

Pla Estratègic **2024-2028**



salut
plus 



Hospital General de Granollers
Hospital Universitari
Fundació Privada Hospital Asil de Granollers

Índex

Presentació	4
1. Introducció	5
2. Context de l'Hospital	6
2.1. Història de l'HGG	6
2.1.1. Els moments clau de l'Hospital	7
2.1.2. Propietat i governança	8
2.2. Àmbit d'actuació de l'HGG	9
2.3. L'HGG en dades	12
2.3.1. Dades demogràfiques de la plantilla	12
2.3.2. Dades d'activitat assistencial	14
2.3.3. Dades de Gestió del Coneixement	15
3. El Procés del pla Estratègic 2024-2028	16
3.1. Patronat	17
3.2. Comitè de Direcció	17
3.3. Equips de treball	18
3.4. Grups d'interès i experts dels sector	19
3.5. Altres fonts	19
4. DAFO	20
5. Propòsit, missió, visió i valors	22
5.1. Propòsit	22
5.2. Missió	22
5.3. Visió	23
5.4. Valors	23
6. Línies estratègiques	24
6.1. Model assistencial - SALUT PLUS	27
6.1.1. Model organitzatiu: treball en xarxa (OE 1.1)	28
6.1.2. Alternatives a l'hospitalització (OE 1.2)	28
6.1.3. Cartera de serveis (OE 1.3)	29
6.1.4. Qualitat assistencial (OE 1.4)	29
6.2. Humanització	30
6.2.1. Pacients (OE 2.1)	31
6.2.2. Professionals (OE 2.2)	31
6.2.3. Comunicació (OE 2.3)	32
6.3. Sostenibilitat	33
6.3.1. Econòmic (OE 3.1)	34
6.3.2. Mediambiental (OE 3.2)	34
6.3.3. Social (OE 3.3)	35
6.4. Coneixement	36
6.4.1. Formació (OE 4.1)	37
6.4.2. Docència (OE 4.2)	37
6.4.3. Recerca i innovació (OE 4.3)	37
6.5. Tecnologia	38
6.5.1. Dades (OE 5.1)	39
6.5.2. Intel·ligència Artificial (OE 5.2)	39
6.5.3. Equipament tecnològic (OE 5.3)	39
6.5.4. Sistemes d'informació (OE 5.4)	40
7. Resultats esperats i pròxims passos	41
Referències	42
Annexes	43
1. Enquesta al personal de l'HGG	43
1.1. Resultat qüestionari enviats als professionals	43
1.2. Qüestionari enviat als professionals	44
2. Patronat	45

Presentació

Us presentem el nou **Pla Estratègic 2024-2028** de l'Hospital General de Granollers. Un pla definit en un moment d'oportunitats i transformació del sector sanitari, marcat pels avenços tecnològics que redefeixen els paradigmes tradicionals, els nous reptes i interessos dels professionals sanitaris i la creixent demanda per part de la ciutadania d'una atenció més propera, personalitzada, preventiva i integral.

El Pla Estratègic és el nostre full de ruta per afrontar els desafiaments, reforçant el nostre compromís amb l'excel·lència i l'eficiència en la gestió de la salut. El procés de definició d'aquest pla ha estat profund, participatiu i col·laboratiu, donant veu a totes les parts implicades, i s'ha desenvolupat amb una metodologia iterativa que ha permès concretar objectius, estratègies i iniciatives.

El **model Salut Plus**, eix central del Pla Estratègic, és la nostra aposta per un concepte de salut que va més enllà de la malaltia. Es tracta d'un enfocament integral que prioritza la cura de la persona en totes les seves dimensions —biològica, psicològica, social, cultural i espiritual— i al llarg de tota la vida, buscant una atenció de qualitat. Salut Plus se centra en tres pilars fonamentals:

1. **Assistència integral i humanitzada:** Situar les persones al centre, promovent una atenció empàtica, adequada i adaptada a les necessitats individuals.
2. **Col·laboració en xarxa:** Reforçar la coordinació entre l'Hospital, l'Atenció Primària i altres centres assistencials per assegurar la continuïtat, l'assistència integrada i l'eficiència dels serveis.
3. **Palanques transformadores: coneixement, sostenibilitat i tecnologia:** Impulsar la digitalització, la intel·ligència artificial i una gestió eficient per garantir la qualitat assistencial i el respecte al medi ambient. A l'hora que es potencia un ecosistema d'aprenentatge continu.

A més, el pla redefeix el nostre **propòsit, missió, visió i valors**, posant l'accent en l'excel·lència, la confiança, el compromís, l'empatia i el treball en equip com a motor d'una organització forta i cohesionada.

Els reptes que aquest pla comporta són significatius, però també ho són les oportunitats. La seva implantació requerirà la implicació de tot l'equip de l'hospital, mantenint un diàleg obert i fluid, així com el suport decidit de l'administració pública.

Amb el **Pla Estratègic 2024-2028**, comença un camí il·lusionant cap a un futur en què l'Hospital General de Granollers serà l'hospital universitari del campus assistencial referent al territori en salut, docència i innovació.

Beatriz Bayés

Directora general.



1. Introducció

El sector sanitari viu una **transformació constant i accelerada**. L'increment de l'esperança de vida comporta noves oportunitats i necessitats de la societat. La tecnologia està revolucionant el camp de la salut, creant possibilitats que canvien els paradigmes tradicionals. Els/les professionals sanitaris s'enfronten a **nous reptes i interessos**, mentre que els pacients i la ciutadania reclamen una **atenció més propera, personalitzada, preventiva i integral**. Aquest conjunt de desafiaments exigeix el màxim de tots els actors del sistema sanitari.

La medicina avui en dia és doncs, una combinació de tradició, història, reptes constants, canvis continus i disrupció tecnològica. En aquest context, on es parla de medicina personalitzada, intel·ligència artificial, biotecnologia, així com d'humanització, prevenció, educació sanitària, i d'una gestió econòmica sostenible, és essencial comptar amb un full de ruta que sigui una guia pels propers anys.

Per a l'**Hospital General de Granollers** (en endavant HGG o l'hospital), aquest full de ruta es concreta en el Pla Estratègic 2024-2028 que es presenta a continuació. La seva elaboració ha comptat amb la participació activa dels professionals de l'HGG, així com de representants dels pacients, ciutadania, empreses del territori i altres veus rellevants vinculades a l'HGG. Aquest procés obert i d'escolta activa, ha fomentat la implicació i ha generat bones expectatives i confiança en la nova etapa de l'entitat.

L'objectiu d'aquest pla és convertir-se en un full de ruta, conegut i compartit per tots, que sigui assumit com a propi i que en faciliti la implementació. Els principis que han guiat aquest procés són la il·lusió dels professionals, el compromís amb els pacients, la implicació de la ciutadania, la innovació cost-efectiva, la generació de coneixement

i la sostenibilitat en la gestió. Aquests pilars fonamentals reflecteixen l'ambició de l'organització i orienten els seus esforços cap a l'assoliment del seu objectiu: **SER SALUT PLUS**.

El concepte **SALUT PLUS** va més enllà d'una atenció sanitària. Aborda la salut en el sentit més ampli, treballant per l'experiència del pacient i del professional, amb una visió sanitària i social integrada i treballant en xarxa. Aquest enfoc ha d'ajudar a consolidar HGG com l'hospital de referència del territori apuntalat en les tres branques: assistència, docència i recerca i investigació.

Aquest pla aporta una **visió àmplia, compromesa i integradora, basada en la creació col·lectiva**. Busca no només millorar la salut de la població, sinó també fomentar el creixement personal i professional dels seus membres, generant un treball amb propòsit. Així, el pla es converteix en una font d'inspiració, i una promesa de creixement futur per a l'organització i la comunitat que serveix.

El nom del pla **HUG28**, vol representar, una nova perspectiva que integra els diferents significats associats a aquest concepte, tenint en compte les diverses accepcions. En anglès vol dir **abraçada**, i per tant representa tot allò que es vol acollir en aquesta nova etapa: una mirada més àmplia a la salut, una visió més holística de la persona i un acompanyament més global del seu benestar. En germànic vol dir **pensament profund, intel·ligència i lideratge del coneixement**, el que ens porta a una visió més ambiciosa en aquesta nova etapa, posant èmfasi no només en l'atenció, sinó també en la ciència al servei de l'humanisme sanitari, reforçant la recerca i la docència. Aquest nom busca enfortir vincles, ampliar la visió i construir el futur.



2. Context de l'hospital

2.1. Història de l'HGG

L'**Hospital General de Granollers** compta amb una història de prop de set-cents anys. El seu origen se situa el 1328 quan Bertran de Seva va crear una institució d'acollida per a pobres, pelegrins i malalts. D'aquell edifici encara en perdura la nau, coneguda el dia d'avui com a **sala Francesc Tarafa**. Des de llavors, l'organització ha experimentat una llarga evolució, marcada per nombrosos moments clau que han definit el seu creixement i transformació.

L'any 1521 l'establiment va passar a dependre del municipi i l'any 1844 l'hospital es va traslladar a l'antic convent dels Caputxins, al carrer d'Agustí Vinyamata. L'antic convent es va transformar en hospital i l'hort, en cementiri. Onze anys després, el 26 de febrer de 1855, les Germanes Carmelites de la Comunitat Vedruna arriben a l'Hospital de Granollers per fer-se càrrec del centre hospitalari i de l'escola de nenes. La història de la institució estarà sempre influenciada per la feina i dedicació de les germanes.

Amb el temps l'espai de l'hospital es va anar degradant i va esdevenir inadequat i insalubre. A principis del segle XX les instal·lacions de l'hospital resulten insuficients i s'inicià una campanya –encapçalada per Francesc Ribas– per **construir un nou hospital**. L'objectiu era que estigués situat en un lloc elevat, ventilat i assolellat.

El 5 de setembre de 1914, per la Festa Major, es va posar la primera pedra de l'edifici. Les dificultats econòmiques van fer que les obres de construcció del nou hospital-asil s'allarguessin gairebé deu anys. Els treballs es van costejar amb aportacions econòmiques de diversos mecenes, amb diners recaptats per la societat granollerina i, sobretot, a través de la venda del retaule dels Vergós, que

havia presidit l'altar major de l'església de Sant Esteve, a la Junta de Museus i Belles Arts de Barcelona.

El 25 de juliol de 1923 s'inaugurava el **nou Hospital-Asil de Granollers amb una capacitat per a 80 llits**. Constava de dos pavellons, un destinat a hospital i un altre a asil, i un pavelló central que inclouria la capella, la cuina i el convent de la Comunitat Vedruna des d'on les germanes viuran i treballaran, dirigint el personal d'infermeria durant més de vint anys.

L'hospital ha experimentat **diverses ampliacions i modernitzacions** al llarg dels anys per adaptar-se al creixement poblacional i als avenços tecnològics. Entre els projectes destacats, el 1971 es va construir un nou pavelló que es va ampliar el 1978, i el 1984 es va obrir el Centre Geriàtric Adolfo Montaña. El 1995 es van renovar les instal·lacions amb noves plantes d'hospitalització, UCI, quiròfans i altres serveis, i el 2009 es va inaugurar un edifici de Consultes Externes de 13.000 m² amb 76 consultoris, 21 gabinets d'exploració i quiròfans per a cirurgia menor.

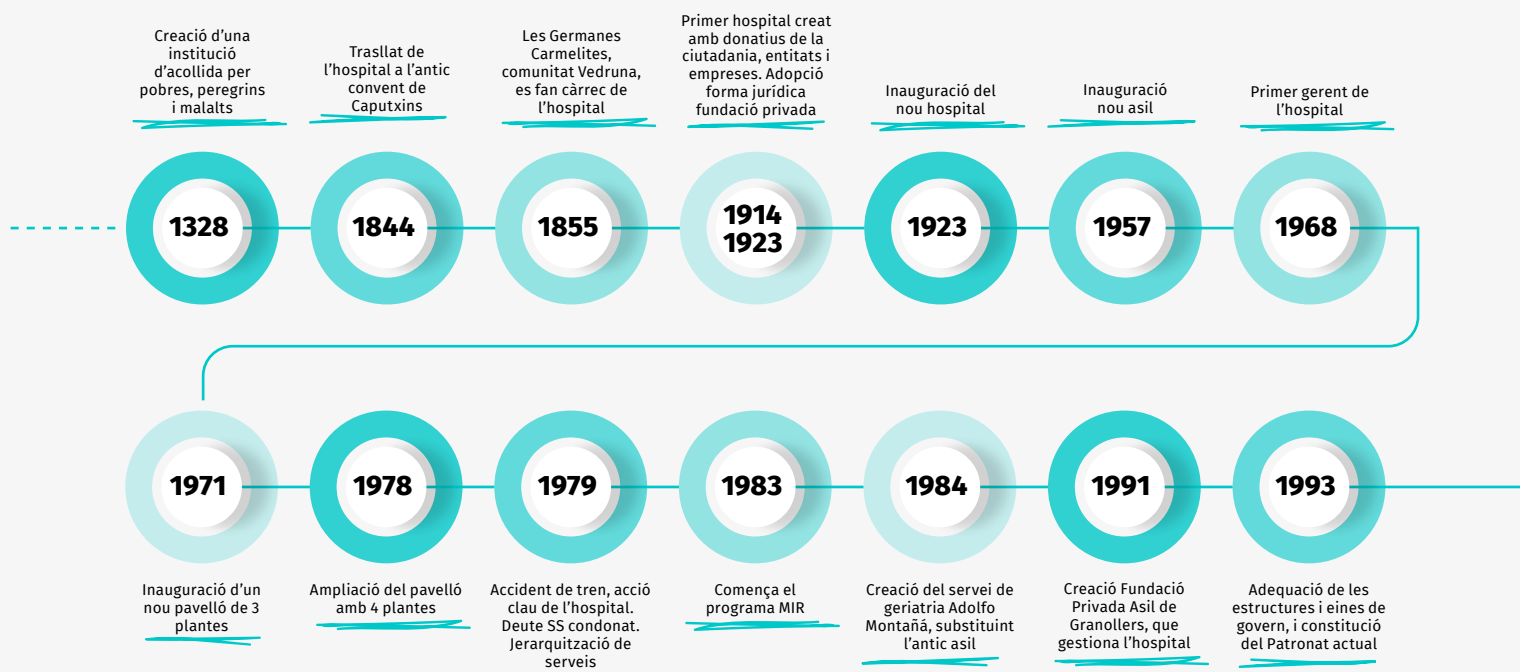
Les darreres ampliacions de l'hospital ha estat durant els anys 2022 i 2023 amb el Centre Salut Granollers, amb serveis especialitzats en oftalmologia i anestèsia, i un bloc quirúrgic modern on es fa cirurgia menor i major ambulatories; i l'Edifici Compacte, que ha permès crear un nou Servei d'Urgències, incrementar els llits d'UCI, incorporar un nou TAC i espais preparats per a futures unitats quirúrgiques.

Aquestes actuacions han suposat una inversió significativa i han dotat l'hospital **d'estructures modernes, sostenibles i de qualitat**, garantint la millora contínua dels serveis.

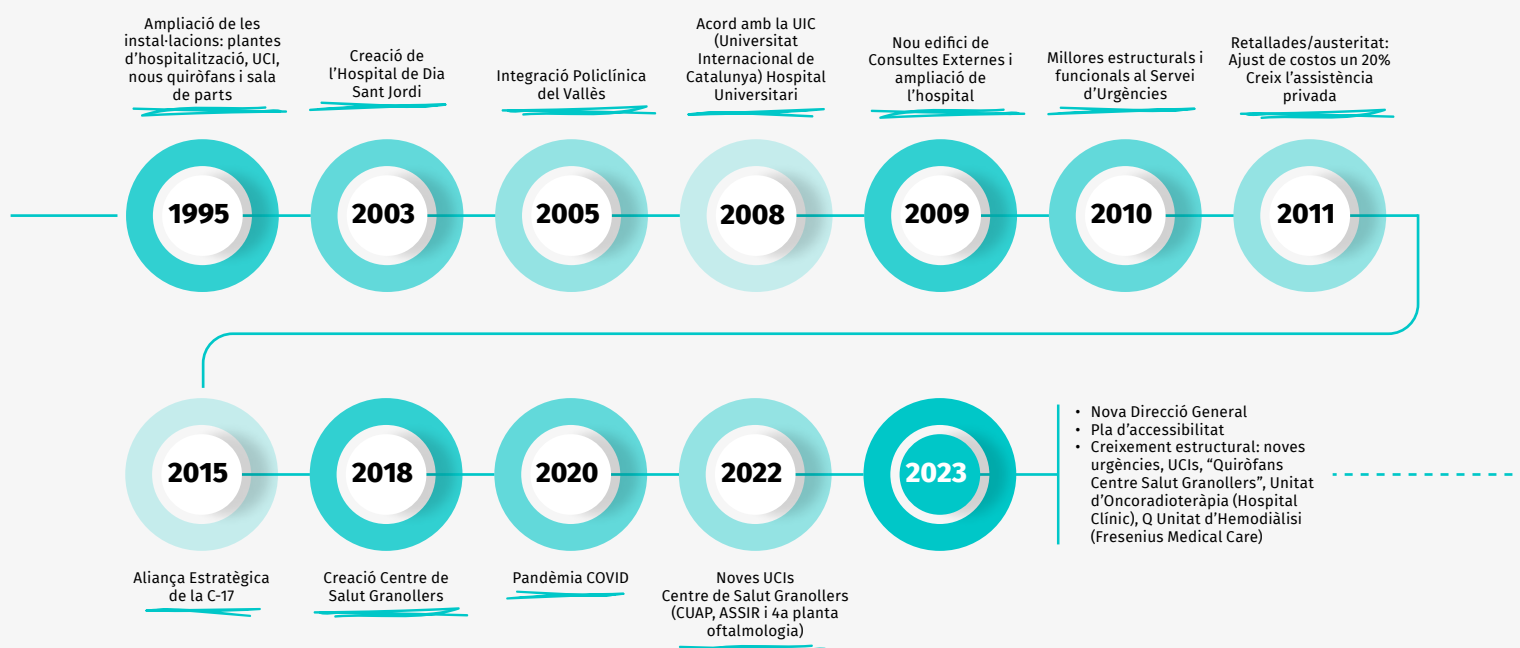


2.1.1. Els moments clau de l'hospital

Els orígens de l'HGG: d'on venim



Història recent



Imatge 1: línia temporal de l'HGG

2.1.1. Propietat i governança

Originàriament, el centre era una institució de beneficència particular que depenia de l'ajuntament, l'any 1920 va adoptar la forma jurídica de fundació privada, quan es va construir el nou hospital en l'emplaçament actual.

La fundació es va regir per un reglament aprovat per ordre ministerial l'any 1952, amb un Patronat constituït per representants de l'Ajuntament de Granollers, de la **Parròquia de Sant Esteve**, d'altres institucions (govern civil, Diputació, etc.), a més de descendents de les famílies dels principals donants i protectors.

Els seus estatuts s'han adaptat en dues ocasions, sent la darrera l'any 1993, on s'adequaven les seves estructures i eines de govern als temps actuals. Amb la renovació **es va constituir un nou Patronat** en el qual les institucions passaven a tenir més pes i els càrrecs deixaven de ser hereditaris.

Posteriorment i amb l'ampliació de serveis es van crear diferents fundacions. El 2003 la Fundació Bertran de Seva per a la **Gestió de Serveis Sanitaris i Socials**, que es faria càrrec d'un hospital de dia per a persones afectades per la malaltia d'Alzheimer i altres trastorns cognitius. Aquesta fundació tenia el mateix patronat i equip directiu que la **FPHAG** (Fundació Privada Hospital Asil de Granollers). Posteriorment, el 2006, es va crear la **Fundació Privada Francesc Ribas**, que igual que la Fundació Bertran de Seva tenia els mateixos òrgans de govern i gestió que la FPHAG, aquesta es va constituir per preservar el patrimoni de la FPHAG. Finalment, el 2021 es van fusionar totes les fundacions deixant com a única la **Fundació Privada Hospital Asil de Granollers** (endavant la fundació).

El **Patronat té com a missió governar la fundació**, i això suposa: assumir la planificació estratègica, controlar la gestió realitzada per la direcció general i complir amb les responsabilitats derivades dels estatuts de la fundació de forma diligent i ajustada a la legalitat, buscant l'excel·lència.

Actualment, pràcticament la totalitat de la seva activitat està concertada amb el **Servei Català de la Salut**, sent residual l'activitat amb altres institucions públiques, i l'activitat privada amb mútues, companyies d'assegurances i privats.

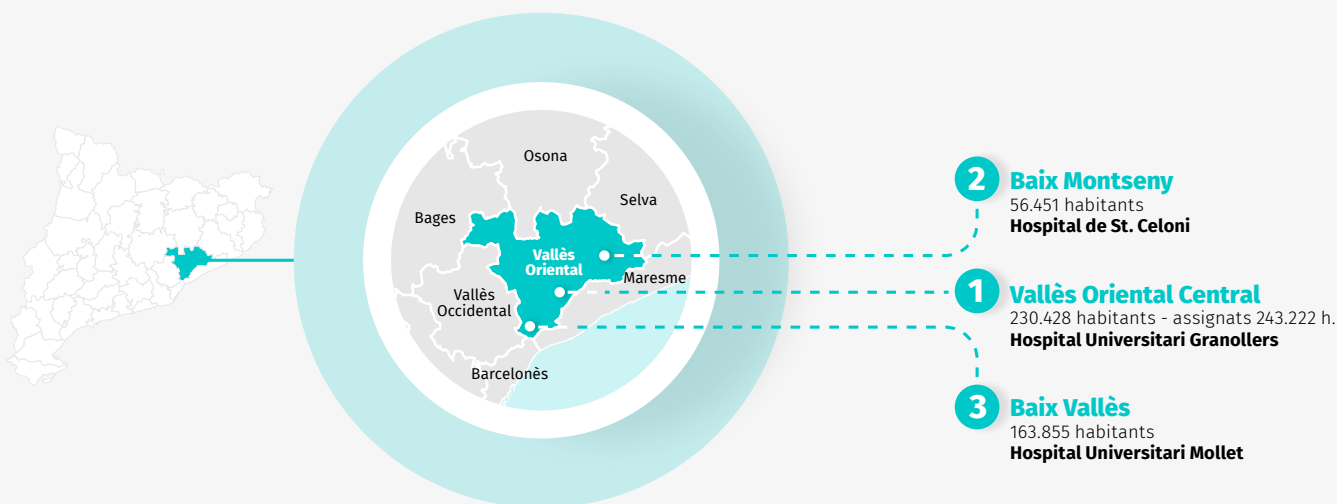


2.2. Àmbit d'actuació de l'HGG

L'HGG pertany a la **Regió Sanitària Metropolitana Nord** i és l'hospital de referència per a la comarca del **Vallès Oriental**, proveint tant atenció sanitària com sociosanitària.

El servei abasta una població de 450.734 habitants distribuïts en 851 km² i amb una edat mitjana de 42,3 anys. El territori es divideix de la següent manera:

- **Vallès Oriental Central** (230.428 habitants): territori per a l'**atenció bàsica**. Atén els municipis de La Garriga, Montornès, Montmeló, Granollers, la Roca del Vallès, Les Franqueses del Vallès, Llinars i l'Ametlla del Vallès.
- **Resta del territori** proper (220.306 habitants) per la **patologia de referència**, inclou les zones de:
 - **Baix Vallès**: 163.855 habitants en 15 municipis, que venen de l'Hospital Universitari de Mollet.
 - **Baix Montseny**: 56.451 habitants en 17 municipis, que venen de l'Hospital de Sant Celoni.



Imatge 2: distribució de la població al Vallès Oriental

L'HGG també gestiona el **Centre Geriàtric Adolfo Montañá**, el **Centre de Salut Granollers** i l'**Hospital de Dia Sant Jordi**, especialitzat en el tractament de demències i trastorns cognitius com l'Alzheimer.

A més de la gestió ja mencionada, l'hospital disposa d'aliances estratègiques amb entitats públiques i privades per tal d'oferir una atenció sanitària integral, de qualitat i especialitzada, que permeti millorar la qualitat de vida dels seus pacients i assegurar que rebin el millor tractament possible en cada especialitat:

- **Unitat d'Onco-radioteràpia de l'Hospital Clínic de Barcelona**, per proporcionar serveis d'onco-radioteràpia. Aquesta aliança permet que els pacients del Vallès Oriental tinguin accés a tractaments avançats de radioteràpia sense haver de desplaçar-se. És una unitat preparada per atendre aproximadament 1.000 pacients a l'any.
- **Unitat de Diàlisi** gestionada en col·laboració amb **Fresenius Medical Care**, aquesta aliança permet oferir tractaments de diàlisi d'alta qualitat, amb tecnologia avançada i personal especialitzat per a pacients amb insuficiència renal crònica. S'hi poden atendre fins a 175 pacients anuals.
- **Assistència Integral Psiquiàtrica** col·laborant amb **Benito Menni**, per oferir serveis complets d'assistència psiquiàtrica, incloent hospitalització, consultes externes, i programes de rehabilitació per a pacients amb trastorns mentals.
- **Sistema d'Emergències Mèdiques (SEM)**, treballant en estreta col·laboració amb l'HGG per garantir una resposta ràpida i eficient a les **urgències mèdiques**. Aquesta aliança permet la coordinació immediata dels serveis d'emergència i el trasllat adequat dels pacients a l'hospital, assegurant una atenció immediata i de qualitat en situacions crítiques.

De totes aquestes aliances, requereixen menció especial l'**Aliança Hospitalària de la C-17** i l'**Atenció Primària**. L'Aliança Hospitalària de la C-17 promou el treball en xarxa entre els següents hospitals: l'Hospital Clínic (l'HCB), el Consorci Hospi-

talari de Vic (CHV), l'Hospital General de Granollers (HGG), l'Hospital de Mollet (FSM) i l'Hospital de Sant Celoni (HSC) i l'Hospital de Campdevànol. D'aquesta manera, es crea un contínuum assistencial entre les comarques del ripollès, osona, Vallès Oriental i l'àrea de salut de Barcelona.

L'objectiu principal d'aquesta aliança és establir una **col·laboració en matèria de gestió assistencial de la salut**, amb una població de referència aproximada d'un **milió i mig de persones**. En especial es prioritza el treball conjunt en Oncologia, Neurociències i en l'àrea Cardiovascular, buscant que els processos siguin integrats i homogenis a tot el territori. En les tres àrees es despleguen comissions clíniques conjuntes. També treballa el contínuum assistencial pels malalts crítics, actuant els centres mencionats com clústers.

Això permet als pacients disposar d'un contínuum d'atenció assistencial conegut, de qualitat, que garanteix equitat i que vetlla per la seguretat i la qualitat del servei entre tots els agents. Garantint els següents principis:

- **Equitat:** promoure la millor atenció especialitzada a la població del Osona, Vallès Oriental, i Barcelona Esquerra amb independència del lloc de residència.
- **Accessibilitat:** facilitar l'accessibilitat amb uns processos assistencials eficients i que afavoreixin una atenció el més propera a la població possible.

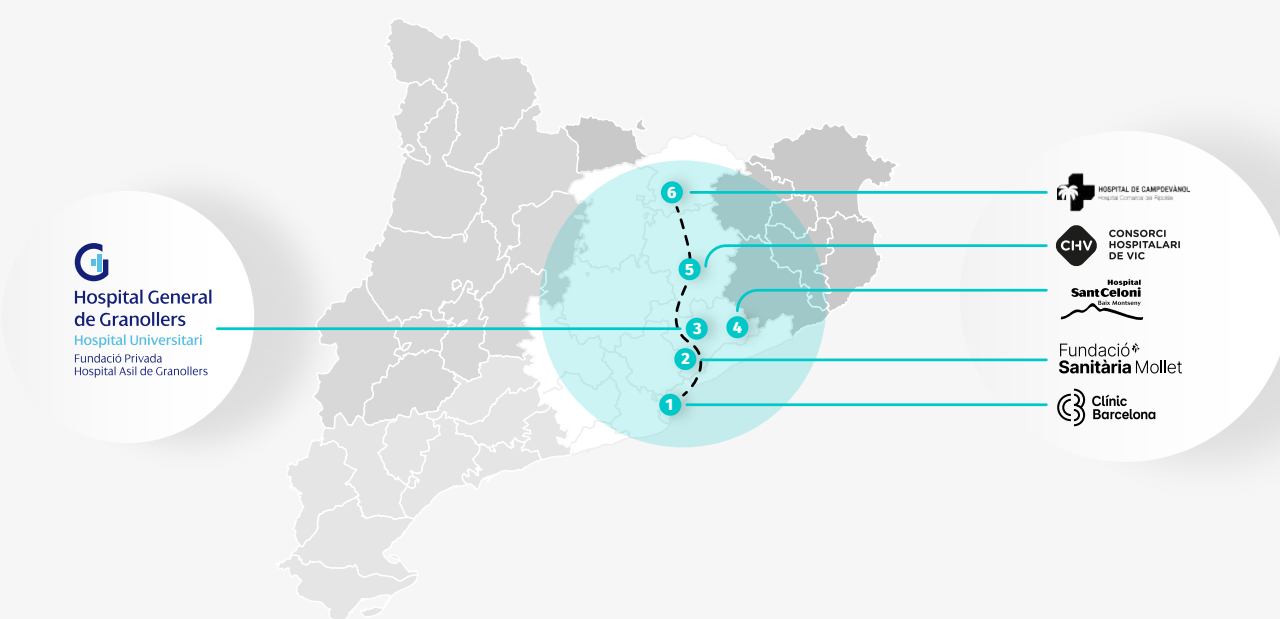
• **Coneixement:** sumar el coneixement i garantir el desenvolupament professional, promovent la formació continuada, la recerca i la formació en xarxa a partir del lideratge clínic.

• **Sostenibilitat:** compartir recursos per promoure la sostenibilitat del sistema.

Aquests principis i eixos, estan alineats amb Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) definits per Nacions Unides.

La relació amb l'**Atenció Primària** és essencial per a una atenció sanitària integral i eficient. Facilita la continuïtat assistencial, assegurant les transicions fluides i la reducció d'errors dels pacients quan són donats d'alta de l'hospital. Aquesta col·laboració millora la qualitat assistencial, la personalització dels tractaments, la prevenció de malalties mitjançant la detecció precoç i la promoció d'hàbits saludables, i la reducció dels costos per evitar duplicacions i hospitalitzacions prolongades. La Primària és imprescindible en el seguiment de les malalties cròniques, la coordinació en les urgències, l'intercanvi d'informació clínica i l'educació sanitària conjunta. El repte que es planteja passa per millorar la comunicació, integrar sistemes informàtics, promoure la formació conjunta i establir protocols clars.

Aquesta relació optimitza recursos, millora la satisfacció del pacient i reforça la capacitat de resposta de les necessitats de la ciutadania.



Imatge 3: detall dels hospitals inclosos dins de l'aliança estratègica C-17

Els acords estratègics que ha establert l'HGG estan alineats també amb les estratègies definides pel **CatSalut** en el seu **Pla Estratègic 2021-2025**.

Més enllà de la vessant assistencial, **la gestió del coneixement**, tant en docència com en recerca és un punt fonamental per l'HGG. En relació a la docència, des del 2011 s'ofereix **formació del grau de Medicina de la UIC** (Universitat Internacional de Catalunya), i al propi centre es realitzen pràctiques de les especialitats:

- Aparell Cardiovascular
- Aparell Respiratori
- Neurologia
- Urgències

El darrer curs també s'han incorporat les especialitats de **Unitat de Pneumologia** i la **Unitat de Cirurgia colorectal**, ampliant així l'oferta docent de grau a l'HGG.

A més de les formacions de graus, a l'HGG també ofereix **formacions de pregrau, postgraus i formació especialitzada** per completar l'oferta formativa. L'HGG també aposta per la **formació continua** dels seus professionals.

La **recerca** es l'altre àrea clau de la **gestió del coneixement**. L'HGG participa en diferents projectes de recerca i els seus professionals realitzant diferents publicacions indexades.

Totes aquestes activitats posicionen l'HGG de manera òptima per desenvolupar un paper fonamental i assolir nous reptes de futur, exercint àmpliament el seu rol d'**hospital de referència** seguint la definició de CatSalut:

"és un centre de major complexitat que ofereix serveis especialitzats i altament tecnològics per tractar patologies complexes o rares que no poden ser resoltes en un hospital bàsic. Els hospitals de referència donen suport als hospitals bàsics i cobreixen una població més àmplia, sent destinats a resoldre problemes de salut que requereixen una tecnologia o un nivell de coneixement molt específic".

Assegurant així una atenció de qualitat, propera, integral i integrada; i garantint la cobertura territorial de manera òptima de la població de referència.

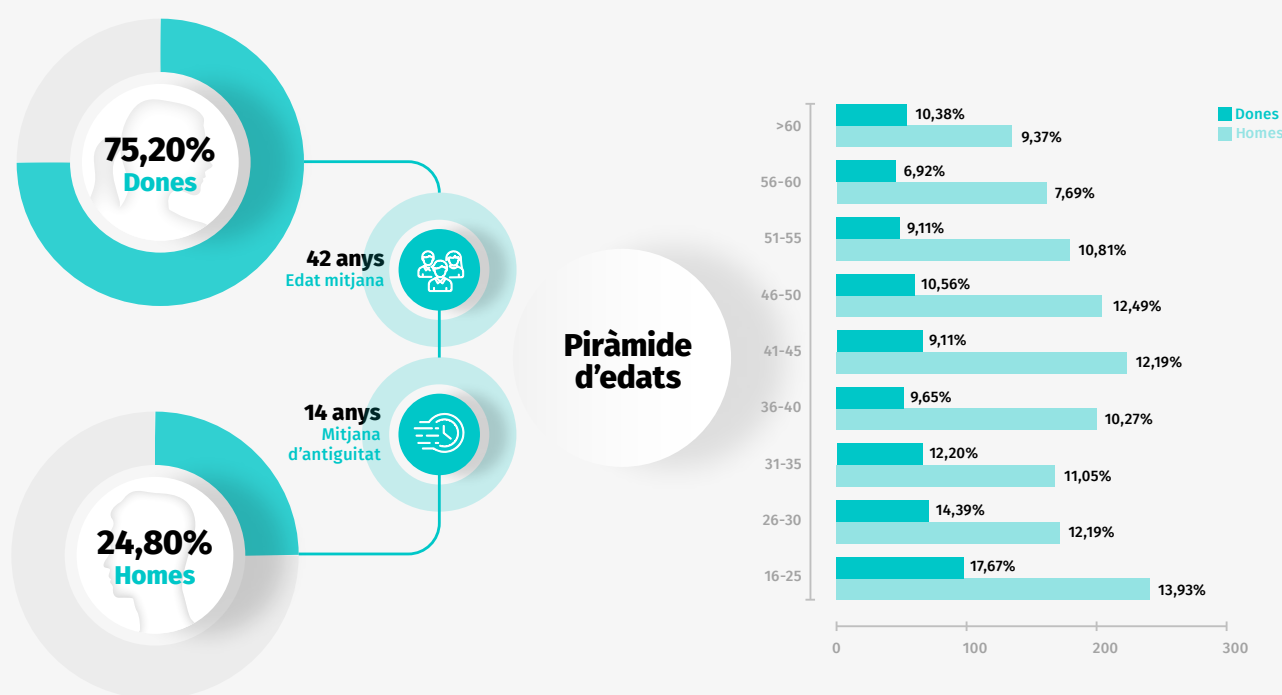


2.3. L'HGG en dades

A continuació es detallen els diferents xifres claus i més rellevants per entendre l'HGG. Dades a tancament del exercici de 2023 com últim exercici complert.

2.3.1. Dades demogràfiques de la plantilla

Professionals a l'HGG: a finals del 2023, treballaven **1898 professionals**, majoritàriament dones (75,20%) amb 14 anys d'antiguitat mitjana i una edat mitjana de 42 anys.



Imatge 4: distribució (%) dels professionals al HGG per gènere, edat i antiguitat

Distribució per col·lectius i recursos assistencials: La **distribució per col·lectius** així com els **recursos assistencials** gestionats per l'HGG al 2023 són els següents:



Imatge 5: detall de la distribució dels professionals per col·lectiu i recursos assistencials gestionats per l'HGG (2023)

2.3.2. Dades d'activitat assistencial

Activitat assistencial: pacients atesos el 2023 a l'atenció hospitalària i l'atenció ambulatoria.



Atenció Hospitalària

Hospitalització d'aguts

Altes totals	23.835
Estada mitjana (dies)	3,98
Parts i cessàries	986

Cirurgia

Intervencions programades	
Cirurgia convencional	3.549
Cirurgia major ambulatoria	7.648
Intervencions urgents	2.518
Cirurgia menor ambulatoria	12.035

Urgències

Urgències ateses	112.099
------------------	---------



Atenció Ambulatoria

Consultes externes

Visites totals	372.964
Primeres visites	142.157
Índex de reiteració	2,35
Mitjana diària de visites	1.480

Hospital de dia (sessions)

Onco-Hematològic	8.907
Mèdic-Quirúrgic	21.248
Pediàtric	935

Rehabilitació (sessions)

Fisioteràpia	48.181
Teràpia Ocupacional	833

Imatge 6: detall dels pacients atesos durant el 2023 a l'HGG

Serveis centrals: activitat assistencial als serveis definits com centrals a l'HGG



Serveis centrals

Radiologia

Radiologia convencional	103.693
Ecografies	13.885
TAC	20.524
Memografies	11.960
Radiologia intervencionista	1.932
Radiologia intervencionista d'alta complexitat	20
Ressonància magnètica nuclear	13.997

Laboratori

Determinacions	1.757.489
----------------	-----------

Anatomia patològica

Citologies	4.700
Biòpsies	12.438
Necròpsies	26

Altres proves intervencionistes

Endoscòpies digestives	7.382
Ecocardiograma Dopple	9.585
Proves funció pulmonar	2.899
Ecocardi Dopple pediàtrica	2.120
Registres poligràfics nocturs	1.660

Farmàcia

Farmacotècnia	
Fórmules elaborades	1.932
Reconstituïció de citostàtics	20.891
Nutricions parenterals	4.741

Dispensacions

Dispensacions hospitalàries	1.264.334
Dispensacions ambulatories	25.265

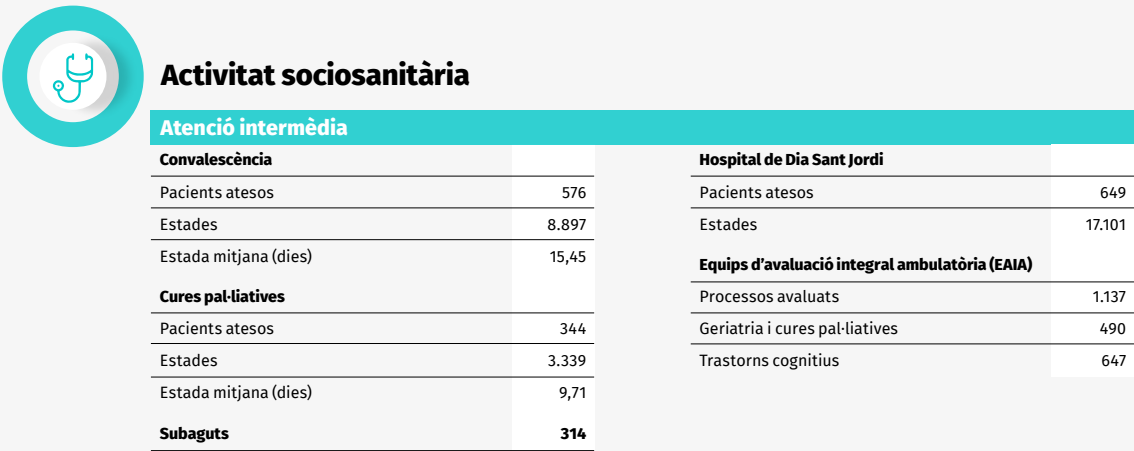
Prescripcions validades

Prescripcions hospitalàries	92.315
Prescripcions ambulatories	5.287

Nº visites atenció farmacèutica	3.870
Intervencions farmacèutiques	16.484

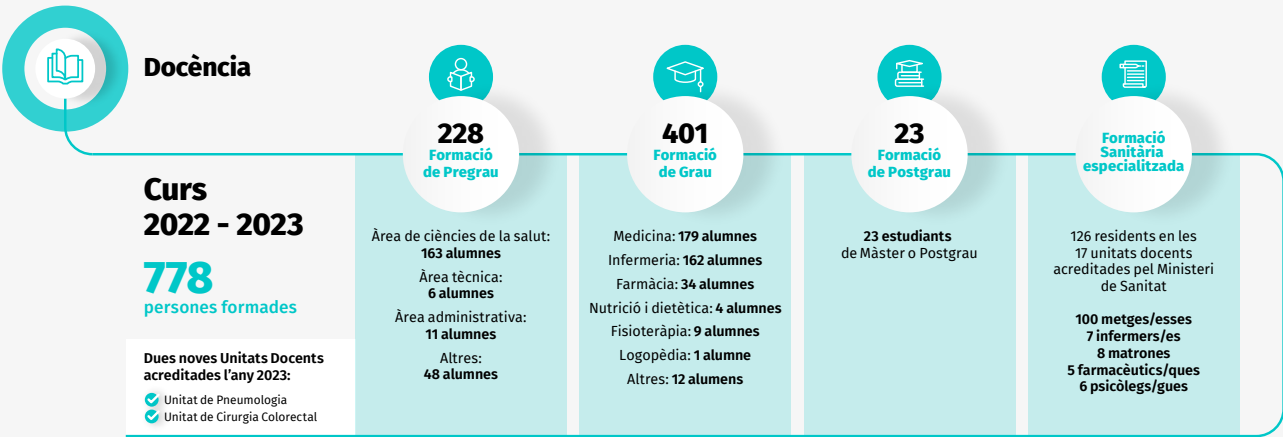
Imatge 7: detall de la activitat assistencial als serveis centrals de l'HGG (dades 2023)

Assistència sociosanitària (atenció intermèdia):



Imatge 8: detall de la activitat assistencial intermèdia (sociosanitària) a l'HGG (dades 2023)

2.3.3. Dades de gestió del coneixement



Imatge 9: detall de l'oferta formativa de l'HGG al curs 2022-2023

3. El procés del Pla Estratègic 2024-2028

El Pla Estratègic 2024-2028 de l'**Hospital General de Girona**, s'ha desenvolupat en un context de canvi i renovació de la direcció general i el comitè de direcció de l'HGG.

La intenció, en aquesta nova etapa, ha estat treballar el pla d'una manera molt participativa, amb l'objectiu de donar veu a totes les parts implicades. Aquest procés ha permès recollir informació valuosa, que ha contribuït a la creació d'un full de ruta que respon als reptes futurs, oferint una visió global i pràctica, i alhora estretament vinculada a la realitat.

Des del començament, **s'ha comptat amb la participació activa dels diferents col·lectius**, i de les persones clau dins de la institució, així com amb l'aportació dels principals agents externs: pacients, professionals, la comunitat, referents institucionals i experts del sector. Això ha permès incorporar diverses perspectives, assegurant la inclusió de totes les veus rellevants amb una mirada oberta e integradora.

Aquest pla estratègic és, per tant, una eina fonamental que **integra i alinea tots els nivells de l'organització**, harmonitzant les voluntats individuals i col·lectives amb el projecte de futur, per assegurar l'assoliment dels objectius institucionals.

El procés ha estat iteratiu i incremental, buscant la co-

hesió organitzativa, promovent la participació i el compromís de totes les parts. Aquest enfoc ha generat il·lusió i ha fomentat la transparència al llarg de tot el procés, permetent l'evolució cap a una versió concreta i accionable del pla.

Durant el procés del pla estratègic, s'han dut a terme més de **50 sessions de treball i reunions concretes**, amb la participació de més de 260 professionals.

Les sessions i les dinàmiques han estat totalment **participatives**, i els grups han treballat en la construcció del pla de **manera pràctica, estructurada i orientada a resultats**. En totes les activitats s'ha integrat una **perspectiva estratègica, inspiradora i sistèmica**, amb el suport d'eines que han facilitat el mapeig de l'estratègia. A més, aquestes dinàmiques han contribuït a **cohesionar els equips** i han iniciat una transformació en la forma de treballar, fomentant una visió molt més transversal, enfocada i compartida.

La configuració dels grups i les sessions per les dinàmiques s'explica a continuació per cada un dels següents col·lectius:

- Patronat
- Comitè de Direcció
- Equips de treball
- Grups d'interès i experts del sector



Imatge 10: detall del procés de treball iteratiu i incremental

3.1. Patronat

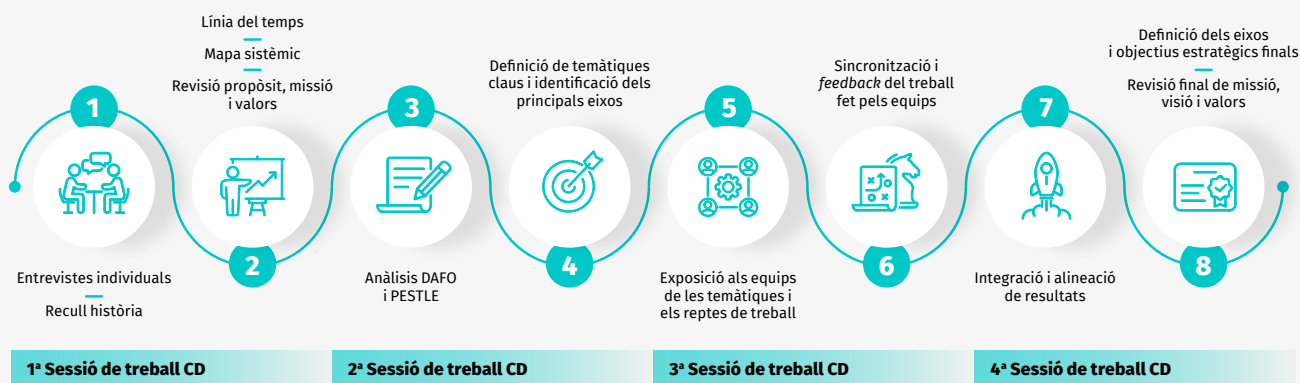
El Patronat, com òrgan de govern **va aprovar en el seu inici les temàtiques claus i el model de treball** a seguir en el procés participatiu que començava. Transmetent confiança i valor al criteri tècnic i expert, va deixar llibertat d'actuació per recollir tota la informació i per treballar d'una manera molt oberta i integradora amb tots els implicats.

Al final del procés va validar el resultat tant de les línies estratègiques com, i especialment, de **la coherència amb el propòsit, missió, visió i valors de l'entitat**, assegurant que tots els col·lectius representats pel Patronat veien reconeguts, incorporats i desenvolupats els seus interessos i amb la voluntat conjunta d'assegurar el creixement i l'assoliment dels reptes de futur de l'entitat.

3.2. Comitè de Direcció

L'equip directiu ha fet una primera tasca d'alineació i coherència. Analitzant les temàtiques clau i integrant una mirada respectuosa i agraïda al passat, una reflexió profunda del moment present i una ambició reptadora vers el futur. Això ha permès **centrar els temes més rellevants a treballar amb els equips** de manera específica.

El procés de treball amb l'equip directiu inclou 11 entrevistes individuals, 4 sessions conjuntes i diferents sessions de contrast fins la validació final.



Imatge 11: procés de treball amb el Comitè de Direcció (CD)

3.3. Equips de treball

Més de **260 persones internes** han participat en el procés, distribuïdes en 8 equips de treball organitzats per eixos temàtics.

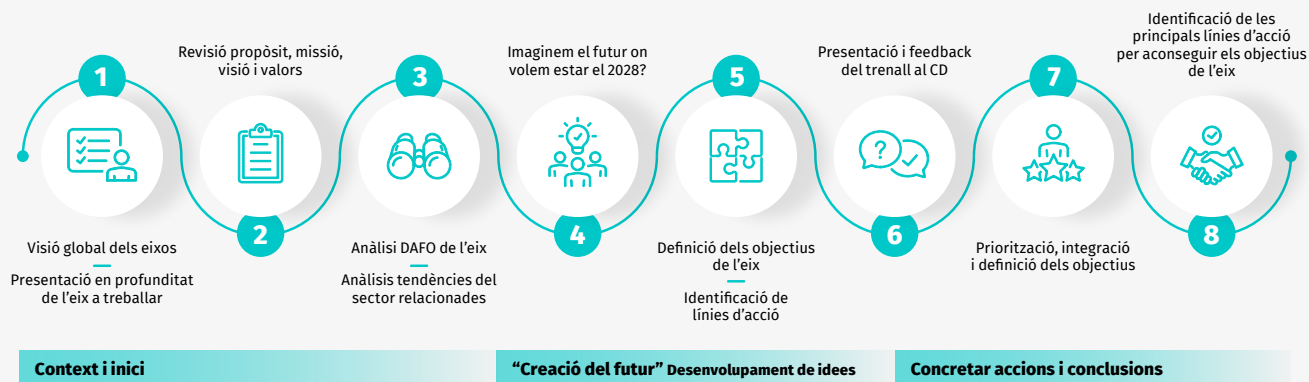
Cada equip ha realitzat **3 sessions de treball** per aprofundir en la temàtica i dur a terme un anàlisi exhaustiu amb visió de futur, amb l'objectiu de definir un pla concret i complert per aquell eix.

La configuració dels equips ha estat totalment **transversal i multidisciplinària barrejant funcions, especialitats i diferents nivells organitzatius**. Algunes persones han estat seleccionades per la seva experiència o rol dins l'organització, mentre que la participació també s'ha obert a voluntaris per garantir la inclusió de totes aquelles persones interessades a formar part del procés.

El **comitè d'empresa** va ser també respectat en el seu rol i va tenir una sessió de treball específica en la que va aportar la seva mirada i les temàtiques que més preocupaven de cara al futur.

El procés de treball que cada equip ha seguit es detalla a continuació:

La configuració dels equips ha estat totalment transversal i multidisciplinària barrejant funcions, especialitats i diferents nivells organitzatius



Imatge 12: procés de treball dels equips pels diferents eixos temàtics

Finalment, i per assegurar que tothom que volgués participar pogués donar la seva opinió es va realitzar **una enquesta adreçada a tots els professionals de l'HGG**. En total, 217 persones de tots els àmbits van participar-hi. Els resultats de l'enquesta (disponibles a l'annex) han permès complementar les aportacions obtingudes en els grups de treball temàtics, ampliant així la recollida d'opinions dels professionals de l'organització.

3.4. Grups d'interès i experts dels sector

Amb la voluntat d'obrir el pla a l'entorn i integrar totes les mirades **s'han escoltat també veus rellevants**. Concretament pacients, representants de CATSalut i atenció primària, experts del sector, representants de la ciutadania, la comunitat Vedruna, empresaris de la zona, regidors de l'Ajuntament de Granollers i membres del consell comarcal i de les universitats. Per fer-ho, s'han realitzat sessions específiques amb cada col·lectiu per recollir i incorporar els principals interessos i punts de vista.

Això ha permès enriquir el pla, combinant la mirada interna amb la visió externa, amb la voluntat d'encaixar amb l'entorn i la societat com a part essencial de l'ecosistema del qual l'hospital forma part.

3.5. Altres fonts

El pla també s'ha reforçat amb la revisió d'articles i documentació especialitzada, la identificació de millors pràctiques i tendències del sector, així com l'anàlisi d'altres plans estratègics rellevants i l'alineació amb les directrius del Pla Estratègic del CatSalut.

Durant tot el procés de construcció del pla, per dinamitzar-lo i mantenir un to elevat de reflexió i implicació, també s'ha comptat amb **3 sessions inspiradores**:

- **Miquel Lladó**, conferenciant i escriptor, que ens va parlar d'**enamorar-nos del futur**.
- **Manel del Castillo**, director general de Sant Joan de Déu, ens va explicar el **procés de transformació que ells van viure**.
- **Jordi Mompart**, Professor de la Universitat de Física de UAB, que ens va portar al futur, amb una **visió de les aportacions de la tecnologia i el seu impacte**.

Els **resultats** obtinguts mitjançant l'aplicació d'aquesta metodologia de creació col·lectiva en el desenvolupament del pla estratègic per l'HGG han estat els següents:

- Un pla estratègic 2024/2028 **elaborat de manera participativa**, que defineix els eixos i la concreció dels mateixos per la seva implantació.
- **Alineació** dels comandaments amb el pla definit gràcies a la seva participació i implicació.
- **Compromís i orgull de pertinença** dels empleats/es al tenir un pla director clar, comunicat i elaborat amb els seus inputs.
- **Participació i implicació**, permetent-los avançar cap als objectius compartits de la companyia de manera proactiva, reforçant la connexió i el compromís dels equips amb els objectius globals.
- **Foment de la transversalitat i la transparència** entre els equips i departaments fomentant l'ajuda mútua i el treball en equip.
- **Aconseguir objectius** mesurables i concrets que facin avançar la organització.
- El **reconeixement de l'entorn social i econòmic** i la voluntat de col·laborar i contribuir en aquesta nova etapa.



4. DAFO

En el procés d'elaboració del pla estratègic s'ha realitzat un **anàlisi exhaustiu** per comprendre tant les circumstàncies internes com les externes que afecten l'organització. Aquest anàlisi ha permès **identificar els factors clau** que influiran en la capacitat per assolir els objectius de futur.

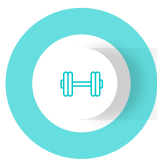
D'aquesta manera, es poden prendre decisions informades, aprofitar els avantatges competitius i estar preparats per fer front als desafiaments que puguin sorgir.

El resum d'aquest anàlisi es presenta a continuació:



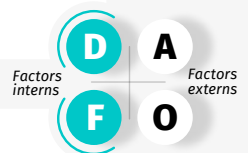
Debilitats

- Necessitat d'incrementar la mirada centrada en el pacient.
- Experiència pacient millorable a urgències.
- Elevada fragmentació del procés assistencial, necessitat d'abordatges més multidisciplinaris.
- Falta de transversalitat, coordinació, planificació amb impacte en pacient i eficiència.
- Dificultat per abordar tota la complexitat que pertoca com a hospital de referència.
- Cultura de restricció i elevada burocràcia interna.
- Creixement disharmònic i falta d'espais adequats.
- Dèficit d'infraestructures especialment quiròfans, sales de part, espais d'interacció amb pacients, etc.
- Instal·lacions complexes formades per diferents edificis i amb una senyalètica poc clara.
- Mobilitat i accés a l'HGG complicada, dificultat de desentotjar, falta de transport públic.
- Accessibilitat millorable a proves, organització de visites i consultes, intervencions quirúrgiques, temps d'espera a urgències.
- Dificultat pels pacients de comunicar-se amb HGG com atenció telefònica, canals digitals, etc.
- Necessitat de reforçar la coordinació amb altres dispositius sanitaris.
- Sistemes d'informació complexes, poc actualitzats i no integrats.
- Dificultat en captació de professionals al mercat i competència amb hospitals més grans que disposen de més recursos per atraure personal.
- Elevada càrrega assistencial que deixa poc temps i recursos per la recerca.
- Suport no homogeni a la docència en les diferents àrees.
- Falta de mecenatge per a la recerca i la innovació.
- Necessitat de reforçar la identitat i el prestigi de l'hospital.
- Poca visibilitat i desconeixement tant intern com extern de tot el que es fa.



Fortaleces

- Compromís i resiliència dels professionals implicats en el seu treball i amb els pacients.
- Hospital amic i estimat, genera sentiment de pertinença i acollida dels professionals, pacients i estudiants.
- Creixement en àrees claus i augment de professionals.
- Impuls d'un nou model assistencial basat en Unitats Funcionals Clíniques (UFC) amb bons resultats.
- Alternatives a l'hospitalització exitoses com HaD (Hospital a Domicili), HdD (Hospital de Dia), Gericom (Geriatría i comunitat), etc.
- Evolució positiva d'infermeria com la millora de ratis, la incorporació de noves pràctiques, enfoc en el desenvolupament i l'especialització, etc.
- Implantació d'una innovadora UDR (Unitat Diagnòstic Ràpid).
- Creació d'un rol específic que ha millorat la coordinació amb l'atenció primària.
- Impuls de la innovació com eix clau de la transformació.
- Existeix una aposta ferma per l'IA generativa.
- L'hospital és un motor econòmic del territori.
- Relacions institucionals de l'hospital amb el territori bones i amb voluntat de cooperació.
- Disposar de l'Espai Domum per atendre millor els pacients oncològics.
- Desenvolupament de qualitat amb normes ISO: estandarització de processos per detectar millores.
- S'ha creat un projecte de millora experiència pacient a urgències que comença a donar fruits.
- Disposar d'hospital aguts, dispositius d'atenció intermèdia i residencial.



Imatge 13: detall del DAFO de factors interns (Debilitats i Fortaleces)



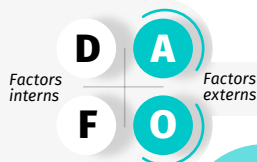
Amenaces

- Dependència significativa del finançament de CatSalut, que afecten al desenvolupament i l'assignació de recursos.
- Envel·liment de la població i augment de malalties associades i de pluripatologies.
- Increment de malalties cròniques que necessiten un abordatge multidisciplinari i suposen tractaments més llargs i més cars.
- Risc de no poder donar resposta a la necessitat creixent del territori.
- Manca general de professionals sanitaris amb expectativa que es mantingui en els propers anys.
- Pacient més informat i més exigent que implica majors demandes i expectatives no sempre possibles de cobrir.
- Complexitat en la gestió de la diversitat de gènere, cultural i generacional tant de pacients com de professionals.
- Noves generacions de professionals amb valors que reclamen models de relació laboral innovadors.
- Progrés ràpid de la tecnologia mèdica que requereix altes necessitats d'inversió, d'aprenentatge i integració.
- Risc de ciberatacs.
- Personal sanitari molt cansat post covid, amb risc d'elevat grau de burnout i precarització.
- Pèrdua de prestigi de la professió sanitària.
- Xarxes socials com mitjà de queixes dels pacients, influència negativa en la imatge de la sanitat.
- El canvi climàtic amb impacte negatiu sobre la salut i el benestar de la població i l'aparició de noves malalties.



Oportunitats

- CatSalut aposta per la Xarxa-C17, desenvolupant un model en xarxa integrat per millorar l'equitat ciutadana i l'ampliació de la cobertura territorial.
- Aprofitar la proximitat a Barcelona, sent Granollers una àrea d'influència favorable a potenciar.
- Desenvolupar alternatives a l'hospitalització convencional: telemedicina, hospitalització a domicili teleassistència, monitorització remota...
- Fer promoció i prevenció de la salut.
- Necessitat d'integrar els serveis sanitaris i socials per un abordatge més personalitzat.
- Empoderament dels pacients en la presa de decisions i integració d'enfocaments holístics i d'autocura.
- Incorporar la perspectiva del pacient en la millora dels serveis assistencials.
- Vincular salut i coneixement amb impacte en el territori.
- Reforçar la col·laboració amb l'Ajuntament i altres institucions del territori per millorar l'educació i la salut comunitària.
- Afrontar el repte de l'envel·liment de la població en relació a la demanda residencial.
- Incorporar tecnologia que ajudi a millorar els processos assistencials amb tractaments menys invasius, més complexos i amb millor qualitat.
- Aprofitar la revolució tecnològica de la IA, la robotització, la gestió de dades, simulacions, etc., per millorar els processos i l'eficiència.
- Millorar la coordinació i compartició de dades entre els centres de salut.
- Incorporar als àmbits sanitaris nous rols professionals: biocènòlegs, enginyers biomètrics, etc.
- Establir aliances estratègiques amb empreses de tecnologia, farmacèutiques i de l'àmbit de la salut.



Imatge 14: detall del DAFO dels factors externs (Amenaces i Oportunitats)

5. Propòsit, missió, visió i valors

L'ADN organitzatiu d'una empresa es fa tangible a través del **propòsit, la missió, la visió i els valors**, que són elements centrals per guiar el comportament i les decisions de l'equip. Durant l'elaboració del pla estratègic, s'ha donat especial importància a revisar aquests principis rectors, mantenint l'essència tradicional de l'hospital, però adaptant-los als reptes i objectius futurs.

Aquests elements no només defineixen la imatge desitjada de la marca, sinó que actuen com a motor del vincle corporatiu i el comportament de les persones. Una estratègia sòlida es veu reflectida en les accions diàries dels professionals, en com connecten i interactuen, alineant el seu propòsit individual amb el de l'entitat, contribuint així a una **cultura organitzativa forta i en evolució constant**.



Durant l'elaboració del pla estratègic, s'ha donat especial importància a revisar aquests principis rectors, mantenint l'essència tradicional de l'hospital, però adaptant-los als reptes i objectius futurs

5.1. Propòsit

És la raó fonamental de l'existència d'una organització. Respon a la pregunta "per què existim?" i es centra en l'impacte que l'organització vol tenir al món. És una declaració que reflecteix els valors i les creences fonamentals de l'entitat i la seva contribució a la societat. El propòsit de l'HGG és:

Anar més enllà per cuidar i millorar la vida de les persones.

5.2. Missió

La missió defineix l'objectiu específic i les activitats principals d'una organització en el present. Respon a la pregunta "què fem?" i descriu com l'entitat compleix el seu propòsit a la pràctica. La missió és més concreta i operativa que el propòsit, doncs s'enfoca en les accions i els serveis que l'organització ofereix als seus grups d'interès. La missió de l'HGG és:

Donar una atenció sanitària i social de qualitat amb un enfoc integral.

5.3. Visió

La visió és una imatge del futur desitjat de l'organització. Respon a la pregunta “**com volem ser en el futur?**” i descriu l'estat ideal què l'organització aspira assolir a llarg termini. La visió és **inspiradora i desafiant i motiva** als membres de l'entitat a treballar cap a fites ambicioses i significatives. La visió de l'HGG és:

Ser el campus sanitari de referència al territori.

5.4. Valors

Els valors **són les conviccions que ens guien cap a l'èxit**, tant en el present com en el futur. Representen els principis fonamentals que ens permeten **assolir l'estratègia**, i sorgeixen d'una **reflexió profunda** sobre el que és essencial per a l'organització.

Aquests valors no només actuen com a guia per als comportaments diaris, sinó que asseguren la cohesió interna i la creació de valor. Són les creences compartides que determinen allò que considerem important i correcte, i tenen un impacte directe en el comportament individual i col·lectiu. Gràcies a aquests valors, es construeix una cultura interna sòlida, que guia les nostres relacions amb els altres, tant dins com fora de l'organització, i ens permet avançar amb coherència i ètica, consolidant així una trajectòria d'èxit.

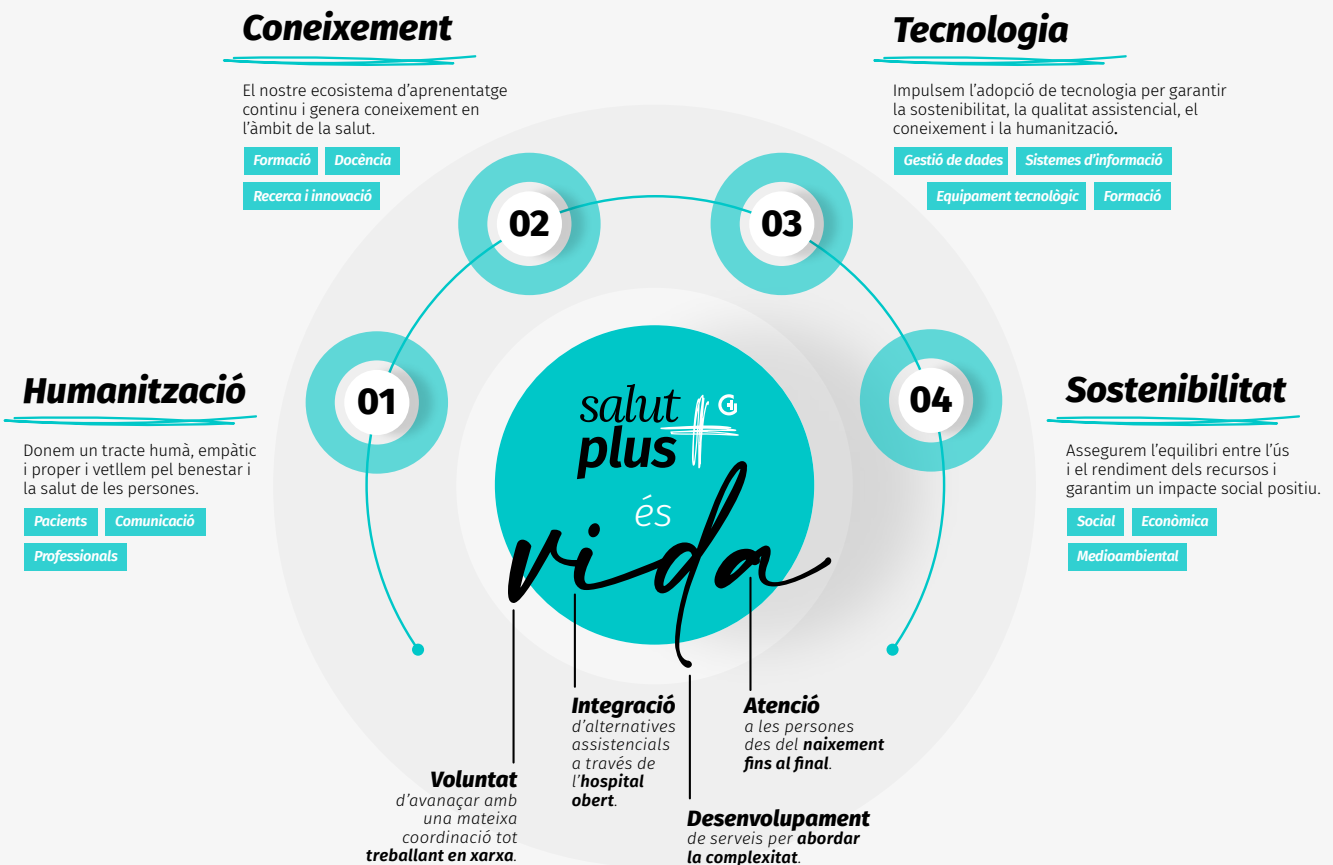
En aquesta nova etapa, l'HGG vol que els valors que inspiren i defineixin l'essència de tots els professionals que en formen part siguin:

- **Excel·lència:** El **PLUS** som nosaltres mateixos i donem el millor de nosaltres amb el que fem i amb com ho fem.
- **Confiança:** Ens relacionem amb la ciutadania, els professionals i les institucions amb un **PLUS** de confidencialitat, seguretat i transparència.
- **Compromís:** Compartim un **PLUS** de responsabilitat i coherència amb els nostres principis i reptes.
- **Empatia:** El respecte, la proximitat i l'ètica són el **PLUS** de com escoltem i tractem les altres persones.
- **Equip:** Treballem de forma transversal, coordinada i unint esforços per assolir el **PLUS** en el resultat.



6. Línies estratègiques

Després d'aquest procés exhaustiu d'anàlisi i reflexió col·lectiva, i abans d'entrar en el detall de les línies estratègiques, és important compartir i entendre el model definit en la seva globalitat. La següent imatge il·lustra la **visió estratègica** i **els pilars que sostenen el model**:



Imatge 15: detall de les línies estratègiques i els principals elements de referència

El dibuix presenta un eix central recollit amb el nom de **SALUT PLUS**, amb aquest nom es vol destacar una mirada molt més ampla de la salut, que fa un èmfasi en **cuidar de manera integral**, per tant inclou la vessant biopsico-social, cultural i espiritual de la persona; ampliant l'àmbit de l'atenció a pacients i familiars. L'enfocament inclou la **promoció i prevenció de la salut**, a més del **tractament efectiu de la malaltia**.

Aquesta visió de **SALUT PLUS**, és un model centrat en els resultats i en l'aportació de valor. Fa èmfasi en el suport **al llarg de tota la vida del pacient**, des del naixement fins a l'etapa de final de vida, amb especial atenció als moments de fragilitat i envelliment.

També **aborda la complexitat** que li correspon a un hospital de referència, prioritzant una visió Cancer Center (centre oncològic integral de referència) amb un enfoc multidisciplinari, l'atenció al pacient crític en el territori, el desenvolupament de les urgències mèdiques, quirúrgiques i obstètriques i la vigilància de les malalties minoritàries poc freqüents, que requereixen una atenció molt personalitzada i un treball en xarxa amb les unitats d'expertesa.

I, desenvolupant el màxim **el rol d'hospital de referència del territori**, promovent la **col·laboració i el treball en xarxa** amb l'atenció primària i la Xarxa C-17, i potenciant les alternatives a la hospitalització per fer la vida del pacient més confortable.

Per donar suport a aquest **model assistencial** definit com **SALUT PLUS** hi ha dues filosofies de base imprescindibles:

- La necessitat **d'humanitzar** situant la persona al centre. Això implica tenir en compte el context relacional i d'assistencial, des dels dos protagonistes: el **pacient** i el **professional**. Junts, a través de la seva interacció, construeixen una atenció segura i fiable, alhora que amable i empàtica. Una bona comunicació clara i transparent fomenta la confiança, la col·laboració, el respecte i el reconeixement mutu.
- El desenvolupament d'una **sostenibilitat** que assegurï un projecte de futur viable i compromès amb l'entorn. Aquest ha de ser **econòmicament viable, compromès amb la societat i respectuós amb el medi ambient**. L'objectiu és aconseguir una gestió eficient, impulsar una visió social que promogui la salut, fomentar la connexió de l'hospital amb la comunitat i minimitzar l'impacte sobre l'entorn.

I també és necessari activar dues palanques claus:

- L'actualització i el desenvolupament del **coneixement**, juntament amb la **recerca i la innovació**, per assegurar que l'hospital forma part d'un ecosistema que actualitza, crea i divulga expertesa en ciències de la salut. Això implica potenciar el talent intern i convertir l'hospital en un espai **d'aprenentatge continu** pels professionals. A més, es busca establir aliances estratègiques amb institucions universitàries i crear un campus propi, tot impulsant la innovació internament i a través de col·laboracions externes.
- L'ús responsable, eficient i capdavanter de les **tecnologies** per millorar l'efectivitat de l'organització, assegurant **tractaments més adequats i segurs**, amb intervencions

menys invasives, així com poder abordar **casos de més complexitat**. A més, l'ús de la tecnologia també optimitza els processos de treball, garantint una major **eficiència** en el funcionament global de l'organització.

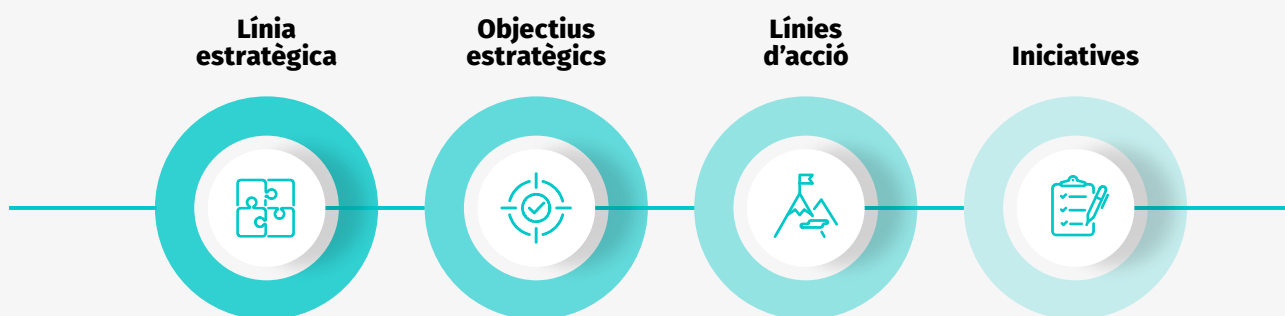
Aquest model guiarà el desenvolupament i la transformació de l'hospital en els pròxims anys, responent als reptes i oportunitats identificades, que estiguin alineades amb la visió de futur i amb el compromís de millorar la qualitat de vida de les persones que s'atenen i de la població de referència.

A continuació, es desenvolupa el detall de cada línia estratègica amb els seus objectius prioritaris.

Les **línies estratègiques** definides per guiar aquest desenvolupament i transformació són les següents:

1. MODEL ASSISTENCIAL - SALUT PLUS
2. HUMANITZACIÓ
3. SOSTENIBILITAT
4. CONEIXEMENT
5. TECNOLOGIA

Dins de les **línies estratègiques (LE)** s'estableixen les grans directrius del pla, marcant les prioritats. A partir d'aquestes línies, es defineixen els **objectius estratègics (OE)** que concreten els resultats a assolir en cada àrea. Així mateix, per cadascun dels objectius es defineixen les **línies d'acció (LA)** i dintre d'aquestes línies el conjunt d'**iniciatives** concretes a posar en marxa per aconseguir els objectius.



Imatge 16: estructura de línia estratègica, objectius estratègics i accions estratègiques

En ruta cap al **nostre** futur



6.1. Model Assistencial - SALUT PLUS

Aquesta línia estratègica posa el focus en una concepció integral de la salut que **va més enllà de la mera atenció sanitària tradicional**. Entenem la salut en la seva definició més àmplia, incloent-hi la prevenció, promoció, cura i seguiment al llarg de totes les etapes de la vida, especialment en els moments de major fragilitat. Aquesta línia busca adoptar un enfocament predictiu, preventiu, personalitzat, participatiu i de proximitat, assegurant que els pacients rebin una atenció contínua i eficient dins d'un model organitzatiu transversal i en xarxa.

A través de **SALUT PLUS**, ens proposem **transformar la manera en què es gestiona la salut dels pacients**, des de la reorganització dels models assistencials més coordinats i transversals, fins a la implementació d'alternatives a l'hospitalització que redueixin les estades i evitin ingressos innecessaris. A més, es posa un èmfasi especial en la qualitat assistencial garantint una experiència segura, eficient i integral, així com en l'expansió i consolidació de la cartera de serveis per ser l'hospital de referència al territori.

Per desenvolupar aquesta línia estratègica s'han definit **4 objectius estratègics (OE)**:

- **Objectiu estratègic (O.E 1.1):**
Model organitzatiu: treball en xarxa
- **Objectiu estratègic (O.E 1.2):**
Alternatives a l'hospitalització
- **Objectiu estratègic (O.E 1.3):**
Cartera de serveis
- **Objectiu estratègic (O.E 1.4):**
Qualitat assistencial

A continuació es detallen els **objectius estratègics** inclosos dins d'aquesta línia estratègica, les **línies d'acció (LA)** i **iniciatives** vinculades amb cada objectiu.



Entenem la salut en la seva definició més àmplia, incloent-hi la prevenció, promoció, cura i seguiment al llarg de totes les etapes de la vida, especialment en els moments de major fragilitat



6.1.1. Model organitzatiu: treball en xarxa (OE 1.1)

Dissenyar i evolucionar a un model organitzatiu transversal, eficient i en xarxa que garanteixi la coordinació entre els diferents nivells assistencials.

Per aconseguir aquest objectiu estratègic es defineixen **4 línies d'acció (LA)** amb les seves **iniciatives** detallades:

• **LA 1.1.1:** Treballar de forma alineada i transversal amb equips interdisciplinaris

- Millorar la coordinació entre serveis i equips (assistencials i no assistencials) de l'hospital
- Impulsar l'organització per Unitats Funcionals Clíniques (UFC).
- Promoure i estandarditzar la tasca de comitès i comissions.

• **LA 1.1.2:** Incrementar la coordinació, comunicació i transversalitat entre el conjunt de tots els centres que formen part del complex assistencial de Granollers i l'HGG

- Aconseguir l'atenció integrada del pacient nefrològic hospitalitzat en l'entorn d'aquesta aliança.
- Enfortir els llaços amb la residència i el centre socio-sanitari.
- Enfortir la coordinació i la comunicació entre tots els centres.

• **LA 1.1.3:** Incrementar i millorar la coordinació i comunicació amb Atenció Primària

- Consensuar els protocols i la coordinació entre tots els professionals.
- Pactar criteris de derivació i prioritització per l'adequació dels diagnòstics i tractaments.
- Sistematitzar el seguiment dels processos més prevalents fomentant la millora continua.
- Actuar com a consultors especialistes, potenciant la consulta virtual.

• **LA 1.1.4:** Assegurar el contínuum assistencial del pacient de forma eficient al llarg de la Xarxa C-17

- Participar de forma activa en els diferents comitès de la Xarxa C-17.
- Avaluar els recursos assistencials necessaris per donar atenció al territori.
- Definir referents i participació activa en grups de treball i grups d'experts de la Xarxa C-17.
- Establir un sistema de comunicació/consultes virtuals amb els altres centres.
- Crear i fer seguiment dels acords dins la Xarxa C-17 per docència, investigació, recursos compartits, i rotacions formatives.

6.1.2. Alternatives a l'hospitalització (OE 1.2)

Potenciar les alternatives a l'hospitalització amb una mirada integral del pacient per millorar la seva experiència i qualitat de vida, reduir les estades, evitar ingressos innecessaris i optimitzar els recursos sanitaris.

Per aconseguir aquest objectiu estratègic es treballarà en la següent **línia (LA)** amb les seves **fites detallades**:

• **LA 1.2.1:** Fomentar les alternatives a l'atenció hospitalària

- Incrementar l'hospitalització a domicili i potenciar la monitorització remota.
- Optimitzar funcionament dels hospitals de dia i ampliar la cartera de serveis.
- Potenciar dispositius d'atenció a la fragilitat amb una mirada integral del pacient.



6.1.3. Cartera de serveis (OE 1.3)

Disposar de la cartera de serveis adequada per ser l'hospital de referència al territori, disposant dels recursos necessaris, per equitat i justícia territorial.

Per aconseguir aquest objectiu estratègic es defineixen **3 línies d'acció (LA)** amb les seves iniciatives detallades:

• **LA 1.3.1: Definir i treballar amb CatSalut quina és la cartera de serveis**

- Revisar i adequar la cartera de serveis per potenciar el rol d'hospital de referència del territori i incrementar la penetració.
- Valorar quins han de ser els serveis territorials de referència.
- Treballar amb CatSalut l'acompanyament de la cartera amb finançament adequat.

• **LA 1.3.2: Crèixer en complexitat**

- Treballar el projecte de Cancer Center (centre de oncològic integral de referència) i aconseguir l'acreditació de la Unió Europea.
- Incorporar noves tècniques i procediments:
 - Potenciar el servei de rehabilitació complexa: cardíaca, sòl pelvià i de l'aparell locomotor.
 - Crear la unitat de càrdio-imatge: RM cardíaca.
 - Desenvolupar la cartera de radiologia intervencionista.
 - Abordar la complexitat quirúrgica incorporant la cirurgia mínimament invasiva assistida.
 - Per robot.
 - Medicina de precisió i consell genètic.
 - Treballar per incorporar la hemodinàmica diagnòstica.

- Desenvolupar l'atenció del pacient urgent.
 - Evolucionar l'atenció urgent d'especialitats de referència.
 - Intensificar la derivació inversa.

- Desenvolupar l'atenció del pacient crític.
 - Oferir una atenció integral al pacient crític del territori, millorant el flux del pacient crític i l'atenció als codis.
 - Treballar per ser la unitat de referència del territori per atenció nounats complexos.

- Malalties minoritàries: Creació de la unitat d'expertesa clínica i treballar de forma coordinada amb les diferents Xarxes d'Unitats d'Expertesa Clínica (XUEC's) de referència pel control i seguiment de les malalties minoritàries.

• **LA 1.3.3: Potenciar l'atenció integral bio-psico-social, cultural i espiritual al llarg de la vida**

- Ampliar i reforçar l'atenció materno-infantil.
- Consolidar-nos com a servei de pediatria territorial.
- Potenciar l'atenció a la fragilitat.
- Promoure el programa d'envelliment saludable amb col·laboració amb el món local.
- Consolidar un projecte atenció final de vida.
- Vetllar per l'acompliment dels valors del codi ètic institucional.
- Incorporar una atenció sanitària amb perspectiva de gènere.
- Fomentar una correcta transició de l'edat pediàtrica, adolescent i adulta (sobretot en els pacients pediàtrics controlats en hospitals terciaris que han de retornar a l'HGG).

6.1.4. Qualitat assistencial (OE 1.4)

Cercar la millora contínua per assegurar una assistència integral de qualitat, segura, eficient i d'excel·lència, per a garantir la satisfacció del pacient, optimitzar els recursos sanitaris i contribuir al benestar de la comunitat.

Per aconseguir aquest objectiu, es defineixen **2 línies d'acció (LA)**:

• **LA 1.4.1: Garantir qualitat i seguretat assistencial**

- Fer prevenció i promoció de la salut, parlar de salut més enllà de la malaltia.
- Garantir la qualitat i el rigor en l'assistència.
- Estandarditzar protocols, circuits i guies de pràctica clínica.
- Implantar l'avaluació d'indicadors de resultats en salut i objectius vinculats a la qualitat assistencial.
- Controlar el valor en la cura del pacient, potenciar l'atenció per complexitat de cures.
- Enfortir els serveis no assistencials i de suport per garantir el bon funcionament organitzatiu.

- Potenciar la cultura de notificació d'incidents i l'estudi de causa - arrel.
- Potenciar la cultura de certificacions i acreditacions ISO de les unitats i serveis.
- Formar en seguretat dels pacients tant als professionals com als ciutadans.
- Fomentar programa de prevenció i control de les infeccions nosocomials.
- Vacunació i abordatge dels pacients de risc per potenciar la seguretat del pacient.

• **LA 1.4.2: Enfortir l'eficiència assistencial**

- Millorar els circuits assistencials: urgències, hospitalització, àrea ambulatoria i bloc quirúrgic.
- Garantir l'adequació de l'assistència i una gestió eficient de la demanda.

6.2. Humanització

La línia estratègica '**Humanització**' ens defineix per un tracte humà, empàtic i proper en totes les relacions, vetllant pel benestar i la salut de les persones.

El compromís és ser un hospital que no només proporciona una assistència sanitària de qualitat, sinó que també **fomenta una experiència positiva per a tothom**. A través d'aquesta línia, treballem per millorar l'experiència del pacient, potenciant la seva participació activa en el seu procés de cura i assegurant que se sentin empoderats i informats. Aquí també incorporem la cura de les persones cuidadores com un element clau de la mirada integral al pacient, al seu context social i la qualitat del seu suport.

Aquesta humanització té també com eix clau els professionals de l'entitat. Es vol garantir que els professionals se sentin valorats i motivats, oferint-los un entorn de treball que promogui la seva satisfacció, desenvolupament, implicació i orgull de pertinença donat que és a través d'ells que arriba el bon servei al pacient.

Per desenvolupar aquesta línia estratègica s'han definit **3 objectius estratègics (OE)**:

- **Objectiu estratègic (OE 2.1):**
Pacients
- **Objectiu estratègic (OE 2.2):**
Professionals
- **Objectiu estratègic (OE 2.3):**
Comunicació

A continuació es detallen els **objectius estratègics** inclosos dins de aquesta línia estratègica, les **línies d'acció (LA)** i **iniciatives** vinculades amb cada objectiu.

Treballem per millorar l'experiència del pacient, potenciant la seva participació activa en el seu procés de cura i assegurant que se sentin empoderats i informats



6.2.1. Pacients (OE 2.1)

Millorar l'experiència del pacient fomentant la seva participació activa per tal de crear un vincle de confiança i col·laboració. Ser un hospital amb cor, proper, accessible i sensible a les necessitats de pacients i famílies oferint un entorn acollidor que prioritzi el benestar de totes les persones.

Per aconseguir aquest objectiu es defineixen **3 línies d'acció**:

• **LA 2.1.1: Potenciar l'experiència del pacient i familiars**

- Millorar l'accessibilitat assistencial en l'atenció programada i urgent.
- Avançar en la incorporació d'indicadors que tenen en compte la perspectiva del pacient en l'avaluació de la seva salut i experiència assistencial (PREMs, PROMs, PRIMs: Patient-Reported Outcome, Experience, Impact Measures).
- Promoure la incorporació de les visions del pacient, la família i el professional en tots aquells elements rellevants relacionats amb els processos, les persones, els espais i els serveis per esdevenir un hospital de totes les persones.
- Detecció i prevenció proactiva de reclamacions de pacients.

• **LA 2.1.2: Capacitar al pacient en els coneixements en salut i l'autocura**

- Informar i formar als pacients en els seu drets i deures.
- Promoure l'Escola de Pacients amb la participació de pacients experts i personal sanitari.
- Tenir pacients més i millor informats dels processos assistencials a través de diferents canals adaptant la informació perquè sigui comprensible.
- Potenciar decisions compartides en la pràctica clínica.
- Fomentar el respecte al dret a morir dignament i a les voluntats anticipades.

• **LA 2.1.3: Hospital amb cor**

- Fomentar la comunicació clara de l'HGG amb els pacients.
- Fomentar un hospital més amable i accessible, optimitzant la gestió per respectar el temps dels pacients i familiars: telefonia, canvis de cites, multi cites...
- Atendre a la diversitat poblacional, adaptant la comunicació, el tracte i la interacció en funció de la diversitat social, generacional i cultural.
- Cura de les persones cuidadores.
- Promoure el voluntariat per donar suport efectiu i acompanyament a les persones ateses.
- Fomentar activitats de suport psicosocial per millorar la qualitat de vida dels pacients.
- Crear una cultura a l'organització per afavorir el desenvolupament de projectes d'humanització.

6.2.2. Professionals (OE 2.2)

Ser professionals excel·lents, empàtics i compromesos, oferint una atenció de qualitat centrada en les persones, dins un entorn de treball atractiu, flexible i motivador que promogui el creixement personal i professional, la col·laboració i el benestar de l'equip.

Per aconseguir aquest objectiu es defineixen **5 línies d'acció**:

• **LA 2.2.1: Tenir una proposta de valor atractiva pels professionals**

- Proporcionar una experiència motivadora i reptadora en tot el cicle de vida professional creant diferents eines en funció de cada etapa.
- Generar unes condicions de treball atractives i flexibles que facilitin la satisfacció dels treballadors i treballadores.
- Afavorir el creixement professional amb formació, recerca i carrera professional lligada a competències.
- Generar projectes de benestar i cura del professional.
- Mesurar la satisfacció dels professionals sistematitzant enquestes de clima i/o compromís per identificar accions de millora.

• **LA 2.2.2: Gestió de la diversitat**

- Dissenyar polítiques i projectes que atenguin a la diversitat de gènere, cultural i generacional de la plantilla.
- Crear la comissió d'igualtat.
- Crear una política lingüística que ajudi a la integració.
- Identificar les necessitats i prioritats del talent jove i sènior proporcionant un projecte que doni resposta a cada col·lectiu.

• **LA 2.2.3: Millora de processos i eines per tenir cura dels professionals**

- Millorar la capacitat d'incorporar i fidelitzar el talent gràcies a les oportunitats de desenvolupament i el clima laboral.
- Millorar i adaptar el procés d'acollida de nous professionals i el relleu generacional.
- Identificar, gestionar i potenciar el talent de forma clara i justa.
- Adequar el dimensionament de la plantilla d'acord al creixement organitzatiu.
- Estandarditzar els criteris de dedicació a docència, recerca i innovació.
- Millorar la eficiència en la gestió del temps: planificació, reunions eficients i desconnexió digital.

• **LA 2.2.4: Fomentar el treball en equip i la transversalitat**

- Potenciar la transferència de coneixement i experiències entre equips i professionals.
- Reconèixer i fomentar la interdisciplinarietat i projectes transversals.
- Incorporar nous rols professionals per disposar de noves capacitats organitzatives i expandir els rols actuals.
- Fomentar el treball col·laboratiu, la cocreació i colideratge en el desenvolupament de projectes.

• **LA 2.2.5: Tenir un lideratge integrador**

- Tenir un lideratge compromès amb el desenvolupament dels professionals al llarg de la seva trajectòria laboral.
- Desenvolupar un lideratge que fomenti la confiança, la claredat, la seguretat i l'aprenentatge continu.
- Implicar els líders per potenciar el treball multidisciplinari i transversal amb un lideratge col·lectiu.
- Donar eines als líders per evolucionar en el seu rol.

6.2.3. Comunicació (OE 2.3)

Humanitzar i prestigiar la marca mitjançant una comunicació clara, transparent i inclusiva, que reforci el compromís, sentiment de pertinença i orgull de territori.

Per aconseguir aquest objectiu es defineixen **3 línies d'acció**:

• **LA 2.3.1: Facilitar al pacient una comunicació clara**

- Generar canals d'escolta de la veu del pacient de manera sistemàtica.
- Divulgar els programes d'educació sanitària en l'entorn.
- Promoure la comunicació digital amb el pacient per diversos canals tenint en compte les seves necessitats.
- Generar continguts de salut pel pacient i la societat.
- Implementar nous canals de comunicació pel pacient que li permetin gestionar i disposar d'informació clínica de valor.

• **LA 2.3.2: Desenvolupar una comunicació interna que generi compromís i sentiment de pertinença als professionals**

- Donar visibilitat als projectes i els professionals per facilitar la connexió i l'orgull.
- Promoure espais de participació on la veu del professional s'integri en la gestió i creació dels projectes.
- Fer de la comunicació interna una palanca per a construir i enfortir la cultura organitzacional desitjada.

• **LA 2.3.3: Posicionar l'HGG en el mapa**

- Crear i implementar una nova marca d'HGG amb un nom més atractiu i un logotip actualitzat.
- Construir una marca conjunta que doni sentit al complex assistencial de Granollers i amb les aliances estratègiques de l'HGG com Onco-radioteràpia i Unitat de diàlisi de Fresenius, Benito Menni, SEM...
- Fer comunicacions periòdiques del seguiment dels principals impactes del pla estratègic.
- Crear aliances entre les administracions per canviar el nom de l'estació de Rodalies fent present a l'HGG.
- Utilitzar les xarxes socials com una eina de mesura del nostre impacte i posicionament de marca.



6.3. Sostenibilitat

Aquesta línia estratègica busca fomentar una cultura de sostenibilitat en tots els àmbits assegurant un equilibri entre l'ús dels recursos i el seu rendiment alhora que es garanteix un impacte social positiu, amb una implicació activa en la comunitat i adoptant pràctiques que respectin el medi ambient.

Per desenvolupar aquesta línia estratègica s'han definit **3 objectius estratègics (OE)**:

- **Objectiu estratègic (OE 3.1):**

Econòmic

- **Objectiu estratègic (OE 3.2):**

Mediambiental

- **Objectiu estratègic (OE 3.3):**

Social

A continuació es detallen els **objectius estratègics (OE)** inclosos dins d'aquesta línia estratègica i les **línies d'acció (LA)** vinculades amb cada objectiu.



6.3.1. Econòmic (OE 3.1)

Optimitzar l'ús dels recursos econòmics i explorar noves fonts de finançament, impulsant el mecenatge, reforçant el control pressupostari i promovent l'eficiència en la gestió de processos per garantir la sostenibilitat i el creixement de l'organització.

Per aconseguir aquest objectiu es defineixen **3 línies d'acció**:

• **LA 3.1.1: Desenvolupar una cultura de control pressupostari, conscienciació de consum i despesa associada**

- Implantar una comptabilitat analítica i establir criteris que siguin públics, transparents, accessibles i consensuats.
- Crear quadres de comandament per unitats funcionals clíniques i àrees de servei, així com un quadre de comandament financer que permeti seguir l'activitat i els ratis financers.
- Assegurar el control i compliment dels pressupostos.
- Optimitzar el registre de totes les activitats i productes que es puguin facturar.
- Corresponsabilitzar als professionals en l'acompliment dels objectius d'activitat i despesa.
- Aplicar criteris de compra sostenible.

• **LA 3.1.2: Eficiència en la gestió de processos**

- Digitalitzar els processos, eliminant l'ús de paper per generar registres efectius i facilitar la tasca.
- Identificar i optimitzar processos per reduir tasques operatives, ineficiències i malbarataments.
- Crear grups de treball interdisciplinaris per impulsar la millora de processos amb visió global del procés.
- Incorporar solucions tecnològiques que agilitzin, simplifiquin i automatitzin els processos.

• **LA 3.1.3: Aconseguir noves fonts de finançament**

- Treballar amb el CatSalut una contractació adequada a la cartera de serveis, amb un finançament que garanteixi l'equilibri pressupostari.
- Treballar per aconseguir un mecenatge que ajudi al desenvolupament de projectes.
- Mantenir i desenvolupar l'atenció sanitària privada.
- Obtenir fonts de finançament complementaries (subvencions, fons europeus,...)

6.3.2. Mediambiental (OE 3.2)

Promoure un enfoc *OneHealth*, que reconeix la interconnexió entre la salut humana, la salut animal i la salut dels ecosistemes, gestionant de manera sostenible els recursos naturals i els impactes mediambientals amb una visió integradora de la salut que doni resposta a les necessitats actuals sense comprometre els recursos futurs.

Per aconseguir aquest objectiu es defineixen **2 línies d'acció estratègiques**:

• **LA 3.2.1: Consolidar el compromís mediambiental**

- Aconseguir la certificació ISO14000 medi ambient.
- Reduir la petjada CO₂ per assolir *net-zero*.
- Potenciar l'ús d'energies renovables.
- Fomentar l'economia circular i una gestió de residus eficient.
- Fer un pla que incorpori la mobilitat sostenible.
- Crear un comitè de sostenibilitat global.
- Crear el grup de treball de salut i de medi ambient col·laboratiu entre l'hospital i l'Ajuntament de Granollers.

• **LA 3.2.2: Disposar dels espais necessaris per prestar l'atenció amb la qualitat que correspon**

- Disposar, amb CatSalut, d'un pla director d'espais que ordeni i faciliti el creixement.
- Ampliar el bloc quirúrgic amb els quiròfans de complexitat i l'àrea d'esterilització.
- Modernitzar i humanitzar els espais de l'àrea matern-infantil.
- Reformar la 3^a planta del centre geriàtric.
- Habilitar espais verds i exteriors terapèutics per pacients, famílies i professionals.
- Crear espais d'interacció per pacients i familiars.
- Crear espais d'interacció i creativitat pels professionals.
- Disposar de més sales d'informació de suport al pacient i a la família.
- Millorar la senyalètica.

6.3.3. Social (OE 3.3)

Apropar l'HGG a la ciutadania amb una mirada generosa i oberta, promovent la participació comunitària impulsant la prevenció i promoció de la salut per millorar el benestar col·lectiu.

Per aconseguir aquest objectiu es defineixen **2 línies d'acció**:

• **LA 3.3.1: Obrir l'HGG a la ciutadania**

- Generar un projecte de voluntariat que vinculi amb el territori i ajudi a desenvolupar noves iniciatives.
- Apropar-nos a la ciutadania amb activitats culturals i lúdiques.
- Generar sinèrgies amb associacions de pacients.
- Desenvolupar polítiques i projectes de RSC (Responsabilitat Social Corporativa).

• **LA 3.3.2: Ser un agent actiu en la promoció i prevenció de la salut comunitària**

- Fer accions formatives i divulgatives a la comunitat en l'àmbit de la salut.
- Ser un exemple d'hospital en hàbits saludables.
- Treballar amb les escoles per promoure hàbits saludables i educació en salut.
- Coordinar accions amb els serveis socials per conèixer realitat poblacional i poder actuar conjuntament.



6.4. Coneixement

Es vol generar un ecosistema d'aprenentatge continu que permeti incorporar, elaborar i crear coneixement en l'àmbit de la salut. Aquest compromís es dirigeix tant al creixement personal com professional dels equips. A través de la **formació contínua, la docència, la recerca i la innovació**, es vol garantir que l'HGG esdevingui un referent en la generació i disseminació de coneixement, assegurant una evolució constant en les pràctiques i en el desenvolupament de nous talents.

Per desenvolupar aquesta línia estratègica s'han definit **3 objectius estratègics (OE)**:

- **Objectiu estratègic (OE 4.1):**

Formació

- **Objectiu estratègic (OE 4.2):**

Docència

- **Objectiu estratègic (OE 4.3):**

Recerca i innovació

A continuació es detallen els **objectius estratègics (OE)** inclosos dins d'aquesta línia estratègica i les **línies d'acció (LA)** vinculades amb cada objectiu.



Es vol generar un ecosistema d'aprenentatge continu que permeti incorporar, elaborar i crear coneixement en l'àmbit de la salut



6.4.1. Formació (OE 4.1)

Fomentar un aprenentatge continu que asseguri el creixement professional, potenciant tant la formació tècnica com el desenvolupament d'habilitats per adaptar-se a les necessitats canviants del sector

Per aconseguir aquest objectiu s'ha definit la següent **línia d'acció**:

• **LA 4.1.1:** Fer de l'aprenentatge constant una garantia d'evolució professional

- Potenciar l'aprenentatge a través de la simulació i la realitat augmentada.
- Desenvolupar la mentoria entre professionals, posant en valor el coneixement i les sinèrgies.
- Assegurar el desenvolupament del talent amb itineraris de formació específics pels diferents professionals i col·lectius.
- Acompanyar en el desenvolupament de competències transversals comunes.
- Ser un centre del coneixement basat en el saber i l'especialització.

6.4.2. Docència (OE 4.2)

Fomentar la cultura de la docència per impulsar la formació sanitària especialitzada i per esdevenir una unitat docent en l'àmbit de la salut.

• **LA 4.2.1:** Fomentar la cultura de la docència

- Consolidar una aliança estratègica universitària per aconseguir ser un centre universitari associat/acreditat.
- Treballar per una acreditació d'Unitat Docent Universitària amb esperit de campus.
- Incrementar el número de doctors/es, direccions de tesis i professors/es universitaris.
- Ampliar acreditacions docents de formació sanitària especialitzada.
- Adequar el pla docent en formació sanitària especialitzada: MIR, IIR, FIR, LLIR.
- Potenciar la figura i competències dels tutors i col·laboradors docents.
- Fomentar la docència pregrau, grau i postgrau a través d'aliances amb centres nacionals i internacionals.
- Ser més competitiu en la captació de residents.
- Treballar de manera col·laborativa amb l'Ajuntament de Granollers per crear l'Escola de Salut (formació professional).

6.4.3. Recerca i innovació (OE 4.3)

Fomentar i potenciar la recerca i la innovació per donar visibilitat al valor establint aliances estratègiques que promoguin la innovació col·laborativa i l'experimentació en l'àmbit assistencial amb l'objectiu de millorar la qualitat de l'atenció i generar coneixement compartit.

Per aconseguir aquest objectiu, es defineix **la següent acció estratègica**:

• **LA 4.3.1:** Fomentar i potenciar la recerca i la innovació

- Actualitzar el mapa de recerca actual, donant visibilitat i donant valor al R+I que es fa en el HGG.
- Definir línies estratègiques prioritàries d'investigació.
- Valorar treballar línies de recerca vinculades a medi ambient amb col·laboració amb l'Ajuntament de Granollers.
- Potenciar la figura dels referents de recerca i d'innovació.
- Crear un programa d'incentivació per alliberar temps per recerca i innovació a través de beques i banc d'hores.
- Reforçar el suport metodològic i operatiu per la recerca, promovent les publicacions i el seu impacte i la participació en projectes multicèntrics.
- Crear la unitat d'assajos clínics.
- Establir sinèrgies amb centres de recerca, universitats i ajuntament per fomentar la innovació col·laborativa.



Fomentar la cultura de la docència per impulsar la formació sanitària especialitzada i per esdevenir una unitat docent en l'àmbit de la salut

6.5. Tecnologia

La línia estratègica aposta per impulsar la transformació digital com a palanca de transformació i evolució de l'HGG. Una **tecnologia al servei** que faciliti la intervenció al pacient, la tasca del professional i la gestió de l'entitat per garantir la sostenibilitat, qualitat assistencial, coneixement i humanització.

Per desenvolupar aquesta línia estratègica s'han definit **4 objectius estratègics (OE)**:

- **Objectiu estratègic (OE 5.1):**

Dades

- **Objectiu estratègic (OE 5.2):**

Intel·ligència Artificial

- **Objectiu estratègic (OE 5.3):**

Equipament tecnològic

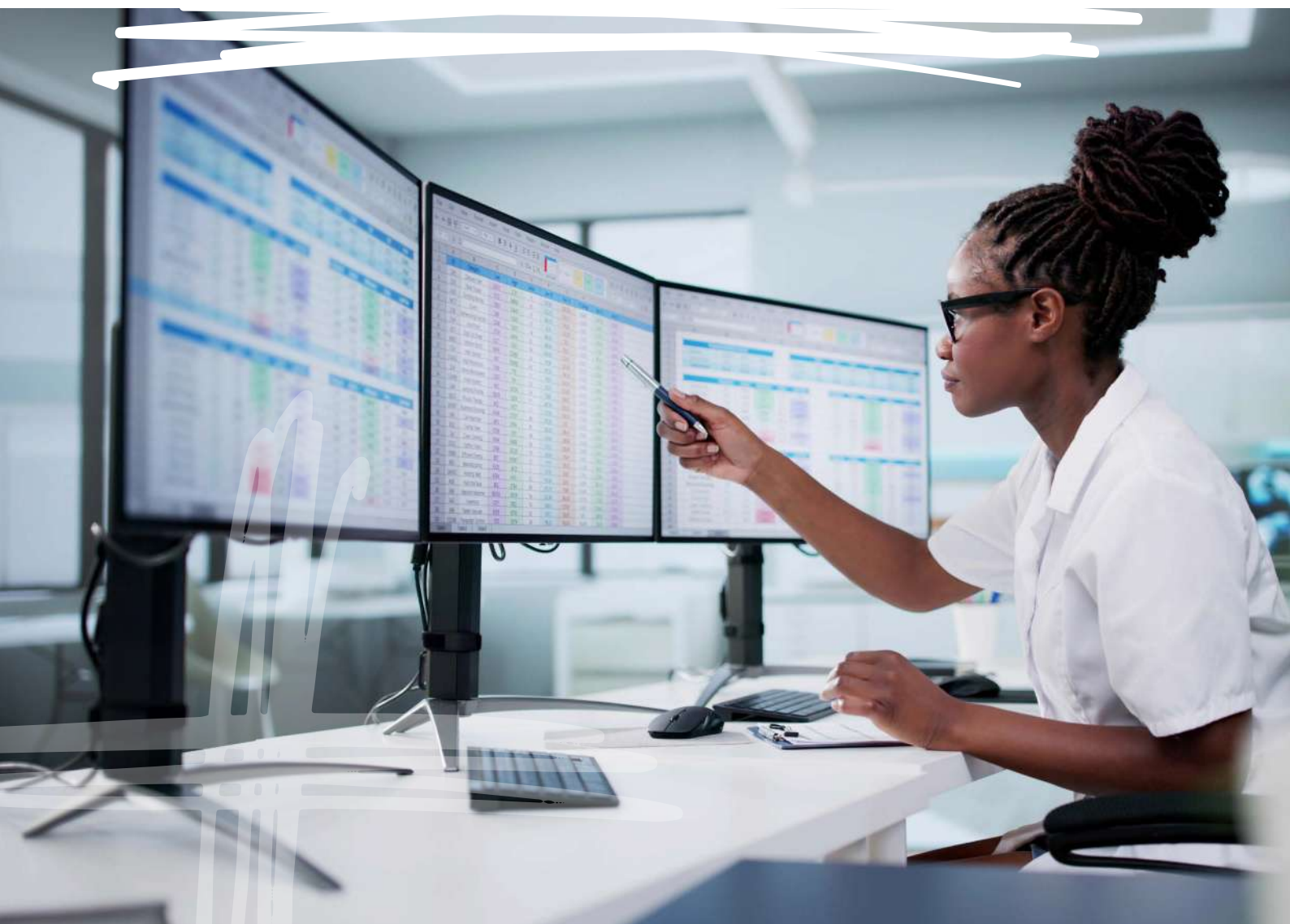
- **Objectiu estratègic (OE 5.3):**

Sistemes d'informació

A continuació es detallen els **objectius estratègics** així inclosos dins de aquesta línia estratègica i les **línies d'acció (LA)** vinculades amb cada objectiu.



La línia estratègica aposta per impulsar la transformació digital com a palanca de transformació i evolució de l'HGG



6.5.1. Dades (OE 5.1)

Fomentar una cultura de presa de decisions informada, basada en dades i evidències, per optimitzar l'eficiència, la transparència i la qualitat en tots els nivells de l'organització.

• **LA 5.1.1:** Aconseguir la dada única i fiable

- Implantar el govern de la dada per garantir la interpretació única i la integritat de la informació.
- Potenciar la utilització dels quadres de comandament en la presa de decisions.
- Millorar tecnològicament els sistemes de l'hospital per facilitar la integració, disponibilitat i traçabilitat de les dades.

6.5.2. Intel·ligència Artificial (OE 5.2)

Ser capdavanter en l'àmbit sanitari en l'adopció de la intel·ligència artificial generativa, fomentant la innovació per millorar els processos assistencials i optimitzar la qualitat de l'atenció al pacient.

• **LA 5.2.1:** Promoure l'adopció de la intel·ligència artificial (IA) en tots els àmbits

- Adoptar la intel·ligència Artificial Generativa a l'HGG per a ser més eficients, eliminant aplicacions i processos de poc valor.
- Crear l'Àrea de Intel·ligència Artificial Generativa.
- Definir i desplegar el full de ruta de l'adopció de la IA Generativa :
 - Definir la guia d'ús i desenvolupar el pla de formació intern.
 - Impulsar un fòrum de professionals per identificar casos d'ús, fer proves de concepte i implementar els casos d'èxit.
 - Divulgar i compartir els resultats.
- Establir aliances col·laboratives amb empreses del sector, l'administració pública i la universitat.
- Incorporar l'IA en els processos assistencials per facilitar la predicció, la prevenció, el diagnòstic i el tractament.

6.5.3. Equipament tecnològic (OE 5.3)

Potenciar l'ús de la tecnologia per automatitzar processos de suport, abordar la complexitat, millorar la qualitat assistencial i ser més eficients.

• **LA 5.3.1:** Fomentar l'ús de la robòtica i equipaments tecnològics per abordar la complexitat i automatitzar processos

- Incorporar les tecnologies que ajudin a automatitzar processos assistencials per donar resposta a la com-



plexitat i millorar la qualitat: radiologia intervencionista, robot quirúrgic, quiròfans híbrids, ressonància magnètica...

- Incorporar les tecnologies que ajudin a automatitzar els processos de suport: cuina freda, carrusel del magatzem, dispensador automatitzat de roba...
- Incrementar el parc d'equipament mèdic digital integrat amb la història clínica del pacient.

6.5.4. Sistemes d'informació (OE 5.4)

Actualitzar els sistemes d'informació per fer front a les necessitats assistencials, de suport i dels pacients garantint la ciberseguretat i l'acompliment de la RGPD (Reglament General de Protecció de Dades).

• **LA 5.4.1:** Impulsar els canvis necessaris en els sistemes d'informació actuals fomentant la interoperabilitat amb les solucions departamentals

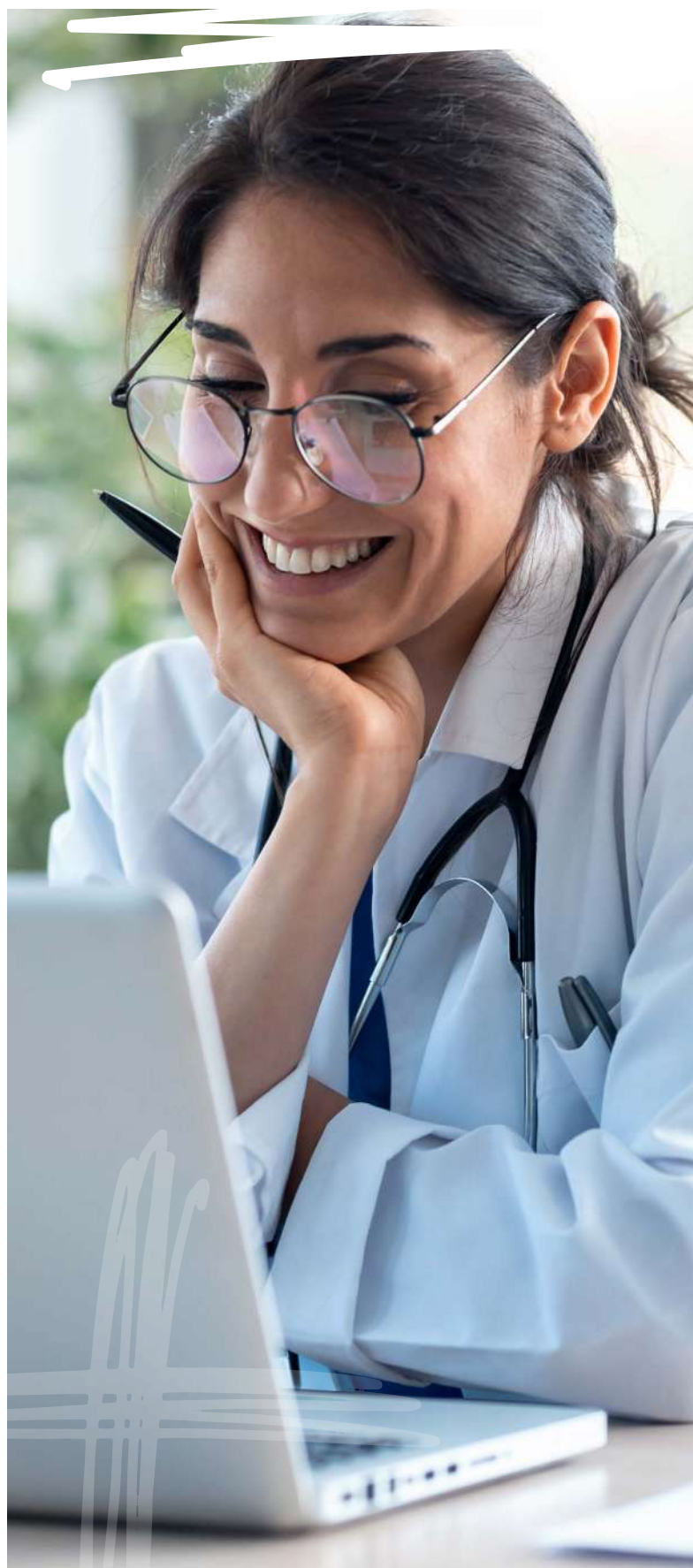
- Migrar el sistema actual d'història clínica a una solució més moderna i adaptada a les necessitats actuals.
- Actualitzar el SAP financer a la nova versió.
- Desplegar les eines ofimàtiques al núvol per a millorar la disponibilitat de la informació.
- Crear un portal pel pacient i canals de comunicació on pugui consultar la informació rellevant i fer les gestions relacionades amb la seva salut.

• **LA 5.4.2:** Fomentar l'ús de la teleassistència per potenciar alternatives a l'hospitalització i reduir els desplaçaments dels pacients i professionals

- Estendre la monitorització remota.
- Promoure les consultes virtuals.
- Ajudar als pacients en l'adopció i l'ús de la salut digital.

• **LA 5.4.3:** Garantir la ciberseguretat i l'acompliment de la RGPD de tots els sistemes d'informació, els equipaments i els dispositius mèdics

- Formació i sensibilització periòdica en temes de ciberseguretat.
- Formació i sensibilització periòdica per garantir l'acompliment de la RGPD.
- Potenciar el desplegament d'eines de protecció contra ciberatacs.
- Definir un pla d'acció per garantir la ciberseguretat en tots els dispositius mèdics.



7. Resultats esperats i pròxims passos

Un cop definit el pla amb les línies estratègiques i objectius concrets que marcaran el camí d'aquesta nova etapa, el pas següent és **desplegar una planificació estratègica anual**. Aquest procés permetrà avançar en cada objectiu de manera factible, coherent i amb la velocitat necessària per assegurar-ne l'èxit.

Per fer-ho possible, és essencial comptar amb la **participació i el compromís de tots els membres de l'organització**. El treball transversal i coordinat serà fonamental per convertir aquest pla en una realitat compartida.

També caldrà una distribució del lideratge en les diferents iniciatives **fomentant la implicació activa de tots els equips en els objectius comuns**. A més, serà imprescindible establir un seguiment trimestral de les accions i dels resultats que garanteixi el progrés constant i l'assoliment de les fites proposades. Aquest seguiment anirà acompanyat d'una comunicació oberta i continuada que mantingui tota l'organització connectada i informada sobre aquest repte col·lectiu.

Tot aquest esforç permetrà que HGG esdevingui la referència en atenció sanitària i social del territori, consolidant el concepte de **SALUT PLUS** com a segell propi. Aquest enfocament amplia i redefineix la visió de la salut i la intervenció en el pacient, alhora que fomenta la contribució al desenvolupament del coneixement i el compromís social.



El treball transversal i coordinat serà fonamental per convertir aquest pla en una realitat compartida



Referències

Generalitat de Catalunya. *Pla de Salut de Catalunya 2021-2025*. Canal Salut, 2021, [Pla de salut de Catalunya 2021-2025 \(gencat.cat\)](https://gencat.cat/pla-de-salut-de-catalunya-2021-2025)

Departament de Salut, Generalitat de Catalunya. (2023). *Pla de Qualitat i Seguretat dels Pacients de Catalunya 2023-2027*.

Hospital General de Granollers (HGG). (2024). *Rendiment de Comptes Hospital General de Granollers 2023*.

Hospital General Granollers (HGG). (2024). *Memoria anual 2023*.

Mayolas, Enric. *Sistema de Salut de Catalunya*. Hospital General de Granollers, 19 juliol 2023.

Sotorres, Llorenç. *Sistemas de Contratación y de Contraprestación de Servicios*. Màster en Gestió Sanitària (2021-2022), 12 març 2022

Generalitat de Catalunya. "El sistema de salut de Catalunya", Canal Salut. <https://canalsalut.gencat.cat/ca/sistema-salut/presentacio/>

Ministerio de Sanidad. *Estrategia de Salud Pública 2022*. Gobierno de España, https://www.sanidad.gob.es/ciudadanos/pdf/Estrategia_de_Salud_Publica_2022___Pendiente_de_NIPO.pdf

Generalitat de Catalunya. *30 Mesures per Enfortir el Sistema de Salut*. 2020, https://scientiasalut.gencat.cat/bitstream/handle/11351/5281/30_mesures_enfortir_sistema_salut_2020.pdf?sequence=1.

Generalitat de Catalunya. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya*, ACORD GOV/203/2024, de 25 de setembre, pel qual es crea el Comitè d'Avaluació, Innovació i Reforma Operativa del Sistema de Salut. 2024, [ACORD GOV/203/2024, de 25 de setembre, pel qual es crea el Comitè d'Avaluació, Innovació i Reforma Operativa del Sistema de Salut. \(gencat.cat\)](https://gencat.cat/acord-gov/203/2024-de-25-de-setembre-pel-qual-es-crea-el-comite-d-avaluacio-innovacio-i-reforma-operativa-del-sistema-de-salut)

Generalitat de Catalunya. *Aliança Estratègica C-17*, 2023, Scientia Salut, <https://scientiasalut.gencat.cat/handle/11351/10599>.

IESE. *Healthcare 2030: Envisioning the Next Decade*. 2024

#ElCatalizador. *Video podcast on Emerging Trends in Digital Health Innovation and Healthcare System Transformation*. 2024

Annexes

1. Enquesta al personal de l'HGG

1.1. Resultat qüestionari enviats als professionals

L'enquesta realitzada als professionals de l'HGG es va estructurar en **tres blocs principals**. El **primer bloc** es va centrar en els dades demogràfiques dels participants incloent aspectes com l'edat, antiguitat a l'HGG, posició de comandament i gènere, assegurant que la mostra fos representativa de la plantilla total. El **segon bloc** va abordar els temes clau pel futur de l'HGG que haurien de estar en el pla estratègic segons el punt de vista dels participants. Finalment, el **tercer bloc** va recollir les reflexions dels professionals sobre les seves necessitats i expectatives per al futur de l'HGG. En un bloc apart, se'n va preguntar als participants per noms pel pla estratègic.

L'enquesta ha tingut una **participació del 11,43%** (217 respostes) dels professionals de l'HGG, **és representativa de la plantilla total**, cobrint tant el col·lectiu assistencial com el no assistencial. Els resultats mostren coherència en tots els aspectes demogràfics (edat, antiguitat, posicions de comandament i gènere) amb la distribució real del personal, la qual assegura la representació i fiabilitat dels resultats. Aquesta coherència permet utilitzar la informació dels blocs 2 i 3 com una base sòlida per fer propostes i obtenir conclusions.

Els resultats del bloc 2 mostren una notable coherència amb els obtinguts prèviament a través dels set eixos temàtics treballats amb els diferents equips. Les àrees clau d'interès i preocupació identificades inclouen la càrrega de treball, les condicions laborals, la comunicació interna i les oportunitats de desenvolupament professional.

La necessitat d'**incrementar la coordinació entre serveis, millorar l'accessibilitat i assegurar un bon servei d'urgències** també es va destacar, essent fonamental per millorar el prestigi de l'entitat. Els professionals subratllen la importància de **tenir un pla d'espais per créixer, potenciar la humanització i utilitzar la intel·ligència artificial** per la presa de decisions basada en dades i la reducció de tasques.

El bloc 3 reflecteix les necessitats i expectatives dels professionals per al futur de l'HGG, destacant la **millora de les condicions de treball i el benestar del personal** per evitar el "burn-out". També es demana una major implicació i participació en la presa de decisions per part dels

professionals, així com una millora en la qualitat assistencial i la humanització del tracte amb el pacient. **La innovació i l'adaptació a les noves tecnologies** són considerades essencials per al futur de l'HGG. A més, els professionals valoren la humanització i l'empatia en l'atenció als pacients, el sentiment de comunitat i familiaritat, la professionalitat i el treball en equip.

Els professionals també han subratllat la necessitat de canviar els models jeràrquics per **estructures més participatives i col·laboratives**, millorant la gestió i el lideratge dins de l'HGG. Millorar les condicions laborals, la conciliació familiar i la fidelització del personal són aspectes clau per augmentar la implicació i motivació dels treballadors. La **modernització de les instal·lacions i la infraestructura** és vista com una prioritat per optimitzar els processos assistencials i administratius. Aquesta alineació entre els resultats de l'enquesta i els eixos temàtics proporciona una **visió clara i detallada de les necessitats i expectatives del personal de l'HGG**.

En general, els professionals mostren una **visió positiva per al futur de l'HGG**, amb èmfasi en la millora i el creixement continu. Hi ha preocupació pels reptes a abordar, incloent-hi la innovació i la tecnologia, les condicions laborals i la necessitat de corregir errors del passat. Els participants desitgen que l'HGG es converteixi en un hospital de referència reconegut per la seva qualitat de servei, innovació i humanització de l'atenció sanitària.

La informació recollida en l'enquesta (blocs 2 i 3) és fiable, rellevant i coherent amb el procés realitzat fins ara, confirmant la importància d'haver dut a terme aquest exercici.

1.2. Qüestionari enviat als professionals

• Bloc 1 – Dades demogràfiques

- Col·lectiu al que pertanyis (Assistencial / No assistencial).
- Rang d'edat.
- Antiguitat a l'HGG.
- Posició de comandament (Sí/No).
- Gènere.

• Bloc 2 – Preguntes de múltiple elecció (es senyalen 3 com a màxim)

- Quins temes creus que son més claus pel futur.
- Per incrementar el prestigi de l'entitat caldria...
- En relació al pacient, en el futur serà essencial...
- En relació als professionals, millorar la implicació requereix...
- En relació a la innovació i la sostenibilitat...
- Un desenvolupament que ajudaria a guanyar posicionament i prestigi seria...

• Bloc 3 – Frases incompletes i pregunta oberta

- El que no pot faltar en el nou pla estratègic és...
- Quan penso en HGG la paraula que em surt és...
- Si depengués de mi canviaria...
- El que no voldria que es perdi mai...
- La nostre essència és...
- Treballar pel futur requereix...
- Si miro enrere penso...
- Si miro al futur penso...
- M'agradaria que en el 2028...
- Voldria sentir que treballar aquí és...

Indica en aquest espai obert qualsevol cosa que et sembli rellevant i no hagui sortit a l'enquesta:

• Bloc 4 – Proposta de nom pel pla estratègic

- Nom

- Frase o *claim*

2. Patronat

La **Fundació Privada Hospital Asil de Granollers està regida per un Patronat**, el qual més enllà de les normes de funcionament i d'exercici de les seves atribucions recollides estatutàriament, han d'alinejar la seva actuació de govern als efectes que l'entitat compleixi l'objecte fundacional i assoleixi la missió institucional procurant que les seves actuacions es basin i fomentin en els valors que inspiren l'entitat.

Al Patronat li correspon exercir el govern de la fundació i per tant ha d'**orientar la seva actuació cap els objectius propis de la institució**. Per tant, el Patronat orientarà la seva actuació als següents objectius:

- L'assoliment de la missió de la fundació, inspirada en els valors de la institució recollits en el pla estratègic vigent.
- Controlar la gestió.
- Transparència i rendiment de comptes de l'entitat.

Assegurar la qualitat dels serveis prestats per la fundació per garantir el compliment dels seus compromisos, d'acord amb una bona praxi.

Els membres que formen el patronat són:

Membres nats (pel càrrec institucional que ostenten):

- **Sra. Alba Barnusell Ortuño**
Presidenta Patronat
Alcaldeessa de Granollers
- **Sr. Pep Garcia Garcia**
Vocal del Patronat
Representant de la Cambra de Comerç
- **Mn. Josep Monfort Mengod**
Vocal del Patronat
Rector de la Parròquia de Sant Esteve de Granollers
- **Sr. Baltasar Parera Sanglas**
Vocal del Patronat
Representant de la Fundació Adolfo Montaña Riera (centre geriàtric)
- **Sra. Yolanda Sánchez Bueno**
Vocal del Patronat
Representant del Consell Comarcal del Vallès Oriental

Membres electius (designats pel propi Patronat):

- **Sr. German Cequier Bardají**
Vocal del Patronat
Escollit pel Patronat a proposta de la Parròquia de Sant Esteve
- **Sra. Montse Roca Roger**
Vocal del Patronat
Escollida pel Patronat a proposta de l'Ajuntament
- **Sra. Carme Esplugas Martí**
Vocal del Patronat
Escollida com a persona de reconeguda vàlua i prestigi personal a la ciutat de Granollers
- **Sr. Carles Mundó Blanch**
Secretari no patró
Nomenat en la reunió del Patronat celebrada el dia 29/09/21



Al Patronat li correspon exercir el govern de la fundació i per tant ha d'orientar la seva actuació cap els objectius propis de la institució

salut
plus



Hospital General de Granollers
Hospital Universitari
Fundació Privada Hospital Asil de Granollers