



Els hospitals a Manresa

Història d'una transformació



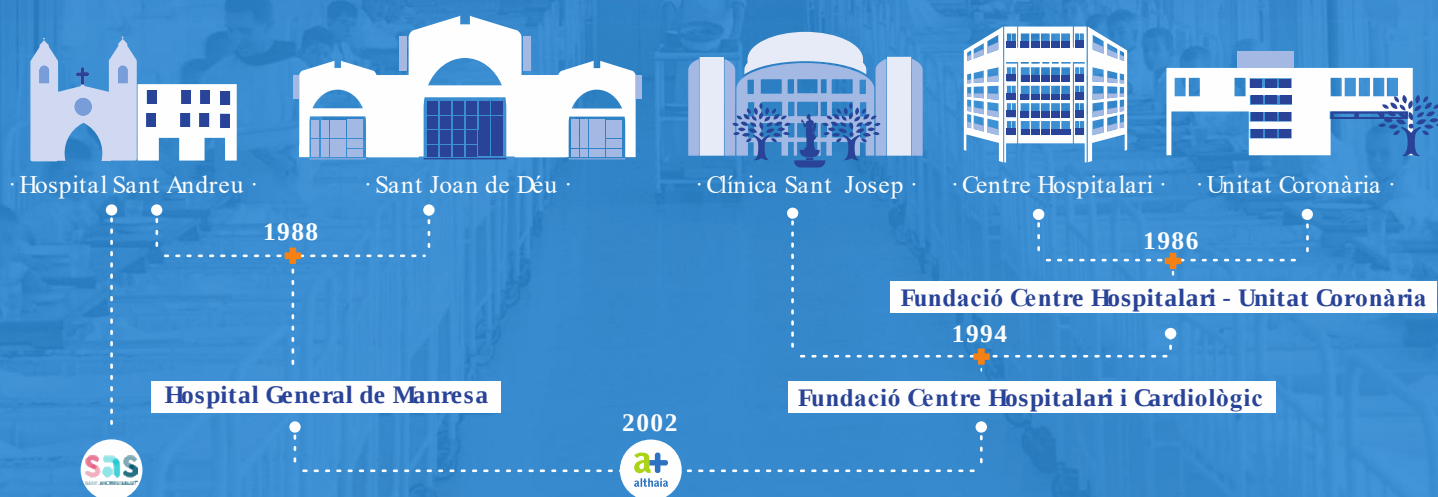
A Manresa, així com al conjunt del país, la història dels hospitals es va començar a escriure fa molts segles.

Els primers hospitals de la nostra ciutat dels quals tenim notícia són el de Sant Andreu i el de Santa Lúcia, els quals en el seu moment es van fusionar.

D'aleshores ençà s'han viscut múltiples canvis en l'àmbit dels equipaments sanitaris, amb hospitals de nova creació, ampliacions, especialitzacions i fusions.

Amb tot, la ciutat ha esdevingut un referent en atenció sanitària i epicentre hospitalari per a un ampli territori.

A dia d'avui, la Fundació Sant Andreu Salut, hereva de l'antic hospital de Sant Andreu, i la Xarxa Assistencial Universitària de la Fundació Althaia representen el model actual d'atenció, un model teixit gràcies a la suma d'esforços de molts professionals, institucions i ciutadania, els quals n'hann escrit la història, que suposa un clar exponent del model sanitari català.



· Hospital Sant Andreu ·
Principis Segle XX



· Sant Joan de Déu ·
Anys 80



· Clínica Sant Josep ·
Anys 50



· Centre Hospitalari ·
Anys 70



· Centre Hospitalari ·
Anys 80



“El talent, l’esforç compartit, i el mètode que ens aporta l’EFQM ens permet continuar millorant l’atenció als nostres grups d’interès.”

Alfons Hervàs Roque

Direcció de Qualitat i Coneixement

Presentació



mama o nous dispositius per una millor atenció al pacient crònic; hem creat el servei de Comunicació, Participació i Mecenatge, per aprofundir les nostres relacions amb el teixit associatiu i ciutadà del territori; en l'àmbit de la recerca i la docència cal destacar la vinculació com a hospital universitari a la Universitat de Vic-Universitat Central de Catalunya, fet que ha permès, entre d'altres, la creació d'una unitat docent de la facultat de medicina al nostre hospital i l'acreditació dels nostres primers grups de recerca.

La posada en marxa a l'any 2017 del nou Pla de Qualitat i Seguretat del Pacient (PQISP) ha dotat de més protagonisme en el nostre model de gestió a la millora continua, la participació dels professionals, l'orientació als resultats i l'escolta de la veu dels pacients. Per aquest motiu, aquest pla pren com a marc de referència el model d'Excel·lència de la Fundació Europea per la Gestió de la Qualitat (EFQM) i l'esquema de la lògica REDER que adopta el model.

El compromís d'Althaia amb la salut i el benestar dels nostres usuaris ens obliga a prestar una assistència amb els màxims estàndards de qualitat possible i a implicar-nos amb la ciutadania del nostre territori. En aquest camí cap a la cerca de l'excel·lència, és important aturar-se de tant en tant per posar en valor la feina feta i identificar aquells aspectes susceptibles de millora.

Transcorreguts 17 anys des de la seva creació, fruit de diverses fusions hospitalàries a Manresa, Althaia s'ha consolidat com un proveïdor sanitari i social integral de referència. Una institució centrada en les persones, les que en són usuàries i les que hi treballen. Una institució amb vocació de treball en xarxa perquè els nostres usuaris tinguin la millor atenció possible, si pot ser a casa o a prop de casa. Gràcies a aquesta trajectòria, estem orgullosos de ser un dels motors econòmics de la Catalunya Central, i tenim la voluntat de continuar sent-ho.

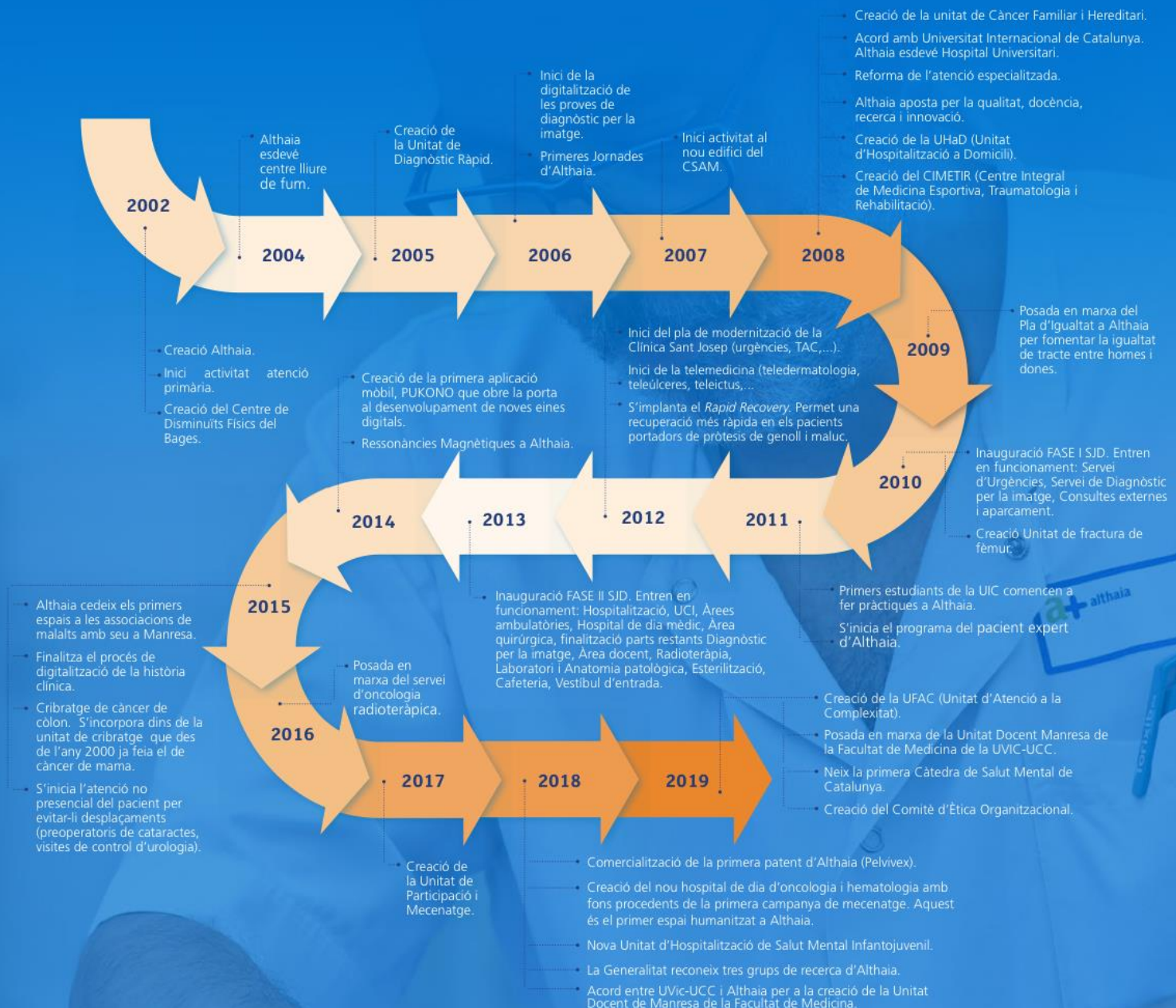
Althaia creix en serveis i ho fa seguint l'excel·lència en els seus pilars fundacionals: l'assistència, la recerca i la docència. Exemples significatius de nous serveis als nostres usuaris en els tres últims anys són la radioteràpia (en aliança amb el Consorci Sanitari de Terrassa), l'hospitalització de salut mental infanto-juvenil pel conjunt de la Catalunya Central, l'estereotàxia de

Creiem que aquesta avaluació EFQM pot oferir als professionals el reconeixement als seus mèrits i augmentar el sentit de pertinença, als líders inspiració per crear una visió i una estratègia compartides i a l'organització, en el seu conjunt, un diagnòstic mesurable i una dinàmica orientada a la creació de valor sostenible.

La memòria que us fem a mans pretén mostrar-vos aquest compromís d'Althaia amb l'excel·lència. Així doncs, em plau presentar-vos una gran institució, propera, compromesa i innovadora, gràcies a la capacitat dels seus professionals, i a l'esforç que, col·lectivament, ens motiva a continuar millorant l'atenció a les persones que és, en definitiva, la nostra raó de ser.

Sr. Manel Jovells Cases
Direcció General Fundació Althaia

Cronograma de fets rellevants



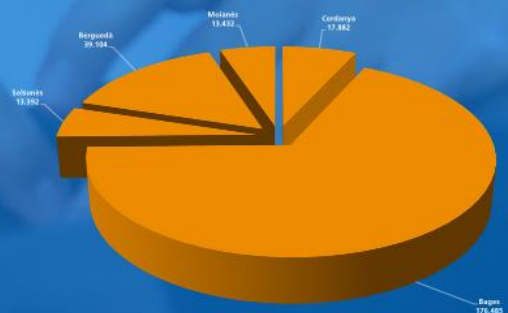
Àrea d'influència

Althaia és referència per a més de 260.000 habitants, procedents bàsicament del Bages, Solsonès i Moianès, però també de la Cerdanya i el Berguedà.

Es tracta d'un treball en xarxa mitjançant el qual Althaia ofereix serveis especialitzats a centres sanitaris de les comarques centrals i la Cerdanya, i alhora en rep d'altres de major complexitat per mitjà d'acords amb altres institucions de Barcelona i de l'àrea metropolitana.



260.295
Habitants
(dades 2018)



Els hospitals a Manresa, història d'una transformació	4
--	----------

Presentació	5
--------------------	----------

1. Informació clau	9
---------------------------	----------

1.1 Fets, dades i història	11
----------------------------	----

1.2 Grups d'interès i les seves expectatives	13
--	----

1.3 Reptes i estratègia	13
-------------------------	----

1.4 Mercats, serveis oferts i clients	14
---------------------------------------	----

1.5 Cadena de valor	15
---------------------	----

1.6 Estructura de gestió i activitats directives	17
--	----

2. Agents facilitadors	21
-------------------------------	-----------

Criteri 1: Lideratge	23
----------------------	----

Criteri 2: Estratègia	31
-----------------------	----

Criteri 3: Persones	37
---------------------	----

Criteri 4: Aliances i recursos	43
--------------------------------	----

Criteri 5: Productes, processos i serveis	51
---	----



a+ althaia
Centre Hospitalier Universitaire de Genève

HOSPITAL
Sant Joan de Déu





TAL
e Déu

A. Informació clau

Edificis d'Althaia



ABS LES BASES

CENTRE HOSPITALARI

CLÍNICA SANT JOSEP

HOSPITAL SANT JOAN DE DÉU

CENTRE DE SALUT MENTAL

CENTRE DE DISMINUÏTS
FÍSICS DEL BAGES

ABS BARRI ANTIC

Cartera de serveis



- Atenció especialitzada
- Atenció a la salut mental
- Atenció primària
- Atenció sociosanitària
- Atenció a la dependència
- Atenció mutual i privada
- Medicina de l'esport

1.2 Fets, dades i història

Missió A Fundació Althaia som una fundació privada que donem servei integral a les persones en l'àmbit sanitari i social. La nostra missió és oferir aquests serveis amb qualitat i eficiència en el marc d'una organització orientada a satisfer les necessitats de les persones i a potenciar l'excel·lència tant tècnica com humana dels seus professionals.

Seu principal La seu principal de la Fundació Althaia es troba al carrer Dr. Joan Soler, 1-3 08243 de Manresa.

Òrgans de govern Tal i com s'estableix en els estatuts, la Fundació està governada pel Patronat i pel Comitè Executiu. En el Patronat hi conflueixen tres institucions: l'Ajuntament de Manresa, l'Orde Hospitalari de Sant Joan de Déu i la Mútua Manresana. El Comitè de Direcció treballa per a desenvolupar i executar les línies definides conjuntament amb la Direcció general.

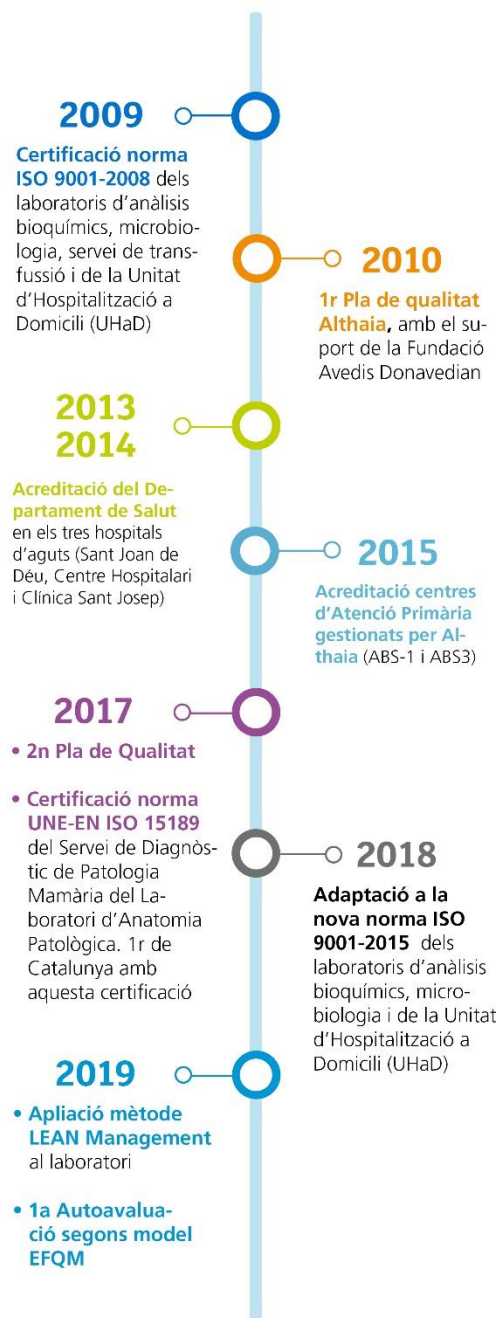
Història: la vocació de servei al llarg del temps Manresa ha disposat històricament d'una important i qualificada xarxa hospitalària. Fa poc més de vint anys, a la ciutat hi havia cinc centres hospitalaris oberts, tots susceptibles d'atendre malalts aguts: Hospital de Sant Andreu, Clínica de Sant Josep, Unitat Coronària, Centre Hospitalari i Sant Joan de Déu. Amb l'objectiu de poder oferir la millor atenció, estar a la primera línia d'innovació i esdevenir més resolutius, al llarg del temps s'ha anat portant a terme la unificació dels diversos centres. Althaia es va constituir oficialment el 4 de desembre del 2002 fruit de la fusió de la Fundació Centre Hospitalari i Cardiològic i de la Fundació Hospital General de Manresa, organitzacions resultats de fusions anteriors que gestionaven els diferents espais hospitalaris de la ciutat.

Professionals Althaia la integrem un equip d'uns 1.800 professionals que oferim atenció primària, especialitzada, a la dependència, en salut mental i medicina de l'esport. A més, la nostra és una institució universitària que forma estudiants del grau de medicina, psicologia i infermeria, així com diferents professionals especialistes (veure Organigrama en l'Annex 1).

Paràmetres econòmics clau

	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Ingressos públics</i>	131.829.819	136.510.013	138.781.325	143.579.802	150.950.835
<i>Ingressos privats</i>	18.436.955	19.444	19.717.528	20.292.316	21.081.970
<i>Despeses</i>	147.930.946	154.125.065	156.976.241	162.715.981	171.276.076
<i>Resultats d'explotació</i>	2.335.827	1.828.948	1.522.612	1.156.137	756.729
<i>% Marge brut</i>	1,55%	1,34%	0,96%	0,71%	0,44%

Ruta cap a l'excel·lència



Althaia, avui



Althaia és avui una xarxa assistencial universitària que gestiona els diferents centres hospitalaris de la ciutat sorgida de la voluntat d'oferir uns serveis sanitaris i socials amb qualitat i eficiència. Una fundació sense ànim de lucre i amb una participació plural que ha estat possible, sobretot,

gràcies a l'esforç dels professionals dels diferents hospitals. L'Ajuntament de Manresa, l'Orde Hospitalari de Sant Joan de Déu i Mútua Manresana són les tres entitats que confueixen al seu patronat.



Llits d'hospitalització 419
Hospitalització a domicili 26
Sales d'operacions 22
Sales de parts 7
Consultoris 174
Box d'urgències 50
Llits d'observació d'urgències 16



Direcció 8
Personal facultatiu 435
Diplomats/ades assistencials 563
Personal tècnic assistencial 74
Auxiliars assistencials 345
Portalliteres 44
Personal administratiu 223
Personal d'oficis 93
Personal de neteja i altres 65

Total: 1.850



Professionals interns residents

Metges interns i residents (MIR) 34
Metges de Medicina Familiar i Comunitària 32
(no inclosos a la plantilla Althaia)
Psicòlegs residents 2
Infermeres residents 6
Infermeres residents d'Atenció Familiar i Comunitària 4
(no inclosos a la plantilla d'Althaia)

· Hospital en xarxa ·



a+ althaia

Xarxa Assistencial Universitària Manresa

1.2 Grups d'interès i les seves expectatives

El Pla Estratègic Talaia 2016-2020, fruit d'un procés de reflexió del Comitè Directiu i de més de 400 professionals i 30 agents d'interès extern, ofereix una proposta de valor concreta i personalitzada per cada grup d'interès a partir de les seves necessitats. L'organització coneix quins són els grups d'interès i ha identificat les seves principals expectatives i necessitats, establint processos i indicadors que es revisen sistemàticament en el Comitè de Direcció. Aquesta identificació, així com les seves necessitats i expectatives, són revisades anualment en la Jornada Pla Estratègic (al Món Sant Benet). Amb tota aquesta informació, es revisen els objectius estratègics. En la següent taula hi ha la relació de grups d'interès, que es completa amb més informació per cadascun d'ells en l'**Annex 2**:

Gups d'interès	Expectatives	Segmentació
CIUTADANIA	Generar confiança	Ciutadans de l'àmbit d'influència
PACIENTS I FAMILIES	Atenció humana, de qualitat, accessible i resolutiva, informació proactiva	Pacients
		Famílies, acompanyants, cuidadors
		Associacions de pacients
AGENTS FINANÇADORS	Complir amb els requisits contractuals	CatSalut, entitat pagadora pública
		Mutues de salut i accidents
PROFESSIONALS	Desenvolupament del professionalisme	Treballadors
		Voluntaris
		Sindicats i representants de treballadors
ALIATS	Capacitat resolutiva en la proximitat	Institucions en xarxa
MÓN ACADÈMIC	Proporcionar una oferta docent investigadora diferenciada i de qualitat	Universitats i centres docents
		Residents
		Estudiants
		Assistents a jornades i congressos
		Col·laboracions en recerca
AGENTS ECONÒMICS	Contribuir al desenvolupament de la Catalunya Central	Teixit Empresarial
		Teixit Financer
		Proveïdors
		Mecenes i patrocinadors
INSTITUCIONS	Reflectir els seus valors	Institucions membres del Patronat d'Althaia

1.3 Reptes i estratègia

Visió de la Fundació Althaia 2020 La Fundació Althaia serà una organització sanitària **referent** a la Catalunya Central, que potenciï la **col·laboració** en **xarxa** amb els altres agents de salut. Ser el referent del **sistema públic** per a l'operativització de les seves polítiques, compatibilitzant l'activitat pública amb la **mutual** i **privada** amb transparència i equitat com a institució amb vocació de servei públic i **sense ànim de lucre**.

Destacarà per les seves prestacions i modalitats assistencials **innovadores** adequades al seu nivell de **complexitat**, amb **qualitat** i **seguretat**. A l'hora, potenciarà la **docència** i la **innovació** com a eix fonamental de desenvolupament, contribuint a la **dinamització** del teixit econòmic del territori. La institució generarà **confiança** a la societat, i serà reconeguda per la seva **excel·lència** i **compromís**. Althaia es desenvoluparà de manera **sostenible** amb els recursos que serà capaç de generar i gestionar de forma **eficient**. La visió de la Fundació Althaia s'acompanya d'uns valors indissociables a la Institució i als professionals

Anàlisi estratègica En el marc del Pla Estratègic Talaia 2016-20 (Annex 3) es va dur a terme una anàlisi estratègica sintetitzada en el següent DAFO:

Fortaleses

- La Fundació Althaia és un proveïdor de salut referent al seu territori.
- Nou edifici amb noves instal·lacions i equipaments.
- Situació econòmica 'controlada' tot i la crisi.
- Experiència d'èxit en el desenvolupament de noves prestacions lligades a noves tecnologies.
- Desenvolupament i alta participació en els contractes de gestió.



Debilitats

- Model assistencial i d'atenció clàssic.
- Integració de la recerca i la docència als serveis.
- Comunicació del Pla Estratègic als quadres intermitjos i professionals.
- Comunicació vers la ciutadania (valors, resultats...)
- Model/criteris selecció i desenvolupament dels professionals.



Oportunitats

- Evolució de les TIC.
- Nou rol i perfil del pacient (expert i empoderat).
- L'economia del coneixement es desenvolupa i pren força.
- Sector privat segueix el seu creixement (assegurament i activitat).
- El Pla Estratègic Manresa 2022 presenta Manresa com a smart city.
- Les noves línies estratègiques del nou Pla de Salut 2020 remarquen la integració assistencial i la referència entre altres.



Amenaces

- Exigència dels pacients augmenta.
- Contenció de la despesa pública.
- Inquietud política i social per la contenció de les formes de col·laboració públic-privada.
- Disminució de la població.



Estratègia principal i objectius clau Per donar coherència als reptes identificats en el diagnòstic, el Talaia 2016-2020 s'estructura al voltant de 3 grans eixos de treball, fruit de la reflexió conjunta a partir dels resultats del diagnòstic i les aportacions dels professionals:

1. Orientació al pacient
2. Consolidació de la referència
3. Desenvolupament del professionalisme

A partir dels tres eixos principals d'actuació sorgeixen 9 estratègies finals que són les següents i que estructuren el Quadre de Comandament:

4. Gestionar l'experiència del pacient de forma proactiva
5. Desenvolupar models assistencials diferenciats
6. Potenciar la docència i la recerca
7. Reforçar el compromís dels professionals
8. Desenvolupar la organització assistencial i els Plans de Servei
9. Desenvolupar la Cartera de Serveis i el treball en xarxa
10. Intensificar l'ús de les TIC
11. Potenciar l'eficiència i un model econòmic sostenible
12. Impulsar el reconeixement extern

1.4 Mercats, serveis oferts i clients

El model sanitari català és un model sanitari mixt, que integra en una sola xarxa d'utilització pública tots els recursos sanitaris, siguin o no de titularitat pública, i que recull una tradició d'entitats (mútues, fundacions, consorcis, centres de l'Església) històricament dedicades a l'atenció de la salut. La nostra institució forma part del Sistema Sanitari Integral d'Utilització Pública de Catalunya (SISCAT) i en aquest marc el Servei Català de la Salut (CatSalut) ens concerta l'activitat adequada a la nostra població de referència. Concretament ens concerten aquesta:

- Atenció Especialitzada
- Atenció Sociosanitària
- Atenció a la Salut Mental
- Atenció Primària

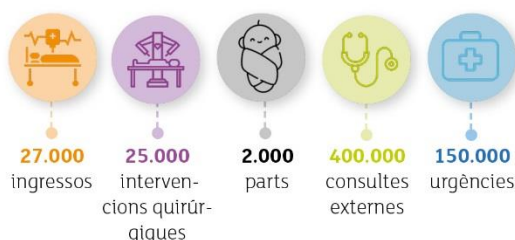
Com a entitat pertanyent al SISCAT ha de complir les obligacions envers el CatSalut i al Departament de Salut que es detallen en l'**Annex 4**.

Activitat Althaia combina l'activitat pública amb una important activitat mutual i privada vehiculada a través de la Clínica Sant Josep (hospitalització d'aguts) i del Centre de Medicina de l'Esport. L'activitat mutual i privada representa aproximadament un 20% de l'activitat total.

Llits



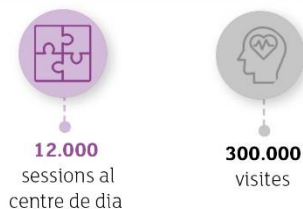
Aguts



Atenció primària



Salut mental



Atenció a la dependència



Àmbit geogràfic Althaia representa una xarxa assistencial universitària de referència per a 258.000 habitants, procedents bàsicament del Bages i del Solsonès, així com de la Cerdanya, el Berguedà i el Moianès (veure infografia en pàgines anteriors)

Altres hospitals del mateix nivell Degut al seu nivell d'estructura, el Servei Català de la Salut classifica Althaia dintre del nivell 5, "Hospitals de referència tipus B", un nivell per sota dels hospitals terciaris d'alta tecnologia. A més d'Althaia, en aquest grup hi trobem l'Hospital Universitari Josep Trueta, de Girona, l'Hospital Universitari Joan XXIII, de Tarragona, l'Hospital Universitari Arnau de Vilanova, de Lleida, Mútua de Terrassa, Parc Taulí i el Parc de Salut Mar.

1.5 Cadena de valor (processos operatius, socis i proveïdors)

Humanització: molt més que un hospital L'any 2017 Althaia va crear un nou servei de Comunicació, Participació i Mecenatge, encarregat d'enfortir les relacions amb el teixit associatiu i ciutadà i d'impulsar i coordinar activitats solidàries que, en aquesta fase inicial, va ajudar a finançar el nou hospital de dia d'oncologia i hematologia, un equipament que suposa un salt qualitatiu important en l'atenció que reben els malalts de càncer de la Catalunya Central.

La resposta de la ciutadania no podia haver estat més positiva, i és que des que es va posar en marxa la campanya "Posem-hi el cor", s'han succeït les propostes solidàries organitzades per entitats i empreses de tot el territori.

La humanització és avui una de les grans prioritats del sector sanitari perquè l'atenció personal i el tracte humà tenen un paper cabdal a l'hora de curar una malaltia. En aquest sentit, Althaia treballa per tal que el seu espai de referència sigui molt més que un hospital.

Gestió per processos Al maig del 2018 la Unitat de Suport a la Gestió incorpora al seu equip un enginyer de processos i expert en metodologia Lean amb l'objectiu de reforçar la gestió per processos, millorar la qualitat eliminant tot allò que no aporta valor per incrementar l'eficiència. El projecte s'ha iniciat amb les Unitat de Pràctica Avançada (UPIs) i el servei de laboratori. El mapa de processos que agrupa tota l'activitat de la institució està en l'Annex 5.

A més es disposa del Pla de Qualitat i Seguretat del Pacient 2017-20 (Annex 6), que estructura el

sistema de gestió de la qualitat i de la seguretat del pacient. El Nucli de Qualitat, amb una representació transversal de l'organització, vetlla pels objectius, responsabilitats i sistema d'avaluació de resultats del PQiSP.

Recursos i actius principals Més del 80% dels recursos econòmics d'Althaia provenen del contracte amb el CatSalut. Del total dels imports de cadascun dels àmbits que ens contracta el CatSalut hi ha una part variable el cobrament de la qual està subjecte al compliment dels objectius que s'estableixen emmarcats dins el Pla de Salut. El Pla de Salut és l'instrument indicatiu i marc de referència per a totes les actuacions públiques en matèria de salut en l'àmbit de la Generalitat de Catalunya.

Aplicacions (Software) de gestió i principals recursos tecnològics utilitzats La transformació digital és una estratègia transversal que incideix en els tres eixos principals del Talaia 2020 i destaca principalment els valors d'ésser innovadors i professionals. Aquesta estratègia reforça el paper de les TIC (tecnologies de la informació i comunicació) com a eina per millorar la qualitat assistencial i el model de treball dels professionals. En aquesta línia, Althaia ha apostat per la implementació d'una eina de *Business Intelligence* (BI), que ja ha superat la primera fase de requeriments funcionals. Altres solucions tecnològiques per la millora assistencial posades en marxa són: telemedicina, preoperatoris *on-line*; app Althaia per als usuaris; L-Sessions® com a eina de formació i gestió del coneixement per professionals; informatització de la llista de verificació quirúrgica; el traspass automàtic d'informació del pacient d'aparells a HC i en desenvolupament avançat la informatització del control de material d'urgències i el sistema d'alerta primerenca. La impressió 3D a partir de les imatges mèdiques per una medicina més personalitzada és també una prioritat en innovació assistencial i docent: Althaia és una de les organitzacions sanitàries pioneres en la seva utilització.



Models impresos en 3D

Proveïdors clau Althaia disposa d'un sistema de compra i contractació per tal de garantir la lliure concurrència i la transparència en els seus processos, tot vetllant per tenir en compte dins del procés de valoració criteris de sostenibilitat, tant en política ambiental com socials i econòmics. Dins d'aquest marc, i en funció dels volums de compra i/o contractació, se segueixen diferents circuits.

Convenis de serveis assistencials En una de les infografies de les pàgines anteriors, "Hospitals en xarxa", figura un mapa de les aliances territorials amb altres hospitals i centres sanitaris de l'entorn en l'àrea d'influència d'Althaia, amb els respectius serveis assistencials implicats.

Docència i Recerca Althaia està participant des del primer moment en la configuració d'un projecte acadèmic i científic cridat a tenir un gran impacte per a la Catalunya Central. En aquest àmbit, el gran projecte estratègic d'Althaia és la seva aliança a la Universitat de Vic-Universitat Central de Catalunya (UVic-UCC), amb l'objectiu d'obtenir el reconeixement d'hospital universitari en l'àmbit de les ciències mèdiques i de la salut. Des de setembre de 2019, Althaia acull la Unitat Docent Manresa de la Facultat de Medicina d'aquesta universitat. Althaia forma part del Patronat de la Fundació d'Estudis Superiors en Ciències de la Salut (FESS), fundació que formalment organitza el grau de Medicina de la UVic-UCC. Pel que fa a la recerca, aquesta aliança es complementa amb la creació dels primers grups de recerca d'Althaia, grups interinstitucionals de la mà de la universitat.

Anàlisi de la influència de la cadena de valor en l'entorn (social i ambiental) La gestió ètica i socialment responsable constitueix una resposta de les organitzacions als reptes de transparència, integritat i sostenibilitat, entesa aquesta última, en les vessants: econòmica, ambiental, social i assistencial. Althaia ha escollit el sistema de gestió SGE21 que integra i unifica la gestió i els valors de l'organització segons els àmbits del seu codi ètic, i li permet garantir que l'assistència es faci de manera legal i el més pràctica possible amb la participació de tothom, donant la responsabilitat que cadascú té a la Institució.

Pla d'igualtat Fomentar la igualtat d'oportunitats entre els treballadors és un projecte de la Fundació, dins del seu marc de la Responsabilitat Social Corporativa (RSC), que permet generar, impulsar, garantir i consolidar un sistema estable d'actuació que integri la perspectiva de gènere, fomenti la igualtat d'oportunitats i prevegi una paritat en tots els estaments jeràrquics, sempre en pro del benestar del nostre equip humà.

Cooperació Internacional Suport a la millora i al desenvolupament de la salut més enllà de les nostres fronteres. La Comissió de Cooperació Internacional d'Althaia és l'encarregada de gestionar els projectes que es duen a terme a hospitals africans a més de promoure noves iniciatives i campanyes.

Espai d'Art L'Espai d'Art és una iniciativa dins la nostra fundació que pretén augmentar el benestar de pacients, usuaris i professionals durant la seva estada a la nostra institució. Les activitats es van iniciar a finals de 2016 i actualment es concreten en exposicions d'interès cultural, d'art (pintura, fotografia...etc.) de diferents artistes que tenen un currículum artístic destacat i mantenen algun tipus de vinculació amb la Fundació o amb el territori. Igualment s'acullen microconcerts musicals en diferents serveis de l'hospital i altres iniciatives d'expressió artística com el teatre o la poesia.

Hospital sostenible Compromesos amb el medi ambient i la sostenibilitat, Althaia disposa d'una política ambiental que es desplega en un conjunt d'objectius, principis, criteris i orientacions generals establertes per la direcció, per promoure la sostenibilitat ambiental, amb la intenció de millorar la qualitat de vida dels ciutadans, la protecció del medi ambient i la reducció de la contaminació, a través d'un conjunt d'accions que desenvolupem cada dia en els nostres centres. Alguns exemples són la substitució de vehicles a la Unitat d'Hospitalització a Domicili (2018), la renovació i reducció del parc d'impressores, i les millores en eficiència de la climatització, l'enllumenat i els gasos medicinals. **Annex 7.**

Hospital lliure de fum Formem part de la Xarxa Catalana d'Hospitals Lliures de Fum des de l'any 2004. Per aquest motiu es promouen programes deshabitació de tabac, tant per als treballadors d'Althaia, com per als usuaris i la societat en general a través de diverses iniciatives, comptant amb la implicació del personal i del territori.

1.6 Estructura de gestió i activitats directives

Estructura de lideratge i de Govern El Comitè de Direcció és l'òrgan -no estatutari- format per les diferents direccions en les quals actualment està estructurada organitzativament la Fundació. Desenvolupen i executen les línies que defineixen conjuntament amb la Direcció General de la Fundació. El Director General és la persona que està al capdavant de la direcció. A més d'aquest, el Comitè de Direcció està format actualment per les

següents direccions: Direcció Assistencial, Direcció Atenció a la Dependència, Direcció Infermeria, Direcció de Qualitat i Coneixement, Direcció Activitat Mutual Privada, Direcció Recursos Humans i Direcció Gestió. El Comitè de Direcció es reuneix setmanalment per tractar tots els afers ordinaris de la gestió de la institució (Organigrama en **Annex 1**).

Fil directe El Fil directe és un canal de comunicació a la Intranet amb el Comitè de Direcció d'Althaia. L'objectiu principal d'aquest canal és facilitar que tots els professionals de la fundació puguin adreçar-se de manera senzilla i directa amb les diferents direccions per traslladar-los aquelles iniciatives, suggeriments i opinions que els semblin oportunes per tal de contribuir a la millora del funcionament dels serveis. En el mateix sentit, s'utilitza el Fil directe per fer arribar informació dels principals acords dels òrgans de govern i de gestió de la fundació.

Codi de Bon Govern Els mateixos estatuts concreten el seu objecte fundacional i les declaracions al voltant de com l'entitat assolirà aquest objectiu. Per això, i més enllà de l'estricta acompliment de la legalitat i la regulació estatutària, els òrgans de govern de la fundació es doten del Codi de Bon Govern que passa a integrar-se en el cos normatiu de l'entitat, essent el seu coneixement obligatori i el seu compliment irrenunciable per part de tots i cadascun dels membres que integren ara i en el futur, els diferents àmbits del govern de l'entitat.

Codi Ètic El Codi Ètic té com a línia argumental el respecte i la responsabilitat, actituds essencials a les relacions humanes i a la pràctica assistencial, i com a objectiu final el compromís amb una atenció de qualitat i d'excel·lència, tant humana com tècnica. Althaia considera fonamental atendre totes les persones amb màxima dignitat i respecte, i per això reforça, entre altres, aspectes relacionats amb el principi d'autonomia, amb la informació i la comunicació i amb una relació clínica més deliberativa amb les persones ateses i les seves famílies. El Codi Ètic es va actualitzar de forma participativa en 2018, amb la incorporació de nous compromisos i la posada en marxa del Comitè d'Ètica Institucional, l'any 2019. **Annex 8.**

Valors La visió de la Fundació Althaia s'acompanya d'uns valors indissociables a la Institució i als professionals



Mecanismes de revisió de la estratègia i de la gestió de l'acompliment El Director General i el seu Comitè Directiu són els responsables del bon funcionament de l'organització i del seguiment del Pla Estratègic, retent comptes al Comitè Executiu i a la resta del Patronat, com a mínim dues vegades a l'any. El quadre de comandament de la direcció es gestiona per la unitat de Suport a la Gestió i consta dels següents elements: Seguiment del contracte amb el Servei Català de la Salut; Activitat assistencial; Activitat aguts per pagador; Seguiment ingressos; Seguiment facturació mutual i privada; Proves diagnòstiques de l'ICS; Seguiment despeses.

L'any 2017 es va constituir el Comitè Estratègic, format pel Comitè Directiu més altres comanaments claus pel seguiment de l'estratègia de l'organització (Sistemes d'informació, Qualitat, Suport a la Gestió, Infraestructures, Comunicació, i Admissions) per fer el seguiment de les 9 línies estratègiques i els 26 projectes de Talaia 2016-2020. El president és el Director General i en funció dels temes hi poden participar altres professionals. S'estableix una periodicitat de reunions d'entre 1-2 mesos.

Comissions de treball existents Les Comissions i grups de treball són elements fonamentals de l'estructura de la gestió de la qualitat i així queda reflectit en el Pla de Qualitat i Seguretat del Pacient que potencia i dinamitza el seu funcionament.

A Althaia hi ha, per una part, les comissions clíniques, de caràcter normatiu i permanent amb la funció d'assessorament a les direccions; comitès interdisciplinaris que faciliten la participació i interrelació entre professionals, assistencials o no; i altres grups de treball enfocats a la millora d'un aspecte determinat (veure relació de Comissions en l'**Annex 9**).

Ultima Aggiunta

Tavole	Tornei
Tavole 1	A034
Tavole 2	-
Tavole 3	F042
Tavole 4	-

 **+**

Aggiungi al vostro
turn per aver accesso
ai tavoli da
Consulta Esterna



1
A034

F031

3
F042



Consul





B. *Agents facilitadors*



*“L’atenció centrada en les
persones i la transformació
digital són elements prioritaris
en el nostre model de
lideratge.”*

Albert Estiarte Duocastella
Adjunt a la Direcció General



CRITERI 1

Lideratge



Criteri 1: Lideratge

Des de la unificació dels diferents centres per constituir Althaia, s'ha fet un esforç molt important per cohesionar una única cultura corporativa i consolidar una direcció sòlida i que generi confiança. Aquesta tasca s'ha realitzat potenciant el lideratge dels directius i comandaments, així com també amb diferents eines de gestió (Establiment compartit de la missió, Visió i Valors, Estatuts i Codi de Bon Govern, Codi Ètic, Comitè d'Ètica Assistencial, Pla d'Igualtat, Jornades Althaia, etc.). Els resultats en les diferents enquestes realitzades al personal confirmen l'èxit assolit.

La Institució disposa de diferents eines que li permeten definir i monitoritzar els seus resultats clau (Quadre Comandament Estratègic Talaia, Quadre Comandament de Direcció, Projecte de Business Intelligence, etc.).

S'han establert diferents sistemes de gestió i/o d'auditoria per alguns àmbits de l'entitat, alguns d'ells certificats per entitats externes (certificacions ISO 9001, ISO 15189, Libera Care Salut Mental, Hospital Sense Fum, Acreditació sanitària, LOPD, auditoria de comptes, etc.), fet que ajuda a aportar solidesa a la gestió i a transmetre confiança als grups d'interès

Althaia treballa per ser reconeguda i generar confiança a la societat i és per això que desenvolupa una estratègia de ser referència en el territori, realitzant una tasca amb els grups d'interès que genera significatius en mecenatge, cessió d'espais a diferents associacions, aliances amb entitats socials i docents, etc.).

S'han establert diferents mecanismes i eines per promoure la millora entre el personal i per reconèixer als professionals promovent la seva participació a congressos, premiant les millors comunicacions i iniciatives i difonent-les.

A més s'ha desenvolupat l'hàbit de realització de proves pilot per a la gestió de canvis o desplegament dels nous projectes, fet que permet fer proves de forma més àgil i verificar el seu funcionament abans d'aplicar-ho a la resta de l'organització (metodologia Lean, transformació digital, alerta primerenca, etc.). De fet, la Clínica St. Josep ha esdevingut com una mena de banc d'experiments per testar iniciatives que després s'han extrapolat o s'ha previst fer-ho, a la resta de l'organització (per exemple: comunicació i xarxes socials, Taket, comptabilitat analítica, sistema de gestió d'agendes GAP,...).

Nº	Enfocament	Evidències	Resultats
1a1	Missió, Visió i Valors La missió d'Althaia roman invariable des de la creació de la institució, un cop duta a terme la fusió dels centres que constitueixen Althaia. La visió i els valors es defineixen formalment l'any 2008, amb la participació de més de dos-cents professionals de la institució i el suport de consultors externs. La visió s'ha revisat l'any 2010 i 2016 amb motiu de les actualitzacions de l'estratègia corporativa, per destacar-hi el paper de la referència, el compromís o la confiança que ha de transmetre la institució. Es difonen mitjançant diferents mecanismes: la Direcció els presenta personalment a tot el personal quan es revisen, així com en les jornades bianuals estratègiques. També figuren en la Intranet corporativa o en presentacions corporatives realitzades a tercers. Estan a disposició de tots els grups d'interès en el lloc web i en les memòries anuals. Serveixen de font d'inspiració pràctica, per exemple per a fer els plans de formació.	Plans Estratègics 2005-10, 2011-15 i 2016-20 Pla de comunicació	7a4 7a5 8a6
1a2	Estatuts, Codi de Bon Govern i Portal de Transparència El Patronat es regeix pels estatuts. El Codi de Bon Govern es va aprovar inicialment l'any 2002 i el Patronat el va renovar l'any 2014, amb el suport d'uns assessors externs. Tant els estatuts com el Codi de Bon Govern estan a disposició dels professionals (a la intranet corporativa) i de la societat (al Portal de la transparència). Aquest Portal de Transparència s'ha millorat per facilitar la comprensió de la informació per a la ciutadania, incorporant-hi infografies amb els resultats més destacats.	Estatuts Codi de Bon Govern Portal de Transparència	8a5
1a3	Codi Ètic El Codi Ètic va ser elaborat inicialment al 2008 i va ser revisat al 2018 fent benchmarking amb altres codis ètics mitjançant un equip multidisciplinari format per membres del patronat, la presidenta del Comitè d'Ètica Assistencial, el responsable d'Atenció a l'usuari, el Director RRHH o l'Adjunta a Direcció d'Infermeria, entre d'altres. S'hi van introduir millores rellevants, augmentant significativament el nombre de compromisos. Va ser un procés participatiu i obert a l'intranet per recollir aportacions. Està publicat tant en suport electrònic a la Intranet, com en suport paper a tots els comandaments. El pas següent ha estat la creació del Comitè d'Ètica Institucional, al Set-19.	Codi Ètic Intranet: suggeriments per al Codi Ètic	7a2 7a4 7a5

Nº	Enfocament	Evidències	Resultats
1a4	Comitè d'Ètica Assistencial Des de l'any 2003 es disposa d'un Comitè d'Ètica Assistencial (CEA), resultat de la fusió dels CEAs de les dues institucions sanitàries que han format la Fundació Althaia, Hospital General de Manresa i Centre Hospitalari i Cardiològic de Manresa. El CEA col·labora en l'acreditació d'aspectes ètics relacionats amb l'assistència sanitària i participa també en tasques de formació i docència per metges interns residents. Es reuneix mensualment, disposa de diferents eines de difusió de les seves tasques: el Blog del Comitè d'Ètica Assistencial, les Memòries d'Ètica Assistencial, o la Bústia per rebre notificacions. A més participa activament en la Jornada Anual de CEAs de Catalunya i en l'organització d'un Seminari de Bioètica (SB) anual. També organitza formacions específiques i tallers. El conformen un representant de la Direcció Assistencial, un professional de la Unitat d'Atenció a l'Usuari, un membre de la Comissió de Qualitat Assistencial, un jurista expert en dret sanitari, una persona aliena a la Fundació i amb interès acreditat en el camp de l'ètica, un treballador social, un representant del servei Religios, tres metges, tres infermeres, un membre no assistencial. La composició del CEA de la Fundació Althaia des de la seva creació ha anat canviant, renovant-se periòdicament per convocatòria interna	Blog del Comitè d'Ètica Assistencial Memòries d'Ètica Assistencial Validacions de protocols i consentiments informats	Nº de reunions CEA Consultes fetes a CEA Assistents i satisfacció al SB
1a5	Formació en gestió clínica per a comandaments Contemplat dins del Pla de Formació i en línia amb la directriu estratègica de "desenvolupament del professionalisme", des de l'any 2016 anualment es formen grups de comandaments en gestió clínica per potenciar la seva capacitat de gestió a càrrec del reconegut formador Jordi Varela. Actualment 27 dels 55 comandaments han rebut aquesta formació específica. També s'han dut a terme cursos per a directius a ESADE (des de l'any 2008) i a La Unió, i es facilita el Màster de Gestió Clínica de la UIC a comandaments que no tenen una formació específica en gestió. L'objectiu és que la totalitat dels comandaments realitzin aquesta formació.	Pla de formació Registres de la formació realitzada	7a7 7b3
1a6	Model de lideratge El model impulsat des de la Direcció General és el d'un lideratge transformacional, orientat a l'objectiu corporatiu d'esdevenir veritablement un proveïdor sanitari model i de referència a Catalunya. Aquest lideratge, basat en transmetre els valors d'Althaia permet difondre la visió compartida i transversal, coherentment amb els mitjans i els procediments de la institució. La figura de l'actual Director General és clau en aquest model de lideratge.	---	7a1 7a3
1b1	Comissions Clíniques Althaia, per tal de desenvolupar el coneixement i la pràctica clínica, disposa de nombroses Comissions Clíniques, Comitès Clínics i Grups de Millora. Tots ells reporten al Comitè Assistencial a nivell operatiu i a nivell estratègic amb el Comitè de Direcció. L'Any 2017 es va crear la "Normativa de Funcionament de les Comissions Clíniques", detallant-ne les obligatòries i establint les normes per constituir-les i per gestionar-les adequadament.	Normativa de Funcionament de les Comissions Clíniques Actes del Plenari Llistat comissions Actes de reunions	Nº de reunions Nº de professionals que hi participen
1b2	Quadre de comandament de Direcció Althaia elabora mensualment un complet Quadre de Comandament que es comparteix entre tot l'Equip Directiu. Les dades que ofereix estan classificades per diferents visions organitzatives (jerarquia, o línia d'activitat) i inclou activitat realitzada, seguiment de llistes d'espera, grau d'ocupació de les instal·lacions, pressupostari, etc., de forma que es genera un subquadre de comandament per a cada servei assistencial i no assistencial. Respecte a versions anteriors, el nou quadre de comandament corporatiu potencia l'enfocament a resultats i s'està incorporant al projecte BI. A banda també es disposa d'un Quadre de Comandament Estratègic vinculat directament a les línies estratègiques i que en permet quantificar el seguiment, que s'explica en 2d1.	Quadre de Comandament	9a1 9a2 9a3 9a4 9a6 9b1 9b4 9b5 9b7
1b3	Certificacions del sistema de gestió La gestió de la qualitat dels serveis s'ha anat posant de manifest amb diverses certificacions externes: l'any 2009 s'assoleix la certificació ISO 9001 dels laboratoris d'anàlisis bioquímics, microbiologia, servei de transfusió i de la Unitat d'Hospitalització a Domicili (UHaD). El 2017 s'obté la certificació ISO 15189 d'anatomia patologia mamària (esdevenint la primera unitat a Catalunya a aconseguir-lo). Actualment està en fase d'implantació de la certificació per la norma "Libera Care" (d'atenció centrada en la persona) per la Unitat de Salut Mental en tant que hospital sensibilitzat en minimitzar les contencions. També es disposa de la Medalla d'Or certificació Hospital sense fum des de l'any 2010 a l'edifici de SJD i al 2017 també a la Clínica Sant Josep.	Certificats ISO 9001, ISO 15189, Libera Care	---
1b4	Unitat de Suport a la Gestió Des de l'any 2017 s'ha passat d'una filosofia de "control a la gestió" a una altra de "suport a la gestió". Aquest canvi, que ha vingut originat per la pròpia tendència del sector i per donar valor a les dades que genera el sistema d'informació, es va materialitzar l'any 2018 en la constitució de la Unitat de Suport a la Gestió com a equip multidisciplinari (amb perfils de l'àmbit econòmic, d'enginyeria de processos, assistencial i darrerament de recursos humans) que actua com una consultoria interna en els següents àmbits: gestió de projectes, seguiment pressupostari, explotació activitat, sistemes d'informació, proporcionar informació per la presa de decisions, etc. Alguns exemples d'assessorament han estat el projecte d'hostaleria, el dimensionament de serveis (diàlisi, laboratori), o l'anàlisi de processos al laboratori i a les UPIs. Actualment treballa en la implantació del BI, l'aplicació de Lean al laboratori, la gestió dels gran processos institucionals, o la comptabilitat analítica.	Presentació de la nova estructura de la Unitat de Suport de la Gestió Memòria tècnica	9b1 9b2 9b3 9b4

Nº	Enfocament	Evidències	Resultats
1b5	Nucli de Qualitat Constituit l'any 2017, du a terme reunions mensuals amb l'objectiu d'assegurar la implantació integral de la gestió de la qualitat i la seguretat del pacient mitjançant els processos estratègics, assistencials i de suport, així com fer de nexa entre la qualitat i la seguretat del pacient. Es va iniciar amb 3 integrants claus per la definició de la nova estratègia de Qualitat i actualment ja compta amb 9 integrants. S'hi ha incorporat referents de les àrees de la Unitat Atenció a l'usuari, Suport a la Gestió, Admissions, Recursos Humans, Sistemes d'Informació i l'enginyer de processos. Un dels projectes més rellevants que ha dut a terme és el d'introduir una vessant de qualitat als contractes de gestió (abans tenien només una visió economicista).	Convocatòries i actes de reunió Memòria anual del Nucli de Qualitat	9b1 9b2
1c1	Els líders amb els grups d'interès Hi ha molts exemples de com els líders d'Althaia interaccionen colze a colze en òrgans i entitats dels diferents grups d'interès de manera sistematitzada: amb la ciutadania (activitats mecenatge, Projecte Manresa més gran), amb pacients i familiars (Althaia Escolta, grups focals pel dissenys de nous espais, Unitat d'Atenció a l'Usuari, cessió d'espais i contacte amb Associacions de Malalts, etc.), amb diferents aliances assistencials (Neurocirurgia amb Mútua Terrassa, Hemodinàmica amb Sant Pau, etc.), amb els professionals (fil directe, enquesta opina, Comitè d'Empresa, Althaia Sostenible, en la participació en projectes institucionals com el Pla estratègic o el Codi ètic), amb el món acadèmic (Comissió Mixta amb la UIC, amb la FUB i amb la UVIC, Claustres, Comissió Mixta amb la FUB, Patronat i Comitè Direcció UVIC, etc.), amb els agents econòmics (participació de la Direcció General al Comitè Executiu de la Cambra de Comerç de Manresa, reunions de la Direcció General amb agents rellevants del territori) i amb les institucions: Ajuntament de Manresa (l'Alcalde presideix el Patronat i per exemple escriu la primera pàgina de la Memòria Anual de la Fundació), Protecció civil i Ajuntament per "Ciutat cardioprotégida", Consell Municipal de Gent Gran de la ciutat de Manresa, Taula de Salut Mental impulsada per l'Ajuntament i Althaia per donar suport a la Plataforma de la Salut Mental a la Catalunya Central, Taula d'infància i adolescència amb el Consell comarcal del Bages, etc.	Actes de les reunions amb els diferents grups d'interès	7b5 8a7 8a8 8b5 8b7
1c2	Convenis de serveis assistencials Els diferents líders d'Althaia gestionen els diferents convenis públics i privats dels serveis assistencials, com ara els següents: H. Sant Pau (hemodinàmica); AECC-Catalunya (conveni psicooncologia); H. de la Cerdanya (diàlisi, nefrologia, hematologia, endocrinologia, SM i AP); Mutua Terrassa (neurocirurgia), H. Sant Bernabé (cir. vascular, oncologia, hematologia, diàlisi); Cat. Radiòlegs (radiologia CSJ); Pediatria del Bages; CIMETIR, SEMIM (medicina interna), Histolab (anatomia patològica); Institut oftalmològic de Manresa, Centre Sanitari del Solsonès (2007), Hospital de Berga (2008), etc. Tots ells neixen de la necessitat de donar servei al territori i compten amb el suport del Departament de Salut, que és qui té la visió general del mapa sanitari. El seguiment d'aquests convenis en l'àmbit públic es fa a través de les instruccions i els indicadors que demanen del CatSalut i es fan reunions periòdiques de seguiment; en l'àmbit de la col·laboració privada, es fa a través de societats i convenis.	Convenis Actes	—
1c3	Grau de Medicina amb la Universitat UVIC-UCC Althaia forma part del Patronat de la Fundació d'Estudis Superiors en Ciències de la Salut (FESS), fundació que formalment organitza el grau de Medicina de la UVIC-UCC. Aquesta aliança amb la Universitat de Vic-Universitat Central de Catalunya (UVIC-UCC) li ha permès acollir recentment la Unitat Docent Manresa de la Facultat de Medicina d'aquesta universitat, en la qual hi ha una nombrosa representació del seus professionals en el professorat. La governança d'aquesta Unitat Docent inclou un consell amb els referents de docència de totes les entitats del territori vinculades, entre elles Althaia. Un tercer mecanisme de coordinació, és la Comissió Mixta Universitat-Hospital. Els metges, el coordinador de la Unitat Docent, el Director de Docència i la Direcció General són els líders més implicats en aquesta aliança. L'avaluació de l'aliança inclou resultats acadèmics (resultats dels alumnes, metges d'Althaia vinculats a la universitat, programes de postgrau co-organitzats, etc.) i de recerca (grups de recerca interinstitucionals, investigadors d'Althaia vinculats a la universitat, projectes i articles compartits)	Actes del Patronat de la FESS	8a8
1c4	Polítiques per promoure proveïdors i partners del territori Althaia, en tant que l'empresa més gran del territori on està ubicada, treballa en àmbits molt diferents prioritant la col·laboració amb les empreses i entitats del territori, d'acord amb l'eix estratègic de "Consolidació de la referència". En són exemples els següents: Texpol (gases), Avinent (impressió 3D), CST (Radioteràpia), BST (per un banc de sang a la Catalunya central), ICS (per ser el laboratori d'anàlisis clíniques de referència pel Bages, Solsonès i Berguedà). El procés de negociació de la compra mitjançant la plataforma de compra online està obert a tots els proveïdors i garanteix la total transparència i ètica en el procés, donat que tots els processos realitzats en l'àmbit de la negociació queden enregistrats. El departament responsable de la negociació i adjudicació realitza un document intern aprovat pel director corresponent on es resumeixen les causes de l'adjudicació des d'un punt de vista tant tècnic com econòmic i on la proximitat territorial és un dels factors importants que es valoren.	Plataforma on line de negociació de compres	Nº de partners del territori
1d1	Jornades Althaia Amb l'objectiu d'explicar-se, conèixer-se i cohesionar tots els professionals de la institució, biennalment des de l'any 2006 Althaia organitza aquestes Jornades obertes a tots els col·lectius, comptant en la darrera edició amb més de 500 professionals. Les Jornades les organitza una Comissió de jornades (no la direcció) i s'hi presenten nous projectes o noves unitats. Amb els anys s'hi ha incorporat estands de promoció i també un actes de final de festa. Cal destacar que s'hi conviden a altres entitats a través dels propis patrons d'Althaia.	Publicació a la Intranet Jornades Althaia	Nº de professionals assistents Nº de comunicacions

Nº	Enfocament	Evidències	Resultats
1d2	Juntes Professionals Són els òrgans de representació d'infermeria i dels facultatius. La Junta d'Infermeria es va constituir l'any 2005 i la Junta Mèdica el 2018. Es duen a terme reunions mensuals amb la finalitat de promoure el corresponent rol dins la institució i de fer-se visibles com a col·lectiu professional, col·laborar amb el corresponent col·legi professional, impulsar activitats formatives, etc. Els membres s'escullen per convocatòria d'eleccions, que es fan cada quatre anys. La Junta d'Infermeria ha presentat molts projectes i millores per la professió, recentment ha obtingut el Premi Infermera i Societat 2018 per l'exposició fotogràfica 'Cuidant 365 dies'. La Junta Clínica de facultatius va dur a terme l'enquesta "Com fer atractiva la nostra institució als professionals?" de la que van sortir accions com "Tenir un percentatge de l'horari laboral a recerca" o "Tenir capacitat per influir en l'organització de la meua feina" en les que s'està treballant actualment. Les respectives actes es publiquen a la Intranet i els resultats d'enquestes o estudis s'expliquen en sessions clíniques	Actes de les Juntes	Nombre d'accions portades a terme per les Juntes professionals
1d3	Premi millor comunicació a les Jornades Althaia En les Jornades Althaia es presenten les innovacions per part dels professionals de cada servei i la resta de professionals voten les millors comunicacions. Per exemple en la darrera del 2018 (VI Jornada Althaia) es van presentar 46 comunicacions orals i vídeos, a banda de 67 pòsters. Hi ha un premi popular que voten els professionals, assisteixin o no a les Jornades, a través de l'aplicació pròpia L-Sessions i un altre premi que atorga el Comitè Seleccionador, que són un grup de professionals experts que també fan la selecció de les presentacions. Els premis a les millors comunicacions els lliuren els patrons o el Director General. Com a millora en aquest sentit, inicialment es votava amb un paper, després es van utilitzar aplicacions informàtiques tipus Kahoot i ja fa uns anys s'utilitza l'aplicació L-Sessions.	Presentacions de les Jornades Althaia	Nombre de comunicacions presentades
1d4	Comunicació dels èxits a la Intranet Es tracta de la publicació mitjançant la Intranet de premis, col·laboracions, participacions, doctorats, etc., com ara la nominació de la Dra. Tió al Premi Charles Shepard Science, el premi rebut per Althaia per millorar el descans nocturn dels pacients de la UCI en el I Congrés Internacional d'Humanització de l'Assistència Sanitària, el premi a l'excel·lència per contribuir a difondre la professió d'Infermeria, els premis a l'Excel·lència Professional del Col·legi de Metges de Barcelona atorgats a professionals d'Althaia, etc. Els comandaments envien la notícia a Comunicació (amb el vist i plau de la Direcció corresponent) i conjuntament decideixen l'acabat i el grau de destacat de la notícia.	Notícies intranet	8a1 8b5
1d5	Presentació a Congressos Althaia finança la inscripció dels professionals a congressos i altres esdeveniments externs vinculats al seu creixement professional i a la difusió del coneixement. Inclou la inscripció al congrés, el viatge i l'allotjament si es presenta una comunicació. És el director de cada àrea qui aprova la inscripció i també són ells i els directors adjunts qui valoren el treball a presentar-hi. Els serveis amb Contracte de Gestió també poden decidir utilitzar l'import del compliment de contracte per subvencionar congressos a membres del seu respectiu equip.	Memòria de formació	6a8 7b5
1d6	Memòria anual Anualment es publica, interna i externament, la Memòria "Fets i dades" de la Fundació Althaia. Es tracta d'un recull de l'activitat de la institució que es posa proactivament a l'abast de tots els professionals i grups d'interès i que inclou dades assistencials, dades econòmiques, notícies, missió, visió i valors. Per què el document sigui el màxim d'accessible s'edita en format paper i digital, alhora que es tradueix al castellà i anglès. Des de l'any 2014 s'ha millorat la maquetació i s'ha fet més interactiva per poder navegar-hi àgilment, amb noves funcionalitats.	Memòria "Fets i dades"	---
1e1	Flexibilitat per identificar i adequar-se a noves necessitats En relació al Pla Estratègic establert, el Comitè de Direcció prioritza projectes sobrevinguts i s'hi incorporen com a accions dins d'alguns dels projectes estratègics ja establerts. D'aquesta manera es garanteix l'actualització i l'adaptació del contingut del Pla Estratègic a les noves necessitats i reptes detectats amb posterioritat a l'establiment del Pla. Alguns exemples són la Unitat de Transició (utilitzar llits d'Hospital per l'atenció als pacients crònics), o els espais per alumnes de la Facultat de Medicina de la UVIC-UCC (s'han adaptat en 2 mesos 3 aules, espais d'estudi i despatxos per rebre els alumnes)	Actes del Comitè de Direcció	---
1e2	Atenció urgent al pacient crònic Des de l'any 2018 es van habilitar de forma permanent 8 llits de l'Hospital de Dia per l'atenció urgent al pacient crònic amb l'objectiu de donar resposta a les congestions del Servei d'Urgències. La Gestora de Casos fa seguiment dels pacients assegurant la continuïtat assistencial i l'atenció social. Aquesta activitat descongestiona i millora també el servei d'Urgències i dona un entorn molt més confortable i tranquil al pacient d'edat avançada. Aquest canvi va ser promogut per un grup de treball de professionals d'urgències amb l'objectiu de millorar la situació de desbordament que venia passant en els mesos d'hivern i sempre sortia el problema del drenatge de pacients i la dificultat d'atendre les necessitats de pacients grans ubicats en lliteres. Inicialment només estava obert de dia i posteriorment es va ampliar a les 24h. També s'ha millorat els criteris de derivació i els registres per valorar resultats.	Registre de pacients urgents a l'Hospital de Dia	9a1 9a3 9b6

Nº	Enfocament	Evidències	Resultats
1e3	Adaptació estructura L'estructura del nou edifici de Sant Joan de Déu està preparada per disposar de més o menys punts d'atenció a pacients, segons les necessitats de cada moment (potenciat arran de l'obertura de l'edifici nou). N'és un exemple que els boxs d'urgències estan equipats per atendre fins a 3 pacients alhora i s'hi adapta l'assistència per iniciativa dels propis professionals; o també que aproximadament un 10% de les habitacions d'hospitalització són individuals però estan equipades per ingressar 2 malalts si és necessari. Les direccions mèdica i d'infermera planifiquen anualment l'obertura o tancament de llits, segons previsions i activitat de l'any anterior. La UCI també obre i tanca llits, adequant el personal segons necessitats. A més durant l'hivern també s'obren els llits de PIUC. La programació quirúrgica s'adapta a les necessitats de cirurgia urgents. Un darrer exemple és que els llits de COT han fet canvi de lloc per als pacients de pròtesis de genoll per poder tancar llits els caps de setmana.	Planificació anual d'obertura i tancament de llits	Llits que s'adapten a les demandes
1e4	Participació ciutadana i mecenatge Un exemple de la implicació dels líders en nous canvis el trobem en l'Hospital de Dia Oncològic: la última fase del projecte del nou Hospital de Dia Oncològic consistia en millorar i adequar l'edifici B, però la situació econòmica no permetia fer front al cost que això suposava i es va apostar per una nova filosofia per a impulsar canvis: iniciar un projecte de mecenatge amb una visió més ampla de participació ciutadana. Per a cada projecte de mecenatge es creen dos grups, un d'intern amb professionals vinculats a l'àrea en qüestió i un altre d'extern amb pacients i promotors. A més també al finalitzar cada projecte es fa una acte públic d'agraïment (per exemple en el cas de l'Hospital de Dia Oncològic s'ha creat a més el "Mur dels agraïments" per deixar constància de totes les persones i entitats que el van fer possible). Aquesta nova metodologia del mecenatge per impulsar millores en els serveis i les instal·lacions ha vingut per quedar-se i ja hi ha sobre la taula altres projectes.	Nou Hospital de Dia Oncològic Mur dels agraïments	8a2 8a3
1e5	Proves pilot per a la gestió de canvis Es duen a terme proves pilot per als nous projectes, en àmbits tant diferents com la implantació de la metodologia Lean (al magatzem Bufalvent el 2015 i al Laboratori el 2018), la transformació digital (sistema informàtic de treball propi ETM), l'alerta primerenca a la Unitat de Medicina interna (2018), els contractes de gestió (iniciats l'any 2011 en 23 serveis), la reducció de contencions (projecte Libera Care) a la Unitat de Salut Mental (2019), o el Pla de Xoc en la capacitat d'adaptació (fer activitat quirúrgica en horari de tarda i/o dissabtes per adequar la llista d'espera). La implantació de les proves pilot requereix prèviament la presentació i l'aprovació del Comitè Directiu. Cada projecte té un líder i/o un grup de treball que s'encarrega de la planificació i monitorització dels resultats. Un cop posada en marxa per un grup de treball, també es presenten els resultats al Comitè Directiu perquè prengui les decisions oportunes (necessitats de recursos, valorar resultats i continuar amb la implantació a altres serveis o unitats, etc.).	Projectes Lean Contractes de Gestió Pla de Xoc Actes del Comitè Directiu	—



fotoefectos

*“La planificació estratègica és
una reflexió que ens mou a
actuar.”*

Pere Oliveras Alsina
Cap de Suport a la Gestió



CRITERI 2

Estratègia



Criteri 2: Estratègia

Althaia té la vocació de ser el referent de salut de la Catalunya Central i la seva estratègia està fonamentada en tres eixos principals d'actuació que són l'Orientació al pacient, el Desenvolupament del Professionalisme i la Consolidació de la Referència.

Per a l'establiment de l'estratègia s'utilitzen nombroses fonts d'informació interna i externa per a la presa de decisions. Amb aquesta informació es realitza periòdicament una anàlisi DAFO amb suport de consultors externs i s'estableix, mitjançant un procés participatiu, un marc estratègic estructurat, desplegat a diferents nivells i amb orientació a resultats. Actualment, està vigent el Pla Estratègic Talaia 2016-2020.

A més, existeixen altres eines per establir i desplegar polítiques i estratègies de treball, com ara el Pla de Qualitat i Seguretat del Pacient 2017-2020 i els Plans de Desenvolupament dels Serveis Assistencials, així com també altres plans tant a nivell assistencial com organitzatiu.

El Comitè Estratègic i les Jornades Pla Estratègic Mon Sant Benet, permeten comunicar i compartir l'estratègia amb tota l'organització i fer un seguiment periòdic del Pla Estratègic i dels seus resultats tant quantitatius com qualitatius. En aquest sentit destaca el Quadre de Comandament Talaia 2020, que permet quantificar i fer seguiment de cadascun dels objectius estratègics i de l'estratègia en el seu conjunt.

Recentment s'ha elaborat un mapa de riscos estratègics (posterior al Pla Estratègic) amb l'objectiu d'ajudar a millorar la capacitat de prendre decisions estratègiques i adaptar les línies d'acció a les necessitats canviants de l'entorn social, tecnològic, econòmic i normatiu.

Nº	Enfocament	Evidències	Resultats
2a1	Anàlisi de dades de població Per a l'establiment del Pla Estratègic i també per al seu seguiment, es disposa de diferents dades IDESCAT (Institut d'Estadística de Catalunya) i INE (Institut Nacional d'Estadística) per a conèixer l'evolució demogràfica de la població de referència i RCA (Registre Central d'Assegurats) per analitzar la procedència dels usuaris). L'Àrea de Suport a la Gestió és qui s'encarrega de fer-ne l'explotació i facilitar-la als diferents comandaments i serveis, així com al propi Comitè de Direcció. Aquestes anàlisis de dades serveixen com a elements d'entrada per a fer el Pla Estratègic.	Informació d'entrada al Pla Estratègic Registres de l'Àrea de Suport a la Gestió	9a1 9a2 9a3 9a4
2a2	Anàlisi regulatòria Althaia disposa d'assessoria jurídica interna liderada per un advocat en plantilla a jornada completa com assessor jurídic. A més es disposa d'una assessoria externa que representa l'arrendament de serveis professionals amb varies firmes. Els contactes amb l'assessoria externa es produeixen a nivell de direcció (en funció de la matèria: jurídica, econòmica, laboral, etc.), a través de Direcció General, Recursos Humans i Direcció de Gestió. També remetent periòdicament a Althaia informació a nivell jurídic de novetats normatives i judicials.	Advocat en plantilla Comunicacions amb les assessories externes	---
2a3	Plans de Salut També s'utilitzen com a informació d'entrada, tant per elaborar el Pla Estratègic com per actualitzar-lo, els diferents plans de salut que les diferents administracions públiques nacionals i internacionals elaboren. A continuació se'n enumeren els més destacats: Pla de Salut de Catalunya 2016-20, Pla de Salut Mental i Addiccions i altres Pla de Salut de Catalunya 2016-20, Pla de Salut Mental i Addiccions de Catalunya 2017-20, Pla de Salut Mental de Barcelona 2016-22, Pla Estratègic de Recerca i Innovació en Salut 2016-2020, Convenció sobre els drets de les persones amb discapacitat i protocol facultatiu (ONU, 2006), Pla d'acció europeu per la Salut Mental 2013-2020 (OMS, 2013). Aquests documents estan publicats al web del Departament de Salut i per tant a disposició permanent de tots els professionals.	Informació d'entrada al Pla Estratègic	9b2
2a4	Grups de treball de La Unió i del Departament de Salut Els líders d'Althaia participen activament en grups de treball amb altres organitzacions en el si de la patronal Unió Catalana d'Hospitals (La Unió) i també del propi Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya. Això representa una oportunitat de consensuar pactes, accions i respostes comunes amb altres entitats hospitalàries i també de rebre assessorament directe tècnic i de gestió. Es participa en grups de treball amb professionals d'altres centres per tal d'elaborar guies de bones pràctiques, promoció de projectes, arribar a acords, etc. El referent més adient de la Fundació és el representant en el grup de treball corresponent.	Informació d'entrada al Pla Estratègic Documents amb participació d'Althaia (actes, guies, informes, etc.)	---

Nº	Enfocament	Evidències	Resultats
2b1	Comparatives amb altres centres assistencials Periòdicament es reben resultats comparatius amb altres centres hospitalaris a través de diverses eines, com ara: Central de Balanços (a nivell de resultats econòmics amb els hospitals i altres centres assistencials de Catalunya) i Central de Resultats (a nivell de resultats assistencials amb altres hospitals i centres assistencials de Catalunya), La Unió, Red Española de Costes Hospitalarios (costos d'hospitalització). D'aquesta manera es disposa d'informació comparativa permanent en tots els àmbits: de gestió, econòmics, d'atenció assistencial d'aguts, de salut mental, sociosanitari, d'infermeria, i de primària. En el cas de la Central de Resultats és fa una jornada per la seva presentació la informació de la qual també s'envia als comandaments. Internament s'analitzen els resultats en Comitè Directiu. Els resultats econòmics també s'analitzen a la unitat de Suport a la Gestió i els qualitatius en el Nucli de Qualitat. D'aquests últims s'elaboren unes infografies dels resultats més rellevants d'Althaia en comparació a la mitjana de Catalunya que es publiquen a la Intranet i queden arxivades a la web.	Informació d'entrada al Pla Estratègic Publicacions (Central de resultats, central de balanços, RECH, etc.	6b6 6b7 6b8 9b6
2b2	Anàlisi DAFO Per a l'establiment de l'estratègia, prèviament es du a terme una anàlisi interna i externa que abasta a tot el ventall d'informació: econòmica, sociodemogràfica, assistencial, tecnològica, comparatives, etc. Per a aquesta anàlisi es compta amb consultors externs especialitzats que aporten la seva metodologia específica i en la qual hi participen directament patrons, directors i comandaments. En el primer Talaia es va comptar amb la participació dels comandaments en una jornada de treball en grups on es van discutir les propostes presentades per la Direcció amb l'ajuda dels consultors. En el segon Talaia es va ampliar el ventall de participació i es va fer una enquesta general amb una participació de 402 professionals.	Informació d'entrada al Pla Estratègic	—
2b3	Anàlisi per centre de cost Althaia, des de l'any 2012 ha dut a terme el desenvolupament del seu aplicatiu SAP amb un èxit tal que altres entitats sanitàries s'hi han interessat. Liderat per la Directora de Gestió, ha permès monitoritzar el cost per procés, els contractes de gestió i els comptes explotació per línia activitat de negoci. En la seva implantació i evolució s'ha comptat amb assessorament extern especialitzat. Derivat d'aquesta anàlisi, per exemple, s'han pres decisions per finançar línies deficitàries en alguns casos i accions específiques de control de les despeses en d'altres.	Informació d'entrada al Pla Estratègic	—
2b4	Anàlisi dels partners Althaia du a terme una anàlisi dels partners, tant en el moment de la selecció, com en els moments de l'avaluació periòdica de forma particularitzada per a cada partners. Pel que fa a la recerca i la docència, el lideratge i la territorialitat són dos aspectes clau a l'hora de prioritzar partners: es tenen especialment el compte el lideratge i l'experiència en l'àmbit de treball subjecte a col·laboració, d'una banda, i una interlocució propera, preferiblement en el propi territori, de l'altra. En projectes de recerca, degut a la seva especialització, l'experiència del soci en aquell àmbit de coneixement és clau. En docència, en canvi, la proximitat dels centres acadèmics, és tant o més important. El referent intern de la Fundació amb cada partner està definit i és qui s'encarrega de liderar la relació amb el partner. L'avaluació de cada partner queda registrada en la memòria de cada direcció implicada. El treball col·laboratiu ha augmentat amb els anys, en varies ocasions un proveïdor a passat a ser un partner, com per ex: Fresenius Medical Care amb qui la col·laboració ha estat progressivament més estreta i no només ens proveeixen de material de Diàlisi sinó que han col·laborat econòmicament en la renovació del servei, s'ha treballat una aplicació informàtica, s'ha dut a terme formació als professionals, etc.	Actes de reunions i contractes de col·laboració amb els diferents partners	8a8 8b7
2c1	Pla Estratègic Talaia 2016-2020 L'actual Pla Estratègic és el tercer des de la creació de la Fundació Althaia. Està fonamentat en 3 eixos, els quals es despleguen en 9 estratègies d'actuació i 26 projectes estratègics. Durant el procés d'elaboració es va comptar amb el suport extern de la Consultora Antares. Els plans estratègics han estat cada cop més participatiu: en el primer només hi va participar l'equip directiu; en el segon es va ampliar als comandaments i en aquest tercer s'ha ampliat a tot el personal (mitjançant enquestes clima, o la participació oberta personal a la Intranet, etc.) i a la resta de grups d'interès a través de l'enquesta per correu electrònic. Els grups d'interès externs que hi ha participat han estat 66 en total, entre els quals destaquen alcaldes i alcaldesses del territori, entitats de Manresa (ICS, FUSAM, Bàsquet Manresa, Bombers, Consell Comarcal, La Cova Manresa, Policia Local, Mossos d'Esquadra), entitats financeres (Banc de Sabadell, La Caixa, BBVA), col·legis oficials de metges i d'infermeria, hospitals en xarxa (Berga, Puigcerdà, Solsona, Consorcis de Terrassa, Hospital de Sant Pau), escoles i universitats (Joviat, UIC, UPC, FUB,...), sindicats (CCOO, CATAC, USAE, UGT, SATSE, SAS), entitats religioses (Bisbat de Solsona, Bisbat de Vic, Abadia de Montserrat, sor Lucia) i altres com Regió7, asseguradores, DEYSI, Acadèmia de ciències mèdiques, etc.	Pla Estratègic Talaia 2016-2020	9b1
2c2	Pla de Qualitat i Seguretat del Pacient (PQISP) 2017-2020 Des de l'any 2010 Althaia compta amb un Pla de Qualitat que abasta tota la institució. Aquest pla va ser elaborat amb l'assessorament de la Fundació Avedis Donabedian i conté el Model de Qualitat, la Política de Qualitat i el sistema organitzatiu. L'any 2017 es va actualitzar i es va completar amb el Pla de Seguretat del Pacient, esdevenint un únic pla conjunt (PQISP). Després de l'aprovació del PQISP en el Comitè Directiu, es van fer 16 sessions informatives i es va publicar a la Intranet, amb accessos per diferents vies (documents, direccions, notícies.) La vigència del pla finalitza juntament amb el Pla Estratègic, que és quan s'actualitzarà en paral·lel amb les noves directrius estratègiques.	Pla de Qualitat i Seguretat del Pacient 2017-2020 Quadre de Comandament Contractes de gestió	—

Nº	Enfocament	Evidències	Resultats
2c3	Mapa de Riscos Estratègics Elaborat amb posterioritat al Pla Estratègic (PE), el Mapa de Riscos Estratègics ajuda a millorar la capacitat de prendre decisions estratègiques perquè relaciona els riscos identificats en el DAFO del PE, amb les accions per abordar-los. La necessitat va sorgir de l'adaptació a la nova versió de la ISO 9001:2015. Es va elaborar l'any 2018 des de el Nucli de Qualitat amb l'assessorament de Innovatec. L'objectiu és que el Mapa de Riscos formi part del proper Pla Estratègic. El document ha servit com a punt de partida per treballar els mapes de risc de cada una de les 3 unitats certificades per la ISO 9001:2015.	Mapa de Riscos Estratègics	—
2c4	Política Ambiental En el Pla Estratègic Talaia 2016-2020, es va formalitzar la Política Ambiental en el Projecte H24 de Política de gestió energètica i ambiental, que inclou aspectes com la gestió de residus, l'estalvi en els consums, la recollida selectiva, els certificats energètics, la licitació de contractes i la gestió obres. Alguns exemples fruit de l'aplicació pràctica d'aquesta política ha estat la reducció del consum de plàstic en bugaderia (estalvi de 350.000 € eliminant 3.500 quilos en bosses de plàstic; o la creació d'una superfície de 200 m2 en plaques termosolars que estalvien 62 tones anuals de CO2; o el canvi a enllumenat LED.	Política Ambiental	8b3 8b4
2d1	Quadre Comandament Talaia Amb l'objectiu de monitoritzar l'estratègia, des de l'any 2010 es disposa d'un Quadre de Comandament Estratègic específic per al seguiment i quantificació de les línies i projectes estratègics. En el seu contingut estableix indicadors de mesura i objectius numèrics a assolir per a cadascun dels reptes estratègics. El Comitè Estratègic en fa seguiment cada 6 setmanes i anualment se'n fa un tancament parcial al Món Sant Benet en la Jornada d'avaluació i reflexió del Pla Estratègic que du a terme la Fundació. Enguany s'està treballant per incorporar el Quadre de Comandament Talaia al BI. A més, està a disposició de tot el personal en la Intranet corporativa.	Quadre de Comandament Talaia (Estratègic)	9a 9b
2d2	Comitè Estratègic És l'òrgan que fa seguiment del Pla Estratègic. Constituit formalment l'any 2017, està format per tot el Comitè Directiu més altres professionals clau pel seguiment de l'estratègia de l'organització. I es reuneix cada 6 setmanes. La metodologia que es segueix és la següent: primer el Director General informa de les últimes decisions o successos, després es va seguint per ordre les diferents línies i les seves activitats associades i el director responsable explica que s'ha fet i, si s'escau, els professionals (interns o externs) que ho han dut a terme o hi ha col·laborat, venen a exposar-lo al detall.	Actes del Comitè Estratègic	9b1
2d3	Jornada Pla Estratègic El seguiment anual del Pla Estratègic, des de l'any 2010 es du a terme al Món Sant Benet. La jornada serveix per avaluar el grau d'assoliment de les estratègies operatives a partir dels indicadors i de les accions establertes: en l'actual pla, 26 projectes estratègics nodrits d'accions. També es fan propostes d'actuació pel any següent, fruit del treball previ dels directors amb el personal de la seva àrea o servei. En els darrers anys s'ha agilitzat el format, s'han reforçat els indicadors de resultats i d'objectius anuals i s'han incorporat nous rols (participació i mecenatge). La millora principal però consisteix en l'ampliació del debat estratègic de la jornada al Comitè Estratègic (veure punt anterior).	Presentació i documentació derivada de la Jornada	9b1
2d4	Pla de desenvolupament dels serveis assistencials Els plans de desenvolupament dels serveis assistencials sorgeixen de la necessitat d'alinear els objectius dels serveis amb el pla estratègic Talaia 1016-2020. Promoguts per la Direcció Assistencial, els plans de desenvolupament inclouen una descripció de la situació actual del servei que inclou les infraestructures, la plantilla, l'activitat i els resultats econòmics (contractes de gestió), els projectes de recerca i la interacció amb altres serveis. En segon lloc hi ha una anàlisi estratègica mitjançant la metodologia DAFO feta per tot el servei i en darrer lloc hi ha la descripció dels projectes que se'n deriven, sempre vinculats a alguna de les estratègies marcades pel Talaia 2016-2020.	Plans de desenvolupament	Assoliment dels contractes de gestió Serveis que presenten el Pla de desenvolupament
2d5	Comunicació de l'estratègia Un cop aprovat el Pla Estratègic, la Direcció General es reuneix personalment amb els líders dels serveis assistencials i no assistencials per comunicar-los i compartir-ne el contingut. A partir del segon Pla Estratègic, la Direcció General es reuneix primer amb tot el personal (fent dos plenaris a la sala actes) i després ve la reunió amb cada servei. El Pla Estratègic també està a disposició en suport electrònic per a tot el personal a la intranet, i per facilitar-ne la comprensió i difusió, se'n fa una versió curta i una altra de llarga.	Pla Estratègic Presentacions al personal i als serveis	9b1



*“El professionalisme és un dels
valors de la nostra institució.”*

Jordi Nonell Gregori
Direcció de Recursos Humans



CRITERI 3

Persones



Criteri 3: Persones

El Desenvolupament del Professionalisme és un dels eixos principals de l'estratègia d'Althaia que compta amb nombroses accions per desplegar durant el període 2016-20. En aquest sentit, es disposa de plans documentats que estructurin els processos de gestió de persones: Pla de recursos humans, Pla d'igualtat, Pla de comunicació, Pla de prevenció de riscos, Procediments de selecció de personal, etc. Aquesta planificació inclou també l'organigrama i la descripció detallada de les funcions i competències de totes les persones de l'organització.

Així mateix s'apliquen eines per copsar la percepció del personal en un ampli ventall d'aspectes a través de l'estudi de clima laboral.

En consonància amb l'estratègia de potenciar la fidelització del personal, s'ha dut a terme un programa d'"Aplantillament" que ha permès reduir en un 40% el percentatge de contractació temporal de professionals, a partir d'un estudi de les necessitats de dotació i alhora de les cobertures de personal requerides.

S'ha dissenyat i implantat una nova eina informàtica per gestionar les necessitats i les demandes i formatives, així com l'avaluació i el desenvolupament de competències, a mida de les necessitats

de l'organització i que han adquirit altres organitzacions sanitàries.

També s'han implantat metodologies innovadores en l'àmbit de l'aprenentatge dels professionals clínics, com són la preparació pràctica de casos clínics mitjançant l'aplicació de tecnologia d'impressió 3D, o bé l'espai de simulació de casos crítics, amb el suport de partners tecnològics.

També es disposa d'altres eines per potenciar la comunicació interna horitzontal i vertical entre tots els professionals i de diverses comissions actives per impulsar de forma participativa i multidisciplinària la integració de totes les persones de la Institució.

Uns dels aspectes més valorats pel personal, tant en els grups focals (2019) com en l'estudi de motivació i compromís professional (2016) són el prestigi de l'entitat, l'estabilitat laboral, les facilitats de conciliació laboral-familiar i l'ambient de treball i la proximitat entre els professionals.

La Institució manté diverses iniciatives solidàries amb el seu entorn social més proper, com ara el voluntariat i també de cooperació internacional, en les quals hi participen activament els professionals.

Nº	Enfocament	Evidències	Resultats
3a1	Pla de Recursos Humans És el document marc per a la gestió de les persones de tota la Fundació Althaia. Les polítiques de recursos humans no són un fi en sí mateixes, sinó que només tenen sentit en la seva contribució a la missió i objectius generals de l'Organització. Per això el Pla de Recursos humans està absolutament alineat amb el Pla Estratègic. Abasta totes les activitats relatives a la gestió de les persones: la dotació i la selecció, la capacitació, la fidelització, la satisfacció, funcions i competències dels llocs de treball, la identificació, la sistemàtica de retroalimentació de la percepció, la normativa de règim intern, etc. El Pla de Recursos Humans es revisa sistemàticament cada 3 anys i també cada vegada que cal actualitzar-lo degut a alguna modificació en algun determinat procés.	Pla de Recursos Humans	7a, 7b
3a2	Pla d'Igualtat Des de l'any 2004 es disposa d'un Pla d'Igualtat, actualitzat per darrera vegada l'any 2014. L'òrgan que el lidera és la Comissió d'Igualtat, que es reuneix quadrimestralment i està formada per comandaments de RRHH i representants dels treballadors. Arran de l'enquesta de clima laboral OPINA (2016) on s'avaluava el grau de coneixement i implicació en les polítiques igualtat de la Fundació, es van potenciar les polítiques d'igualtat, per exemple, en les Jornades biennals Althaia (amb un estand propi i un fotocall per difondre missatges d'igualtat a les xarxes socials), a través de l'exposició "Dones i diversitat" al hall de l'hospital, o també de forma coordinada endegant accions amb el Servei d'Informació i Atenció a la Dona (SIAD) de l'Ajuntament de Manresa.	Pla d'Igualtat Actes de la Comissió d'Igualtat	7a: Enquesta OPINA (nº 74)
3a3	Selecció de personal Althaia disposa d'un sistema àgil i centralitzat de selecció de persones, detallat en el Procediment de Selecció de personal. L'any 2018 es va posar en marxa un nou software (Talent Clue) per gestionar específicament la selecció de personal: convocatòries internes (més del 50% de les places es cobreixen amb personal intern) i externes <i>on-line</i> multiplataforma amb accés directa pels diferents comandaments. Una altra millora ha estat que el 2019 s'ha eliminat els CV en paper per agilitzar la gestió del procés. Es mesura el procés de Selecció mitjançant l'anàlisi de les causes de baixes (des del 2017 també es fan entrevistes "de sortida" per a les persones que són baixes voluntàries per tal de copsar els motius) i també mitjançant la percepció del personal en relació al procés de selecció (Estudi OPINA) que ha augmentat lleugerament respecte al 2010.	Procediment de Selecció de personal Software Talent Clue	7a: Enquesta OPINA (nº 66) Baixes i causes (del personal nouvingut)

Nº	Enfocament	Evidències	Resultats
3a4	Acollida S'aplica una sistemàtica d'acollida centralitzada i combinant la vessant individual i grupal alhora. Quizenalment es duen a terme Sessions d'Acollida, agrupant les persones novingudes posant especial èmfasi amb els valors, la missió i la visió corporatives, tot i que també es presenten els continguts més operatius (sistemes informàtics i de comunicació, prevenció de riscos, els elements estructurals i funcionals, etc.). Al finalitzar es fa un test mitjançant una aplicació mòbil (Kahoot) per avaluar de manera conjunta i amena els aprenentatges de l'acollida. L'any 2019 s'ha creat un "pack de benvinguda" per lliurar a les persones novingudes que inclou el nou Manual d'Acollida, la revista corporativa i un detall. A cada persona novinguda se li assigna un tutor de la pròpia àrea operativa (està definit el perfil de "tutor"). També es disposa de la percepció del personal en relació al procés d'acollida (Estudi OPINA)	Sessions d'Acollida Avaluació del període de prova Pack benvinguda	7a: Enquesta OPINA (nº 67)
3a5	Carrera professional Althaia disposa d'un sistema de millora professional i reconeixement. En el marc del conveni laboral, des del moment de la incorporació, s'informa al personal novingut dels criteris d'accés al sistema d'incentivació i promoció del desenvolupament professional (SIPDP), basat en l'experiència i en la capacitat. Es disposa de Comissions Avaluadores pel personal mèdic i d'infermeria per avançar en els nivells establerts de la carrera professional. En la resta de grups professionals és la formació realitzada la que estableix el nivell de la carrera professional. El nou sistema de desenvolupament de competències que s'està implantant també s'ha dissenyat per integrar-se al sistema de carrera professional.	Actes de les Comissions Avaluadores Sistema de carrera professional (Conveni col·lectiu)	7a: Enquesta OPINA (nº 70, 71, 72) Nivells SIPDP
3a6	Aplantillaments Fonamentat en l'eix estratègic del professionalisme, des de l'any 2016 s'estan potenciant la contractació indefinida, especialment en l'àmbit d'Infermeria, mitjançant la sistemàtica anomenada "Aplantillaments". Es basa en comparar per una banda el treball estructural dut a terme pel personal i per una altra les cobertures de les vacances i de l'absentisme, excedències, reforços temporals per reduir llistes d'espera, etc. Aquesta política ha permès reduir en els darrers 3 anys el percentatge de contractació temporal en un 40%. En aquest sentit s'està treballant un quadre de comandament a nivell dels següents indicadors: contractació, tipus de treball, antiguitat, edat, absentisme, etc. amb la Unió Catalana d'Hospitals (UCH) per disposar de dades comparatives amb altres centres.	Anàlisi "Aplantillaments"	7b8
3a7	Enquesta OPINA de compromís professional Realitzada el 2016 en 2a edició i a finals de 2019 en 3a (la primera va ser el 2010), aquesta enquesta passada a tot el personal (46% de participació) permet disposar d'informació de valor sobre la seva percepció en àmbits molt diferents vinculats al compromís i la motivació dels professionals: organitzatiu, de relacions humanes, de reputació de la institució, de comunicació interna, de reconeixement personal, etc.. La informació es presenta segmentada per àmbit, per sexe, per categoria professional, per antiguitat, etc. També es disposa de dades comparatives amb un pool d'altres organitzacions del sector. A partir dels resultats de l'any 2016 es va engegar una línia estratègica específica per potenciar el "professionalisme" i en l'actualitat s'estan avaluant les accions a posar en marxa a partir dels resultats obtinguts en la 3a edició.	Informe OPINA de compromís i motivació professional	7a
3b1	Projecte "Converses per al desenvolupament professional" Es tracta d'un projecte per a potenciar les competències dels comandaments basat en la identificació de competències dels comandaments i dels mecanismes d'avaluació. Durant 2018 es van definir les competències (juntament amb Unió Consorci Formació) que haurien de tenir els comandaments, alineades amb els valors, els mecanismes d'avaluació i d'establiment de mesures per reforçar-les. La implantació s'ha planificat i posat en marxa l'any 2019. Aquesta iniciativa es suma a altres endegades anteriorment, com ara els cursos de formació per a comandaments a ESADE des de l'any 2006.	Document "Converses pel desenvolupament professional"	—
3b2	Itineraris formatius D'acord amb el Pla de Recursos Humans, l'any 2015 es va formalitzar la Normativa Interna de formació, amb la participació de tots els grups d'interès vinculats: representants dels treballadors, Direcció, professionals i comandaments. Aquesta Normativa es va actualitzar l'any 2018 detallant els tipus de formació obligatòria: l'estratègica (dins de les quals s'hi compten les 8 competències transversals), la del lloc de treball, la vinculada a docència i recerca i la vinculada a l'assistència a congressos, etc. D'aquesta manera s'ha aconseguit adaptar realment la formació a les necessitats de cada lloc de treball, passant de reaccionar a la demanda, a la planificació proactiva.	Normativa Interna de Formació Quadre de Comandament de Formació Indicadors d'aplicabilitat de la formació	7a: Enquesta OPINA (nº 68)
3b3	L-Sessions Es tracta d'un software fet a mida en el Departament de Formació d'Althaia (en col·laboració amb una empresa externa) per donar valor afegit a la gestió de la formació i l'avaluació de competències. Amb "L-Sessions" es gestionen les necessitats formatives, demandes de formació, pressupost assignat a formació i el quadre de comandament de tota l'activitat formativa, que s'actualitza en temps real, a l'abast de tots els comandaments. S'estan definint indicadors d'aplicabilitat dels coneixements adquirits en base a l'objectiu de cada acció formativa, així com el sistema d'avaluació i les responsabilitats per valorar aquesta aplicabilitat. A més, hi ha altres entitats del sector interessades en la seva adquisició, pel valor afegit i diferencial respecte a altres softwares de gestió de la formació.	Software "L-Sessions"	7a7

Nº	Enfocament	Evidències	Resultats
3b4	Desenvolupament de competències A banda del sistema de carrera professional (SIPDP, detallat en 3a5), arran dels resultats de l'enquesta OPINA (2016) i de les pròpies directrius del Pla Estratègic, s'ha desenvolupat i està en fase d'implantació un Sistema de Desenvolupament de Competències (a través del software propi "L-Sessions") definint les 8 competències comunes i transversals a tot el personal de la Institució (això sí, en diferents graus en funció de cada lloc de treball). Mitjançant les Converses per al Desenvolupament Professional (3b1) entre la pròpia persona i el seu cap, s'acordarà el corresponent itinerari formatiu. Aquest sistema no va vinculat a la retribució salarial, però sí a la carrera professional per tots els grups de personal.	Sistema de desenvolupament de competències	—
3c1	Espai de simulació En la línia de potenciar la capacitat dels professionals, des del Departament de Formació es lidera una Comissió de Simulació que des de l'any 2018 té l'objectiu d'analitzar les demandes formatives que requereixen l'aplicació de la metodologia simulació i fer propostes d'activitats formatives en l'àmbit de la seguretat del pacient. Es disposa a més de dues aules específiques per a la simulació, amb recursos per a fer sessions de simulació i aprenentatge, que després es materialitza en nous protocols d'actuació que han d'aplicar els professionals assistencials. Tots els membres de la Comissió han fet el Postgrau en Simulació de la Universitat de Manresa.	Comissió de Simulació	Sessions de simulació
3c2	Preparació pràctica de casos clínics En la línia de millorar la seguretat del pacient i a l'hora l'expertesa dels professionals, els equips assistencials que ho requereixen acorden quins són els casos clínics més complexos susceptibles de millora a través de la impressora. Per això des de l'any 2018 es disposa d'un conveni de col·laboració amb una empresa externa amb servei d'impressió 3D per a la impressió de models anatòmics-quirúrgics, guies quirúrgiques i materials implantables, que serveixen perquè els professionals adquireixin unes habilitats específiques prèvies a la intervenció real amb els pacients, així com per a la formació i la planificació quirúrgica. Actualment s'han dut a terme dos projectes (oftalmologia i cirurgia abdominal) i n'hi ha altres en procés.	Servei d'impressió 3D	Casos clínics preparats amb 3D
3c3	Cooperació internacional La Comissió de Solidaritat aglutina des del 2016 diversos àmbits d'actuació que ja existien prèviament, com per exemple el Voluntariat, l'Obra social, la de Cooperació Internacional i la Participació i el mecenatge. Concretament la Comissió de Cooperació Internacional promou projectes actualment al Camerun i al Senegal (Hospital de SJD a Thiés). Existeix un projecte de col·laboració mutu, amb personal d'Althaia que va a donar suport i també amb personal de l'Hospital de Thiés que ve a rebre formació, a banda de diverses iniciatives solidàries com ara el mercat solidari semestral. També es facilita l'excedència del personal en aquests projectes de cooperació internacional remunerant el 50% de l'excedència per aquest motiu. En el cas de l'Obra Social Althaia proporciona projectes destinats a pal·liar necessitats dels col·lectius més desfavorits a les quals l'administració no hi dona resposta; com és el cas de les ajudes al transport, medicació, ortopèdia, odontologia i òptica, suport residencial, dos unitats de convivència i el pis d'acollida per parels i mares amb nadons hospitalitzats.	Actes de la Comissió de Solidaritat	—
3c4	Implicació en la deshabituació tabàquica Althaia forma part de la Xarxa Catalana d'Hospitals Lliures de Fum des de l'any 2004. Per aquest motiu es promouen programes deshabituació de tabac tant per als treballadors d'Althaia com per als usuaris i la societat en general, com ara el "Programa de deshabituació tabàquica pels treballadors", el programa de "Maternitats lliures de fum" (2006) o el "Programa d'atenció al tabaquisme per a pacients hospitalitzats" (2007). La feina, però no s'acaba a l'interior dels centres sanitaris, sinó que també es realitzen accions de prevenció a nivell comunitari amb la participació activa dels propis professionals, com per exemple en el Dia Mundial Sense Tabac (anualment) o el "Programa de deshabituació tabàquica a les farmàcies" del Bages, el Berguedà i l'Anoia que s'hi han adherit (des del 2010).	Programes i iniciatives de deshabituació tabàquica participades pels treballadors	Personal fumador / no fumador / ex-fumador
3d1	Fil Directe Un espai de comunicació vertical El Fil directe és des de l'any 2017 un espai a la Intranet nascut amb la voluntat de ser un canal de comunicació vertical amb el Comitè de Direcció d'Althaia, facilitant que totes les persones que treballen a la Fundació puguin adreçar-se de manera senzilla i directa amb les diferents direccions per traslladar-los aquelles iniciatives, suggeriments i opinions que ens semblin oportunes per tal de contribuir a la millora del funcionament dels serveis (flux vertical ascendent). També s'utilitza el Fil Directe per fer arribar els acords rellevants presos en les reunions del Patronat i del Comitè de Direcció (flux vertical descendent), i també els Directors hi publiquen articles d'opinió sobre temes rellevants i estratègics de la Institució.	Espai Fil directe de la intranet Memòria anual de Comunicació, participació i mecenatge	Nº de peticions a través del Fil Directe
3d2	Portal del professional Es tracta d'un accés directe a les gestions laborals per a tot el personal, accessible a través de la Intranet corporativa ("Portal del professional"), on es pot sol·licitar vacances i dies de lliure disposició i on hi ha el calendari laboral, les nòmines, els certificats de renda, la normativa i el conveni laboral, les dades administratives personals, així com les activitats formatives realitzades. Aquest Portal es va desenvolupar amb la participació de l'Àrea de RRHH, de l'Àrea de Sistemes d'Informació i l'empresa externa propietària del software. Des dels seus inicis (2016) s'ha personalitzat i s'hi han anat incorporant millores a petició de la Institució. Actualment el 100% del personal l'utilitza periòdicament	Portal del professional	---

Nº	Enfocament	Evidències	Resultats
3d3	Pla de Comunicació El document que estructura les polítiques de comunicació En el marc del repte estratègic de ser un referent en la Catalunya Central, l'any 2018 es va redefinir el Pla de Comunicació (original del 2004) i que estableix l'anàlisi de necessitats dels diferents grups d'interès, els objectius i reptes i les accions vinculades en l'àmbit de la comunicació corporativa, tant interna com externa, tant des del punt de vista assistencial com de gestió. Per impulsar la implantació pràctica del Pla, destaca l'estreta col·laboració entre l'Àrea de Comunicació i la resta de serveis de la Institució, a partir de l'assessorament i la planificació de campanyes 360° ad hoc. En aquest sentit s'ha iniciat un projecte per crear un "dinamitzador" a cada servei de la Fundació per tal de que sigui el promotor intern en matèria de comunicació (Referents de comunicació) i formen una comissió multidisciplinària, liderada des de comunicació.	Memòria anual de Comunicació, participació i mecenatge Pla de Comunicació	8a4 8a6 8b6
3d4	Comissió de Prevenció d'Agressions al Lloc de Treball Amb l'objectiu d'atendre queixes o conflictes verbals i físics entre el propi personal i/o amb els pacients, es va crear a l'any 2008 la Comissió d'Atenció Professional, que posteriorment l'any 2014 va passar a anomenar-se Comissió de Prevenció d'Agressions al Lloc de Treball per facilitar que els professionals identifiquessin millor les funcions de la Comissió. Arran d'aquesta Comissió va sorgir diverses iniciatives, com la idea d'instal·lar botons de pànic, o la de promoure la formació a la gran majoria dels professionals en contenció verbal i gestió de conflictes en l'atenció al públic (per exemple amb actors de teatre per fer-ho més real i també amb Mossos d'Esquadra). En la Intranet hi ha la informació i les notícies que publica aquesta Comissió.	Actes de la Comissió Procediment d'avis al Servei de Seguretat davant una situació de perill o agressió Protocol de gestió de les agressions	Agressions al lloc de treball
3e1	Prevenció de riscos laborals A més del compliment legal derivat de la Llei de Prevenció, s'han dut a terme moltes accions per potenciar la integració de la prevenció en el sistema de gestió de l'empresa. Per exemple, arran de l'anàlisi de les causes dels accidents laborals, bàsicament trastorns musculo-esquelètics, en els darrers dos anys s'ha format a més de 900 professionals en mobilització de pacients. També s'ha format a tots els comandaments d'Infermeria i de Serveis Generals en el Nivell Bàsic de prevenció i s'ha creat un check list de comprovació anual de les condicions per part dels propis comandaments del Servei d'Infermeria. Mensualment es participa en la Comissió de Compres per aplicar criteris tècnics de seguretat en els equips o les inversions i es supervisa proactivament tots els projectes d'obres i reformes.	Memòria Anual de Prevenció de Riscos Laborals Pla de Prevenció de riscos laborals	7a8 7b6 Formació en prevenció de riscos laborals
3e2	Beneficis socials Althaia disposa de beneficis socials que abasten a tot el personal de l'Organització, una bona part recollides en el marc del conveni col·lectiu. Per exemple, es disposa des de l'any 2013 d'un Pacte per a la jubilació anticipada parcial (amb condicions més avantatjoses que les legalment aplicables) i consensuat amb la representació dels treballadors. Es dona atenció prioritària a les demandes de conciliació laboral-familiar, per exemple, facilitant la reducció de jornada i alhora la concentració en jornades senceres. Es faciliten les excedències remunerades, per exemple en estades a ONGs vinculades a la Institució. A banda també es faciliten descomptes directes en serveis i productes través del "Club Althaia", "Col·lectiu VIP"	Conveni col·lectiu	Cost dels beneficis socials
3e3	Espai d'Art En el hall d'entrada, des de la Direcció de Recursos Humans es promou que els propis professionals interns de la Institució (tot i que també està obert a la participació de la ciutadania) siguin protagonistes de les exposicions d'art que continuament es succeeixen, com a reconeixement del seu talent artístic. Es demana un currículum i una presentació prèvia per seleccionar els artistes. Actualment ja hi ha llista d'espera per exposar fins l'any 2020. Aquesta iniciativa s'emmarca dins del projecte d'Humanització dels espais i de l'atenció, juntament amb la Música en Vena i altres exposicions i activitats lúdico-musicals obertes a tothom.	Llista d'activitats de l'espai Art	Nº exposicions
3e4	Reconeixement dels professionals Dins del marc del conveni col·lectiu, hi ha diverses eines per a reconèixer els mèrits dels professionals, com ara les DPOs (objectius específics per cada categoria professional), el sistema de carrera professional, premis a la permanència (als 25 anys), actes de reconeixement públic a la jubilació, o en les mateixes Jornades Althaia on es presenten les innovacions de cada servei i on la resta de professionals voten les millors presentacions. El Departament de Comunicació fa difusió interna i externa de premis que reben els professionals de la Institució (beques, doctorats, premis, publicacions, així com de felicitacions que fan arribar els pacients als professionals).	Activitats de reconeixement de professionals	Nombre de reconeixements
3e5	Grups d'atenció als professionals Des de l'any 2012 s'organitzen grups d'aprofundiment en mindfulness per professionals d'Althaia, amb l'objectiu d'afavorir la reducció de l'estrès professional i facilitar recursos per a la gestió emocional. L'assistència a anat creixent els últims anys, s'han fet 22 edicions i han passat 348 professionals. Tots ells han fet una valoració molt positiva de la participació en aquesta grup. També hi ha un protocol d'atenció a Segones víctimes per esdeveniments adversos, on els professionals reben ajuda d'un grup format per psicòlegs, riscos laborals, experts en Seguretat del pacient i suport jurídic en cas de que sigui necessari.	Activitats d'atenció als professionals	Nombre de professionals que han participat o han sigut atesos



*“Les aliances estratègiques
constitueixen un mitjà molt
valuós per enfortir i encarar el
futur.”*

Anna Ferrés Soler
Direcció Gestió



CRITERI 4

Aliances i Recursos



Criteri 4: Aliances i Recursos

Un dels projectes clau d'Althaia a nivell de desplegament de l'estratègia és el consolidar les aliances del territori en tant que entitat de referència. Es disposa de diferents tipus d'aliances i convenis de col·laboració, a nivell d'associacions de malalts, de partners tecnològics, a nivell de docència (destacant l'aliança més antiga amb la FUB del Bages, fa més de 20 anys, i la més recent amb la Universitat UVic-UCC), aliances a nivell assistencial a través dels convenis assistencials, etc. Destaca també l'impuls decidit de l'activitat de mecenatge no només per al finançament de nous projectes, sinó també per consolidar la participació i el compromís amb l'entorn social i empresarial més proper a la Institució.

En els darrers anys s'ha millorat el sistema de compres amb la introducció del SAP (2011) i de la plataforma de compra agregada Bionexo (2013), que ha comportat un estalvi econòmic significatiu. També s'ha perfeccionat la gestió de proveïdors amb el document de bones pràctiques que inclou criteris de qualitat, ambientals, ètics, socials i laborals.

Una eina bàsica per al seguiment pressupostari són els contractes de gestió que utilitzen gairebé tots els serveis / unitats assistencials, cosa que permet la descentralització, l'apoderament i l'autogestió pressupostària de cada unitat / servei, equivalent a més del 60% de la despesa total de la Institució. Això es complementa amb una sistemàtica de comptabilitat analítica que permet estructurar el centres de cost per línies d'activitat, per serveis, i per àrees.

Althaia ha realitzat en els últims anys grans obres, com ara l'Hospital nou Sant Joan de Déu, les remodelacions de la Clínica Sant Josep o les remodelacions de la part antiga de l'Hospital Sant Joan de Déu. Per cada una d'aquestes grans obres es realitza un projecte, i es crea una comissió multidisciplinària amb els diferents àmbits implicats en el projecte (Compres, Prevenció de riscos laborals, Assistencial, Manteniment, Comunicació, etc.)

La iniciativa Althaia Sostenible neix l'any 2014 de la necessitat d'adaptació de la Fundació a uns recursos i pressupostos limitats, i s'aprofita per integrar o potenciar noves dinàmiques d'estalvi per augmentar l'eficiència, com ara la substitució de vehicles (de cotxes dièsel a híbrids), l'optimització de les impressores, la climatització, l'enllumenat, els gasos medicinals, etc.

A nivell tecnològic, i en línia amb les directrius estratègiques, s'ha definit el Pla Director TIC. A més, es promou la implicació de tot el personal en l'aportació d'idees innovadores a nivell tecnològic a través de la Finestra Única.

Des de l'any 2011 es treballa amb l'aplicatiu informàtic SAP, que permet transformar les dades en informació, incorporant-s'hi progressivament diferents departaments i facilitant així la implantació de la comptabilitat analítica tant en l'àmbit assistencial com no assistencial. Actualment l'aposta passa per la implementació d'un Business Intelligence (2019).

Althaia disposa a més de diferents eines per compartir el coneixement (sessions clíniques, intranet, les diferents comissions, grups de treball, reunions de coordinació, comitès, etc.), entre les quals destaca l'aplicatiu dissenyat per la pròpia Institució "L-Sessions" per a la gestió de la formació i el coneixement col·lectiu.

Nº	Enfocament	Evidències	Resultats
4a1	Aliances estratègiques a nivell de recerca i docència Althaia està sempre a prop de les universitats i centres docents del territori. A nivell de recerca i docència, es va iniciar fa més de 20 anys una aliança amb la FUB del Bages perquè els seus alumnes d'infermeria, podologia o fisioteràpia facin pràctiques a Althaia. Més tard (2008) es va ampliar l'aliança amb la UVIC, que posteriorment esdevindria la Universitat Central de Catalunya i que possibilita que Althaia sigui hospital universitari. Aquest fet comporta la posada en marxa de grups de recerca compartits (3 actualment) i reforçar capacitats científiques d'uns i altres. També hi ha relacions estretes amb instituts del territori per temes de pregrau, pràctiques d'infermeria i postgraus (com el d'expert en 3D en l'àmbit de la salut). La col·laboració amb universitats també ha generat casos d'èxit a nivell comercial, com el Pelvibex®, que es comercialitza des de 2017.	Convenis de col·laboració Actes de seguiment de les comissions mixtes	9a7 9a8 9b7 9b8
4a2	Convenis Assistencials El model d'Althaia és possibilitar que el ciutadà pugui assistir-se a prop de casa. Per això, en el marc de la línia estratègica de desenvolupar la cartera de serveis i el treball en xarxa, manté convenis assistencials amb hospitals i centres sanitaris de l'entorn: al Solsonès els professionals van al Centre Sanitari del Solsonès a realitzar algunes especialitats, al Berguedà i a la Cerdanya els professionals d'Althaia es desplacen per oferir diàlisi als pacients de la zona. Es mantenen convenis de col·laboració amb altres centres com l'Hospital de Vic (per cirurgia plàstica de mama), Hospital de Sant Pau (que és l'hospital de referència d'Althaia) o la Mútua de Terrassa. Els convenis tenen una Comissió de Seguiment: el seu workflow està a l'aplicatiu Docuware, que envia una alarma a tots els participants (a les direccions generals de totes dues entitats i als respectius directors assistencials) per fer les reunions de seguiment. Allò que es tracta a les comissions i s'acorda, es complementa a l'aplicatiu.	Convenis Docuware Actes de seguiment de les comissions	—

Nº	Enfocament	Evidències	Resultats
4a3	Proveïdors clau per servei L'organització treballa en base a una gestió sistematitzada i integral dels proveïdors com a actors imprescindibles de l'èxit del servei. L'any 2018 es va implementar un sistema de control de qualitat a la recepció de les mercaderies que va permetre iniciar de forma sistemàtica l'avaluació de proveïdors i conèixer els costos de la no-qualitat. Tanmateix tots els proveïdors que volen ser-ho han de signar el document de Bones Pràctiques on es contemplen criteris de qualitat, ambientals, ètics, socials i laborals. També per garantir estar al dia del que ens ofereix el mercat, el Servei de Compres té incorporada en la seva organització una infermera com a responsable de recursos materials i complementa la seva formació continuada amb una sèrie de píndoles que aporten coneixement sobre el material sanitari que gestionen. A nivell de selecció de proveïdors per serveis i imports elevats es fa concurs privat, a imatge dels concursos públics, on s'expliciten les condicions tècniques requerides i es tenen en compte característiques tècniques i preu però també altres aspectes ètics. Per material sanitari fungible es fa servir la plataforma Bionexo.	Procediment de Compres Document de Bones Pràctiques per proveïdors Píndoles de formació sobre productes comprats	Incidències amb proveïdors
4a4	Plataforma per gestionar els proveïdors Bionexo és una plataforma electrònica de publicació d'ofertes que garanteix la lliure concurrència del mercat i la transparència en la selecció dels proveïdors, a més de ser una eina de treball àgil i fàcil d'utilitzar. La metodologia consisteix en publicar una sèrie de productes, amb una descripció genèrica i el seu volum de compra anual. Contra aquesta publicació es reben una sèrie d'ofertes de proveïdors, totes en el mateix format. Aquesta metodologia, implantada al 2013 i enfocada a l'eficiència i estalvi en la gestió, ha suposat un canvi de paradigma a l'hora de fer les compres, amb estalvis anuals entorn al 15%. En aquests moments s'han publicat a través de la plataforma el 79% del material sanitari fungible no condicionat per cap contracte o equipament i el compromís és arribar a publicar el 100% del material no captiu. Un altre eina electrònica que mereix esment és l'aplicatiu Docuware, a través del qual es gestionen els contractes i els workflows d'aprovació de les pròpies contractacions.	Plataforma Bionexo Contractes amb proveïdors	% d'estalvi generat per utilitzar Bionexo
4b1	Contractes de gestió Es tracta d'una eina per a la descentralització, autonomia i eficiència de la gestió, en la que cadascuna de les àrees, serveis i unitats que conformen Althaia assumeixen el lideratge de la seva gestió en quatre àmbits diferents: pressupost d'ingressos i despeses, volum d'activitat, productivitat, i, qualitat. Per cada àmbit hi ha objectius i en funció del seu compliment s'opta a una part retributiva fixa. La part de retribució variable va en funció del nombre de proves complementaries realitzades. Cada mes es realitza un seguiment de la part de pressupost i activitat, i al final d'any es fa el tancament on s'avaluen tots els ítems de forma conjunta entre el Cap de Servei i el seu Director. Un cop validat el tancament s'acorda el pressupost de l'any següent, i es realitza una reunió amb el Gerent on s'acaba signant el següent Contracte de Gestió. El 2011 es va iniciar aquest projecte amb un 43% de participació (23 àrees); el 2017 va suposar una descentralització de 93M€, que representa el 60% de la despesa total de la organització; l'any 2018 la participació ha assolit el 98% (49 àrees). Al llarg d'aquests anys s'hi han incorporat moltes millores, la darrera de les quals ha estat l'any 2018 una prova pilot per contemplar la imputació d'ingressos i estructura per servei i línia d'activitat de manera informativa. Aquesta sistemàtica dels Contractes de Gestió ha estat adoptada posteriorment per altres hospitals com l'Hospital del Mar, l'Hospital de Palamós, la Mútua de Terrassa i l'Hospital Sant Pau.	Contractes de gestió Càlculs de productivitat, d'activitat	7b2 % d'àrees funcionals /serveis/ unitats que utilitzen aquesta eina
4b2	Comptabilitat analítica La comptabilitat analítica d'Althaia s'aplica des de l'any 2011 coincidint amb l'adopció del SAP. Existeixen més de 1.120 centres de cost i més de 2.000 activitats assistencials valorades, com per exemple el cost per cada procés assistencial, segmentat per les proves realitzades, les visites mèdiques, el post operator, etc. Aquesta estructura de centres de cost finalistes permet agrupar-los i obtenir diferents visions: per línies d'activitat (salut mental, atenció especialitzada, sociosanitari, mutual, privada, etc.), per serveis (traumatologia, cirurgia general, medicina interna, etc.), per àrees (hospitalització, urgències, consulta externa, etc.). Es realitzen tancaments mensuals amb un informe a través del Quadre de Comandament Financer acumulatiu. Es tracta alhora d'una eina que també permet argumentar les despeses i les rendibilitats a l'hora de negociar amb el CatSalut (per exemple, va permetre demostrar que Salut Mental era un servei deficitari i això va revertir en l'adequació del seu finançament).	Centres de cost Despeses per activitat Quadre de comandament financer	9a1 9a2 9a3 9a6
4b3	Evolució del Fons de Maniobra a Althaia Un aspecte clau per entendre l'evolució d'Althaia és el Fons de Maniobra: l'any 2010 era d'11 milions d'euros finançats amb deute a curt termini; l'any 2005, de 9 milions i el 2018 de 100.000 €. La millora és deguda a que anteriorment a l'any 2010 les inversions a llarg termini es finançaven amb deute a curt termini. Tot i fer més ús del deute a llarg termini, el rati d'endeutament Althaia és del 54%, inferior al de la mitjana del sector (74%) (benchmarking amb la Central de Balanços). Els ratis de liquidació i de solvència també han millorat molt significativament al llarg dels anys. Les entitats bancàries confien amb aquests ratis a l'hora de concedir préstecs.	Pla d'inversions d'obres Central de Balanços	9a6 9b3 9b4

Nº	Enfocament	Evidències	Resultats
4b4	Mecenatge, entès com a participació i compromís Es tracta d'una sistemàtica per obrir Althaia a la comunitat i el seu entorn social, més enllà de la vesant de recerca de recursos econòmics. Per això es busca la relació de guany bidireccional (win-win) amb les entitats amb les quals es col·labora. Per a cada projecte de mecenatge es creen dos grups, un d'intern amb professionals vinculats a l'àrea en qüestió i un altre d'extern amb pacients i promotors. A més al finalitzar el projecte es fa un acte de gratitud a l'entitat col·laboradora. El nombre d'esdeveniments vinculats a projectes de mecenatge que s'organitzen amb la comunitat ha augmentat significativament des de l'any 2016, des de que es va iniciar amb el projecte de l'Hospital de Dia Oncològic.	Memòria anual de Comunicació, participació i mecenatge	8a2 8a3
4b5	Pla d'Inversions com a eina de previsió econòmica En línia amb les directrius econòmiques de la institució, es disposa d'un Pla d'Inversions a llarg termini (7 anys vista) amb les entrades i sortides previstes en funció del cash-flow generat, del pla director de cada edifici o de les adequacions a les llicències ambientals, i reservant sempre una part per les inversions corrents. D'aquesta manera es preveuen les necessitats de finançament a llarg termini per poder adequar i millorar el fons de maniobra, des del 2010 fins a l'actualitat.	Pla d'Inversions	9a6 9b3 9b4
4c1	Magatzem Bufalvent Des de 2015 Althaia disposa d'un magatzem general per a tot el seu material sanitari, en lloc dels tres de que disposava anteriorment, que aposta per un model centralitzat i organitzat en base a criteris de Lean Management. Gràcies a aquesta metodologia amb la qual es gestiona s'ha aconseguit uns nivells de gran efectivitat i eficiència en cost-benefici, incrementant la rotació en un 25%, prevenint les obsolescències i amb un nivell de qualitat en les entregues en 24 hores estable entorn al 98,7%. Per aconseguir aquestes fites ha estat determinant la implantació el 2011 del SAP com a software de gestió que aplica a totes les compres i gestió d'estocs de l'organització.	Magatzem Bufalvent	Dies d'estoc (rotació)
4c2	Gestió d'infraestructures i consumibles Des de l'any 2011 a Manteniment es gestiona tot el manteniment preventiu, conductiu i correctiu de manera centralitzada i informatitzada mitjançant el software Rosminan8. És a més, una eina de comunicació d'incidències i avaries. Les comandes a proveïdors de manteniment es fan amb el mateix programa, que també està vinculat a SAP. En aquest sentit existeixen nivells d'autorització en funció de l'import que necessita la comanda. Actualment s'està evolucionant el sistema a partir de la millora dels indicadors, com per exemple, el temps mig de resolució d'incidències. La vigilància i seguretat es tenen en compte especialment en els edificis protecció patrimonial. També es realitzen les inspeccions legals i les auditories de prevenció pertinents	Software Rosminan8	Nº d'incidències Nº d'averies Import i temps destinats
4c3	Gestió de l'equipament El manteniment dels equips assistencials (electromedicina) i també dels no assistencials (per exemple els informàtics) es du a terme en funció de quatre criteris: el que estableix el propi fabricant de manera preventiva; el manteniment normatiu o legal que li aplica; el manteniment correctiu en cas d'avaría i a més el manteniment fruit de l'experiència. S'han definit els equips crítics, amb una atenció i requeriments especials de revisió. Es disposa d'un responsable únic de Manteniment amb dos encarregats i equips de treball, un per equips no assistencials i l'altre pels assistencials. Destaca la sistemàtica de reunions conjuntes entre els responsables d'Informàtica i d'Electromedicina, formant un grup de treball per trobar solucions i donar resposta a les possibles incidències que hi puguin haver en els equips que recaiguin en els dos àmbits.	Actes de reunions de Manteniment Llistat d'equips crítics	Nº d'incidències Nº d'averies
4c4	Projecte Althaia Sostenible El projecte Althaia Sostenible es va iniciar l'any 2012 a partir d'una enquesta als professionals en la qual van sortir més d'un centenars de propostes. Consta d'una sèrie d'objectius i metes quantificables, aprovades per la Direcció, així com una sèrie d'indicadors del nivell de desenvolupament dels quals es fa seguiment i control en la Comissió Althaia Sostenible. A continuació figura una llista no exhaustiva de les millores que s'han implantat els darrers anys en el marc d'aquest projecte: pla d'enllumenat per substituir-lo per llums LED, disminució de consums energètics i de la generació de residus, substitució de les ampolles de plàstic d'aigua per fonts, substitució dels cotxes de la UHAD (hospitalització a domicili) per vehicles híbrids, recomanacions per a tot el personal en relació a mesures sostenibles ambientalment, etc.	Actes de la Comissió Althaia Sostenible	8b3 8b4
4c5	Projectes de grans obres Althaia disposa d'una demostrada capacitat i sistemàtica per emprendre les grans obres que ha realitzat en els últims anys grans obres, com ara l'Hospital nou Sant Joan de Déu, les remodelacions de la Clínica Sant Josep o les remodelacions de la part antiga de l'Hospital Sant Joan de Déu. Per cada una d'aquestes grans obres s'ha realitzat un projecte i es crea una comissió multidisciplinària amb els diferents àmbits implicats en el projecte (compres, previsió de riscos laborals, i la implicació dels serveis assistencials) que en supervisen directament el seu desenvolupament fins a la finalització del mateix.	Projecte per cada gran obra realitzada	---

Nº	Enfocament	Evidències	Resultats
4d1	Comissió Comunicació TIC Amb l'objectiu de millorar la Intranet i la web corporatives, la Comissió Web (2006) es va transformar, a l'any 2017, en la Comissió Comunicació TIC amb representants de les àrees d'Informàtica, Admissions, Delegat de Protecció de Dades, RRHH, Assistencial i Comunicació. Gràcies a aquesta Comissió, específica per impulsar l'ús de les TIC i que es reuneix bimestralment, s'ha actualitzat la nova intranet, s'ha creat el web específic de la Clínica Sant Josep, s'ha renovat el web global d'Althaia i, està previst un canal de comunicació interna (Medxat) per la 2020.	Actes de la Comissió Comunicació TIC	8a6
4d2	Pla Director TIC D'acord amb l'estratègia de "Intensificació de l'ús de les TIC" es va desenvolupar el Pla Director TIC. Els orígens d'aquest pla són a l'any 2008 amb el Pla de Sistemes. El pla està liderat pel Departament de Transformació Digital, SI i TIC, i en el desplegament del Pla d'Estratègic anualment es concreten els projectes a desenvolupar. La posada en funcionament del GAP (Gestió Administrativa de Pacients), l'ETF (Estació de Treball de Farmàcia) i el projecte del BI (Business Intelligence) són alguns del projectes més destacats	Pla Director TIC	---
4d3	Modernització dels aplicatius Althaia disposa d'uns aplicatius informàtics en constant evolució, ja siguin externs o propis. Hi ha diversos factors que generen la necessitat d'actualitzar-los: la progressiva integració dels equips d'electromedicina, o bé els requisits de connexió del CatSalut, fan que estigui en constant renovació la cartera tecnològica. Liderat pel Departament de Transformació Digital, SI i TIC, es disposa d'un inventari de les diferents aplicacions mantingudes tant pròpies com externes. De totes les aplicacions externes es disposa de les llicències corresponents i dels contractes de manteniment en l'eina del Docuware. En aquest àmbit s'ha incorporat un helpdesk per la resolució d'incidències, gestionat per una empresa externa.	Aplicatius propis Helpesk	Incidències ateses pel Helpdesk
4d4	Comitè d'Innovació Digital (CID) L'òrgan permanent per potenciar l'ús de les TIC a la Fundació va ser creat el 2018 i amb caràcter multidisciplinari i manté reunions mensuals amb l'objectiu de gestionar les iniciatives per millorar l'assistència a través de l'ús de les TIC. Qualsevol professional de la casa pot aportar una idea directament al CID a través de la Intranet, de les quals el CID en fa una valoració i prioritització. Arran d'una idea plantejada al CID s'ha posat recentment en marxa un portal <i>on-line</i> perquè l'usuari pugui consultar i descarregar la seves imatges mèdiques, fet pioner a la sanitat pública catalana. El CID també ha impulsat la implementació de solucions de mobilitat entre els professionals. Aquestes eines digitals se sumen a l'App corporativa i a l'App mòbil Pukono®, desenvolupada per la Fundació i recentment guardonada per ajudar a millorar l'alimentació de molts pacients amb hipertensió i/o dialitzats a través d'una guia d'aliments, receptes i menús vàlids per professionals de la salut i l'alimentació.	Comitè d'Innovació Digital Memòria anual de Recerca Apps creades	Utilització de les Apps
4d5	Telemedicina Pioners en atenció assistencial a distància, l'any 2011 es van iniciar les tècniques de telemedicina arran de l'anàlisi conjunt de les especialitats mèdiques i l'atenció primària de la llista d'espera: teleúlcers, teledermatologia i teleaudiometries. Per exemple, es fa al pacient la prova al CAP i la informa telemàticament l'especialista a l'Hospital: així s'han reduït molt les llistes a les CEX d'aquestes especialitats. S'han potenciat també les consultes telefòniques, les consultes virtuals (2016), i les e-consultes d'atenció primària (2018). També s'ha iniciat des d'Althaia una prova pilot d'acord amb el servei de pneumologia per a la detecció de pacients amb apnea del son.	Noves tècniques de telemedicina Memòria anual ABS	6b3 6b4 6b5 9b5
4d6	Innovació en dispositius mèdics A nivell de dispositius mèdics, un dels projectes d'innovació més significatius que han reeixit és el desenvolupament del dispositiu Pelvibex®, iniciat el 2009, un producte sanitari per mesurar la força del sòl pèlvic, en col·laboració amb un partner tecnològic (UPC) i que finalment es va patentar i actualment es comercialitza (2018). Es tracta d'una idea d'una doctora de Rehabilitació en la qual hi ha participat tot l'equip de Rehabilitació (metges i fisioterapeutes).	Memòria anual de Recerca	Nombre de dispositius patentats
4e1	Projecte de Business Intelligence (BI) La implantació del BI està en procés des de l'any 2018 amb l'objectiu de poder millorar la presa de decisions en base a dades i de realitzar informes de seguiment amb més segmentació analítica i amb una visualització més amigable. Es disposa del full de ruta i actualment està en fase de definició de requeriments de l'alta direcció, és a dir, definir el quadre de comandament que contindrà 220 indicadors estratègics i operatius. S'està orientant a un BI per processos (i per tipus de malaltia) per reforçar la gestió de tota l'organització basada en processos. Per a la implantació s'ha comptat amb l'assessorament d'una consultoria externa.	BI, quadre de comandament pilot dissenyat (220 indicadors)	---

Nº	Enfocament	Evidències	Resultats
4e2	Intranet corporativa La principal plataforma per a la comunicació interna és original de l'any 2002 i es va renovar l'any 2018 tant a nivell de sistema informàtic com de continguts i funcionalitats. Actualment permet extreure estadístiques i s'hi ha incorporat noves eines, com ara un gestor documental que facilita la recerca i l'accés als documents, un tauler d'anuncis, un espai per la borsa de treball o bé un núvol "File Cloud" que permet el treball en línia amb documents i carpetes compartides tant entre els professionals de la casa com amb col·laboradors externs. La unitat de Comunicació avalua setmanalment el seu grau d'utilització, l'accés als continguts, etc. El projecte de la Intranet es va abordar originalment des de la Comissió Web-Intranet (avui Comissió Comunicació-TIC) formada per representats diferents perfils professionals. En el marc del projecte de renovació de la Intranet, durant les diferents reunions de la Comissió es van recollir les aportacions i les necessitats presentades pels professionals que la integren. Posteriorment, el servei de Comunicació va elaborar el projecte inicial i la Comissió que va ser l'encarregada de fer el seguiment del seu desenvolupament fins a la implantació.	Intranet corporativa Memòria anual de Comunicació, participació i mecenatge	Dades d'ús de la Intranet
4e3	Canal de missatgeria del Sistema ETM L'Estació de Treball Mèdic (ETM), a banda de ser l'entrada a la història clínica informatitzada, també conté un canal de missatgeria via correu electrònic utilitzat a diari pels professionals ja que fa molt accessible l'accés als professionals assistencials al tenir aquest software permanentment obert durant la seva jornada laboral. Es tracta doncs d'un canal telemàtic molt pràctic per fer més accessibles els professionals assistencials quan estan fent assistència. Inicialment només permetia enviar missatges individuals però després es va evolucionar perquè permetés fer missatges a grups, i fins i tot definir durant quants dies es vol que surti el missatge.	Canal de missatgeria del Sistema ETM	—
4e4	Revista "Althaia Xarxa" Inicialment nascuda l'any 2004 com a revista interna, ha evolucionat cap a un públic més ampli i també es publica externament (des del 2011 en suport digital) i conté un reportatge monogràfic, a banda de notícies d'actualitat dels diferents serveis, una entrevista a un professional de la casa des del punt de vista més personal, una entrevista a persones referents del sector, etc. que permeten que els professionals coneguin altres aspectes interessants de la Fundació. Es tracta doncs d'una altra manera més amena de difondre el coneixement que genera la Fundació, de portes endins i de portes enfora.	Revista "Althaia Xarxa"	Difusió (visualitzacions) de la revista
4e5	Reunions per compartir el coneixement Althaia disposa de diferents reunions per compartir el coneixement (sessions clíniques, intranet, les diferents comissions, grups de treball, reunions de coordinació, els diferents comitès, etc.). De tots elles se'n fa l'acta de constitució on s'hi especifiquen els objectius, les responsabilitats i la pròpia organització de l'equip. A banda, també es fa acta de les respectives reunions periòdiques. Tot aquest coneixement es recull, es prioritza i es presenta anualment en una Memòria específica de cadascun dels serveis i àrees de la Fundació, que a nivell institucional queda recollida en la Memòria Tècnica de la Fundació.	Memòries de cada àrea / servei Memòria Tècnica de la Fundació	---



*“Cal adaptar els processos a
les necessitats de les persones.”*

Assumpta Prat Santamaria
Direcció Infermeria



CRITERI 5

***Processos,
productes i
serveis***



Criteri 5: Productes, processos i serveis

Althaia disposa d'un mapa de processos de l'entitat i actualment, sota el lideratge de la Unitat de Suport a al Gestió, s'està desplegant l'aplicació de la metodologia Lean Management (projecte pilot a Laboratori). També s'han certificat en base a la Norma ISO 9001 i ISO 15189 alguns serveis assistencials.

En els darrers anys s'han desplegat iniciatives vinculades a la creació de nous serveis o unitats, per a cadascun dels quals es realitza un estudi de viabilitat, abans de la seva aprovació definitiva. També s'ha comptat amb la participació activa dels propis pacients a través de grups focals pel disseny de nous espais. L'estratègia de comunicació del serveis és multicanal a tres bandes (web - xarxes socials - blogosfera) i ha comportat un creixement significatiu dels impactes positius en els grups d'interès externs.

En consonància amb la línia estratègica de potenciar la recerca i la docència, es disposa de la Unitat de Recerca i Innovació que lidera l'activitat de la gestió de recerca, cosa que ha comportat un increment molt significatiu del nombre d'articles i d'assajos clínics i que actualment es disposi de tres grups de recerca emergents. A través del Comitè d'Innovació Digital s'han consolidat les tècniques assistencials telemàtiques arran de l'anàlisi de la llista d'espera per part de les especialitats

mèdiques. S'han potenciat també les consultes telefòniques, les consultes virtuals i les e-consultes i s'han desenvolupat Apps pròpies (Pukono, Althaia) dissenyades amb partners tecnològics i testejadades pels propis usuaris.

Althaia disposa d'una Comissió de Docència que coordina la formació de grau i també la formació sanitària especialitzada, que compta amb aplicacions informàtiques de disseny propi per a la seva gestió integral, amb l'objectiu de poder atraure més residents MIR a Althaia. Les enquestes de valoració dels residents, corroboren les bones pràctiques en la metodologia utilitzada en la formació especialitzada.

Cadascun dels serveis du a terme una anàlisi de la seva activitat que es reflecteix en nombroses reunions periòdiques (reunions d'equip, sessions clíniques, etc.) i finalment es recull en una Memòria específica del servei, que a nivell institucional queda recollida en la Memòria Tècnica de la Fundació.

En l'àmbit de l'orientació al pacient, un dels eixos principals del Pla Estratègic Talaia 2016-2020, s'ha integrat la veu del pacient a totes les activitats que es fan dins d'Althaia, per tal de conèixer-ne les necessitats reals, i es treballa conjuntament amb les associacions de pacients i familiars del territori aprofitant les sinèrgies i complicitats que es generen.

Nº	Enfocament	Evidències	Resultats
5a1	Acreditació sanitària Althaia ha mantingut sempre l'acreditació sanitària de centres d'atenció aguda i d'atenció primària que atorga el Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya. Els resultats obtinguts són els següents (2014): 94% a l'edifici SJD; 94% a l'edifici CSJ; 93% a l'edifici CHM. A l'acreditació primària (2015) el resultat va ser de 94% a l'ABS1 i 94% a l'ABS3. Actualment és el Nucli de Qualitat el que fa el lidera i fa seguiment de les acreditacions, però en les anteriors acreditacions es feia a través dels comandaments. De cara a la propera acreditació està planificat fer sessions informatives i grups de treball en les àrees més rellevants per ampliar el ventall de participació entre el personal de totes les àrees.	Acreditació sanitària	Resultats acreditació (%)
5a2	Gestió per processos L'any 2010 amb el primer Pla de Qualitat es crea el primer Mapa de Processos, que és revisat i actualitzat l'any 2017 en el sí dels llavors recent creat Nucli de Qualitat. En el Pla Estratègic figura el projecte clau nº6 "Consolidar la integració dels processos entre els diferents nivells assistencials", que és la línia directriu que guia tota la implantació actual de la gestió de cadascun dels processos identificats en el Mapa. En les darreres actualitzacions s'hi ha afegit la Veu del pacient, els Professionals (RRHH) i s'hi ha identificat les línies estratègiques de Talaia. Actualment s'està en la fase d'implantació dels processos assistencials, impulsada per l'enginyer de processos.	Mapa de processos	6a, 6b 7a, 7b 8a, 8b 9a, 9b
5a3	UPI's (Unitats de Pràctica Integrada) Amb l'objectiu d'acompanyar al pacient durant tota la seva estada (per exemple en fractura fèmur, en malaltia de mama o en malaltia digestiva inflamatòria), des de l'any 2018 es van crear les UPI's. Per cada UPI es disposa del diagrama d'actuació, la identificació de punts de millora, els indicadors de procés i de qualitat, etc. El valor afegit que s'ha donat a les UPI's i que es vol replicar en altres àmbits assistencials, és el treball multidisciplinari en l'atenció centrada en el pacient i no en el professional, i també l'orientació als resultats amb la identificació d'indicadors de seguiment. El Nucli de Qualitat i l'enginyer de processos han participat activament en el disseny d'aquesta metodologia.	Diagrama UPI's	Activitat UPI Reducció de dies de recuperació
5a4	Projecte Lean al Laboratori L'any 2018 es va incorporar a la Unitat de Gestió un enginyer de processos i expert en metodologia Lean amb l'objectiu de reforçar la gestió per processos. El primer projecte Lean va ser al Magatzem Bufalvent l'any 2015. En el segon projecte implantat, al servei de Laboratori, es van fer 2 grups de 5 professionals liderats per l'enginyer de processos, amb informació en sessions a tot l'equip i alta implicació dels líders del servei, amb una identificació final de 17 millores organitzatives que van passar per la motivació del personal, la comunicació de l'equip, l'ordre i l'eficiència, la reducció dels error humans i més agilitat en els processos. D'acord amb l'estudi de priorització que es va fer, les següents àrees prioritàries per a la implantació de projectes Lean són: Diagnòstic per la Imatge, Urgències i Àrea Quirúrgica.	Projecte Lean al Laboratori	Reducció de costos Participació en projectes Lean

Nº	Enfocament	Evidències	Resultats
5a5	Cultura orientada a la qualitat El projecte estratègic clau nº15 té com a objectiu definir el Model de Qualitat integrant la qualitat i seguretat del pacient, de manera alineada al Pla Estratègic (orientació al pacient) i amb coherència amb la missió. Les accions que componen el projecte promouen cultura de la millora continua a tots els professionals de la Institució per tal de millorar l'eficiència dels processos assistencials, aplicant la medicina basada en l'evidència, amb la participació dels professionals i fomentant la participació dels pacients. El projecte el lidera la Unitat de Qualitat donant-hi el suport metodològic i l'avaluació sistemàtica de la eficàcia de les accions que desenvolupa. En són exemples l'actualització de la normativa de les Comissions Clíniques, el Plenari anual amb el Director General i les direccions assistencials on presenten els seus projectes i resultats, l'espai a la Intranet, el report al Comitè Assistencial Ampliat, etc. Actualment s'està treballant en la implantació de diferents sistemes per conèixer l'opinió dels usuaris (enquesta per e-correu, codi QR, APP Althaia,...), optimitzar el sistema d'indicadors de Qualitat (quadre comandament de la Direcció i BI), altres activitats per augmentar la Cultura de Seguretat (incorporar la simulació a la formació, campanyes, seguiment indicadors...) i fer el nou Pla de Qualitat al 2020.	Pla de Qualitat	6a 6b 7a2
5b1	Disseny de les instal·lacions residencials amb aportacions dels propis pacients Els pacients del servei d'Hospitalització d'Aguts Infanto-juvenil de Salut Mental van participar activament en el disseny de les pròpies instal·lacions de la nova Unitat 5. Fruit d'això és l'adequació de les instal·lacions tant a nivell funcional, com estètic i de seguretat. Tanmateix no ha estat un fet aïllat, ja que el primer disseny fet en col·laboració amb els propis pacients va ser el de l'Hospital de dia d'Oncologia on es va fer un grup focal de pacients que per exemple van aportar les següents idees: disposar de llum natural, d'un entorn relaxat sense sorolls, proximitat a l'entorn exterior, utilització de material càlids, privacitat i confort. Posteriorment es va fer a diàlisi i a la Unitat de SM infanto-juvenil.	Instal·lacions de la Unitat 5 Memòria de la divisió de Salut Mental	Grau de satisfacció dels usuaris de l'Hospital de Dia d'oncologia
5b2	Unitat de Funcional d'Atenció a la Complexitat (UFAC) Englobat en el Pla Estratègic 2016-20 de potenciar les polítiques d'atenció a la cronicitat, es va crear un grup de treball ad hoc per analitzar pacients crònics complexos i es van definir els criteris d'inclusió i d'exclusió entre les dues ABS. Els trets diferencials de la UFAC són el fet de que hi ha atenció telefònica bidireccional (pacient-professional) 12 h al dia, que hi ha una estreta coordinació amb la Gestora de Casos d'atenció a la complexitat de l'HD Mèdic, i també que es valoren des d'aquesta Unitat l'informe de prealt hospitalari per garantir que s'atenen les necessitats de continuïtat assistencial dels pacients crònics complexos. Es tracta d'una experiència pionera a Catalunya dissenyada per les ABS d'Althaia i on la relació de les ABS amb l'Hospital, a través de la Gestora de la Complexitat, és molt propera i amb un intercanvi diari.	Memòria anual ABS	Pacients atesos a la UFAC
5b3	"Manresa + gran" És un projecte coordinat per la Fundació Althaia i l'Institut Català de la Salut que es va iniciar a l'estiu del 2018, amb l'objectiu de millorar la salut comunitària de la capital del Bages. Es va crear un grup de treball conjunt amb les altres dues ABS de l'ICS per dissenyar les actuacions concretes a partir d'una anàlisi de la situació de persones grans que viuen soles, i posteriorment es van dissenyar estratègies d'atenció a la comunitat més enllà de l'àmbit estrictament assistencial, cosa que permet col·laborar amb professionals i entitats d'àmbits molt diversos de la ciutat. Aquest mateix procés es porta a terme als quatre ambulatoris de Manresa amb l'objectiu de presentar unes conclusions conjuntes durant l'any vinent.	Memòria anual ABS Projecte "Manresa més gran"	Actuacions realitzades
5b4	Unitat de Recerca i Innovació El 2008 es va crear la Unitat de Recerca i Innovació per formalitzar i centralitzar la innovació i la recerca a la Institució. El 2014 es va incorporar una funció de gestió econòmica específicament per la recerca, i des de fa temps es du una comptabilitat analítica de les activitats de recerca. Es disposa actualment de 3 grups de recerca emergents reconeguts per la Generalitat de Catalunya. Hi ha hagut un increment exponencial dels assajos clínics (s'han multiplicat per 10 en 10 anys) amb personal de suport dedicat exclusivament a assajos clínics. Un dels reptes a abordar en el futur és ampliar els promotors pels quals es duen a terme els assajos clínics, així com incrementar el nombre de projectes de recerca competitiva amb finançament públic. Una altra aposta és millorar el sistema de gestió dels assajos clínics actius, amb un nou software que està en fase de personalització i que permeti per exemple amb un quadre de comandament <i>on-line</i> detallat.	Memòria anual de Recerca	9a7 9b7 9b8
5b5	Nous serveis assistencials A banda de les pròpies necessitats que sorgeixen conjunturalment, Althaia disposa d'una sistemàtica per identificar necessitats de nous serveis i programes assistencials a partir de les directrius estratègiques, els requisits i peticions del CatSalut i els propis plans de desenvolupament de cada servei. Quan es detecta la necessitat de crear un nou servei o programa, es realitza un estudi de viabilitat, es passa a l'Àrea Econòmica, i finalment s'aprova en el sí del Comitè de Direcció. En els darrers anys s'han creat força nous serveis, com ara la ressonància magnètica i les proves mamàries (2015), la cirurgia d'obesitat mòrbida, la radioteràpia, i les proves funcionals digestives, o la Unitat per concentrar l'atenció a la cronicitat (tots aquests l'any 2018) i l'hemodinàmica que està en procés de desenvolupament.	Nous serveis assistencials creats	—

Nº	Enfocament	Evidències	Resultats
5c1	Comunicació digital Es disposa d'una estratègia integrada multicanal, iniciada en el Pla de Comunicació Digital (2013) impulsat a tres bandes: web, xarxes socials i blogosfera. Aquesta estratègia té com a objectiu generar confiança entre els usuaris i la societat en general, i es compta amb els propis professionals per fer aportacions amb informació de valor. S'han anat ampliant en els darrers les xarxes socials en les quals s'actua (la darrera Instagram) i s'ha personalitzat l'estil a emprar en cadascuna d'elles. L'any 2015 es va renovar el web per fer-la 2.0 per compartir els continguts, generar trànsit, etc. i des de llavors s'actualitza gairebé constantment. Es disposa i s'analitzen dades on line de la comunicació digital, que reflecteix clarament el creixent impacte dels canals digitals.	Memòria anual de Comunicació, participació i mecenatge	8a4 8a5 8a6 8b6
5c2	Impacte en els mitjans de comunicació Hi ha una estratègia proactiva de comunicació, liderada pel Gabinet de Premsa amb tots els mitjans de comunicació de l'entorn (el diari Regió 7, televisió i ràdios d'àmbit local i nacional i especialitzats -com el Diario Médico-) amb els quals es col·labora i es crea una estreta relació basada en la confiança i la transparència (per exemple tant si cal comunicar notícies positives com negatives). El nombre d'impactes positius en els mitjans de comunicació és molt elevat i creixent. Es promouen actes de comunicació (notes i rodes de premsa) que també presenten tendències positives en els darrers anys.	Memòria anual de Comunicació, participació i mecenatge	8a4 8a5 8a6 8b6
5c3	Projecte Magnet Aquest projecte implica la col·laboració mútua entre centres del territori i està liderat per l'Àrea de Comunicació en aliança amb Fundació Bofill i el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya. Mitjançant aquest projecte, Althaia va ser escollida l'any 2018 com a partner de referència per a una de les escoles de Manresa amb més percentatge de segregació escolar, amb l'objectiu d'afavorir l'heterogeneïtat dels centres educatius i fer front a la problemàtica de la segregació escolar. El fet que l'escola Sant Ignasi hagi escollit Althaia suposa una gran satisfacció, un reconeixement a la tasca de la Fundació i, alhora, un repte il·lusionant que enriqueix mútuament. El projecte, que encara està en curs, està comportant intercanvi d'experiències i coneixements entre els professionals de les dues institucions	Memòria de l'Escola Hospitalària de SJD	8a4 8b7
5c4	Nova imatge de la Clínica Sant Josep La Clínica Sant Josep, centre d'Althaia on es concentra majoritàriament l'activitat assistencial privada i mutual, s'ha reinventat a nivell d'imatge corporativa per adaptar-se a les noves tendències estètiques en els centres de salut. Aquesta nova imatge corporativa es va presentar a la Fira Manresa i als mitjans de comunicació l'any 2019. Ha suposat un nou logotip i una nova línia gràfica de comunicació amb l'objectiu de modernitzar la imatge fent-la més neta, més clara i professional. Inclou també un nou web, molt més visual i amb una nova estructura de continguts que vol comunicar la qualitat assistencial que s'ofereix als pacients amb la màxima oferta d'especialitats mèdiques, tot destacant aquells àmbits d'especialització i referència de la Clínica. A més de la nova imatge corporativa destaca l'"Espai Pacient", un entorn virtual que permet accedir de manera fàcil als serveis de la Clínica, demanar hora de visita, consultar informació mèdica o fer diferents gestions.	Web Clínica Sant Josep	8a4
5d1	Unitat Funcional de Seguretat del Pacient Des de 2009 es disposa d'una Unitat Funcional de Seguretat del Pacient (UFSP) que aplica les polítiques que estableix el CatSalut en matèria de seguretat del pacient. La UFSP du a terme reunions mensuals amb caràcter multidisciplinari on hi ha com a membres un referent de les diferents àrees assistencials de més risc (urgències, bloc quirúrgic, farmàcia, intensius, infeccions, hemoteràpia i hospitalització) i reporta directament a la Direcció General dos cops a l'any. Des de l'any 2017 el Pla de Seguretat del Pacient s'ha fusionat amb el Pla de Qualitat, esdevenint un únic pla conjunt. Com a exemple, s'han fet subgrups en àrees específiques com són la Salut Mental i l'Atenció Primària que depenen de la UFSP i que han general projectes com els NEC (prevenció de caigudes), Alerta Temprana (avis informàtic en pacient greus), cursos de simulació per millorar la identificació del pacient, Projecte de Transfusions segures, enquesta als professionals per conèixer el grau de percepció de seguretat, etc.	Convocatòries i actes de la UFSP Memòria de Seguretat del Pacient	Nº notificacions Nº accions de millora Nº campanyes
5d2	Centre de referència d'Hospitalització en Salut Mental de la Catalunya central Althaia disposa d'atenció integral en totes les fases de la malaltia i es posa l'èmfasi en el treball comunitari i la vinculació amb serveis socials, educatius i laborals del territori. S'ha potenciat la visió de l'atenció centrada en la persona, que inclou la formació als equips de treball multidisciplinaris mitjançant el mètode "Libera Care". Es promou l'especialització en l'àmbit de la salut mental de tots els professionals, des de la selecció del personal, fins a la formació especialitzada. Des del 2018 s'ha implantat un canvi de model assistencial en l'àmbit ambulatori basat en l'atenció psicològica grupal que implica una millora en la llista d'espera i alhora una major freqüència de visites. La darrera innovació és una App que s'està creant per a que els pacients puguin fer Mindfulness on line. A més la divisió de Salut Mental d'Althaia organitza el Congrés Europeu de Salut Mental en Discapacitat Intel·lectual, amb l'aliança amb AMPANS. També organitza el Programa de Malaltia mental i alteracions de conducta en discapacitat intel·lectual (via UIC) i ha impulsat la Càtedra de Salut Mental, que és la primera d'Espanya.	Memòria anual de la divisió de Salut Mental Certificació "Libera Care"	Activitat realitzada en Salut Mental

Nº	Enfocament	Evidències	Resultats
5d3	Docència de grau En tant que "hospital universitari" es disposa d'un conveni amb la UIC des de l'any 2009 per formar a alumnes de pregrau en pràctiques. L'any 2017 es va posar en marxa una nova eina informàtica desenvolupada internament per gestionar centralitzadament, amb avisos automàtics a les diferents parts (tutors, alumnes, responsables de servei, etc.). També es disposa des del 2018 de dades sobre la percepció dels alumnes, que també es fan directament a través de l'eina informàtica. Aquesta eina informàtica pròpia també permet garantir el reconeixement de mèrits als professionals que actuen com a tutors docents. Actualment s'ha posat en marxa la Unitat Docent Manresa dels estudis de Medicina conjuntament amb la UVIC-UCC, a uns espais d'uns 500 m2 de l'Hospital de Sant Joan de Déu de Manresa.	Memòria anual de Docència	6a9 7b4 8a8 8b7 9a8
5d4	Formació sanitària especialitzada Althaia està acreditada per fer formació sanitària especialitzada, vehiculada a través de la figura del Cap d'Estudis, que és el president de la Comissió de Docència. Es disposava inicialment (2010) d'una base de dades per gestionar la documentació vinculada a la docència i l'any 2018 es va desenvolupar en col·laboració amb un partner extern, una plataforma personalitzada per a la gestió multiusuari i descentralitzada de tota la formació sanitària especialitzada. Es fa una Memòria anual de l'àrea de Docència, que reflecteix el període expansiu en nombre de persones residents i en altres àmbits. S'està pendent d'acreditar l'especialitat d'Àparell digestiu. Les enquestes de valoració dels residents, contestades pel 100% dels residents, amb resultats per sobre de la mitjana de Catalunya, corroboren les bones pràctiques en la metodologia utilitzada en la formació especialitzada.	Memòria anual de Docència	8b2
5d5	Organització de jornades i congressos Althaia du a terme actualment una gestió centralitzada dels esdeveniments: per això disposa d'una figura centralitzada que facilita la coordinació entre tots els professionals implicats, que són d'àmbits assistencials i no assistencials. Arran d'una anàlisi multidisciplinària que es va dur a terme l'any 2017, es va elaborar un calendari corporatiu que permet que per cada esdeveniment que totes les parts interessades siguin coneixedores dels requisits que li afecten en relació a aquell acte. Una de les altres millores que es van tirar endavant és la creació d'un formulari per a les inscripcions <i>on-line</i> dels assistents als actes, fet a mida pel personal de l'Àrea d'Informàtica d'Althaia. Es disposa de resultats d'enquestes de satisfacció <i>on-line</i> als assistents, amb tendència clarament positiva.	Memòria anual de Recerca	6a8 7b5 8b1
5e1	Associacions de malalts Althaia manté una col·laboració estreta, proactiva i sistemàtica amb les diferents associacions de pacients i familiars del territori (de salut mental, de malalts oncològics, de diabetis, etc.) per copsar les seves necessitats. Semestralment es convoquen reunions en tant que espais de trobada per compartir informació, recollir millores, etc. A més Althaia cedeix les seves instal·lacions a les associacions per a que les utilitzin com a espai de reunió i seu social. L'any 2018 es van enfortir les sinèrgies entre les associacions i Althaia a partir de la idea de fer una formació sobre l'ús de les xarxes socials per tal de que els pacients puguin trobar més fàcilment les pròpies associacions quan fan recerques per internet.	Memòria anual de Comunicació, participació i mecenatge Actes reunions amb les associacions de pacients	6a Activitats realitzades amb les associacions de pacients
5e2	App Althaia Aquesta aplicació informàtica per telèfons mòbils, va ser creada el 2016 en col·laboració amb un partner tecnològic i conté informació pels pacients en diversos àmbits: informació corporativa, informació sobre llistes d'espera, notificacions de grups específics de pacients, etc. L'objectiu és el de facilitar que la ciutadania conegui de prop l'actualitat de la Fundació Althaia i els seus serveis, aglutinar els diferents recursos sanitaris del territori i assegurar que es pugui accedir a informació de salut contrastada per professionals. En el moment d'escriure aquesta memòria s'ha publicat la fase 2 de l'App, on els pacients podran entrar personalitzadament a la seva informació assistencial i dels seus referents assistencials i ja s'està treballant en la fase 3. Per a les actualitzacions de l'aplicació s'ha comptat amb el testeig i la participació directa d'associacions de pacients.	Memòria anual de Comunicació, participació i mecenatge	Grau d'ús de l'App
5e3	La veu del pacient L'orientació al pacient és un dels tres eixos estratègics d'actuació, al qual hi ha associats sis projectes clau orientats a anticipar-se i identificar millores destinades a enfortir la cartera de serveis i donar un valor òptim als clients. S'està integrant la veu del pacient a totes les activitats que du a terme Althaia a través de diferents metodologies, com ara enquestes (PLAENSA), entrevistes i grups focals, pantalles tàctils (Taket) i l'App Althaia. Els resultats obtinguts sobre la percepció dels pacients els analitza el Departament d'Atenció a l'Usuari i els facilita a cadascuna de les àrees implicades. Així mateix es promou incloure la veu del pacient en protocols, nous projectes, etc... Per exemple, en el desenvolupament de la App Althaia s'ha inclòs pacients diversos per tenir en compte la multiculturalitat, en el disseny dels espais humanitzats (Hospital de Dia d'Oncologia, Diàlisi o Pediatria) o en protocols de funcionament com el de informació a familiars, accessibilitat al centre o gestió de l'alta.	PLAENSA Grups focals Taket	6a 6b1 6b2
5e4	Gestió de queixes i reclamacions La Unitat d'Atenció a l'Usuari (UUA) disposa d'un espai específic per donar atenció i resposta àgil als usuaris, en un entorn de privadesa i confidencialitat. Mitjançant una base de dades es registren de manera segmentada les queixes, reclamacions, informació específica de llistes de espera d'intervencions quirúrgiques, voluntats anticipades, segones opinions, etc. Cada any es du a terme una anàlisi individual per cada servei de la informació recollida per tal d'establir millores concretes.	Base de dades de queixes i reclamacions Memòria anual de la UUA	6b1 6b2

Nº	Enfocament	Evidències	Resultats
5e5	PLAENSA Anualment el Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya du a terme les enquestes telefòniques al pacients que han estat visitats als serveis d'Althaia, en marc del programa PLAENSA. Cada any s'enquesten als pacients de diferents serveis i cada tres anys es reinicia el cicle d'enquestes a cada servei. Aquesta informació, un cop analitzada per la UAU i el Nucli de Qualitat per analitzar, s'envia als serveis per identificar millores conjuntament amb cada servei implicat: cada servei identifica un objectiu a treballar, com per exemple, disminuir les llistes d'espera, disminuir el volum de pacients a les sales d'espera, o millorar la puntualitat dels professionals. El seguiment del grau de consecució d'aquests objectius el fa la UAU en col·laboració i amb el suport del Nucli de Qualitat.	Memòria anual de la UAU PLAENSA	6a1-5
5e6	Apoderament del pacient D'acord amb el desplegament de les línies del projecte 1.4 del Pla de Salut, proactivament des d'Infermeria es treballen diverses iniciatives per a l'apoderament dels usuaris, com ara la del pacient expert i els grups de treball amb la població a Cardiologia, Oncologia i a Malalties Infeccioses, buscant sempre l'autoresponsabilització, l'autocura i el foment de l'autonomia de les persones. Un dels projectes és la "Intervenció educativa per capacitar i activar a la persona per a la cura de la seu tractament anticoagulant", que comporta el seguiment telemàtic (consulta virtual) de l'aprenentatge (App i comunicació durant els 3 primers mesos). Després d'un any de seguiment la millora en el temps en que el pacient es manté en el rang terapèutic durant els primers 6 mesos va augmentar un 12%.	Pacient expert Grups de treball	6a 6b
5e7	Althaia Escolta Aquest és un projecte iniciat fa més de 10 anys basat en conversar amb el pacient per tenir en compte la seva visió i experiència. Inicialment els propis professionals assistencials eren qui demanaven als pacients la seva participació en grups focals, amb el temps s'ha anat transformant i actualment gràcies a la nova versió de l'App Althaia, els pacients que ho desitgin poden deixar-hi directament l'opinió d'una forma gràfica assenyalant el seu nivell de satisfacció o bé enviant missatges amb propostes de millora, agraïments o una reclamació. S'analitzen mensualment i són una eina més per conèixer l'opinió del pacient.	APP Althaia	6a Entrades a l'APP



**UNIVERSITÀRIA DE
MANRESA**

Dr. Joan Soler, 1-3 - 08243 Manresa

Tel. 93 875 93 00

Fax 93 873 62 04

althaia@althaia.cat