica del síndrome coronari agut i la insuficiència cardíaca)
	Diagnòstic bioquímic i genètic de malalties endocrinometabòliques (com ara dislipèmies, diabetis monogènica i autoimmune, hiperplàsia suprarenal congènita, síndromes MEN, etc)
	Aplicació de la cromatografia líquida - espectrometria de masses (LC-MS/MS), tecnologia que ja s'utilitza hores d'ara per a la determinació d'immunosupressors i vitamina D, i es té la intenció que propulsi nous serveis d'excel·lència i/o en alguns casos terciarisme en el futur: determinació d'hormones esteroïdals, metanefrines, vitamines hidrosolubles i fàrmacs diversos, entre d'altres



Cardiologia	Tractament percutani de les valvulopaties
	Imatge cardíaca avançada
	Angina refractària
	Electrofisiologia de les arítmies
	Recerca traslacional
Cirurgia Cardíaca	Cirurgia mínimament invasiva
Cirurgia General i Digestiva	Cirurgia laparoscòpica avançada (gastroenterològica, hepato-bilio-pancreàtica, hematològica i endocrina)
	Patologia benigne de l'esòfag: diverticle de Zheker, diverticles esofàgics, trastorns motors, esòfag de Barret, reflux gastro-esofàgic, acalàsia, etc.
	Malaltia inflammatòria intestinal (Chron, Colitis Ulcerosa, etc.)
	Malaltia Polipòsica intestinal
	Diagnòstic precoç de la neoplàsia intra-epitelial anal
	Maneig integral peri-operatori. Pre-rehabilitació dels malalts quirúrgics: selecció segons patologia i situació individual, pre-condicionament per ileostomies i colostomies, etc., Fast Track per cirurgia colo-rectal i obesitat, rehabilitació postoperatoria (funció ano-rectal després de reinsercions recte baixes, incontinències, etc.
	Cirurgia de l'hiperparatiroidisme secundari, terciari i associat a Men 1
	Cirurgia conservadora de la mam i l'aixella després del tractament neoadjuvant del càncer de mama
	Cirurgia neuro-monitoritzada i radio-guiada del coll
	Cirurgia de les pacients amb risc genètic de càncer de mama
Cirurgia Ortopèdica i Traumatologia	Cirurgia degenerativa, traumàtica, tumoral i de deformitat del raquis d'alta complexitat
	Cirurgia reconstructiva primària d'articulacions: pròtesi d'espatlla, colze, canell, dits, maluc, genoll i turmell
	Cirurgies de reconstruccions complexes de genoll i maluc, incloent el tractament de les infeccions
	Transplantaments meniscals
	Tractament de les fractures osteoporòtiques i per fragilitat, fractures articulars i periarticulars complexes. Tractament de les pseudoartrosis sèptiques i asèptiques



Cirurgia Plàstica	Malformacions congènites
	Tractament de l'osteomielitis
	Tractament de les seqüeles de l'obesitat mòrbida
	Tractament quirúrgic del peu diabètic
	Reconstrucció complexa de paret toràcica i abdominal
	Cirurgia de la paràlisi facial
Cirurgia Toràcica	Cirurgia toracoscòpica avançada (reseccions pulmonars reglades per toracoscòpia, timectomies màximes)
	Cirurgies avançades multidisciplinars (juntament amb COT, plàstica, cirurgia general)
Dermatologia	Unitat Dermatologia Oncològica: Abordatge integral del càncer cutani, amb Cirurgia de Mohs, teràpia fotodinàmica i Comitè Oncoderma. Unitat lesions pigmentàries + foto registre. Clínica de Limfomes cutanis i programa PRADO (prevenció i seguiment processos dermatològics a pacients oncològics)
	Unitat Psoriasis (fototeràpia, biològics, comorbiditats, suport psicodermatologia, recerca clínica i de laboratori)+ Paider (Clínica conjunta amb Reumatologia, ecografia on-site). Referent nacional i internacional, premiat en 2 ocasions
	Unitat/programa hidradenitis supurativa (HS) + Ecografia cutània per dirigir tractament i control evolutiu
	Unitat d'al·lèrgia i autoimmunes: Clínica de contacte, al·lèrgia cutània i urticària (referent àmbit Catalunya i Espanya); Clínica de malalties ampul·lars autoimmunes. Comitè connectivopaties
	Unitat dermatologia pediàtrica, Comitè genodermatosis. Clínica de lesions vasculars (referent nacional i internacional), amb plataforma làser: Nd-YAG, colorant pulsat i CO2
	Unitat de Malalties de Transmissió Sexual
Diagnòstic per la Imatge	Suport important en totes les activitats diagnòstiques
Epidemiologia	Formació en metodologia científica per ser aplicada a la gestió clínica
	Suport i assessorament tècnic i informàtic en iniciatives i projectes de recerca aplicada i de millora de l'adequació clínica
	Elaboració de revisions sistemàtiques i de guies de pràctica clínica



Farmàcia	Farmàcia Clínica
	Avaluació de medicaments
	Farmacocinètica Clínica
	Nutrició Parenteral
Ginecologia i Obstetrícia	Atenció integral matern i perinatal del part prematur
	Prevenció i tractament preeclàmpsia i restricció de creixement. Ús de marcadors bioquímics
	Assistència al part no medicalitzat
	Unitat multidisciplinària del dolor pelvià
Hematologia Clínica	Caracterització molecular de les hemopaties malignes
	Caracterització molecular de la trombofilia
	Diagnòstic i tractament d'anèmies complexes
	Tractament de les hemopaties malignes amb fàrmacs innovadors
	Immunoteràpia de les hemopaties
	Nous tractaments anticoagulants i antiagregants
	Trombosi i càncer
Microbiologia	Cultiu cel·lular per l'aïllament de virus
	Marcadors moleculars per a la epidemiologia de les malalties infeccioses
Medicina Interna	Dintre de les malalties autoimmunitàries, expertesa particularment remarcable amb Esclerosi sistèmica (esclerodèrmia)
Medicina Nuclear	Procediments de SPECT en cardiopatia isquèmica, patologia òssia i malalties renals
	Exploracions amb leucòcits marcats
	Procediments de PET/CT en diagnòstic, estadiatge i control del tractament dels tumors malignes
	Explotacions PET en les demències
Neurocirurgia	Maneig integral del pacient vascular
	Programa integral d'atenció al pacient amb patologia raquimedul·lar (conjuntament amb COT, medicina física i rehabilitació, clínica del dolor)



Neurologia	Tractament de reperfussió intravenós
	Dispensari monogràfic malaltia de Fabry
	Tècniques neurosonològiques avançades (registre microembolies, tests de reactivitat cerebrovascular)
	Unitat Alzheimer-Down
	Avaluació cognitiva per sospita de deteriorament cognitiu
	Estudi de biomarcadors de líquid cefaloraquídi per estudi d'Alzheimer
	Dispensari de Distonia
	Atenció integral especialitzada de malalts amb premutació del Cromosoma X fràgil
	Grup d'excel·lència i centre de referència per el diagnòstic i tractament de la malaltia de Parkinson Avançada
	Grup d'excel·lència i centre de referència per el diagnòstic i seguiment de Parkinsonismes Atípics
	EMG
	Laboratori de Neurologia Experimental
	Tractament amb musicoteràpia per la rehabilitació del llenguatge
	Esclerosi múltiple
Oncologia Mèdica	Atenció Integral dels pacients amb Tumors mesenquimals - sarcomes
	Càncer Hereditari i Consell Genètic
	Atenció multidisciplinar en tumors poc prevalents: Tumors de Cap i Coll, Tumors Ginecològics, Tumors Urològics, Tumors del Sistema Nerviós
	Atenció multidisciplinar del càncer de Pulmó
	Programa d'atenció al càncer de Mama
	Programa d'atenció al Càncer de Colon i recte
	Programa de Cures Pal·liatives
	Programa d'atenció al final de la vida



ORL	Cirurgia endoscòpica nasosinusal avançada, amb especial interès en la base de crani (en cooperació amb Neurocirurgia), i també fistules de líquid cefaloraquídi, descompressions orbitàries, tumors, etc.
	Laringologia no oncològica amb especial atenció a la cirurgia de la veu. Som pioners al nostre país en diverses tècniques quirúrgiques
	Cirurgia otològica de l'orella mitjana. Especial dedicació a la cirurgia del colesteatoma i a les tècniques d'ossiculoplasties
	Cirurgia de les glàndules salivals i sialoendoscopia de les mateixes
	Cirurgia de la paràlisi facial
	Cirurgia de les vies llagrimalles
	Disfàgia orofaríngea: diagnòstic i tractament quirúrgic
Pediatria	Programa d'Assistència Domiciliaria i pàgina web neonatal
	Atenció integral a la prematuritat dintre del model de cures centrades en el desenvolupament i la família
	Programa de seguiment del nen de risc a consulta externa de Neonatologia
	Infeccions congènites. El punt fort es comptar amb especialistes de virologia i parasitologia que son referents nacionals en el tema, i que donem des de fa molts anys una atenció perinatal multidisciplinari a aquest tema (obstètrica / microbiològica / neonatal).
	Programa de tractament de la diabetis mellitus tipus 1 amb bombes de perfusió continua d'insulina
	Programa d'abordatge multidisciplinari de la obesitat infantil
	Equip propi de transport del pacient pediàtric crític en helicòpter amb helisuperfície sense transfer d'ambulància
	Expertesa, conjuntament amb el BST, en teràpies amb recanvi plasmàtic en malalties modulades per immunocomplexes
	Programa intern d'atenció al nen amb ictus integrat, amb els seus trets diferencials, al codi ictus del pacient adult a l'HSCSP
	Programa per el diagnòstic i tractament de les neurofibromatosis. Integrat per neuropediatria, cardiologia pediàtrica, oncologia pediàtrica, dermatologia, psicologia pediàtrica, oftalmologia, COT i radiologia formant el Comitè multidisciplinari de genodermatosis
	Expertesa en eritropatologia
	Expertesa en patologia glomerular, especialment en la microangiopatia trombòtica, i malalties renals hereditàries
	Unitat d'assistència nefrourològica integrada materno-fetal amb col·laboració amb el Servei d'obstetrícia i la F. Puigvert. Diagnòstic clínic i genètic, consell genètic, diagnòstic pre-implantacional i diagnòstic prenatal de les malalties renals hereditàries. Seguiment prenatal i postnatal d'aquestes patologies



Patologia Digestiva	Mucosectomia i resecció endoscòpica de pòlips grans
	Colangiografia retrògrada endoscòpica terapèutica
	Enteroscòpia anterògrada i retrògrada
	Col · locació endoscòpica de pròtesis digestives
	Cromoendoscòpia en pacients amb malaltia inflamatòria intestinal i amb poliposi
	Tests d'avaluació cognitiva en la cirrosi hepàtica
	Càpsula endoscòpica
	Control i seguiment de pacients amb esòfag de Barrett y amb esofagitis eosinofílica
	Control i seguiment de pacients amb malaltia inflamatòria intestinal
	Tractament guiat del pacient amb hipertensió portal
	Control de pacients amb poliposi familiar
Pneumologia	Ventilació mecànica i rehabilitació ventilatòria integral. Hospitalària i domiciliària
	Asma i al·lèrgia respiratòria. Asma greu
	Pneumologia intervencionista. Noves tècniques endoscòpiques bronquials i pleurals
	Trastorns respiratoris i no respiratoris del Son
	Fibrosi pulmonar i altres pneumopaties intersticials minoritàries
	Coordinació-integració amb altres nivells assistencials. Model territori sanitari
	Educació sanitària del pacient respiratori
Psiquiatria	Teràpia Electroconvulsiva
	Tractament de Manteniment amb Agonistes opiacis
	Abordatge de la motivació i de la disposició al canvi en conductes addictives
	Diagnòstic i tractament del <i>Primer episodi psicòtic</i>
	Tractament de la <i>Psicosi resistent</i>
	Tractament de la <i>Depressió resistent</i>
	Tractament dels <i>Trastorns de la conducta alimentària</i>
	Tractament integral del <i>Trastorn Límit de la Personalitat</i>
	Teràpia de Família
	Tractament dels <i>Trastorns addictius</i> per consum de substàncies
	Tractament del <i>Joc patològic</i>
	A bordatge de la patologia dual



Urgències	Atenció a la fragilitat
	Atenció als pacients pal·liatius
	Recepció del pacient en transport aeri (protocol amb el SEM i amb el Servei Andorrà de Salut)

C.- Eix Estratègic Model d'hospital

8.7. Maneres diferents de fer les coses

L'Hospital afronta diferents **dualitats**, pel que fa a territori/terciarisme, activitat urgent/programada, activitat mèdica/quirúrgica, patologia crònica/aguda... i cal **analitzar i aprofundir** en maneres **diferents** de fer les coses per a fer-les compatibles.

Els models “factoria”, la figura del metge “hospitalista” (en aquelles àrees en què pugui aportar valor), l'assignació de tasques de manera equitativa dins els Serveis, les mesures d'anàlisi de l'adequació d'ingressos i d'estades, la presa de decisions compartides en els casos de major complexitat i/o de major dubte del cost-benefici de les actuacions, etc. s'han de treballar i implantar.

Així mateix, cal integrar a l'organització el treball per processos. No hi ha una cultura de reconeixement d'aquesta manera de treballar entre els mateixos professionals, ni del fet que els càrrecs són per exercir-los, així com per rendir comptes.

Cal també treballar més en equip, i compartir visió i objectius entre estaments.

Objectius operatius

- **Organització adequada de tasques i temps** a cada servei. Les tasques “menys grates o valorades” de cada servei no haurien de recaure sempre en els mateixos.
- Analitzar el **model d'hospitalització**, valorant equips especialitzats supraserveis, avançant cap al model “factoria” en els processos en què això s'ha demostrat eficient, etc.
- Millorar l'**adequació de les estades**, identificant els serveis amb més marge de millora. Millorar l'atenció dels malalts (molts d'ells fràgils) que ara son una font d'hospitalitzacions no ajustades.
- Pensar si hem de continuar exclusivament amb l'organització per serveis o en casos concrets, apostar per unitats organitzades per **complexitat de cures**.



- La insuficiència financera constant, juntament amb l'augment de la demanda d'assistència sanitària per l'envelliment de la població ens obliga a ser el màxim **d'eficients**.
- Ens hem de centrar en la persona: què necessita el pacient, el professional com pot treballar millor, etc. Ens hem de **qüestionar l'organització contínuament**.
- Internament, cal avançar en la **gestió per processos** clínics/assistencials, i en l'organització **d'unitats funcionals/programes**, dotant als seus responsables de la suficient **autoritat** transversal per a assolir els seus objectius.
- Avançar cap a una **direcció per objectius**.

8.8. Avançar en el model d'infermeria

La Direcció Infermera impulsa la implantació d'un **model de cures** en el que la infermera clínica i la gestora de casos tenen un paper rellevant amb l'objectiu de millorar l'eficiència i el treball en equips i enriquir les funcions professionals.

El model organitzatiu de la direcció infermera contempla també la figura de les **infermeres referents** en tres àmbits (seguretat dels pacients, metodologia assistencial, i infecció nosocomial), a cada una de les Unitats d'hospitalització, UCI, etc., amb l'objectiu d'augmentar les competències dels professionals d'infermeria i desenvolupar formes de treball innovadores fomentant el professionalisme infermer.

Objectius operatius

- Avançar en **la seguretat dels pacients**.
- Millorar la **metodologia assistencial**
- Col·laborar en el seguiment i control de la **infecció nosocomial**
- Avançar en **la pràctica avançada infermera**

8.9. Eficiència en el procés global del pacient procedent d'urgències

La demanda d'atenció urgent es difícilment modulable. Un cop el pacient arriba a l'Hospital, el servei ofert està ben organitzat i es manté un percentatge d'ingressos molt bo (al voltant del 10%), però segueix existint la competència de l'atenció urgent amb la resta d'activitat dins de cada servei.

Els pacients procedents d'Urgències representen el 80% dels pacients ingressats a l'Hospital, sent la seva edat cada cop més elevada, presentant pluripatologia, comorbiditats, etc. i la majoria d'aquests pacients queden lligats a diferents serveis de l'Hospital un cop entren per Urgències, i caldria una visió global del seu procés, més enllà de la variabilitat pròpia del servei d'ingrés.



Així mateix, vinculat amb els objectius de millora del procés d'hospitalització, cal un anàlisi “a priori” de les nostres actuacions, entenent que no se li ha de fer “tot a tothom”, i que discriminar per tipologia de pacient i reflexionar sobre quin seria el millor nivell per a atendre'l i quins han de ser els límits de les nostres actuacions com a Hospital.

A més, això permetria preservar amb menor tensió els recursos necessaris per a donar resposta a l'alta complexitat, també cada vegada més freqüent en l'entorn urgent.

Objectius operatius

- Aprofundir en la gestió del **procés d'hospitalització (direcció mèdica i direcció d'infermeria)**.
- Analitzar i actuar sobre els **motius que allarguen les estades**:
 - o **Prioritzar millor.**
 - o **Millorar l'organització** per avançar cap a l'excel·lència en els procediments prevalents.
 - o **Millorar la valoració a l'ingrés del pacient de forma global**, valorar millor el motiu de consulta (objectiva i subjectivament), fer millor la història clínica, consensuar decisions, etc., per tal **d'ajustar millor la intensitat** d'actuacions: fer el que cal fer, i fer-ho be.
- Avançar en la cultura de fer les coses millor, i si cal, fer-ho de manera diferent, pel que cal millorar en **formació i en cultura de gestió clínica**.
- Col·laborar per a la millora del nivell de resolució dels Centres d'Atenció Primària (**CAPs**) i dels Centres d'Urgències d'Atenció Primària (**CUAPs**), per poder ajustar el volum de derivacions al necessari o adequat (per ex. amb el pacient ancià fràgil).
- Coneixent la necessitat de més llits de **subaguts i sociosanitaris** en general, avançar en els mecanismes de suport als proveïdors d'aquest nivell assistencial, per a facilitar l'adequació dels fluxos en ambdues direccions.

D.- Eix Estratègic Activitat no CatSalut

8.10. Avançar en l'activitat no CatSalut

Sembla clar que, en un entorn de restriccions econòmiques i de demanda creixent d'atenció a la salut, **l'Hospital ha d'avançar en la captació de recursos de tercers**, pel que cal pensar com es poden augmentar la captació de clients no CatSalut.

L'activitat a tercers seria aquella activitat que està finançada per una asseguradora pública o privada principalment.



- Pot ser que sigui l'Hospital qui cobri per l'atenció realitzada i, en funció dels recursos utilitzats i de l'horari, es pagui o no al treballador. Per altra banda tindríem l'activitat privada, en la que l'Hospital faria d'intermediari entre professional i pacient, amb un seguit de garanties explícites en el procés, com no "competir" amb prestacions en cartera de serveis pública territorial, i ha de ser l'Hospital qui presti i cobri l'atenció realitzada, sense transacció directa entre professional i pacient.

Objectius operatius

- Potenciar **l'activitat a tercers**, amb el suport de tota l'organització.
- Elaborar el **Pla d'activitat no CatSalut 2017-2020**, amb una clara estratègia de **marca Sant Pau**, basada en les nostres línies de complexitat i d'excel·lència.



9. Model d'Innovació i Recerca

L'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau (HSCSP) és una institució de serveis de salut de la ciutat de Barcelona i un referent a Catalunya i a l'Estat Espanyol en assistència, docència i recerca.

Tal com estableix el Pla Nacional de Salut 2016-2020, la **gestió de la recerca** dels dispositius assistencials es fa mitjançant els instituts de recerca associats. L'HSCSP gestiona les activitats relacionades amb la investigació **a través de l'Institut de Recerca de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau (IR-HSCSP)**.

Tant la Fundació de Gestió Sanitària (FGS), que gestiona l'activitat assistencial de l'HSCSP, com la Fundació IR-HSCSP, actuen administrativament amb personalitat jurídica pròpia dins dels seus àmbits corresponents.

Donat els nexes íntims entre assistència, recerca i innovació, les dues fundacions **comparteixen també els objectius estratègics de recerca i innovació**. Les activitats es gestionen amb un alt grau d'acord i coordinació entre les seves direccions.

En aquest sentit els estatus fundacionals de l'IR-HSCSP estableixen que el president de la FGS es també president de l'IR-HSCSP i el Reglament del Cos Facultatiu de l'HSCSP estableix que el Director Científic de l'IR-HSCSP es també el Director de Recerca de l'Hospital.

Cal comentar que a 2017 es posarà en marxa el nou edifici de Recerca a on s'integrarà la major part de la recerca que es realitza.

Resum dels objectius generals:

- Objectiu general 9.1: Enfortir el teixit investigador entre els professionals de l'Hospital.
- Objectiu general 9.2: Prioritzar la innovació.
- Objectiu general 9.3: Promoure activament la recerca i la innovació com instruments generadors d'excel·lència per a la institució.
- Objectiu general 9.4: Afavorir la incorporació de investigadors joves i captar talent.
- Objectiu general 9.5: Potenciar la estructura d'assaigs clínics.

9.1. Enfortir el teixit investigador entre els professionals de l'Hospital

L'Hospital vol enfortir el teixit investigador de la institució recolzant la implicació dels seus professionals en recerca amb el convenciment de que es un instrument clau per l'assoliment de la excel·lència en els seus àmbits fundacionals.



Objectius operatius

- Fer indestriable la recerca de la pràctica assistencial així com els abordatges col·laboratius com elements fonamentals per millorar la recerca, accelerar la innovació i afavorir-ne la incorporació a la millora de la pràctica assistencial.
- Promoure la integració de professionals de l'hospital en els grups de recerca translacional de l'IR-IIB Sant Pau.
- Promoure la creació de grups d'investigació emergents i de laboratoris de recerca translacional en les àrees d'excel·lència assistencial.

9.2. Prioritzar la innovació

L'Hospital vol prioritzar la innovació com instrument de canvi i millora, mitjançant la participació activa de tots els seus professionals.

Objectius operatius

- Prioritzar les polítiques d'innovació a la institució des de tots els vessants: innovació en tractament; innovació tecnològica; innovació organitzativa; innovació en gestió financera; innovació en serveis
- Impulsar l'activitat de la Unitat Conjunta d'Innovació entre la FGS i l'IR.
- Recolzar les iniciatives innovadores mitjançant el seu reconeixement i facilitant el seu desplegament a la institució.
- Promoure una cultura de millora continua.

9.3. Promoure activament la recerca i la innovació com instruments generadors d'excel·lència per a la institució

L'Hospital vol promoure activament la recerca i la innovació com instruments generadors d'excel·lència per a la institució amb l'objectiu de consolidar i impulsar la institució com a referent en assistència, recerca i docència a nivell regional i estatal.

Objectius operatius

- Alinear la recerca i la innovació amb les prioritats estratègiques de l'Hospital.
- Estimular la recerca i la innovació a l'àmbit dels Serveis promovent la creació de referents / dinamitzadors de recerca a cada Servei.
- Facilitar la conciliació de les tasques assistencials amb les tasques d'investigació preservant des del punt de vista organitzatiu el temps adient (torns, intensificacions externes i internes).



9.4. Afavorir la incorporació d'investigadors joves i captar talent

L'Hospital vol afavorir la captació de talent, la recerca col·laborativa i la incorporació d'investigadors joves com a motors d'excel·lència en recerca i innovació.

Objectius operatius

- Impulsar la captació de talent extern promovent la contractació de personal amb una trajectòria científica consolidada.
- Afavorir la contractació de personal amb dedicació compartida amb altres institucions científiques consolidades per a incrementar l'activitat de recerca en xarxa.
- Donar valor a la formació en recerca i innovació per promoure la incorporació de personal amb un perfil investigador.
- Facilitar la incorporació d'investigadors joves.

9.5. Potenciar la estructura d'assaigs clínics

L'Hospital vol potenciar la estructura d'assaigs clínics per impulsar la recerca clínica i translacional i al mateix temps com a font de finançament.

Objectius operatius

- Consolidar l'estructura d'assaigs per facilitar la participació de grups no consolidats.
- Potenciar els assaigs de fase 1 i fase 2.



10. Model de Docència

La docència és un objectiu estratègic de l'Hospital. El seu caràcter transversal requereix d'un posicionament clar dins del Pla Estratègic.

Inclou la **docència universitària de grau i postgrau**, la **Formació Sanitària Especialitzada** i la **Formació Continuada**.

Tots aquest àmbits generen una gran quantitat d'activitats docents que fins ara es realitzaven sovint d'una manera autònoma i inconnexa. Addicionalment la Direcció i el personal de l'hospital en tenien un coneixement parcial, fet que dificultava la seva prioritització, el desenvolupament de possibles sinèrgies i la seva difusió interna i externa.

El Pla Estratègic 2012-2016 a més no contemplava uns objectius mesurables a assolir ni un seguiment de la seva consecució.

La docència, en qualsevol dels seus àmbits, de grau, postgrau, formació especialitzada i formació continuada ha de formar part fonamental de l'estratègia de l'Hospital. En els propers 4 anys es pretén **estructurar-la**, amb una **línia de gestió independent** que possibiliti la seva actuació transversal i relacionar-se adequadament amb la qualitat assistencial i la recerca.

S'han de fomentar, harmonitzar i prioritzar les diferents accions formatives, afavorint la professionalització i la innovació, i tenint especial cura de la seva correcta difusió. Es definiran uns indicadors concrets i mesurables, per a fer un seguiment de la implantació correcta d'aquest pla estratègic de la docència.

Resum dels objectius generals:

- Objectiu general 10.1. Estructurar el Departament de Docència.
- Objectiu general 10.2. Enfortir les relacions entre la FGS i la UAB
- Objectiu general 10.3. Harmonitzar i coordinar els diferents àmbits en els quals es desenvolupa l'activitat docent de l'Hospital.
- Objectiu general 10.4. Potenciar la innovació en docència.
- Objectiu general 10.5. Consolidar la Formació Sanitària Especialitzada

10.1. Estructurar el Departament de Docència

L'Hospital vol estructurar el Departament de Docència per coordinar i potenciar totes les activitats docents que s'hi realitzen.



Objectius operatius

- Estructurar la Direcció de Docència seguint el Reglament del Cos Facultatiu i la legislació vigent.
- Consolidar la figura del Director de Docència com a responsable transversal de la docència a l'Hospital.
- Impulsar el paper del Consell de Docència de l'Hospital, participat pels representants de tots els àmbits docents i presidit pel Director de Docència.
- Promoure la figura del referent/dinamitzador docent a cada Servei, per delegació i sota la responsabilitat del Director de Servei, com a interlocutor directe del Departament de Docència.
- Impulsar la professionalització en la docència mitjançant la formació dels docents
- Ampliar els espais físics en que es puguin desenvolupar les diferents activitats docents
- Implantar un pla de gestió de qualitat docent, per a fer un seguiment acurat del desplegament de l'estratègia docent, i amb un anàlisi anual que serà validat pel Comitè de Direcció de l'Hospital.

10.2. Enfortir les relacions entre la FGS i la UAB

Des de la seva creació al 1968, la Universitat Autònoma de Barcelona ha estat vinculada a l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau. Amb la Facultat de Medicina, l'hospital va recuperar la seva condició d'hospital universitari i es va convertir en el primer centre de formació clínica de la UAB. Les relacions amb la UAB tenen per aquest motiu un caràcter estratègic per a la FGS.

Objectius operatius

- Transparentar i facilitar les relacions entre les dues institucions promovent la coordinació entre la Direcció de Docència, el Coordinador de la Unitat Docent i el Deganat
- Campus Sant Pau. Desenvolupar i maximitzar les activitats docents del Campus en coordinació amb la UAB mitjançant la elaboració d'un conveni d'utilització
- Promoure estratègies per incrementar la influència de l'hospital sobre la estructura docent i la presa de decisions a la UAB



10.3. Harmonitzar i coordinar els diferents àmbits en els quals es desenvolupa l'activitat docent de l'Hospital

L'Hospital vol harmonitzar i coordinar els diferents àmbits en els quals es desenvolupa l'activitat docent de l'Hospital, tant per potenciar-les per facilitar sinèrgies, tot i vetllant per la seva coexistència en un únic entorn formatiu.

Objectius operatius

- Coordinar i potenciar tots els estudis en ciències de la salut amb pràctica assistencial, tenint en compte el paper preferent de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) en el nostre Hospital, tot i vetllar pel respecte de les diferents normatives que regulen aquesta pràctica assistencial i per la càrrega docent de les diferents unitats assistencials.
- Coordinar i recolzar totes les iniciatives docents impulsades per part dels diferents agents de l'Hospital. A més de cursos, dins d'aquestes iniciatives s'inclou la oferta d'estades formatives en àrees assistencials concretes, ja sigui en col·laboració amb les societats científiques o de manera autònoma, i a banda de les regulades pel Ministeri de Sanitat per a estrangers.
- El marc de Sant Pau Docent ha de permetre tant la coordinació i visualització de totes les activitats impulsades des de l'Hospital, com potenciar-ne de noves, amb una certa homogeneïtzació que permeti reconèixer la marca Sant Pau.

10.4. Potenciar la innovació en docència

L'Hospital vol potenciar la innovació en docència, amb l'adopció de les noves eines de metodologia docent que permetin tant arribar a més discents com oferir un ensenyament pràctic estructurat i d'acord amb les normes ètiques i de seguretat clínica cada vegada més estrictes.

Objectius operatius

- Potenciar la formació basada en simulació d'entorns i escenaris clínics, mitjançant l'estructuració i utilització de l'Aula de Simulació, que serà de titularitat i gestió mixta Hospital de la Santa Creu i Sant Pau i la UAB.
- Promoure la utilització de les activitats formatives basades en e-learning, que faciliten la participació dels discents i la difusió del coneixement a un públic més ampli.
- Promoure el desplegament d'aquestes iniciatives d'innovació docent dins del marc de Sant Pau Docent.
- Impulsar la professionalització en la docència, mitjançant la formació dels docents en aquestes noves metodologies docents.



10.5. Consolidar la Formació Sanitària Especialitzada

L'Hospital vol consolidar la Formació Sanitària Especialitzada (FSE) com un aspecte fonamental en la seva missió docent, per seguir potenciant la seva capacitat d'atracció i el seu paper referent en aquest àmbit.

Objectius operatius

- Adaptar la estructura docent al Decret de FSE.
- Adaptar-se amb agilitat als successius canvis organitzatius en la FSE establerts des del Ministeri de Sanitat, ja sigui la implantació de la troncalitat, els canvis en els criteris d'acreditació de les unitats docents o l'acreditació de noves especialitats i àrees de capacitació específica.
- Seguir millorant els resultats en els indicadors del pla de gestió de qualitat de la FSE, tant dels indicadors bàsics com els d'excel·lència, i tant dels referents al centre com els indicadors referents a cada una de les diferents 40 Unitats Docents.



11. Model de Sostenibilitat

Per poder avançar en les línies estratègiques dels models principals de la nostra entitat, Assistència, Recerca i Docència, cal disposar d'uns recursos econòmics i físics que ho suportin, i permetin avançar de forma sòlida, sense deixar de banda el respecte al nostre entorn.

Aquest model de sostenibilitat ha de fer possible que tant durant la vigència del Pla Estratègic com en previsió de futur, l'activitat i els recursos siguin proporcionats i equilibrats, garantint la viabilitat de les línies estratègiques.

Resum dels eixos i objectius generals:

A.- Eix estratègic Finançament: Millorar el finançament per poder créixer d'una forma equilibrada i sostenible.

- Objectiu general 11.1. Posar en valor el coneixement Sant Pau.
- Objectiu general 11.2. Centralitzar l'estratègia de negoci del conjunt de la institució.
- Objectiu general 11.3. Millorar els altres ingressos no finançats per l'asseguradora pública.
- Objectiu general 11.4. Millorar el finançament públic.

B.- Eix estratègic Gestió per Resultats: L'Hospital vol millorar la gestió per resultats per tal de guanyar en eficiència i consolidar un resultat econòmic i patrimonial equilibrat.

- Objectiu general 11.5. Transferir risc al proveïdor.
- Objectiu general 11.6. Aliances estratègiques.
- Objectiu general 11.7. Avaluació de resultats.
- Objectiu general 11.8. Pressupost de gestió, com a eina referent de gestió.
- Objectiu general 11.9. Millorar els indicadors patrimonials.

C.- Eix estratègic Infraestructures: Defineix l'estratègia per a que les nostres infraestructures (edificis, instal·lacions, equips i materials) permetin que la nostra activitat es pugui realitzar de la millor manera possible així com s'asseguri la seva evolució cap a una millor prestació assistencial, modernització i optimització.

- Objectiu general 11.10. Col·laboració estratègica amb els proveïdors.
- Objectiu general 11.11. Millorar l'aprofitament de les infraestructures.
- Objectiu general 11.12. Procediments de treball i sistema de qualitat a les àrees de suport.
- Objectiu general 11.13. Avançar en la integració de sistemes.



D.- Eix estratègic Política Mediambiental: Recull totes aquelles propostes per apropar en la mesura del que sigui possible la nostra activitat assistencial cap al respecte al nostre entorn, en tots els seus àmbits, i vetllar per a que la petjada mediambiental sigui cada dia menor.

- Objectiu general 11.14. Integrar el concepte “Sostenibilitat Mediambiental” a les dinàmiques i procediments habituals de l'hospital.

A.- Eix Estratègic Finançament

11.1. Posar en valor el coneixement Sant Pau

L'Hospital vol posar en valor el coneixement Sant Pau, i traduir-lo en finançament, per reconèixer tot allò que ja s'està fent i no s'objectiva / quantifica. El nom de Sant Pau l'associem a qualitat, eficiència i prestigi.

Objectius operatius

- Potenciar ingressos derivats d'activitats que ja es fan: docència, recerca (exigir el finançament del coneixement).
- Orientació al mecenatge.
- Col·laboració publico-privada.

11.2. Centralitzar l'estratègia de negoci del conjunt de la institució

L'Hospital vol centralitzar l'estratègia de negoci del conjunt de la institució focalitzant aquells negocis que han de generar marge de bon principi dels que s'han de fer des d'un punt de vista estratègic o de mercat.

Objectius operatius

- Fomentar l'abordatge de l'estratègia de negoci en un entorn adequat, per definir-hi els circuits així com el seguiment.
- Incrementar els ingressos del seguiment de convenis / prestacions actuals.
- Definir una política de tarifes adaptada a l'estratègia de negoci (revisió tarifes i costos).
- Adaptar els sistemes d'informació relacionats amb el finançament per facilitar i agilitzar els procediments.
- Homogeneïtzar serveis externs per formalitzar amb els proveïdors els requeriments i la traçabilitat desitjables que demana la LOPD.

11.3. Millorar els ingressos no finançats per l'asseguradora pública

L'Hospital vol millorar els altres ingressos no finançats per l'asseguradora pública (CatSalut) per optimitzar els recursos existents i contribuir en el resultat econòmic, com pot ser analitzar alguns camps com:



- Millorar els ingressos derivats dels serveis adaptats a les necessitats poblacionals (per ex. envelliment, deteriorament cognitiu,), o els ingressos de prestacions de serveis ambulatoris, els qual no suposen assumir inversions importants (per ex. dermatologia, podologia, odontologia, dietètica, fisioteràpia, teràpies complementàries, etc.).
- Millorar els ingressos derivats de recerca i assajos clínics. Ordenar els circuits per tal de garantir la correcta facturació en aquest àmbit.
- Millorar el procés de revisió de la facturació/ingressos de serveis que ja es realitzen actualment (convenis amb els diferents clients).
- Fomentar la captació d'activitat a nivell de concursos (oportunitats administratives).
- Consolidar les relacions econòmiques de finançament amb la Fundació Privada i les seves implicacions amb el finançament públic.

Objectius operatius

- Dissenyar el Pla d'activitat no CatSalut 2017-2020.

11.4. Millorar el finançament públic

L'Hospital vol millorar el finançament públic per aconseguir el reconeixement de la capacitat real d'activitat, potenciant el terciarisme i altres línies productives.

Objectius operatius

- Adaptar el finançament públic a l'activitat que realitza l'Hospital.
- Potenciar la línia de salut mental (especialment la comunitària).

B.- Eix Estratègic Gestió per Resultats

11.5. Transferir risc al proveïdor

Un objectiu és el de transferir risc al proveïdor per compartir objectius i recursos a la vegada que minimitzar subactivitat i millorar l'eficiència.

Objectius operatius

- Adaptar el model de compres a la compra innovadora basada en el servei.
- Confecció dels contractes a través d'indicadors clau (seguiment i avaluació).
- Compartir tecnologia, el que permet tenir equipaments de darrera generació sense tenir que fer inversions.

11.6. Aliances estratègiques

L'Hospital vol potenciar les aliances estratègiques per generar economies d'escala.

Objectius operatius

- Establir aliances estratègiques per compartir i optimitzar recursos.



- Promoure les compres conjuntes per aconseguir força de negociació.
- Farmàcia: coliderar la preparació centralitzada de determinats medicaments en el sector i obrir-ho a altres medicaments.
- Ús racional del medicament: gestió del tractament a través de comitès multidisciplinars (inclou la Comissió de farmàcia i altres comitès, per ex. el de tumors) .

11.7. Avaluació de resultats

L'Hospital vol potenciar l'avaluació per resultats per mesurar els productes i/o serveis prestats segons els objectius marcats.

Objectius operatius

- Ser més propers i proactius a la realitat dels professionals, com a gran coneixedors dels productes / serveis, de les direccions de suport:
 - o Seguiment proveïdors/contractes aplicant les mesures de no compliment amb col·laboració dels professionals.
 - o Col·laboració amb el professional per la confecció del contracte per poder identificar els indicadors de seguiment oportuns.
- Millorar les prestacions: Donat que els preus en general ja no poden baixar més, negociar serveis complementaris.
- Procedimentar: La confecció de procediments suposa estudis d'eficiència, pel que seguir/respectar els procediments ajudarà a rendibilitzar.
- Valorar les productivitats internes (serveis, departaments, professionals, etc.) i el seu retorn econòmic. Anàlisi del retorn per eficiència.
- Identificar i disposar dels indicadors interns crítics (entesos com indicadors clau) en el Quadre de comandament.

11.8. Pressupost de gestió, com a eina referent de gestió

L'Hospital vol un pressupost de gestió, com a eina referent de gestió dinàmica per consensuar criteris, objectius i resultats.

Objectius operatius

- Detall de pressupost per CECO / unitat de gestió clínica; per fer participar al professional com a bon coneixedor del servei/producte.
- Determinar objectius amb pressupost vinculat.
- Disposar de costos amb criteris consensuats, i coneguts per l'organització per poder tenir un bon sistema (àgil i que serveixi per a la presa de decisions de forma ràpida).



11.9. Millorar els indicadors patrimonials

L'Hospital vol millorar els indicadors patrimonials per aconseguir un equilibri estructural.

Objectius operatius

- Reduir l'endeutament.
- Millorar el període de pagament a proveïdors.
- Interioritzar com a concepte les inversions per reposició.

C.- Eix Estratègic Infraestructures

11.10. Col·laboració estratègica amb els proveïdors

L'Hospital vol potenciar la col·laboració estratègica amb els proveïdors d'infraestructures per avançar en innovació, decidir en els desenvolupaments i aportar el nostre coneixement i experiència en el disseny de productes per adaptar-los a les nostres necessitats.

Objectius operatius

- Participar en els desenvolupaments.
- Integrar el manteniment, les actualitzacions i la formació en el mateix servei.
- Implantar fórmules de pagament per ús.
- Valorar la innovació per sobre d'altres criteris.

11.11. Millorar l'aprofitament de les infraestructures

L'Hospital vol millorar l'aprofitament de les infraestructures per millorar l'eficiència, superar el repte del creixement físic limitat, i poder oferir més serveis sense que l'espai sigui una limitació. Som un equipament de ciutat que ha d'estar obert a la mateixa amb les mínimes limitacions.

Objectius operatius

- Valorar l'ampliació de l'horari de treball d'alguns serveis a la tarda.
- Optimitzar espais compartint usos entre serveis.
- Aplicar sistemes de gestió d'espais.
- Explotació d'espais per a usos de tercers.
- Vetllar per superar el repte que representa disposar d'espais limitats amb poca capacitat de reforma o d'ampliació.
- "Obrir" el recinte al barri i als usuaris.

11.12. Procediments de treball i sistema de qualitat a àrees de suport

L'Hospital vol millorar els procediments de treball i sistema de qualitat a les àrees de suport per a que s'adeqüin als nous processos assistencials, donant un suport



fiable i a l'alçada de les noves tecnologies, a la vegada que transmetin confiança i seguretat.

Objectius operatius

- Obtenir certificacions (ISO, EMAS, EFQM, etc.), a implantar progressivament sobretot a les àrees de Gestió i de Manteniment.
- Disposar d'eines de gestió dels actius, manteniments i serveis a la fi de tenir més informació, millorar procediments i optimitzar recursos.

11.13. Avançar en la integració de sistemes

L'Hospital vol avançar en la integració de sistemes tècnics i econòmics, per millorar en fiabilitat, traçabilitat i retorn d'informació, especialment de la gestió d'equipaments.

Objectius operatius

- Aconseguir que els sistemes tècnics i els sistemes econòmics es reconeguin cada cop més i ens permetin aprofitar la informació per prendre millors decisions (sistema digital d'autoritzacions jerarquitzat, i gestor documental associat que elimini temps i papers).

D.- Eix Estratègic Política Mediambiental

11.14. Integrar el concepte “Sostenibilitat Mediambiental” a les dinàmiques i procediments habituals de l'hospital

L'Hospital vol integrar el concepte “Sostenibilitat Mediambiental” a les dinàmiques i procediments habituals de l'hospital per obtenir beneficis ambientals, socials i econòmics.

Objectius operatius

- Impulsar la iniciativa “Sant Pau Sostenible”.



- Revisar els fluxos de treball per eliminar progressivament el paper i les impressores.
- Reduir consums i millorar la gestió de residus per reduir la seva generació, assegurar la seva classificació, fomentar la reutilització, reciclatge i destrucció en cada cas:
 - o Treballar el reciclatge de l'electrònica.
 - o Millorar la gestió dels residus possibles derivats de les baixes d'actius (revisió procés actius fixos), siguin per destrucció o per traspàs de propietat, quedant formalitzada i garantida la seva baixa correctament per evitar perjudicis mediambientals i responsabilitats legals.



- Implicar els proveïdors de materials i serveis.
- Valorar més les empreses “eco-sostenibles” en els procediments de licitació.
- Reduir l'impacte acústic de la nostra activitat, tant pel que fa a les emissions pròpies, com la dels serveis i mitjans de transport derivats de la mateixa.
- Obtindre una certificació mediambiental que acrediti que la nostra entitat està compromesa amb el respecte cap al medi ambient per integrar l'avaluació de l'impacte mediambiental en cada procés, activitat i presa de decisions interns. Que ens obligui a seguir procediments respectuosos, detecti errors actuals, garanteixi traçabilitats i avaluï, proposi i prioritzi àrees de millora.
- Millorar la comunicació mediambiental per aconseguir la conscienciació, implicació i participació de tots els empleats i usuaris:
 - o Informar i implicar als professionals de l'Hospital dels impactes de la seva activitat, directes (residus, paper...) i indirectes (petjada CO2, costos...).
 - o Fomentar l'ús de transport no contaminant.
 - o Promoure campanyes de sensibilització de temes concrets (residus, consums, etc).



12. Model Organitzatiu, de Gestió i Qualitat

Vivim en una societat en canvi constant en tots els àmbits: social, econòmic, tecnològic, etc, i ens hem d'adaptar a aquesta realitat afrontant el repte de la transformació digital.

Els hospitals són organitzacions complexes on no és fàcil fer compatibles les expectatives dels pacients i dels professionals amb els recursos existents.

Arrel de l'envel·liment i l'augment de la cronicitat de la població, hi ha cada vegada més problemes de salut i tipologies de pacient que necessiten un abordatge multidisciplinari i multicèntric, que faciliti l'apoderament del pacient i la presa de decisions compartides.

El pla estratègic ha estat una eina de reflexió en relació a les estratègies per a la millora de la qualitat en totes les dimensions, incloent efectivitat, atenció centrada en el pacient i seguretat, identificant accions específiques per la nostra organització.

L'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau **vol ser un referent en la prestació dels seus serveis**, mitjançant un model organitzatiu innovador, centrat en les persones, on el treball en equip i la participació dels professionals siguin un punt clau en l'abordatge de l'atenció als nostres usuaris.

Per seguir exercint el lideratge professional i institucional, és necessari abordar els problemes de salut de la població amb un enfocament **basat en la gestió clínica**, on la qualitat i la seguretat estiguin integrades en la pràctica assistencial.

Cada vegada més els pacients volen participar en els seus processos de salut i ser informats de les diferents opcions de proves diagnòstiques o tractaments i dels possibles efectes secundaris que se'n puguin derivar. Perquè les decisions compartides siguin una realitat és imprescindible un canvi en el model organitzatiu que permeti l'apoderament dels pacients i faciliti el canvi en els professionals.

La **gestió del coneixement** i la presa de decisions basades en la informació han de ser un pilar del nostre model de gestió, que ha d'incloure necessàriament l'avaluació de resultats i el benchmarking com a pràctiques habituals per millorar cada dia en termes de qualitat i eficiència.

Resum dels objectius generals:

- Objectiu general 12.1. Millorar la satisfacció i seguretat del **pacient** orientant els nostres processos a les seves necessitats.
- Objectiu general 12.2. Facilitar que els **professionals** puguin desenvolupar la seva tasca amb efectivitat.



- Objectiu general 12.3. Modernitzar la gestió, avançant cap a un **model organitzatiu** innovador i atrevit, de participació, treball en equip i avaluació de resultats.

12.1. Millorar la satisfacció i seguretat del pacient orientant els nostres processos a les seves necessitats

L'hospital que volem ha de treballar amb processos assistencials orientats a les necessitats dels pacients proporcionant informació entenedora que faciliti la presa de decisions compartides.

Objectius operatius

- Assegurar una atenció integral i coordinada, centrada en les necessitats dels pacients.
- Aplicar pràctiques segures en l'atenció al pacient.
- Apropar els valors institucionals a pacient i família.
- Seguir millorant l'accessibilitat del pacient a la seva informació clínica.
- Apoderar el pacient per la presa de decisions compartides.
- Garantir la confidencialitat de les dades dels pacients, mantenint la discreció professional.
- Explorar alternatives a l'assistència convencional (telemedicina, consulta virtual, etc.).

12.2. Facilitar que els professionals puguin desenvolupar la seva tasca amb efectivitat

Volem fer aflorar tot el potencial que hi ha en cadascun dels nostres professionals donant instruments que permetin la inclusió de les millors pràctiques per obtenir el millors resultats clínics.

Objectius operatius

- Reduir la variabilitat clínica.
- Integrar la qualitat en la pràctica diària dels professionals.
- Identificar i gestionar el coneixement dels professionals.
- Crear cultura als professionals per canviar l'abordatge del pacient.
- Constituir fòrums de debat on la participació dels professionals sigui una realitat.
- Conèixer i consolidar les eines de treball ja existents i adaptar-les als diferents perfils professionals.
- Proporcionar als professionals noves eines que els permetin treballar amb efectivitat
- Avançar en la millora del registre de la informació clínica.



- Apropiar als professionals la informació de gestió orientant-la a la presa de decisió.

12.3. Modernitzar la gestió, avançant cap a un model organitzatiu innovador i atrevit, de participació, treball en equip i avaluació de resultats

Volem apostar per ser pioners en les decisions relacionades amb el canvi organitzacional, on el treball en equip i la participació dels professionals sigui un punt fort en aquest abordatge.

Objectius operatius

- Definir i implantar un model organitzatiu de treball en equip, transversal, àgil, basat en processos i integrat amb el territori.
- Donar més èmfasi a gestionar envers administrar, disminuint la burocràcia.
- Optimitzar els processos en termes d'adequació, efectivitat, i eficiència.
- Aconseguir que els responsables de procés i unitats funcionals n'avaluïn els resultats.
- Fer del benchmarking una pràctica de millora contínua.
- Fer més efectives les alternatives existents a l'hospitalització convencional.
- Valorar la creació d'unitats d'atenció integrada segons necessitats de cures.
- Replantejar el model jeràrquic.
- Repensar l'estratègia de comunicació interna.



13. Model Professional

Al llarg del temps s'ha determinat una forma de funcionar a la FGS que es reflexa en les estratègies, estructures i sistemes, i que compren un conjunt dinàmic de valors, idees, hàbits i tradicions, que són compartides pels professionals que integren la organització i que regulen la seva actuació, configurant el seu model professional.

El factor humà, en l'era del coneixement i la innovació, conjuntament amb la relació amb altres organitzacions i l'aplicació de la tecnologia juga un paper fonamental en el desenvolupament d'un model assistencial encaminat al desplegament de la missió que te encomanada la FGS. L'essència de la gestió d'aquesta interrelació entre professionals, organització i societat ha de permetre aplicar, compartir i crear coneixement de forma col·lectiva i sistemàtica a fi d'aconseguir els objectius proposats i crear valor per a l'organització, els professionals i la comunitat.

Aquesta cultura organitzativa, compartida pels professionals, incorpora tant aquells aspectes intangibles, tals com el coneixement o valors, com els valors propis del sistema, determinats pel model assistencial.

L'adequada interdependència entre els professionals i l'organització és un element bàsic per poder donar resposta a les necessitats de salut de la nostra comunitat, i en conseqüència es configura com un element cabdal a l'hora de determinar l'estratègia de la FGS.

Per això l'adequació a les actuals necessitats del **model professional** ha de ser capaç conjugar el bagatge de la **cultura organitzativa** de molts anys amb la **capacitat d'innovar** amb noves fórmules per adaptar-se a nous temps, noves expectatives i noves necessitats.

Resum dels objectius generals:

- Objectiu general 13.1. Difondre i compartir el coneixement existent a l'Hospital.
- Objectiu general 13.2. Promoure un model de relacions interprofessionals que faciliti la consolidació d'equips de treball d'alt rendiment.
- Objectiu general 13.3. Potenciar un reconeixement professional integral.
- Objectiu general 13.4. Impulsar les bones pràctiques professionals i els comportaments associats, com element identitari de Sant Pau.
- Objectiu general 13.5. Avançar en un lideratge més participatiu que afavoreixi les iniciatives individuals a l'hora que estableixi vincles estables entre els integrants dels equips.



13.1. Difondre i compartir el coneixement existent a l'Hospital

Concepte clau: **gestió coneixement**.

Difondre i compartir el coneixement existent a l'hospital, afavorir l'aprenentatge continu i l'intercanvi cultural de forma que s'incrementi l'eficiència operativa gràcies a l'ús apropiat del capital intel·lectual.

Ens trobem en un entorn complex i canviant, en que es constata un constant i creixent avanç del coneixement i la tecnologia. A més la pròpia tecnologia facilita eines de transmissió i intercanvi d'aquest coneixement.

Potenciar l'ús eficient de la informació i el coneixement a tots els nivells de l'organització passa per crear entorns i sistemes de treball que ho propiciïn i ho possibilitin.

Estendre les experiències i formes de treballar que donen millors resultats, la compartició del coneixement que els professionals precisen per fer el seu treball d'una forma estructurada, àgil i controlada i la identificació d'aquests intangibles que aporten valor en el present i amb una perspectiva de futur, ens han de permetre millorar la qualitat dels nostres serveis, fer-los més eficients a l'hora que permetin avançar en el desenvolupament dels nostres professionals.

Objectius operatius

- Garantir l'atracció i retenció de talent.
- Incorporar la tecnologia com instrument de difusió del coneixement.
- Facilitar l'aprenentatge continu disposant dels recursos necessaris per fer-ho.
- Establir estructures i instruments de difusió del coneixement tant a nivell intern com extern.
- Establir aliances internes i externes de transferència de coneixement.
- Potenciar la recerca i la docència com instruments bàsics per a la gestió del coneixement.

13.2. Promoure un model de relacions interprofessionals que faciliti la consolidació d'equips de treball d'alt rendiment

Concepte clau: **treball en equip**.

El treball en equip ha esdevingut una peça fonamental en el funcionament dels hospitals. La interrelació entre professionals, ja sigui de caràcter multidisciplinari com interdisciplinari, serveix per millorar la qualitat del servei, millorar la comunicació i l'ambient de treball però també requereix un esforç i en determinats casos un canvi cultural important en haver de canviar formes de fer arrelades en l'organització.



Motivar al personal, fomentar la comunicació, fixar les regles i definir objectius comuns són elements que han de configurar els desplegament d'equips de treball d'alt rendiment que generin un clima de confiança per afavorir la presa de decisions i la resolució de conflictes.

Aquesta forma de fer, facilita que les persones, equips i organització s'adapti als canvis de manera eficient i segura a l'hora que permet alinear la visió dels professionals i la de la organització.

Establir uns lideratges facilitadors i una estabilitat laboral són punts claus pel desplegaments dels equips, la seva consolidació i el seu creixement.

Objectius operatius:

- Consolidar equips de treball d'alt rendiment amb composició estable.
- Definir objectius d'equip.
- Determinar dinàmiques de grup per cohesionar equips.
- Disposar de tecnologia que faciliti la comunicació entre professionals.
- Potenciar estratègies de cooperació multidisciplinària i interdisciplinària.

13.3. Potenciar un reconeixement professional integral

Concepte clau: **reconeixement**.

L'actual context social i econòmic ha permès iniciar un procés de millora de les condicions laborals ens els darrers anys que s'ha de consolidar en el futur.

Aquesta millora de les condicions laborals s'ha d'emmarcar dins els paràmetres que venen determinats, d'una banda, per la normativa del sector públic, tant estatal com de la Generalitat de Catalunya. I d'altra banda per la sostenibilitat econòmica de la institució condicionada per la preservació de l'autonomia de gestió.

Aquest procés de millora de les condicions laborals ha de permetre garantir l'atracció i manteniment dels millors professionals, a través d'una política retributiva competitiva i una estabilitat laboral, que faciliti la integració a l'hospital.

Objectius operatius:

- Orientar la carrera professional com element de reconeixement professional.
- Desplegar les competències professionals de cada estament.
- Fomentar l'estabilitat laboral.
- Millorar les condicions de treball per ser competitius en el sector.
- Reconèixer a les persones els seus esforços i les seves fites.



13.4. Impulsar les bones pràctiques professionals i els comportaments associats, com element identitari de Sant Pau

Concepte clau: *bones pràctiques*.

Transmetre una bona imatge i reputació és el resultat d'un treball desenvolupat des de fa temps que ve consolidat per la identificació, el compromís i la implicació que els professionals de l'hospital transmeten cap a l'exterior.

Identificar la FGS com un bon lloc per treballar passa per consolidar-nos com a referent d'una forma de fer i per això resulta fonamental consolidar aquells elements que ens fan millors i identificar, per tal de poder reconduir, aquells aspectes en que hi ha marge de millora.

El foment d'una cultura organitzacional basada en la integritat i la responsabilitat es reflecteix en el codi ètic, que estableix les pautes que han de presidir el comportament ètic de tots els professionals en el seu dia a dia, així com l'establiment de procediments per la resolució dels conflictes ètics que es puguin plantejar en el funcionament de l'Hospital.

Objectius operatius:

- Garantir la bona imatge professional, una imatge que generi confiança en el pacient.
- Promoure l'ètica-assistencial en la presa de decisions.
- Promoure actituds i codis de conducta saludables entre professionals i amb els pacients.

13.5. Avançar en un lideratge més participatiu que afavoreixi les iniciatives individuals a l'hora que estableixi vincles estables entre els integrants dels equips

Concepte clau: *lideratge*.

El desenvolupament del lideratge com model de gestió participativa, que fomenti la implicació dels professionals amb l'hospital és una demanda dels propis professionals.

El lideratge entès com implicació i responsabilitat de cada professional en les funcions i nivell que li corresponguin s'ha de desplegar en tots els àmbits.

Participar implica consens, debat, intercanvi d'idees, assumpció de postures i en alguns casos negociació, per això tots aquests aspectes s'han de reconèixer en el catàleg de competències directives de la FGS, per tal de poder fer posteriorment un seguiment de les mateixes.

Fomentar la participació dels professionals, garantir la igualtat d'oportunitats, assegurar un ambient de confiança han de servir per general un ambient de



treball satisfactori que permeti el desenvolupament professional de tots els professionals que repercuteixi en els resultats assistencials i organitzatius.

Objectius operatius:

- Desplegament del mapa de competències directives.
- Definir espais de participació professional.
- Establir mecanismes per la gestió dels conflictes.
- Facilitar l'apoderament dels professionals.
- Establir un clima laboral idoni pel desenvolupament professional.



14. Model Social

Resum objectius generals

- Objectiu general 14.1. Millorar la comunicació interna.
- Objectiu general 14.2. Promoció i desenvolupament de la Responsabilitat Social Corporativa.
- Objectiu general 14.3. Potenciar la Marca Sant Pau.
- Objectiu general 14.4. Enfortir la relació amb l'entorn.
- Objectiu general 14.5. Potenciar la captació de recursos econòmics mitjançant Patrocinis, Donacions i Mecenatge.

14.1. Millorar la comunicació interna

L'Hospital vol millorar la comunicació interna per treure el màxim rendiment al gran potencial de la institució en tots els camps, especialment en l'assistència, la docència, i la innovació i recerca.

Aquest és un objectiu que ha sortit reflectit en tots els grups i models de treball del Pla Estratègic, i s'ha optat per integrar-ho en un de sol en aquest Model Social.

Una comunicació interna adequada millorarà l'efectivitat de l'Hospital, quanta més informació tinguin els seus treballadors, millorarà el treball en equip i l'individual. En conseqüència els professionals es sentiran integrats plenament en l'organització i per tant, hi haurà més compromís amb la institució.

Per altre banda, demanar la seva opinió com a part de l'Hospital fa que quan sorgeixen conflictes estiguin més predisposats a resoldre'ls.

És important fer-nos ressò de les necessitats de comunicació de cada àrea, servei, departament, etc., per fer difusió interna (notícies a la intranet i al web, elaboració de programes i tríptics, pòsters... de les jornades, cursos, etc.).

El promoure iniciatives per a millorar la comunicació interna (sessions conjuntes, servei d'assessoria proactiu, plataformes, etc.), i el millorar l'harmonització de la comunicació entre els diferents serveis, departaments, etc. O entre la FGS i IR, pot facilitar el promoure sinèrgies entre el grups d'assistència i de recerca.

L'Hospital també vol millorar la difusió interna de l'activitat docent dels diferents serveis i Direccions, tant de les sessions clíniques com d'altres activitats formatives internes, així com potenciar la seva acreditació oficial.

Per últim, l'Hospital vol apostar per les tecnologies digitals com a eines per afavorir la comunicació, l'assistència, l'accessibilitat dels usuaris i la immediatesa en rebre i aportar informació. Cal facilitar millor l'accés a la informació per part de pacients i usuaris, i es pot millorar l'aprofitament del potencial d'Internet, i



valorar l'ús d'aplicacions com a canals de gestió i informació interna/externa, tant referent a les infraestructures (mapes-guia de l'edifici, informació tècnica de les proves de diagnòstic...) com als serveis assistencials (seguiment de pacients, comunicació d'hàbits saludables, preparació de proves mèdiques, la telemedicina als CAPs de referència de Sant Pau, la telemonitorització domiciliària, o la simulació i prototipus 3D per a sessions clíniques i docència...).

Objectius operatius

- Dissenyar un Pla de comunicació interna de l'Hospital.

14.2. Promoció i desenvolupament de la Responsabilitat Social Corporativa

La **Responsabilitat Social Corporativa (RSC)** és el comportament que adopta una organització davant els seus grups d'interès i la societat en general. Això implica complir uns compromisos i potenciar un conjunt de valors socials i corporatius. Com més responsable és una organització més bona percepció en té l'entorn. Tota l'activitat de l'Hospital està dirigida a tenir un impacte a la societat, en el nostre cas, a augmentar l'estat de salut i qualitat de vida dels ciutadans. La RSC és la contribució activa i voluntària de l'Hospital a les àrees **social, econòmica i mediambiental** amb l'objectiu de millorar la seva situació i el valor afegit.

L'Hospital vol avançar en la definició de la Política Mediambiental de l'Hospital per apropar en la mesura del que sigui possible la nostra activitat assistencial cap al respecte al nostre entorn, en tots els seus àmbits, i vetllar per a que la petjada mediambiental sigui cada dia menor (objectiu ja detallat en el Model de Sostenibilitat a l'objectiu general 4.14: Integrar el concepte "Sostenibilitat Mediambiental" a les dinàmiques i procediments habituals de l'hospital).

Objectius operatius

- Dissenyar el Pla de Responsabilitat Social Corporativa de l'Hospital.
- Completar la formació dels nostres professionals amb tècniques i habilitats comunicatives. Una de les principals accions de RSC d'un hospital és satisfer mèdicament i emocionalment al seu pacient.
- Apoderament del pacient. Oferir eines als pacients per a que siguin coneixedors dels tractaments i evolució de la seves malalties i en conseqüència segueixin amb responsabilitat les directrius dels assistencials. De cara a la prevenció de possibles complicacions i/o evolució més favorable de la seva patologia. Algunes de les iniciatives en curs: Medicina al teu abast, xerrades Alzheimer, xerrades Sagrada Família, tallers d'atòpia i urticària, taller de cuina per adquirir hàbits saludables a Pi i Molist, tallers d'oncologia.



- Donar a conèixer el Pla Social de l'Hospital en coordinació amb la Fundació Privada.
- Garantir el compliment de la legislació de transparència.
- Potenciar a les persones que treballen a Sant Pau com a base de la nostra institució.
 - o Pla d'igualtat.
 - o Seguretat dels professionals.
 - o Pla de formació.
 - o Servei de suport social/mediadora de conflictes interns. Donar a conèixer aquest nou servei.
 - o Condicions avantatjoses per treballar a Sant Pau.

14.3. Potenciar la Marca Sant Pau

L'Hospital vol continuar sent un referent pels seus excel·lents serveis de salut, recerca i docència, i **posicionar-nos** com a centre de referència terciari, d'alta complexitat. Entenent aquest com un conjunt de serveis altament especialitzats que comporten un molt elevat requeriment tecnològic i d'expertesa professional, habitualment d'un cost elevat i que, atesa la seva baixa prevalença i alta complexitat, es beneficien de la concentració en un nombre reduït de proveïdors dins del Sistema Sanitari de Salut.

També vol exercir el **lideratge** dels serveis de salut de la població de l'àrea d'influència que li és pròpia.

Es important dissenyar una **estratègia de comunicació i màrqueting** per millorar el posicionament de l'Hospital i dels diferents serveis. Millorar la venda, no sols amb xifres i enquestes, sinó recolzats per una potent **Marca Sant Pau**.

L'Hospital vol millorar també la comunicació externa de l'activitat docent, donant visualització a tota l'activitat desenvolupada, per potenciar la marca Sant

La millora de la comunicació externa i la visualització de l'activitat de l'Hospital es reconeixen com factors clau per impulsar el creixement tant de l'assistència com de la recerca.

Objectius operatius

- Dissenyar un **Pla de Comunicació externa de l'Hospital**, amb una estratègia de comunicació per arribar als diferents públics, que vagi reforçant cada cop més una potent **Marca Sant Pau**.
 - o Buscar eslògan perquè se'ns identifiqui d'una determinada manera. (#orgullsanpau #femsalutfemsanpau).
 - o Dinamitzar les xarxes socials.



- Celebracions d'aniversaris, inauguracions, esdeveniments, visites de personatges destacats del món de la política, cultura, societat, etc., i difusió interna i externa d'aquests (als mitjans de comunicació) i de les fites que aconseguixen tant els professionals com l'Hospital com a institució.

14.4. Enfortir la relació amb l'entorn

L'Hospital vol enfortir vincles amb l'entorn immediat per integrar-se en la seva àrea de referència.

Objectius operatius

- Afavorir la relació amb les Associacions de Pacients i enfortir la seva participació.
- Afavorir la relació amb les Associacions de Veïns i enfortir la seva participació.
- Creació de l'hotel d'entitats- espai d'associacions. Habilitar un espai on es puguin sentir integrades dins de l'Hospital (deixar informació o poder organitzar reunions...).
- Afavorir vincles amb la comunitat educativa.
- Potenciar la relació amb el tercer sector.
- Dinamitzar la relació amb els serveis socials.
- Reforçar el Programa de Voluntariat de l'Hospital.

14.5. Potenciar la captació de recursos econòmics mitjançant Patrocinis, Donacions i Mecenatge

L'Hospital vol potenciar la recerca de recursos econòmics mitjançant Patrocinis, Donacions i Mecenatge per incrementar les fonts de finançament de la Institució.

Com a un bon exemple de mecenatge, l'Hospital amb el suport de la Fundació Privada, en col·laboració amb la Fundació Nous Cims i la Fundació Kàlida, impulsa un programa de suport psicològic i social a malalts amb càncer, vinculat a diferents serveis de l'Hospital (Oncologia, Hematologia, Psiquiatria, Cirurgia Plàstica, Oncologia Radioteràpica), per a la creació d'un centre d'atenció psicosocial per malalts amb càncer a l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau.

Objectius operatius

- Crear una estructura adequada dedicada al mecenatge: organitzar, professionalitzar, dotar de recursos, etc.
- Crear el Pla de Mecenatge de l'Hospital.



FEM SALUT

FEM SANT PAU

