

PROGRAMA 2022

FUNDACIÓ INSTITUT GUTTMANN

Desembre 2021

PROGRAMA 2022

El Programa 2022 de la Fundació Institut Guttmann recull les **idees força** i **objectius estratègics** que s'han tingut en compte per a la seva elaboració. Un document que, partint dels fets més rellevants 2021, fixa els **objectius operatius** que s'inclouen com a darrer punt, agrupats pels diferents àmbits d'activitat de l'organització i que el Comitè de Direcció es proposa desenvolupar durant el proper exercici en seguiment de l'actual Pla Estratègic.

IDEES FORÇA

Tot i els entrebancs de la pandèmia de la Covid, durant el 2022 seguirem donat impuls al "Pla Estratègic 2020-2025" aprovat pel Patronat i que fixa com a principals objectius:

- Garantir la **sostenibilitat i l'autonomia de gestió** de la nostra institució a mig i llarg termini, sovint amenaçada per la preponderància, cada vegada amb més força, dels ens públics en la gestió de la sanitat.
- Preservar la nostra **especialització**, neurorehabilitació, amb un major aprofundiment en el nou concepte de Salut Cerebral i amb les noves oportunitats que ens ofereix l'haver eixamplat el nostre marc de prestacions i potencials clients a través d'una diversificació de serveis en l'àmbit de les neurociències.
- Assegurar l'**excel·lència de l'organització** (qualitat i seguretat, orientació al pacient, equip de professionals cohesionats i competitius, acreditacions, Mediambient, RSC...) per tal de continuar gaudint de la reputació que avui té la nostra Fundació.
- Avançar en la **recerca translacional i la innovació clínica**, incloent-hi la telemedicina i les tecnologies per a la rehabilitació i l'autonomia funcional de les persones; un objectiu que ha de seguir actuant com a punta de llançament i factor tractor de la nostra organització, tant per millorar els nostres procediments clínics com per consolidar-nos com a referents nacionals i internacionals en la nostra especialitat.
- Adaptar-nos al **nou model social de la discapacitat** amb tots els canvis conceptuals, de rol i participació dels nostres pacients, destinataris últims dels nostres serveis, en el si del conjunt de l'organització. Tot un repte per a una organització com la nostra que ve del model mèdic de la discapacitat, ben diferent del que avui es proposa. Un procés al que ens ajuden el Pla d'Humanització, el projecte de recerca social "PARTICIPA" i la col·laboració de les associacions de persones amb discapacitat a través del Consell Social.

Cinc objectius estratègics que es complementen, s'entrecreuen i es retroalimenten els uns amb els altres, compactant-se i fent un entramat organitzatiu cada cop més complex però, alhora, més estimulant i de majors potencialitats tant per a les persones que hi són ateses com per als professionals que les atenen; un marc en el què els nous reptes i les noves oportunitats marquen la cadència dels canvis, els tempos en què l'organització avança en el desenvolupament de la seva missió i visió institucional.

Una organització que creix i va consolidant els seus projectes més emblemàtics com ara el **nou model de rehabilitació** que va iniciar-se amb un canvi organitzatiu a nivell de l'àrea de rehabilitació funcional que afavoria la personalització dels tractaments i la millor coordinació i seguiment d'aquests pel conjunt de l'equip interdisciplinari de l'àrea; i que ha de culminar-se amb la remodelació del gimnàs i del pavelló contigu. Una ampliació i reforma de les més ambicioses i necessàries que s'han fet des de la inauguració del nou hospital.

Un canvi en el model de rehabilitació, lligat al nou model social de la discapacitat, que ha de consolidar-se amb el progressiu desplegament de les moltes potencialitats de la recent creada **Àrea d'Empoderament i Qualitat de Vida**, tota una innovació en l'àmbit assistencial que, a part de fomentar dins l'organització aquesta nova mirada i actitud, ha de permetre impulsar una rehabilitació més ecològica, comunitària, activa i orientada a la vida independent, amb la incorporació rellevant del paper dels tutors o expacients experts (ajuda entre iguals) que han assolit un alt grau d'autonomia i participació social.

Aquest és el nostre gran repte a mig/llarg termini, **passar el major pes de la rehabilitació hospitalària actual a la rehabilitació comunitària futura**, de la que el primer pas és la iniciativa "**Vida Activa**", programa d'empoderament, entrenament comunitari i iniciació a la vida independent, del que properament es convocarà la primera edició.

L'altre gran projecte emblemàtic encara en fase de desenvolupament, però amb una bona evolució malgrat l'entrebanc de la Covid, és el "Guttmann Barcelona", tant pel que fa a la iniciativa dels apartaments adaptats com a la neuroclínica.

Si bé encara hi ha molta feina a fer, la bona marxa del **Guttmann Barcelona Life** fa necessària l'adaptació dels apartaments de la quarta planta que ens permetran passar, dels 26 disponibles avui, a 40 apartaments a finals del proper any. Un temps que ens ha d'ajudar a decidir l'evolució de la primera planta, si orientar-la cap a serveis clínics o construir més apartaments. Una decisió per a la qual caldrà valorar la destinació final de l'edificabilitat que encara tenim als terrenys del que fou l'antic hospital de Barcelona que ha de ser motiu d'anàlisi pel Patronat.

Pel que fa a la **Clínica de Salut Cerebral i Neurorehabilitació**, poc a poc ha incrementat la seva activitat, gràcies principalment a que hem anat definint, amb més claredat i major implicació de nous professionals, les diferents clíniques que hem anat posant en marxa, especialment aquelles que estaven més allunyades del nostre know-how inicial. També ha anat agafant major consistència el programa d'estimulació no invasiva i tots els tractaments tant cognitius com de l'àrea de rehabilitació funcional; on el nostre coneixement i experiència era molt superior.

Durant aquests encara no tres anys de funcionament, un dels elements més rellevants ha estat el progressiu encontre entre les dues iniciatives, l'hospital i la neuroclínica, creant un marc de complementarietat, eficiència i efectivitat que ha enriquit transversalment tota l'organització, fent-la més capaç d'encarar el futur. Aquest fet, juntament amb la recent campanya de màrqueting a Barcelona sobre els nostres serveis en salut mental, demències i trastorns de desenvolupament infantil, ha enviat un missatge clar a la ciutadania, però també a nivell intern del conjunt de l'organització, respecte de la nostra diversificació en serveis, del nostre posicionament a futur i de la nostra voluntat de liderar el nou concepte clínic de Salut Cerebral.

Nogensmenys, en caldrà avançar en noves iniciatives, desenvolupar noves clíniques i seguir innovant en serveis assistencials en un àmbit, el de la sanitat privada, altament competitiu i amb grans expectatives de creixement. La iniciativa immediata serà la posada en funcionament de la nova Clínica de Protèsica Avançada i durant el proper any, de la mà del professor Álvaro Pascual-Leone, dissenyar l'estructuració i nous serveis de la **Clínica de Salut Cerebral** que, més enllà d'incorporar l'innovador concepte, haurà de dissenyar i desenvolupar les noves prestacions assistencials lligades a aquesta nova visió clínicoassistencial tant a la neuroclínica com al propi hospital.

Crec que no es podia haver avançat més en menys temps, i més, si es té en compte la pandèmia. Però sí que hi ha aspectes del Pla Estratègic que han quedat pendents d'un major impuls, ens referim a les propostes d'extensió territorial i de governança.

Pel que a l'**extensió territorial**, encara que durant molts anys s'ha treballat amb aquest propòsit amb diferents potencials partners, no ha estat fins l'entrada en funcionament de la iniciativa Guttmann Barcelona que hem trobat un model reproduïble i traslladable com a equipament a d'altres indrets, o bé paquetitzar i transferir a d'altres entitats en modus de "quasi franquícia", impulsant una marca premium en neurorehabilitació. Aquesta hauria de ser, a mig i llarg termini, una via de sosteniment de la institució, alhora que ens permetria incrementar la nostra "n" en els projectes d'investigació, la qual cosa milloraria les nostres possibilitats de recerca translacional i, conseqüentment, el nostre posicionament com a centre de referència.

A nivell de **governança**, ara fa quatre anys es va fer un pas transcendent amb el canvi estatutari que limitava els mandats i càrrecs del Patronat, fet que enguany ha propiciat el relleu d'un nombre important de Patrons i Patrones, així com al canvi en els càrrecs del Patronat. Fet que, tot i ser rellevant, no canvia per ell mateix el model de governança que se suggeria al Pla Estratègic.

Un nou enfoc de la governança que, empès per l'actual context sociopolític, ha de ser més democràtica, participativa, transparent, tendent a la paritat de gènere, sense significació política i amb una major representació de les persones amb discapacitat d'origen neurològic, a qui la Fundació destina els seus esforços.

Una governança més compromesa i activa, amb una major dedicació dels membres del Patronat a la institució a través de la creació de **Comissions de Seguiment**, formades per membres del patronat, membres de l'equip directiu i persones externes a la institució, que propiciï un debat i aprofundiment respecte dels temes més rellevants de la institució afavorint, sense envair els àmbits propis de cada part, el creixement d'una cultura compartida a nivell de tota la institució, més permeabilitat entre ambdós òrgans i un major empoderament de cadascun d'ells, afavorint l'agilitat i la fiabilitat en la presa de decisions.

OBJECTIUS ESTRATÈGICS:

- 1. Desenvolupar les obres d'ampliació i remodelació del gimnàs i pavelló esportiu,** actualment ja licitades, en espera del permís municipal i amb una durada estimada de 14 mesos. Unes obres que permetran millorar l'assistència i el confort dels nostres pacients, però també dels nostres professionals.

Serà un treball complex que s'haurà de fer per fases per tal de no interrompre l'activitat assistencial i que, al final, ha de comportar la plena aplicació del canvi en l'organització del treball en aquesta àrea clau per a la nostra organització, en base als Grups Terapèutics Funcionals ja instaurats durant la pandèmia, de manera que s'aconsegueixi una rehabilitació més eficaç, personalitzada i satisfactòria per a pacients i professionals.

Unes obres que inicien el desplegament del Pla Director d'Espais i Instal·lacions de l'Hospital elaborat al darrer any que, a més de l'àrea de rehabilitació funcional, permetrà al 2023 reubicar i ampliar els espais dedicats a recerca, innovació i docència; alhora que eixamplar un bon nombre d'espais d'àrees fonamentalment de gestió, administratives i logístiques que, en el que va de vida de l'hospital, han quedat insuficients i inadequades pel canvis que ha experimentat el servei que proporcionen.

- 2. Consolidar i afavorir el creixement personal i professional del nostre equip humà,** especialment les noves incorporacions, que en són moltes, traslladant-los la missió, els valors, la manera de fer de la nostra institució i com relacionar-se amb els nostres pacients i llurs famílies.

Un objectiu sempre important, però especialment ara, donada la situació del mercat laboral sanitari amb greus mancances de professionals, especialment mèdics i titulats en infermeria, i la incorporació, malgrat les dificultats assenyalades, d'un bon nombre d'aquests professionals, tant a Badalona com a Barcelona. Uns professionals molt joves i que per a molts d'ells és la seva primera experiència laboral.

En els dos darrers anys hem crescut en pràcticament totes les àrees assistencials, de gestió i logístiques de l'organització; persones que han fet baixar considerablement l'edat mitjana de l'equip humà de la Fundació i als que cal fidelitzar i traslladar el "know-how Guttman"; fent que sentin seva l'organització i s'impliquin en el seu millor desenvolupament. Les potencialitats i el futur de la nostra institució dependrà del seu grau de compromís.

- 3. Avançar en la digitalització de la nostra organització, especialment pel que fa a la interacció amb els nostres pacients.** Tres són els elements que s'han estat treballant aquest darrer any i que hauran de sotmetre's a l'activitat quotidiana de l'organització, tot i que caldrà seguir avançant en el seu progressiu desenvolupament.

D'una banda la Història Clínica Electrònica, base de tot el nostre procés assistencial i que amb tots els seus aplicatius, a més de prestar l'atenció als pacients de manera segura i conforme als protocols de qualitat establerts, és clau per a la generació de coneixement. Amb aquest propòsit, des de les àrees d'informàtica i d'innovació s'està tirant endavant tot un important canvi en l'arquitectura informàtica que es va iniciar ara fa tres anys i a la que encara li queda un llarg recorregut per a completar-se, però que és clau per assegurar el nostre model d'excel·lència assistencial.

L'altre és la nova Web institucional, orientada al pacient, transversal a l'organització (hospital i Guttmann Barcelona), amb un missatge més directe i dirigit a donar a conèixer les distintes possibilitats assistencials de la nostra institució.

I finalment, al 2022, posarem en funcionament l'APP-Institut Guttmann que ens ha de permetre millorar i facilitar la comunicació i interacció amb els nostres clients, o potencials clients, des de les distintes àrees assistencials i de gestió de l'organització. Una eina que haurà de seguir-se desenvolupant, dotant-la de més continguts, serveis i potencialitats en els propers exercicis.

- 4. Promoure la remodelació i major transversalitat de l'oficina de recerca i innovació** que la faci més visible i eficaç per al conjunt de tota l'organització i per a la millora dels procediments clínic-assistencials i de gestió. Una remodelació que, alhora, asseguri l'estabilitat i el creixement professional del seu nucli bàsic d'investigadors. Compaginar el treball de recerca i innovació entre els centres de Badalona i Barcelona, i els seus respectius equips professionals, és un dels grans reptes a abordar.

La incorporació de la iniciativa *Brain Health Solutions SLU* al marc de l'Oficina de Recerca i Innovació pensem que serà, també, un element de millora per al GNPT® i la seva competitivitat al mercat de productes per a la telemedicina.

Serà el 2022 que incorporarem un Product Manager que asseguri la gestió de productes i/o línies de producte que tingui com a objectiu principal el retorn de la inversió en recerca. Algú amb coneixements de gestió, innovació i mercats que ajudi a la creació de nous models de negoci, alhora que a definir i impulsar la creació i el desenvolupament d'un centre tecnològic i viver d'empreses de productes i serveis innovadors en neurorehabilitació i l'autonomia personal; tal com està previst al Pla Estratègic actual, així com cercar emprenedors que es vulguin sumar al projecte.

Per a una major operativitat, si més no durant la fase d'impuls, farem que pengi de l'Oficina de Recerca i Innovació la línia d'extensió territorial o quasi franquícies que s'expliquen més endavant en el punt vuitè.

- 5. Desenvolupar les accions oportunes per assolir l'acreditació de l'Institut Guttmann com a centre CERCA de la Generalitat de Catalunya.** Un objectiu llargament perseguit de manera infructuosa per la negativa de l'Administració Catalana, però que és clau per garantir, a mig i llarg termini, la nostra independència i sostenibilitat en l'àmbit de la recerca i la innovació, sense haver de dependre d'altres centres de recerca, com ara el Centre d'Investigació en Ciències de la Salut Germans Trias i Pujol, del que en formen part, en el qual les nostres línies de recerca no serien prioritàries, desplaçant el nucli de decisió estratègica en recerca fora de la nostra Fundació.

Formar part de la xarxa de centres CERCA és uns dels elements recollits al Pla Estratègic 2020-2025, que contempla, dins de l'eix estratègic de recerca i docència, plans d'acció específics orientats a potenciar el comitè assessor internacional de l'Institut, potenciar la presència de professionals del nostre institut en organismes i institucions rellevants a nivell internacional, reforçar la carrera investigadora lligada a la carrera professional de l'Institut Guttmann i adequar la política de recursos humans a les recomanacions de la iniciativa HRS4R.

Una acreditació que pensem viable tècnicament per la singularitat del nostre institut, la seva focalització, producció científica, relacions col·laboratives amb altres centres internacionals de recerca en neurociència i la participació del prof. Álvaro Pascual-Leone. Però que serà difícil de negociar i amb un alt component polític que supera l'àmbit estricte de la gestió i precisarà de la involucració del Patronat de la Fundació.

- 6. Aprofundir la nostra aliança estratègica amb l'Hospital Germans Trias i Pujol;** una col·laboració que, tot i continuar sent bona a nivell assistencial, ha perdut intensitat una vegada superada la fase més crítica de la pandèmia. Una cooperació que vingui a donar resposta a la cada vegada més evident necessitat de complementar els nostres serveis clínics amb més especialitats mèdiques, procediments diagnòstics i tractaments complexos que el nostre hospital, pel seu dimensionat, no pot resoldre per si mateix i que cada vegada li seran més difícils de proveir.

Una cooperació que, més enllà del que és estrictament assistencial, avanci també en serveis centrals, diagnòstics, complementaris i en procediments complexos; també en recerca, docència i serveis logístics; procurant en totes aquestes col·laboracions preservar els elements identitaris que caracteritzen la nostra organització.

És en docència un dels àmbits en que pensem que l'HGTiP, a través de la seva unitat docent, podria venir a resoldre en part la necessitat de doctors acreditats i l'enorme esforç que fa la nostra organització per al desenvolupament dels mestratges. També caldria explorar les possibilitats de disposar de MIRs de les especialitats implicades en la nostra activitat assistencial (neuròlegs, rehabilitadors, uròlegs, psicòlegs, traumes, psiquiatres...) que, mitjançant un conveni amb l'HGTiP, poguessin desenvolupar un o dos anys de la seva formació integrats al nostre hospital. Una circumstància que ens permetria disposar d'aquests professionals en formació, als que traslladaríem els nostres coneixements i habilitats en la lesió medul·lar i el dany cerebral adquirit, i captar-ne algun per integrar-lo a l'organització un cop finalitzada la seva formació.

- 7. Seguir avançant en el desenvolupament del projecte Guttman Barcelona,** impulsant i promovent el creixement de tots els serveis actuals i futurs, així com també els potencials models de negoci previstos en el projecte de viabilitat d'acord amb el model de gestió aprovat pel Patronat (22.6.2017) en base a l'informe elaborat per la nostra assessoria Jurídico-fiscal "Projecte Meridiana, estructuració jurídica per al seu desenvolupament"; simultàniament, restarem amatents a les oportunitats de negoci que se'ns presentin per tal d'incorporar-les a la nostra cartera de serveis.

A Guttman Barcelona, i especialment a la neuroclínica, caldrà cuidar especialment el aspectes que caracteritzen la nostra organització (treball en equip, seguiment dels casos, formació continuada, participació en la recerca i docència, coordinació entre les àrees d'activitat, reconeixement, conciliació...) per tal de millorar el sentit de pertinença a l'organització i mitigar les diferències salarials respecte de l'hospital, per l'aplicació de convenis laborals diferents (el de clíniques privades versus el del SISCAT) i el que això pot suposar de greuge comparatiu i desmotivació, tot i les decisions que hem anat prenent darrerament per minimitzar aquestes diferències i els seus possibles efectes sobre els nostres professionals de Barcelona.

8. Impulsar el projecte d'extensió territorial i recuperar la idea de "quasi-franquícies" per establir la marca "Guttmann" com a referent de qualitat en neurorehabilitació.

Una idea que agafa força a partir de l'experiència de la "Clínica de Salut Cerebral i Neurorehabilitació", amb un model assistencial i de negoci prou reproduïble i traslladable a d'altres territoris; sempre amb la condició de l'existència de potencials partners interessats en aquest nínxol d'oportunitat.

Tal com ja s'ha explicat abans, es tracta d'oferir el nostre know-how a altres entitats que vulguin associar la seva rehabilitació al prestigi de la nostra marca, garantint un model assistencial sotmès als protocols i escales de valoració fixats per nosaltres i que ens permeti fer benchmarking i incrementar la "n" per intensificar la recerca en neurociències. Per assegurar l'èxit en aquest projecte, necessitem que sigui liderat per un professional competent i de prestigi, amb anys de pertinença a l'organització; una persona amb un bon currículum, preferiblement no mèdic, de molta confiança i amb experiència en l'assistència però també en la gestió de professionals. Un directiu de desenvolupament que, ara per ara, pengi de l'Oficina de Recerca i Innovació.

A dia d'avui, la proposta que hi ha sobre la taula és establir a Madrid una neuroclínica prenent com a base la de Barcelona. Per això, ara mateix, comptem amb dos partners possibles, *HM-Hospitales de Madrid*, amb qui mantenim una bona col·laboració amb els seus centres de Barcelona, i ITA, empresa de salut mental i trastorns de la conducta, recentment adquirida per la multinacional KORIAN de serveis socio-sanitaris.

S'han iniciat contactes per estudiar les diferents possibilitats i una de les primers accions a fer serà dissenyar un projecte prudent i possibilista que una vegada compti amb els estudis jurídics pertinents i de viabilitat econòmica haurà de ser aprovat pel Patronat per al seu desenvolupament.

Poder establir un centre de neurorehabilitació Guttmann a Madrid, juntament amb el Partner que considerem idoni i en una plaça tan cobejada pels inversos sanitaris, és una magnífica oportunitat que, després de bastants anys de perseguir-la, sembla que tinguem a tocar dels dits. Un projecte amb poc risc econòmic però de gran transcendència per a la nostra organització, tant per la major notorietat i hegemonia de la nostra marca al conjunt del territori espanyol com per la possibilitat d'una nova via d'ingressos que vingui a contribuir a la sostenibilitat futura de la Fundació.

Pel que fa a la possibilitat de construir una xarxa d'establiments que vulguin utilitzar la marca Guttmann com a garantia d'excel·lència en neurorehabilitació, és una altra opció de creixement que entenem pot ser desenvolupada en paral·lel a l'extensió territorial i que podria desenvolupar el mateix directiu, el que li donaria una major consistència. Per aquesta línia de treball partiríem del projecte "*Guttmann, Neuro-PersonalRehab®*" que vàrem dissenyar ja fa uns anys i que caldria revisar i actualitzar a la llum de la nostra pròpia experiència d'aquests darrers anys. També apunta als objectius de notorietat i sostenibilitat, encara que en aquest cas concret, més lligada a la penetració al mercat de les nostres tecnologies.

9. Contribuir al millor desenvolupament del nou model de governança proposat pel Patronat. Tot i que aquesta és una actuació que involucra principalment als membres del Patronat, la participació i implicació del membres de l'Equip Directiu serà clau si el que es pretén és aconseguir una major i més fluida permeabilitat entre les distintes persones responsables de la governança de l'organització i de la gestió executiva, que hauria de traduir-se en una millor alineació de tots ells en els objectius de la Institució, una millor comprensió de les estratègies per a la seva consecució, així com una major agilitat i eficàcia en la presa de decisions i, finalment, un enfortiment i major cohesió de la cultura, la visió i el relat institucionals.

Per al desenvolupament d'aquest model de governança, que suposa major càrrega de treball a nivell directiu, caldrà comptar amb una nova figura dedicada a dinamitzar i fer possible el creixement d'aquest procés fins a la seva normalització. Una funció que, ara per ara, assumirà la direcció gerència i que, més endavant, caldrà considerar respecte de la possibilitat d'instaurar la figura del Patró delegat, si finalment així ho considerés el Patronat, donat que no existeix cap impediment legal ni estatutari.

Aquest objectiu transformador haurà de lligar-se amb la finalització del procés de relleu generacional de la cúpula directiva de la Fundació. A dia d'avui, sols resten tres directius dels que varen iniciar el canvi als anys 90 que ha donat lloc a l'organització que avui coneixem: el director docent, el cap de rehabilitació funcional i el director gerent. La resta de l'actual cúpula directiva són persones que han accedit més recentment als seus actuals càrrecs de responsabilitat, professionals competents i empoderats per assumir majors responsabilitats i que necessiten d'un curt procés de transició per assumir la plenitud del rol que els hi correspon.

En aquests sentit, durant el primer semestre de 2022, la Direcció Gerència elevarà al Patronat una proposta per completar aquest procés de relleu de la cúpula directiva, de manera que sigui positiva per al conjunt de l'organització i també per a les persones que hagin de ser rellevades de les seves actuals competències; tal com s'ha vingut fent fins ara amb totes les persones que després de força anys de bona gestió de l'organització han passat a desenvolupar altres funcions on els seus coneixements i la seva expertesa els hi han permès completar el seu cicle professional al si de la Fundació a la que han dedicat bona part de les seves vides.

Nou objectius estratègics que, juntament amb les consideracions recollides a les idees força que orienten les actuacions a realitzar tant a l'Hospital de Badalona com a la iniciativa Guttman Barcelona, conformen els eixos transformadors que han guiat l'elaboració dels objectius operatius per al 2022 i que han de seguir fixant el rumb de la nostra institució fins a la finalització de l'actual "Pla Estratègic 2020-2025".



Camí de Can Ruti, s/n 08916 Badalona . Tel. (+34) 93497 7700 . www.guttmann.com