

# PROGRAMA 2019

FUNDACIÓ INSTITUT GUTTMANN

10 desembre de 2018

# Índex

## PROGRAMA 2019

Introducció .....	3
Fets rellevants 2018 .....	5
Idees Força 2019 .....	9

## PROGRAMA 2019

El **Programa 2019 de la Fundació Institut Guttmann** que es presenta a la consideració del Patronat, juntament amb el corresponent pressupost i pla d'inversions, recull els principals objectius a desenvolupar durant aquest exercici, alhora que les idees força sobre les que se sustenten.

Al 2019 entrem a la darrera etapa del "Pla Estratègic 2014-2020" amb la confiança de l'excel·lent evolució assolida durant els seus anys de vigència; en els que, amb l'esforç de tothom, hem aconseguit desenvolupar la major part dels objectius que s'hi recollien. Si les coses continuen evolucionant en la línia dels darrers anys, al final de 2019 i coincidint amb el final del Pla Estratègic que vàrem iniciar al 2014, la nostra institució haurà crescut tant quantitativament com qualitativament.

Som, i ho serem encara més al final del 2019 amb el "Guttmann Barcelona" ja en funcionament, una organització més gran i diversificada que no ho érem abans, en la que hem sabut garantir la sostenibilitat malgrat els estralls de la crisi econòmica que hem patit; en la que ens hem reinventat mitjançant noves prestacions i serveis, especialment gràcies a la innovació clínica, la diferenciació en la nostra manera de fer i la internacionalització de la nostra activitat; alhora que hem preservat l'excel·lència de la nostra organització així com la seguretat i la qualitat en totes les seves prestacions clíniques.

Uns anys en els que ens hem reforçat com a referents internacionals en neurorehabilitació, principalment gràcies a l'efecte dinamitzador que ha suposat, i ha de continuar significant en el futur, la nostra aposta cada vegada més decidida per una recerca d'excel·lència, basada en aliances estratègiques amb *partners* rellevants i especialment orientada cap a projectes competitiu internacionals.

Un període marcat per la competència i el compromís del nostre equip humà que, en el seu dia a dia, ha sabut traslladar els valors de la nostra organització així com els objectius proposats al Pla Estratègic, amb una gran exigència professional, i també personal, aconseguint així fer destacar l'aspecte més humà de la nostra organització.

Unes circumstàncies que, juntament amb la construcció i posada en funcionalment de Guttmann Barcelona i el desenvolupament de tot un seguit de noves accions de caràcter social, alhora que la nostra recent certificació IQnet SR10 en Gestió de la Responsabilitat Social Corporativa (RSC), la nostra participació en la iniciativa de l'Economia del Bé Comú i la incorporació dels Objectius per al Desenvolupament Sostenible del Pacte Mundial de les Nacions Unides que, juntament amb la superació de la IV reacreditació de la *Joint Commission International*, ens han permès seguir mantenint l'alt grau de notorietat i reputació de què gaudeix la nostra institució.

Amb totes aquestes circumstàncies com a punt de partida del **Programa 2019 de la Fundació Institut Guttmann**, diferenciem dos objectius a impulsar en paral·lel i de manera complementària:

- D'una banda, com cada any, establir les **IDEES FORÇA** sobre les que construir els Objectius Operatius a desenvolupar al llarg del proper exercici per tal de donar continuïtat al "Pla Estratègic 2014 - 2020" en el seu darrer any de vigència. Uns objectius en clara línia de continuïtat respecte dels de 2018 i que hauran d'incloure les principals accions a desenvolupar en cada una de les àrees de responsabilitat de l'organització, d'acord amb el nou organigrama establert.
- De l'altra, iniciar un ampli procés participatiu de reflexió i discussió respecte al futur de la nostra organització que ens permeti assolir un gran consens entorn al nou "**Pla Estratègic 2020 - 2025**", que hauria d'estar redactat a finals del proper any per tal de poder ser elevat al Patronat de la Fundació per a la seva consideració final.

## FETS RELLEVANTS 2018

Com cada any, abans d'endinsar-nos en les idees força i accions a desenvolupar durant el proper exercici, volem destacar algunes de les actuacions més rellevants impulsades durant el 2018, per tal d'assentar les bases de les actuacions que ens proposem desenvolupar al llarg del 2019.

Així, per la seva especial significació destaquem:

- L'aprovació del nou Organigrama de la Fundació, coincidint amb l'arribada de la nova gerent, amb una redistribució de les responsabilitats i un enfoc més operatiu, que ens ha d'ajudar a ser més eficaços en l'assoliment dels futurs reptes de la nostra organització.
- S'ha donat un nou impuls al Sistema de Gestió de la Qualitat Integral mitjançant la 4a reacreditació, el mes de juny passat, de la *Joint Commission International*. També hem assolit les certificacions mediambientals ISO 14001 i EMAS, l'auditoria de Protecció de Dades segons la nova normativa europea i el seguiment de l'acreditació AQU dels nostres màsters universitaris, alhora que també jels requeriments com a CSUR en lesió medul·lar complexa.
- En l'àmbit assistencial, s'ha consolidat un nou model de sessió conjunta que reforça l'atenció interdisciplinària i personalitzada dels pacients del nostre hospital a partir d'un pla terapèutic, amb objectius individualitzats segons el perfil del pacient, de seguiment monitoritzat i per tant avaluable, alhora que potencialment generadora de nou coneixement.
- S'ha millorat la contractació amb el CatSalut, en haver-nos reconegut l'augment de complexitat en el mix de malalts atesos i la seva implicació a nivell de costos, així com l'increment de sessions de rehabilitació. També s'ha ampliat la cartera de serveis amb el CatSalut incorporant noves tècniques específiques urològiques i de sexualitat.
- S'ha continuat donant impuls a l'activitat privada, tant en l'àmbit de l'hospital com del GNPC: (i) S'han seguit les negociacions amb UNESPA per establir els requisits i criteris d'un conveni de Dany Cerebral i Lesió Medul·lar d'alta especialització. (ii) S'ha aconseguit l'adjudicació, per primera vegada, de dues licitacions públiques de mútues d'accidents laborals i la signatura dels corresponents contractes. (iii) També s'ha procedit a la signatura de contractes singulars amb entitats asseguradores lliures, consolidant l'Institut Guttmann com a centre de referència de l'atenció especialitzada i d'alta complexitat. (iv) I finalment, s'ha continuat treballant pel creixement de l'activitat de pacients internacionals, especialment enguany els països del Golf Pèrsic.
- Hem continuat potenciant l'atenció a pacients i famílies, especialment amb el projecte de la "La Veu del Pacient" i la nova dinàmica del "Comitè d'Atenció a Pacients i Famílies" posada en marxa al 2017. La finalitat d'ambdós és dissenyar un pla d'acció de millores en la participació activa de pacients, famílies i professionals en àmbits com la confortabilitat, l'acompanyament i la informació i comunicació.

- Des de l'àrea de Treball Social hem posat en marxa el Programa UBUNTU, liderat per l'àrea de Treball Social de l'Institut Guttmann, que vol agrupar i coordinar totes aquelles accions destinades a vetllar per la dignitat, el respecte als drets i el benestar, tant físic com psicològic, moral i material, de totes les persones que són ateses al nostre hospital, així com de llurs famílies, per tal de poder detectar i actuar de manera urgent, específica i positiva en la resolució o atenuació d'aquells casos de vulnerabilitat que els afecten i són, o poden ser, causa de sofriment, marginació, abusos o exclusió social.
- Hem potenciat la translació a la clínica dels resultats de la recerca i hem impulsat els processos d'innovació assistencial, per reforçar el nostre compromís d'oferir el més alt nivell científic i tècnic en cadascun dels nostres programes. En aquest sentit, hem iniciat un programa d'assajos amb estimulació elèctrica transcutània de la medul·la espinal, combinada amb entrenament robòtic per accelerar la rehabilitació de la mobilitat del membre superior, a més de continuar amb el programa d'implantació de cèl·lules mesenquimals per potenciar la regeneració medul·lar, i hem iniciat també un assaig clínic amb "Anti-NoGo" amb la mateixa finalitat.
- Amb aquest mateix propòsit, hem seguit potenciant la recerca en rehabilitació cognitiva a través del GNPT des del projecte RIS3CAT, així com explorant nous àmbits d'aplicació de la mateixa. També destacar que, enguany, hem iniciat un nou projecte que combina tècniques d'estimulació cerebral no invasiva i entrenament cognitiu mitjançant GNPT en pacients amb TCE.
- Hem iniciat la Fase II d'estudis presencials del projecte *Barcelona Brain Health Initiative* que compta amb el suport de l'Obra Social la Caixa i d'Abertis, entre altres. Un projecte que compta amb 5.000 voluntaris i que el passat dia 9 d'octubre va celebrar la seva segona trobada amb més de 300 participants, tot coincidint amb la celebració de la XXX Jornada Tècnica de l'Institut Guttmann, que vàrem dedicar a la Salut Cerebral.
- Enguany, hem potenciat la línia de recerca social, amb la incorporació de nou talent investigador, l'establiment de convenis de col·laboració amb associacions de pacients i amb l'inici d'un nou projecte de recerca europeu, dins el programa H2020, que ens permetrà incorporar noves metodologies per estudiar l'impacte de l'ictus (posteriorment ho estendrem a altres etiologies) en la qualitat de vida i la inserció i la participació social de les persones amb una discapacitat d'origen neurològic.
- Des de l'Oficina de Recerca i Innovació s'han presentat un total de 16 propostes a convocatòries competitives, nacionals i internacionals, tant públiques com privades. De les que ja tenim una resolució positiva, hi ha la del projecte europeu "VIGOUR" finançat pel 3HP (*3rd Health Programme*) en el que formarem part d'una xarxa que tindrà l'objectiu de compartir bones pràctiques en telemedicina a nivell clínic. Pel que fa a la producció científica, s'han publicat 30 articles amb un factor d'impacte acumulat de 90,86 i els nostres professionals han presentat un total de 9 ponències i comunicacions en diversos fòrums científicotècnics, nacionals i internacionals, de la nostra especialitat.

- En l'àmbit de l'activitat social, el SiidON continua el seu impuls en la recerca de sinèrgies i altres col·laboracions amb entitats com l'Observatori de la Discapacitat, fundacions, associacions de persones amb discapacitat, el Govern d'Andorra i altres centres de documentació de països llatinoamericans com Xile i Uruguai. També hem continuat impulsant la promoció de l'esport adaptat amb el portal "Dofins de Colors", hem organitzat la 2a edició del "Camp Spinal H2O" en col·laboració de la Fundació noruega Sunaas i l'"Sports&Life Guttman Club" es consolida com a iniciativa de lleure entre els nostres ex-pacients i familiars amb un programa enguany més complert.
- En l'àmbit de la prevenció i la sensibilització social val la pena destacar la posada en marxa de la campanya de cooperació internacional "*Rights of Way*" en col·laboració amb la Fundació Abertis, UNICEF i el *Ministerio de Asuntos Exteriores del Gobierno de España*. Aquest projecte és una de les activitats socials més destacades de l'últim any pel que fa a la repercussió social i mediàtica. La campanya té com a objectiu l'actuació en els infants dels països del tercer món que pateixen lesions neurològiques a conseqüència dels accidents de trànsit ocasionats en el trajecte de casa a l'escola. La col·laboració de l'equip de professionals de l'Institut Guttman consisteix en compartir bones pràctiques amb altres professionals de països com Jamaica i Filipines.
- El 9 d'octubre es van realitzar les XXX Jornades Tècniques de l'Institut Guttman, dedicades a la "Salut Cerebral" i juntament amb la "II Trobada de Voluntaris del *Barcelona Brain Health Initiative (BBHI)*". El programa va comptar amb un ampli suport que s'ha traduït en una important convocatòria de més de 300 persones que, durant tot un dia, han aproximat el seu coneixement a la salut cerebral i la promoció dels hàbits saludables.
- També hem participat a la segona edició del Saló d'Innovació per a la Salut, Healthio a la Fira de Barcelona; i, a l'hospital, hem acollit el "PANEL EVEN" amb experts en bufeta neurògena de tot el món, el "Congrés Anual de C-Motion" sobre bioenginyeria i anàlisi de la marxa, la "I Jornada sobre Malalties Minoritàries", i també una "Jornada sobre Neuropsiquiatria" amb professionals de la Regió Sanitària organitzada des del CatSalut.
- Durant l'exercici s'ha treballat molt intensament en la implantació de les infraestructures necessàries i la petició dels permisos administratius adients per a la posada en marxa del nou projecte Guttman Barcelona. Està previst començar, tan bon punt comptem amb els permisos pertinents, amb el trasllat de l'actual GNPC, que s'integrarà dins la part de neuroclínica (*Brain Health Institute*) i una primera fase dels apartaments adaptats per a la promoció de la vida independent (*Guttman Barcelona Life*), amb la posada en marxa d'un nombre reduït d'unitats que s'aniran incrementant progressivament.
- Des de l'àrea administrativa, s'ha actualitzat el pla de viabilitat del projecte Guttman Barcelona partint del projecte original realitzat al 2014 per experts independents. També s'ha definit la nova estructura de centres de cost i els criteris d'imputació de la despesa, s'han adaptat els circuits i s'ha generat la dita estructura dins l'aplicatiu SAP.

- De les visites rebudes durant el 2018, destacar entre d'altres, per la seva significació, la de la consellera d'Empresa i Coneixement, Hble. Sra. M. Àngels Chacón, que va venir acompanyada del Sr. Joan Gómez-Pallarès, director general de Recerca de la Generalitat de Catalunya. També la de la Secretària d'Estat de Serveis Socials del Govern d'Espanya, Sra. M. Pilar Díaz López, que va venir acompanyada del Sr. Antoni Serratosa, comissionat de l'Observatori de la Discapacitat Física, i la de l'alcalde de Badalona, Sr. Àlex Pastor. També destacar la visita del Sr. Àngel Font, director corporatiu de Recerca de la Fundació Bancària la Caixa i el Sr. Ignasi López, director del Departament de Ciència de la F B la Caixa; i a nivell internacional, destacar diverses delegacions de Rússia, Marroc, Itàlia, Kazajstan, Nova Zelanda, Noruega i Islàndia, entre d'altres.
- També cal assenyalar la visita del President de la Generalitat, M. H. Sr. Quim Torra, prevista per al proper dia 27 de novembre, per presidir l'acte de presentació del 2n volum de la col·lecció "Innovació Social i Discapacitat" amb el títol "Empoderament i Autonomia Personal". Un acte que se celebrarà al nou edifici de Barcelona i que permetrà mostrar-li les noves instal·lacions construïdes als terrenys de l'antic hospital.
- Finalment destacar les quasi 400 persones que van poder visitar el nou edifici de Barcelona dins la jornada de portes obertes organitzades en el marc del 48h *OpenHouse* Barcelona el passat 28 d'octubre
- Pel que fa a distincions, esmentar el Guardó de la Fundació Catalana de l'Esport al projecte Dofins de Colors i el reconeixement de la Federació Catalana d'Esports per a Persones amb Discapacitat Física que ens va fer entrega d'una placa commemorativa amb motiu dels 25 anys del Programa HospiSport.

Finalment, destacar que molta de la feina feta i dels bons resultats assolits durant l'exercici que ara finalitzem no hagués estat possible sense la contribució dels nostres professionals, però tampoc sense el treball esforçat, dedicat i generós de moltes altres persones, institucions, entitats i empreses que ens han ajudat a impulsar els nostres objectius institucionals i que, sense formar part de l'estructura de personal de la Fundació, són un element constitutiu imprescindible que ens ajuda a ser com som i ens dóna la capacitat de fer tot el que fem. Ens referim fonamentalment als nostres pacients i llurs famílies així com a les associacions de persones amb discapacitat, especialment les que formen part del Consell Social i de Participació de l'Institut Guttmann, i a les moltes persones, institucions, entitats i empreses vinculades a la iniciativa "Amics de l'Institut Guttmann".

L'assoliment col·lectiu d'aquests objectius ha contribuït a la definició de les Idees Força 2019 que, alhora, han servit per construir el Programa d'Objectius Operatius que ens proposem desenvolupar durant el proper exercici.



## IDEES FORÇA 2019

### 1. Aprofundir en el model d'excel·lència de la nostra organització com a element clau per seguir sent en el futur un referent internacional en neurorehabilitació.

A l'Institut Guttmann hem sabut desenvolupar un model assistencial singular que ens ha posicionat internacionalment com a un dels grans centres de rehabilitació especialitzada. Un model d'èxit basat en la qualitat, la innovació clínica i un tracte compromès amb els nostres pacients. Un model que cal repensar per adaptar-lo a les noves necessitats, expectatives i exigències dels pacients actuals, així com a les noves possibilitats tecnològiques i assistencials de la nostra especialitat, alhora que també a les expectatives professionals del nostre equip humà.

En aquesta línia d'acció els principals reptes són:

- Aprofundir i consolidar la “sessió conjunta”, darrerament revisada, com a factor clau per a la cohesió i coordinació de l'equip terapèutic i per a la major efectivitat dels nostres processos clínics, així com un element diferencial del nostre model assistencial.
- Implantar un nou “pla terapèutic” que, basat en la classificació de la CIF proposada per l'OMS, ens permeti un abordatge interdisciplinari dels nostres pacients més holístic, integral i personalitzat.
- Desenvolupar un procés de reflexió interna que, obert a un ampli nombre de professionals de les diferents àrees assistencials i logístiques de l'organització i amb la participació d'ex-pacients, ens permeti analitzar i proposar els canvis més adients per adaptar el nostre actual model assistencial a les noves necessitats i expectatives tant dels nostres pacients com dels nostres professionals.
- En base al punt anterior, impulsar un nou model organitzatiu que permeti evolucionar i diferenciar el nostre model assistencial per adaptar-se millor als principals grups de pacients que atenem a l'hospital amb necessitats diferents i que precisen d'una major especialització i personalització en el seu tractament.
- Igualment, en base als resultats del procés de reflexió anteriorment citat, iniciar una progressiva transformació de l'actual model organitzatiu de rehabilitació funcional que permeti una diferenciació més marcada entre els perfils terapèutics a tractar, una major personalització dels tractaments, passar d'un model excessivament estructurat a un model més adhocràtic (per equips pluridisciplinaris responsables més autònoms i amb major motivació), introduir nous procediments i nous professionals que complementin els actuals equips, remodelar la distribució dels espais existents per donar una major funcionalitat al desenvolupament de les activitats terapèutiques, i promoure l'aparició de nous lideratges tècnics i afavorir un clima motivacional que redueixi els riscos psicosocials detectats en l'anterior enquesta.
- Traslladar als nous serveis clínics de la iniciativa “Guttmann Barcelona” els models d'excel·lència humana, científica i tècnica propis de la nostra

institució; impulsar les clíniques ja identificades en el pla funcional i que hores d'ara encara no compten amb un *partner* referent per desenvolupar-les; alhora que dissenyar i implantar un nou servei "De Salut Cerebral" dirigit a persones, en principi, "sense problemes de salut" que volen millorar els seus hàbits de vida per promoure la seva salut cerebral, d'acord amb el model proposat del BBHI que, en la fase experimental, es desenvoluparà a les instal·lacions del nou centre a Barcelona.

- Continuar apostant per les polítiques integrals de qualitat i seguretat del pacient i pels processos d'acreditació nacional i internacional, així com per l'avaluació continuada posant en valor el model d'atenció de l'Institut Guttmann en base a resultats. En aquest punt recordar que al 2019 s'haurà de realitzar el tercer procés d'avaluació per a la consecució de l'Acreditació de centres d'atenció hospitalària aguda a Catalunya.
- Potenciar la nostra posició com a centre de referència nacional (rutes territorials de la complexitat, XUECs, CSUR...) potenciant la innovació clínica a través del "Comitè de Recerca i Innovació Assistencial" i establir les aliances i les sinergies necessàries amb el conjunt de la xarxa sanitària per transferir coneixement i suport en la continuïtat assistencial dels pacients. I aprofundir en la nostra participació en les xarxes europees, alhora que avançar en el nostre propòsit de ser centre col·laborador de l'OMS en neurorehabilitació.

## **2. Avançar en el nostre compromís amb les persones com a segell identitari de la nostra organització.**

Un dels valors més preuats pels nostres pacients i llurs familiars és el tracte que reben de tots els nostres professionals i col·laboradors; un tracte pròxim, assertiu, respectuós, col·laborador... d'excel·lència humana, tal com fixa la nostra missió. Però sabem també que això és un element essencial a cuidar, que necessita d'una constant atenció per tal que el dia a dia de l'activitat, sovint molt exigent, no la posi en perill.

Un model assistencial com el nostre, centrat en la persona, ha de tenir al pacient i la seva família com a centre de la nostra atenció, escoltar-lo, interpretar el que espera de nosaltres, fer-lo participar en la presa de decisions que l'incumbeixen i procurar donar-li una resposta el més personalitzada i satisfactòria possible.

Però això en ser molt no és prou, sinó que cal donar un pas més en el nostre compromís procurant establir els mecanismes necessaris també per dignificar l'experiència pacient, detectar possibles casos de vulnerabilitat, discriminació i/o risc de maltractament o exclusió social. Per això ens cal desenvolupar els programes liderats per Treball Social i vinculats a l'àrea NeuroPsicoSocial, previstos al nou organigrama i que pretenen afavorir l'autonomia, l'empoderament i la qualitat de vida dels nostres pacients.

En aquesta línia d'acció els principals reptes són:

- Potenciar les iniciatives impulsades els darrers anys en relació a fer present de manera més efectiva la veu del pacient en tot allò que representa el nostre model assistencial i organitzatiu (comissió d'atenció al pacient, programes de

pacient i cuidador expert, grups d'intervenció dirigits a familiars o cuidadors, millorar la gestió de l'opinió dels nostres pacients i llurs famílies, etc.).

- Reforçar la formació en valors dels nostres professionals, en les habilitats comunicatives, en la detecció de situacions de risc o vulnerabilitat... Afavorir tot allò que signifiqui donar eines per fer una assistència de major qualitat humana. Impulsar i desenvolupar el programa UBUNTU.
- Desenvolupar a Treball Social Sanitari el nou programa d'avaluació de la complexitat dels nostres pacients (GCPS), desenvolupat per les nostres professionals de Treball Social Sanitari a partir del programa AGATHOS creat per la Sra. Dolors Colom, membre experta del CSiP del nostre institut, que ens permeti elaborar respostes personalitzades amb major anticipació i eficàcia.
- Aprofundir en la nova "Àrea d'Empoderament i Qualitat de Vida", com a visió de l'objectiu últim de la nostra organització i per reequilibrar cada vegada més el pes del coneixement tècnic i tecnològic front a l'humanista.
- Posar en marxa un programa de voluntariat que, ben estructurat, adequadament liderat i dotat pressupostàriament, permeti millorar la qualitat de vida dels pacients ingressats al nostre hospital; una iniciativa de la que venim mancats des de fa massa temps i que no podem seguir obviant.
- Continuar potenciant els nous programes d'atenció al pacient neurològic en el seu propi entorn domiciliari i comunitari a través dels nostre equip "Equip d'Avaluació i Suport Especialitzat" -EASE.IG-.

### **3. Enfortir la qualitat científica i docent per esdevenir referent internacional també com a centre de coneixement en neurociència.**

L'aposta de l'Institut Guttmann per la recerca translacional, la innovació clínica i la docència, no solament ens ha permès millorar els resultats del nostre procés neurorehabilitador i comptar amb un equip de professionals amb majors competències i més compromès amb l'excel·lència, sinó que, a més, ens ha permès aconseguir una major visibilitat a nivell nacional i internacional i ha contribuït significativament en l'actual clar lideratge de la nostra organització en l'àmbit de la neurorehabilitació especialitzada al nostre país.

En aquesta línia d'acció els principals reptes són:

- Focalitzar els esforços en les 6 línies de recerca i innovació establertes, de les que cal destacar-ne la bona marxa de les línies: "Tecnologies per a la rehabilitació sensitivo-motora i productes de suport", "Neuroreparació i teràpies avançades", "Rehabilitació neuropsicològica i estimulació cognitiva (GNPT)" i "Salut Cerebral"; en les que caldrà seguir avançant mitjançant la cerca i aprofitament de noves oportunitats tant per a la incorporació de nous *partners* com per a la consecució de nous i més ambiciosos projectes competitiu, preferentment internacionals.
- Nogensmenys, caldrà posar especial atenció al projecte *Barcelona Brain Health Initiative* (BBHI) de la línia de "Salut Cerebral" per garantir la seva continuïtat futura amenaçada per l'excessiu cost que representa per a la

nostra fundació, especialment en un moment tan complicat com serà l'obertura de la iniciativa "Guttmann Barcelona". En aquest sentit, caldrà primer assegurar la continuïtat del finançament de l'Obra Social la Caixa i Abertis, i segon, en funció del resultat d'això, readaptar el projecte al finançament que aquests ens atorguin i al complementari que pugi obtenir-se d'altres finançadors, d'altres projectes competitius o d'estudis anidats.

- Pel que fa a les dues altres línies de recerca, "Recerca social -QVIDLAB-" i "Neuroestimulació i neuromodulació", caldrà fer un esforç addicional. En la primera, recerca social, caldrà avançar en la cooperació amb els nous *partners* i investigadors recentment identificats i apostar per projectes competitius tant nacionals com internacionals. Pel que fa a la segona, l'EMT i la *tDCS*, caldrà replantejar un nou enfocament, obert a nous models de desenvolupament, més lligats a la clínica i segurament amb un lideratge més potent i eficaç.
- Millorar el retorn de la recerca i la innovació buscant, des de l'oficina de recerca i innovació, majors oportunitats de negoci tant en el sector de les *MedTech*, en el desenvolupament de nous producte i serveis per a la rehabilitació o l'autonomia personal, com de la Farma Industria, mitjançant la major visibilitat de la nostra institució com a centre amb un fort potencial per a la realització d'assajos clínics.
- Continuar dirigint el procés de reconeixement de la nostra institució com a Centre col·laborador de l'OMS en neurorehabilitació.
- Afavorir els processos de recerca i innovació translacional mitjançant el "Comitè de Recerca i Innovació Assistencial" i impulsar-los en la pràctica clínica mitjançant el "Comitè de Recerca i Innovació Assistencial" per tal de promoure la generació de coneixement i la implementació de noves tècniques i tecnologies, als nostres centres de Badalona i Barcelona, que reforcin el nostre paper de referents internacionals en neurociència i, especialment, en neurorehabilitació especialitzada.
- Pel que fa a la docència, completar el procés de modificació del nostre "Màster Oficial de Neurorehabilitació" a 60 ECTS; procedir a la reacreditació periòdica del nostre "Màster Oficial de Rehabilitació Neuropsicològica i Estimulació Cognitiva" per l'AQU; i també caldrà seguir el procés de reconeixement docent i investigador dels nostres professionals tant per l'ANECA com l'AQU (agències de control de qualitat docent espanyola i catalana respectivament).
- Avançar en la idea de potenciar al nostre hospital la figura dels *fellows* (amb títol propi de la UAB) com a oferta formativa professionalitzant complementària a la titulació oficial dels mestres, el que proporcionaria una major continuïtat en els equips investigadors i també en el processos d'aprenentatge del nostres alumnes a través de la pràctica clínica.
- En aquesta línia, revisar la tipologia dels alumnes que venen a fer pràctiques al nostre hospital, especialment a les àrees NeuroPsicoSocial i de Rehabilitació Funcional, per tal de potenciar els nostres alumnes de màsters i

programes *fellows* del nostre institut, i reduir a la categoria d'excelsional els estudiants en pràctiques vinculats a d'altres universitats i, molt especialment, les pràctiques d'estudiants de pregrau.

- Millorar la qualitat docent, reforçant les competències docents del nostre professorat universitari relacionades amb els sistemes d'avaluació, la comunicació i la planificació docent, alhora que continuar potenciant el compromís del claustre per assolir una docència universitària d'excel·lència.
- Finalment, en col·laboració amb la UPC i la UAB, desenvolupar un "Màster en Enginyeria de la Neurorehabilitació i la Rehabilitació Física", pioner al nostre país, que ens ajudi a reforçar el nostre posicionament com a referents en la innovació i el desenvolupament de productes i serveis per a la rehabilitació i l'autonomia personal.

#### **4. Potenciar el nostre compromís social com agent d'innovació i transformació de la societat i del món al que pertanyem.**

La voluntat de l'Institut Guttmann no és solament proporcionar la millor atenció medicorehabilitadora possible, sinó fer que aquesta serveixi realment a la seva finalitat última que és aconseguir l'autonomia, l'empoderament i la inclusió social de les persones amb discapacitat; en definitiva, que totes les persones, des de la seva diversitat i amb independència de les seves capacitats funcionals, gaudeixin d'una vida independent, el més satisfactòria possible, d'acord a les seves expectatives i amb el seu propi estil de vida.

El nostre compromís social, més enllà del què exercim en l'activitat assistencial, es manifesta en tot un seguit d'activitats socials de caràcter innovador, circumscrites als àmbits de la prevenció, la divulgació, la sensibilització social, l'empoderament, la inclusió social i la participació comunitària... i ara amb una nova iniciativa totalment disruptiva, la "Guttmann Barcelona Life".

En aquesta línia d'acció els principals reptes són:

- Impulsar el creixement de la iniciativa "Guttmann Barcelona Life", apartaments totalment adaptats, domotitzats i amb serveis personals per al desenvolupament del model de "vida independent" de persones, especialment joves, amb discapacitat física i mobilitat reduïda. Aquest és un dels reptes més importants als què s'enfronta la nostra organització d'ençà la inauguració del nou hospital. Caldrà estar molt amatents a l'evolució de la iniciativa, amb capacitat de resistència a les dificultats inicials i ser prou flexibles en la presa de decisions per aconseguir la progressiva ocupació de les places, amb un perfil d'usuaris que donin ple sentit a la iniciativa tal com està pensada i dissenyada.
- Aprofitar el nou edifici "Guttmann Barcelona", i especialment la seva sala d'actes, per tenir una major presència al barri i a la ciutat mitjançant actes culturals i/o divulgatius en petit format que ajudin a donar a conèixer i desenvolupar els nostres objectius fundacionals així com els coneixements i procediments terapèutics més innovadors en l'àmbit de la salut cerebral i la neurorehabilitació.

- Seguir avançant en la línia editorial establerta tant pel que fa a la revista “*Sobre Ruedas*” com a la “*Col·lecció Blocs*” i, especialment, la nova col·lecció “*Innovació Social i Discapacitat*” com a una línia editorial de pensament estratègic sobre la inclusió i la participació social de les persones amb discapacitat.
- Repensar els programes de prevenció, especialment el “*Game over*”, per mirar d’adaptar-los als nous temps i ajustar-los a les possibilitats reals actuals de la nostra organització; alhora que afrontar nous reptes, com ara la sinistralitat en conductors majors de 60 anys, en els que la nostra línia de recerca en estimulació cognitiva pot aportar un valor afegit significatiu, alhora que representar una nova línia d’acció en aquest àmbit de la prevenció.
- Consolidar i avançar en les iniciatives més innovadores i de major impacte social com ara “*Sports&Life Guttmann Club*”, el “*SiiDON*”-Servei d’Informació Integral per a la Discapacitat d’Origen Neurològic-, el “*Laboratori de la Qualitat de vida de les persones amb discapacitat severa d’origen neurològic*” -QVIDLAB-, o el programa “*Dofins de Colors*” per a la inclusió dels més petits, cercant en totes elles vies de finançament que n’assegurin la viabilitat; alhora que aprofitar iniciatives tan potents com la nostra participació en la campanya “*Global Road Safety*” impulsada per Abertis, UNICEF i el *Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación*.
- Aprofundir en el model relacional establert en el Consell Social i de Participació, cercant un millor aprofitament de les sinergies entre els diferents membres, alhora que potenciar el paper de l’Institut Guttmann com a punt de trobada i reflexió compartida d’una part del sector de la discapacitat, tot procurant ajudar-los en el rols de líders d’opinió i d’activisme social que els hi correspon.
- Assolir les certificacions anuals que corresponguin als procediments d’acreditació de la Responsabilitat Social Corporativa (SR10) de la nostra participació en la iniciativa de l’Economia del Bé Comú, i impulsar els nostres Objectius per al Desenvolupament Sostenible (ODS) que fixa el Pacte Mundial “*Objectius del Mil·lenni-2030*”, com a resposta de l’organització socialment responsable i exemplar que volem ser.

##### **5. Assegurar la sostenibilitat de la Fundació per poder seguir impulsant el creixement de la nostra organització i el millor desenvolupant dels seus objectius.**

Garantir la sostenibilitat econòmica de la institució és essencial per tal d’assegurar l’autonomia de govern i de gestió que ens ha permès créixer i arribar a ser l’organització que avui som. Partim d’una situació econòmica sanejada que, gràcies a l’esforç de tots, hem sabut preservar durant aquesta llarga crisi econòmica que hem travessat i de la que encara en patim les conseqüències. I és en aquestes circumstàncies amb les que hem d’afrontar un dels principals desafiaments que com a organització hem tingut al llarg de la nostra història, el desenvolupament de la iniciativa “*Guttmann Barcelona*”.

Una iniciativa disruptiva que ja en el Pla Estratègic 2014 - 2020 es fixava com un element clau per possibilitar el futur creixement de la nostra institució, amb noves tipologies de pacients a atendre (trastorns d'aprenentatge, demències, salut mental...), noves fórmules de prestació de servei (neuroclínica, apartaments per a la vida independent...) i amb una clara orientació a la recerca d'un finançament alternatiu al sistema públic pels seus símptomes d'esgotament. És, doncs, una resposta que amplia considerablement el nostre ventall d'activitats (objectiu social) però que, alhora i per damunt de qualsevol altra circumstància, vol assegurar una nova via d'ingressos econòmics (objecte social) que contribueixin significativament a assegurar, malgrat l'esforç inicial que això suposi, la sostenibilitat futura de la nostra institució.

Tot i la importància d'aquest nou repte, caldrà seguir cuidant tots els aspectes de l'organització per tal de procurar en totes les nostres actuacions optimitzar el nivell d'ingressos, en activitats tant assistencials com de recerca i innovació, docents, socials, econòmiques, *fundraising*... alhora que ser el màxim competitiu en costos.

En aquesta línia d'acció els principals reptes són:

- Continuar potenciant l'encaix del nostre hospital de neurorehabilitació en el marc del Pla de Salut de Catalunya a través del contracte amb el CatSalut. Donar compliment als objectius contractuals fixats en ell i assentar les bases del què hauria de ser una progressiva recuperació dels efectes adversos encara persistents de les retallades arran de la crisi econòmica, i un reconeixement de la major complexitat dels nostres pacients i del cost de les noves tecnologies.
- Seguir apostant decididament pel desenvolupament de programes innovadors basats en el nostre nínxol d'expertesa, tenint en compte alhora els programes d'atenció domiciliària i comunitària, així com els potencialment aplicables de manera telemàtica (telemedicina) que ens ajudin a reforçar el nostre paper com a referents de la neurorehabilitació especialitzada al nostre país (CSUR, malalties minoritàries...) tant per al sector públic com per a la resta de possibles finançadors del sistema.
- En aquest sentit, orientar una part de les nostres accions cap a la promoció de convenis de partenariat amb asseguradores, presentar-nos a les licitacions de mútues laborals quan així correspongui, i desenvolupar una cartera de serveis totalment pensada, dissenyada i convenientment presentada per fer atractiva i més competitiva la nostra activitat assistencial a les asseguradores mèdiques privades, tenint aquí també en compte el potencial del nou centre a Barcelona.
- Adaptar l'hospital a la nova situació derivada de la posada en funcionament de la iniciativa "Guttmann Barcelona" i conseqüentment a l'efecte del trasllat a les noves instal·lacions de la iniciativa "Guttmann, NeuroPersonal Clínic®". Caldrà doncs, buscar, en aquest nou marc, noves fórmules de fidelització dels pacients particulars, nacionals i internacionals, tributaris de procediments d'internament hospitalari.

- Continuar apostant des de l'hospital per la internacionalització i l'increment de pacients privats (finançament no CatSalut) i entre ells els pacients particulars, amb els canvis organitzatius que això comporti, especialment per assegurar la sostenibilitat de l'organització, fonamentalment durant els anys de consolidació de la iniciativa "Guttmann Barcelona".
- Seguir vetllant per assolir una major eficiència del nostre procés clínic a través de la disminució de l'estada mitjana d'hospitalització, el que hauria de permetre'ns una major rotació de pacients, amb la conseqüent major disponibilitat de llits per rebaixar llistes d'espera i atendre més pacients de tots els finançadors possibles.
- Aprofitar l'oportunitat d'ampliar els nostres serveis a través de les iniciatives "*Brain Health Institute*" (que inclou el programa "Guttmann, NeuroPersonal-Clinic®") i "Guttmann Barcelona Life". Una oportunitat no exempta de la dificultat que representa posar en marxa un gran equipament que iniciarà la seva activitat amb una activitat molt inferior a la seva potencialitat i que, per tant, no serà rendible fins assolir el seu punt d'equilibri esperat al 2021. Per això, caldrà seguir una política de gestió molt estricta, àgil, innovadora, eficient i amatent a les oportunitats que ens ofereixin nous models de negoci i majors ingressos derivats de la pròpia activitat assistencial, d'activitats complementàries que puguem desenvolupar o d'externalitats que ens sorgeixin. En aquest sentit, el nostre principal objectiu econòmic serà assolir al més aviat possible la rendibilitat econòmica de l'explotació de la nova infraestructura.
- Caldrà cercar activament, tant des de l'hospital com des del centre de Barcelona, aquelles oportunitats que, de manera complementària, ajudin a ampliar els serveis que donem ara als nostres pacients. Unes sinergies que ens han de permetre fer més activitat, però també ser més competitiu en el mercat privat (respecte de l'hospitalització actual), alhora que amb nous perfils de pacients i noves modalitats de prestació. Tot un desafiament que, sens dubte, farà treure el millor de cadascú del nostre equip.
- Per tal de fer front a aquesta nova situació, més que mai, haurem de ser molt curosos en la gestió ordinària del conjunt d'activitats de la nostra fundació. En aquest sentit, a l'hospital caldrà reforçar l'eficiència sense posar en perill ni el confort dels nostres pacients ni la qualitat de les nostres prestacions; a l'àrea de recerca i innovació caldrà procurar ajustar les despeses a l'obtenció de fons competitiu i/o encàrrecs que signifiquin línies addicionals d'ingressos econòmics (caldrà estar molt amatent a l'evolució del BBHI); i en el que són les nostres activitats socials, a banda d'impulsar la iniciativa "*Guttmann Barcelona Life*", caldrà potenciar noves fórmules que contribueixin al seu finançament ja sigui directament, o a través del patrocini o el *fundraising* a través de la iniciativa "Amics de l'Institut Guttmann".
- En tots els casos, per garantir l'objectiu de sostenibilitat, serà necessari aplicar una política de comunicació global dirigida a donar a conèixer el nou Guttmann, les seves instal·lacions, les noves línies d'actuació i serveis, les



seves actuals i futures potencialitats... Deixant clar que, en aquesta nova dimensió de l'organització, l'únic que resta inalterable és el seu fort compromís social i amb les persones. Un compromís que continua regint-se pels seus objectius institucionals i guiat en totes les seves actuacions per la missió, visió i valors que caracteritzen la nostra organització, fent-la una de les entitats més reputades, respectades i apreciades del nostre país.

## **6. Vetllar des de les àrees de suport logístic i administratiu per potenciar l'eficiència tècnica i dels recursos humans en la millora dels processos.**

El creixement de qualsevol organització, també la nostra, duu aparellat un major grau de complexitat en el desenvolupament dels seus processos productius, d'ací que ens calgui permanentment revisar-los, adaptar-los a les noves necessitats i als canvis de l'entorn, alhora que dotar-nos de més i millors espais, instal·lacions, equipaments i tecnologies que ens permetin desenvolupar la nostra tasca diària amb més confort, eficàcia, eficiència, efectivitat i satisfacció, tant dels nostres pacients com dels nostres professionals. Màxim en un moment en què, per primera vegada en la nostra història, començarem a operar amb dos equipaments autònoms, encara que complementaris, i a desenvolupar tot un seguit de noves prestacions, tant en un equipament com en l'altre, que han de fer-se amb un mateix criteri científic, tècnic i humà, alhora que d'acord amb el nostre codi ètic i la nostra política d'RSC.

En aquesta línia d'acció els principals reptes són:

- Seguir integrant i actualitzant els diferents programes informàtics de la institució per tal de poder comptar amb una eina i un sistema d'informació cada vegada més potent i àgil que contribueixi a simplificar les tasques, alhora que dotar-les de major rigor i seguretat; que ens permeti a més d'una gestió gerencial més rigorosa, també una gestió clínica orientada al pacient, facilitadora dels procediments clínics que garanteixin la seguretat i la qualitat dels procediments assistencials i generadora de coneixement a través del SiiG. Una informàtica al servei de l'usuari, de cadascun dels diferents usuaris, per a que faci la seva feina millor, més àgilment i de manera més satisfactòria. Que permeti la multitasca, el treball col·laboratiu, la possibilitat d'utilitzar qualsevol tipus de dispositiu, àdhuc el telèfon mòbil, en el que la informació circuli de manera segura i fluida via WiFi per tots els espais de l'organització, i que permeti el teletreball, per aquells casos en que aquest sigui possible, d'una manera fàcil, segura i còmoda.
- Pensar la millor utilització possible dels espais que ara deixarà lliure el trasllat a Barcelona del programa GNPC, per reubicar-hi alguns serveis que ara estan en condicions de confortabilitat no prou òptimes, o que directament ens han quedat petits, com ara els serveis generals, l'àrea economicofinancera, l'oficina de recerca o l'àrea de RSC i Comunicació, entre d'altres; o que els puguem destinar a possibles noves línies d'activitat a desenvolupar a curt/mig termini.
- Després de 17 anys de la inauguració de l'hospital, tot i l'excel·lent manteniment que s'ha vingut realitzant, ens cal plantejar-nos un pla de

remodelació integral de l'edifici que a mig/llarg termini ens permeti millorar el confort i la seguretat dels nostres pacients, alhora que també la dels nostres professionals i col·laboradors. Un pla que haurà d'anar-se executant progressivament i d'acord amb les possibilitats pressupostàries de cada moment, però que serveixi de guia en la presa de decisions.

- A nivell administratiu, cal seguir implantant els diferents programes informàtics que ens permetin simplificar, millorar, fer més eficients i més amables els diferents procediments de la gestió econòmica, de serveis generals, de recursos humans, etc. Uns serveis que hauran d'entomar l'increment de treball que significa la posada en marxa del nou centre a Barcelona i que, per tant, caldrà dotar de millors tecnologies, cercar fórmules més amables de treball i, possiblement, en la mesura que l'activitat del nou centre així ho aconselli, redimensionar la dotació de personal i fer emergir nous lideratges.
- Finalment, donat el creixement i la major complexitat que representa la posada en funcionalment del nou edifici a Barcelona, durant el proper exercici, també, l'equip directiu haurà cercar fórmules més àgils i eficients per a la presa de decisions, la gestió del dia a dia i la coordinació del conjunt de l'organització. En aquest sentit, caldrà avançar en la consolidació dels lideratges en funció de l'àrea de responsabilitat que cadascú té assignada d'acord amb el nou organigrama; en el benentès que la iniciativa "Guttmann Barcelona" és una responsabilitat compartida de l'equip directiu de forma col·legiada i que, properament, caldrà assignar àrees concretes de responsabilitat per aconseguir una major operativitat i eficàcia.

#### **7. Mantenir una organització cohesionada, altament professionalitzada, motivada i compromesa amb els objectius institucionals.**

Si l'Institut Guttmann ha arribat a ser l'organització d'excel·lència que avui és, si compta amb l'estima del seus pacients, si és capaç de proposar-se fites ambicioses i assolir objectius que a voltes poden semblar impossibles, és gràcies al seu equip humà; unes persones que són les dipositàries del coneixement i expertesa de la Fundació, que dia a dia fan la seva feina amb professionalitat i que, amb la seva actitud, traslladen els valor institucionals a les persones que tracten i al conjunt de la societat.

L'Institut Guttmann és, fonamentalment, el què és el seu equip humà: un conjunt de persones que treballen juntes, de manera coordinada, amb un propòsit comú i uns valors compartits. Preservar cohesionat aquest esperit d'equip, ajudar-los a créixer personalment i professionalment, protegir la seva dignitat i assegurar que puguin desenvolupar la seva feina de la manera i en les condicions més adequades possibles, fer que se sentin satisfets del seu treball i, a través d'aquest, útils a la societat i, alhora, justament recompensats per l'organització pel seu esforç i també reconeguts adientment pels seus mèrits, són, sense cap mena de dubte, algunes de les principals funcions a desenvolupar per l'equip directiu i per totes aquelles altres persones que, dins de l'organització, exerceixen qualsevol tipus de lideratge o responsabilitat sobre

d'altres persones. Cuidar el factor humà és avui un element clau per a l'èxit de les organitzacions, especialment per aquelles que desenvolupen la seva activitat en base al coneixement, com és la nostra.

En aquesta línia d'acció els principals reptes són:

- Donar continuïtat a les polítiques integrals de Qualitat, Medi ambient i RSC com a instruments d'integració corporativa.
- Seguir promovent una formació continuada que promogui l'excel·lència i, alhora, el valor de l'empatia i el tracte personalitzat amb pacients i llurs famílies.
- Afavorir l'aparició de nous lideratges que en les diferents àrees assistencials i logístiques vinguin a representar el futur de l'organització, donar-los cabuda en els processos participatius i tenir-los en compte a l'hora de la presa de decisions.
- Vetllar per l'estricta compliment del Codi Ètic, així com de les polítiques de no discriminació i de paritat, alhora que aquelles afavoridores de la integració laboral de les persones amb discapacitat.
- En la línia d'aquests darrers anys, donar continuïtat als pactes acordats fins al 2020 amb el Comitè d'Empresa pel que fa als increments retributius i a les jubilacions anticipades; i després del llarg procés d'austeritat obligada per la crisi econòmica i les seves derivades en forma de retallades i depreciació del mercat, valorar la possibilitat d'introduir petits canvis en la política retributiva que, vinculats als resultats econòmics de l'exercici, ajudin a millorar la captació de nous professionals (especialment d'aquelles professions més deficitàries en el mercat laboral actual), assegurar el relleu generacional de determinats professionals, afavorir la permanència en l'organització dels professionals més rellevants i, en definitiva, traslladar a l'equip una part de l'èxit econòmic assolit per l'esforç de tots durant l'exercici.
- Igualment, en aquells llocs de treball en que sigui possible, valorar noves fórmules de treball més flexibles i facilitadores de la conciliació familiar, més motivadores, i eficients per a les persones des del punt de vista dels desplaçaments i els costos econòmics i riscos que comporta.
- Enfortir el sentiment de pertinença a l'organització del nostre equip humà afavorint les actuacions de comunicació interna i potenciant el relat clínic i social de l'Institut Guttmann en la cultura organitzativa i en el dia a dia de la nostra pràctica professional com a projecte col·lectiu.





[www.guttmann.com](http://www.guttmann.com) ■ [www.amicsguttmann.org](http://www.amicsguttmann.org)

Camí de Can Ruti, s/n ■ 08916 Badalona . Tel. (+34) 93497 7700 ■ Fax (+34) 93497 7707