

Qué volem?

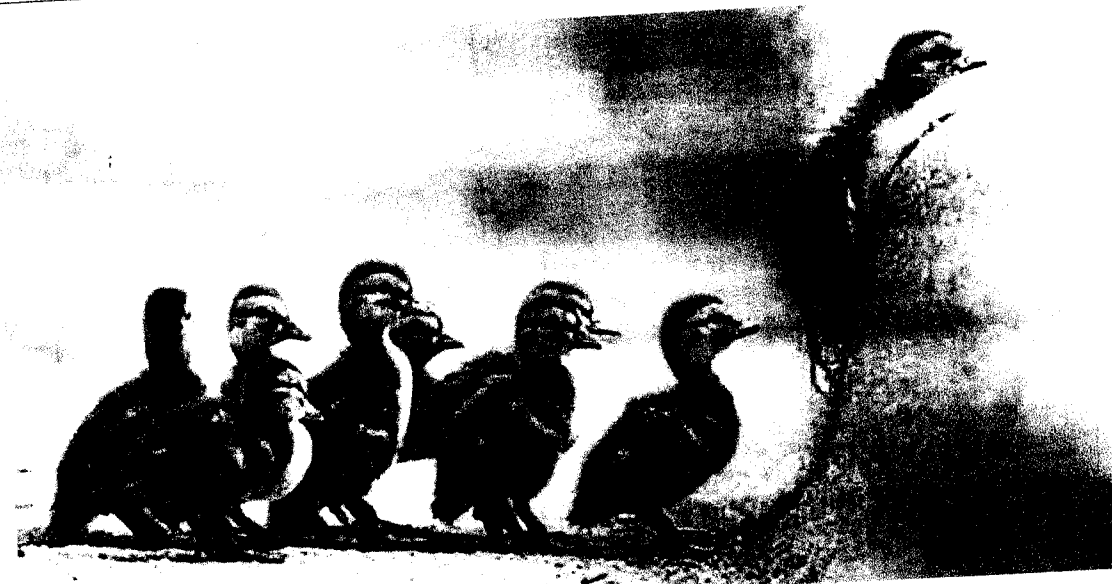
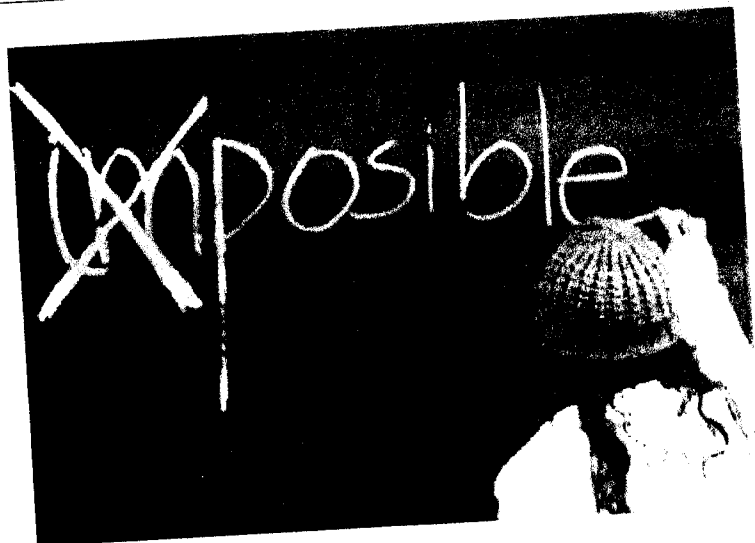


Blindar la nostra estructura
per poder continuar sent el
que som i per millorar en
allò que siguem capaços

Volem un model de governança que garanteixi:

1. Voluntat de **servei públic** per cobrir, sota el contracte CatSalut, l'assistència sanitària d'una tercera part de la població de Barcelona i d'una part important dels procediments d'alta complexitat de Catalunya, amb aliances estratègiques amb altres proveïdors de salut públics i privats.
2. **Autonomia de gestió** basada en la implicació i el compromís dels professionals.
3. **Transparència, rendiment de comptes** i participació activa en les prioritats del Departament de Salut.
4. **Sostenibilitat econòmica** i major capacitat de generar resultats tant en millor salut de la població atesa, com en millors condicions de treball pels seus treballadors, mantenint la llibertat de negociació basada en convenis propis.

Necessitat de millorar alguns aspectes



Comunicació interna

Millor coordinació entre estament mèdic i d'infermeria

Millorar els estímuls per la professionalització

Posar al pacient encara més en el centre de les nostres actuacions

Organitzar-nos en clau territori i visió comunitària

A high-contrast, black and white photograph. In the foreground, a dark, rectangular sign with rounded corners is mounted on a wooden post. The sign features the word 'Opportunity' in a large, white, sans-serif font, with the words 'Just Ahead' in a smaller, white, sans-serif font directly below it. The background is a bright, overexposed landscape with dark, silhouetted trees and foliage. The entire image is framed by a thick black border.

Opportunity
Just Ahead

CAPITALITZACIÓ DE LA FUNDACIÓ DE GESTIÓ

Captació de fons pels professionals via aportacions i mecenatge

Objectius

- Major involucració i compromís dels professionals
- Credibilitat del projecte
- Capitalització de la fundació (10-15 M€)

2 vies de compromís

Mecenatge i aportacions d'entitats i/o indústries

- Involucració dels professionals en la recerca d'aportacions privades per a la capitalització de la nova entitat de gestió

Aportació dels professionals

- Aportació fundacional dels professionals amb un model en anàlisis i pendent de definir
- Entre les opcions es troben
 - Aportacions de tots els treballadors
 - Aportacions lligades a a càrrec / nivell de carrera
 - Altres opcions
 - Model combinat

Diferents
opcions
basades en
combinacions
d'aquests dos
elements

PROPOSTA INICIAL DE PATRONAT DE L'ENTITAT DE GESTIÓ

☐ En debat

Funcions

Definició de
l'estratègia
corporativa

Avaluació del
"performance"
corporatiu

Captació de fons

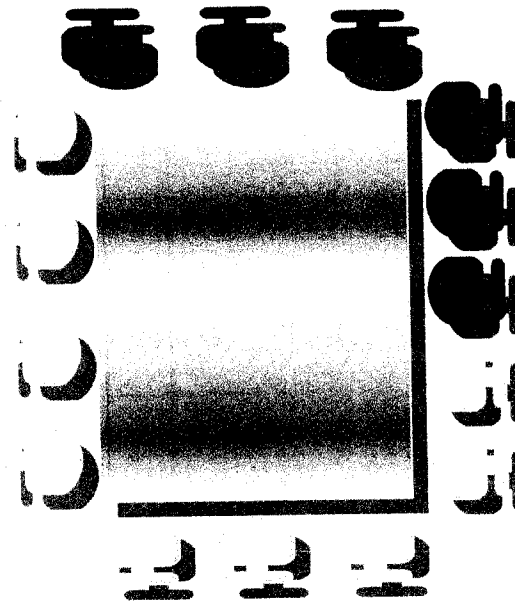
Organització interna
del Patronat

Elecció del Director
General i procés de
successió*

Tamany (13-15) i composició

8-9 Patrons
Externs
(inclou
Degà de la
Facultat de
Medicina de
la UB)

5- 6 Patrons Interns:
Professionals
del Clínic



- **Balanç intern (5-6) vs. extern (8-9)** adequat. Els interns sempre han de ser minoria
- Equilibri entre el pes de patrons institucionals "per càrrec" i els escollits a títol personal per assegurar coneixement específics

El Patronat ha d'assegurar que governa, no gestiona:
"Nose in, fingers out"

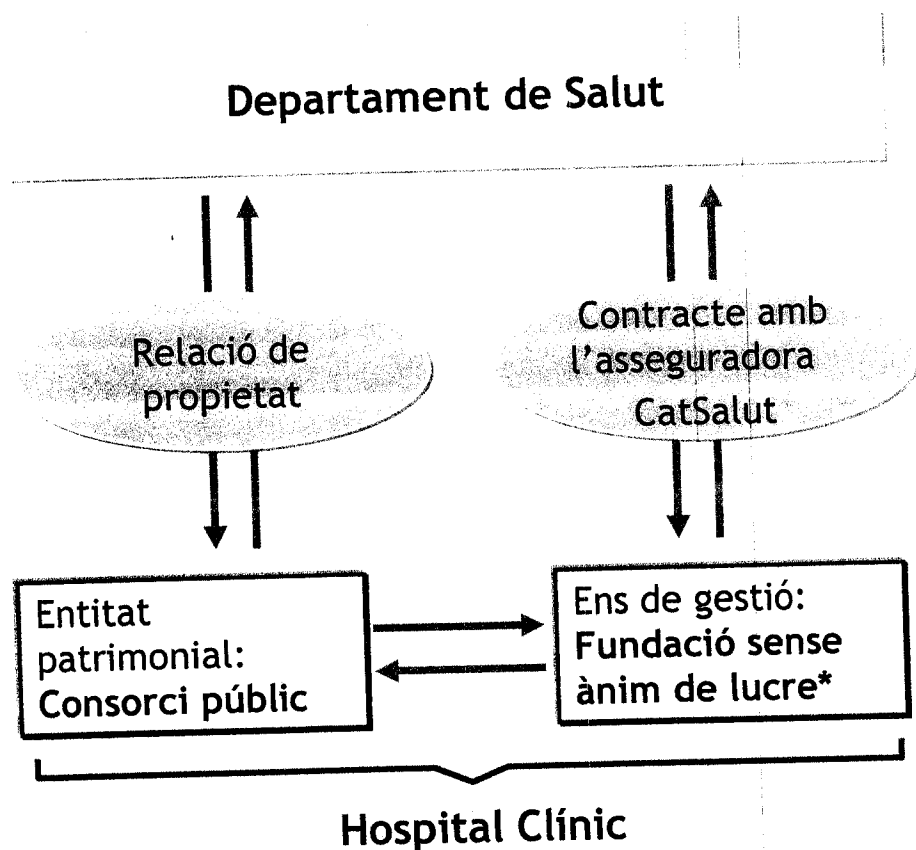
* Cal definir el mecanisme que permeti que les propostes a Director General a aprovar pel Patronat contemplin la voluntat dels professionals.

RESUM DELS ÀMBITS CRÍTICS PER SANEJAR LA SITUACIÓ ECONÒMICA DE PARTIDA

- Regularització de l'actiu financer per deute històric de l'Ajuntament de Barcelona (121 milions d'€) de difícil realització. Es genera a l'any 1998 quant l'Ajuntament signa un acord desvinculant-se de la seva participació del 14%. No es redistribueix entre la resta de patrons (la Diputació i l'Estat) i cada any es comptabilitza i el deute queda recollit en els comptes aprovats pel Patronat. Aquest saldo històric de l'Ajuntament es finança via allargament dels terminis a proveïdors.
- Reducció del saldo creditor amb proveïdors (149 milions d'€ i 9 mesos de termini, a ajustar uns 100-115 milions d'€). Aquest és l'àmbit més complex. No és factible la seva devolució únicament via accions de gestió i caldria desvincular-lo de l'entitat de gestió per a que es pogués centrar en el projecte de futur.
- Reconeixement a l'actiu de l'edifici i terrenys de la seu Villarroel, registrats a nom de la Universitat des de l'any 2008 el que permetria reequilibrar l'actiu ja que implica un increment del patrimoni.
- Resolució del deute històric amb la seguretat social per quotes patronals no liquidades entre el 1981 i el 1994 (141 milions d'€), situació global del sector.

MODEL DE FUTUR I PRINCIPALS ÀMBITS DE CANVI

Articulat via dues entitats, una patrimonial i una gestió



* Sense participació de l'Administració en el Patronat.

Model jurídic

- Entitat patrimonial com a consorci públic
- Fundació sense ànim de lucre com a vehicle més adequat per assolir els objectius de l'entitat de gestió

Model econòmic

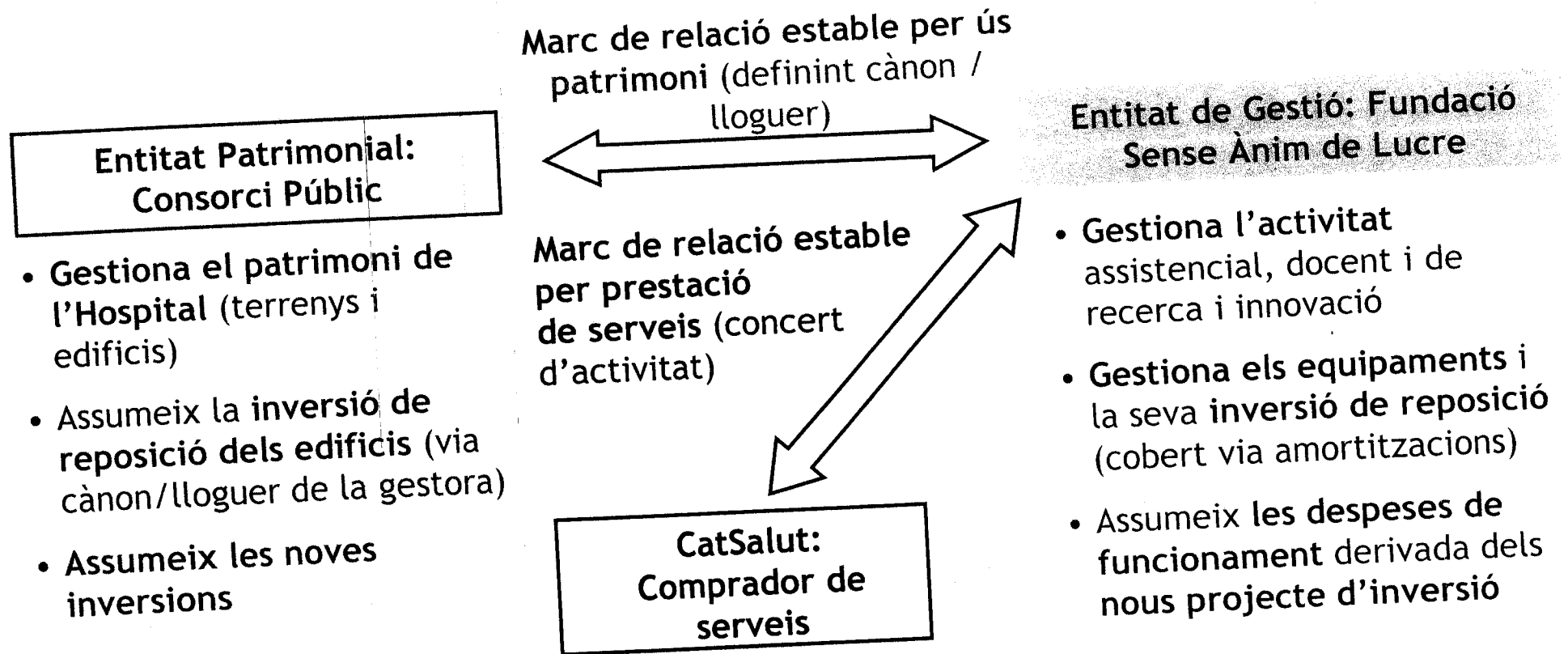
- 2 objectius: sostenibilitat econòmica i major capacitat de generació de resultats
 - Entitat patrimonial gestiona els actius immobiliaris de l'hospital i assumeix les inversions
 - Entitat de gestió gestiona l'activitat i assegura la viabilitat econòmica del projecte futur
 - Model de relació estable entre les dues entitats i amb el CatSalut
- Corresponsabilització dels professionals mitjançant mecenatge i aportacions directes

Governança de l'entitat de gestió

- 1 òrgan reduït i professional, amb important involucració dels patrons, proper a la gestió i amb participació dels professionals de l'Hospital
- 1 òrgan consultiu amb una funció de representació dels diferents col·lectius
- Esquema de monitorització de la gestió durant el període de transició

MODEL ECONÒMIC DE FUTUR

Estructuració del nou model sota un plantejament de "tall net" entre les dues entitats



Sobre aquest model "pur" es poden introduir variants que facilitin el seu desplegament

ELS NOSTRES COMPROMISOS PEL CANVI

El desplegament del model requereix unes condicions de partida

Els nostres
compromisos com
a gestors...

- **Mantenir l'Hospital Clínic "en primera línia"** com a hospital de referència en les àrees d'assistència, docència i recerca i avançant en el desplegament de la innovació i l'activitat privada amb visió internacional
- **Continuar treballant conjuntament amb el Departament** en la consolidació del model sanitari català
- **Executar un pla viable** assegurant la solvència a mig i llarg termini
- **Seguir potenciant la involucració dels professionals** en l'àmbit de la gestió i posar en marxa la seva **participació en la governança**
- **Retre comptes i complir amb el codi de bon govern** de l'entitat

Sota un entorn
favorable que
requereix...

- Un marc estable de relació amb els agents del sector
- Una situació de partida econòmicament sanejada que permeti a l'entitat de gestió centrar els esforços en l'execució del pla de futur i assegurar la complicitat dels professionals
- Un mecanisme transitori de seguiment dels resultats mentre s'estabilitza el model

BASES PER DESPLEGAR EL MODEL ECONÒMIC DE FUTUR I PARTIR D'UNA SITUACIÓ SANEJADA

- L'actual model de gestió basat en la implicació professional ha permès assolir l'equilibri econòmic i pressupostari de l'Hospital.
- El deute històric relacionat amb els acords entre els Patrons de l'Hospital no és possible resoldre'l degut a la seva dimensió, en el marc actual de compra de serveis del sistema sanitari català, únicament via millores de gestió.
- La solució del deute històric cal afrontar-la independentment de quin sigui el nou model de governança i els patrons que finalment s'acordin, i no hauria de posar en risc el projecte de futur de l'Hospital.
- El canvi al nou model de governança hauria de promoure l'acord sobre com articular una solució a mig termini d'aquest deute històric.
- El nou model de governança pot ser una oportunitat per assolir una major implicació dels professionals i avançar en el desplegament de línies com l'activitat privada i la innovació i en la captació de fons via mecenatge que han de permetre contribuir en el finançament de projectes il·lusionadors de futur però difícilment donaran resposta al deute històric.

Volem un model de governança que ens asseguri:

- Que les decisions en la governança i la direcció del centre no estaran subjectes de forma arbitrària als canvis o interessos polítics.
- Que no estarem subjectes a decrets llei o acords de govern d'obligat compliment pel sector públic i que poguessin interferir en aquelles decisions que ens han permès ser allò que som i que volem continuar sent.
- Que en cap circumstància estarem en risc de que la gestió de l'Hospital pogués ser otorgada a entitats amb ànim de lucre.

Passos endegats:

- **Comissió Tècnica** per avaluar la viabilitat política, jurídica i econòmica d'un nou model de governança per l'Hospital Clínic que li permeti continuar sent un dels millors hospitals del país i consolidar-lo com un model innovador i referent a nivell nacional i internacional.
- **Procés de comunicació a l'Hospital**, tant a nivell general com de les Associacions Professionals, representació Sindical i dels Directius i Comandaments dels Instituts, Centres i Direccions.
- **Inici del treball conjunt per la definició del model de participació dels professionals** a l'entitat autònoma de gestió amb l'objectiu de tenir una proposta consensuada en els propers mesos.

ELEMENTS BÀSICS DEL NOU MODEL

1. Tipologia i nombre d'entitats	Separació en dues entitats, un ens de titularitat pública per la governança del patrimoni i un ens autònom de gestió amb participació dels professionals i sense ànim de lucre
2. Patrons nova/es entitat/s	Composició dels patrons de la nova entitat de gestió amb participació dels professionals i altres entitats i persones que comparteixin els valors i les premisses estratègiques de la institució, amb la presència de la Facultat de Medicina de la UB
3. Mecanismes "control" i limitació del risc	Establiment d'un mecanisme de rendiment de comptes de l'entitat de gestió amb un codi de bon govern, definint un marc de relació estable amb el Catsalut i un mecanisme de monitorització dels objectius acordats
4. Model de grup	Establiment d'un model organitzatiu del grup que asseguri el lideratge estratègic global i flexible segons la tipologia d'activitat
5. Situació econòmica de partida	Sanejament de deutes històrics i reequilibri patrimonial

EN RESUM: TRETS BÀSICS DEL NOU MODEL

El nou model te que preservar la vocació de servei públic garantint:

- L'activitat principal de l'Hospital segueixi sent cobrir l'assistència sanitària pública
- La titularitat del patrimoni sigui pública: Generalitat de Catalunya i Universitat de Barcelona
- L'entitat responsable de la gestió de l'Hospital: sense ànim de lucre i resultats reverteixin a la institució, tant en una millor salut de la població atesa, com en millors condicions de treball dels professionals
- La implicació directa dels professionals en la governança i la gestió de l'entitat es reforci
- El manteniment dels convenis laborals i les carreres professionals pròpies de l'Hospital

No es pot parlar de privatització

- Es preserva la titularitat pública del patrimoni.
- Es manté l'accés públic al ciutadà d'acord amb el contracte amb el CatSalut.
- Es planteja que la millora de resultats reverteixi en la pròpia institució.

És fonamental el seu desplegament amb el màxim consens