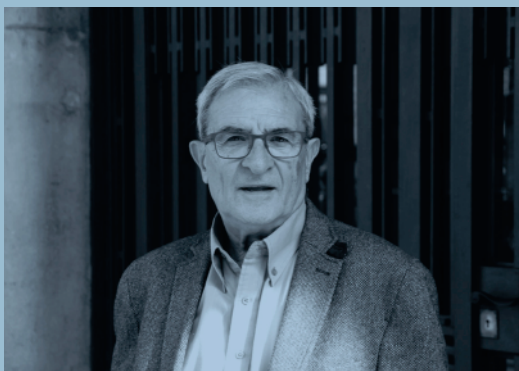


Josep M. de Fàbregues Boixar-Serra

**En dues dècades l'Hospital va passar de 60
a més de 500 professionals**



**“Vam prescindir del fet que érem un hospital petit
vam donar sortida a l'ambició i capacitat
de professionals molt ben preparats; van créixer
i van fer créixer l'Hospital.”**

Josep Maria de Fàbregues Boixar-Serra va ser gerent de l'Hospital durant 23 anys. Va assumir el càrrec l'any 1978, quan es va posar en marxa la Gerència Hospitalària. MBA per ESADE, va dirigir l'Hospital fins a l'any 2000. Com a delegat del Patronat, càrrec que va ocupar des del 2000 fins al 2004, va viure l'inici de la construcció del nou Hospital.

Tot i els moments difícils, Josep Maria de Fàbregues recorda en positiu el seu pas per l'Hospital. Va desembarcar al món de la salut després d'haver passat per àmbits com l'editorial i el del joc educatiu, tots ells amb un valor intrínsec pel que aporten els seus productes o serveis a la gent. En aquests entorns diu haver sentit que feia una feina que valia la pena fer. I això el satisfà.

Com recorda la seva incorporació a l'Hospital?

La meva formació és d'ESADE i havia portat gerències en altres sectors. Quan em van oferir anar al sector sanitari vaig rebutjar-ho d'entrada. Al Patronat hi van insistir i em van convidar a visitar l'hospital. Hi vaig anar, amb la idea de refermar-me en el meu *no*, però em vaig trobar una monja, la germana Isabel, que em va transmetre el seu entusiasme; vaig parlar amb alguns metges... i vaig trobar un ambient agradable. I la situació, dalt d'un turó, sobre tot el Barcelonès, era relaxant. I vaig acceptar.

Va ser gerent de l'Hospital més de dues dècades.

Quan vaig acceptar el càrrec em vaig donar un temps de prova de sis mesos. I els sis mesos es van convertir en vint-i-tants anys! Alguns col·legues del sector, que havien canviat molt d'hospital, em demanaven "com és que no canvies?" i jo els deia que sí, que havia canviat moltes vegades, però sense sortir del mateix hospital! L'Hospital de la primera etapa no tenia res a veure amb el de l'etapa següent. I

això sí que va ser interessant d'haver-ho viscut.

I va estrenar la Gerència Hospitalària.

Fins aleshores hi havia un administrador, que era la fórmula habitual en els hospitals; les monges portaven la gestió del dia a dia, i la Direcció Mèdica, portava la línia assistencial. Però no hi havia una Gerència que unificqués les branques.

En aquella època van començar a posar gerents professionals a diversos hospitals que van capgirar el sistema de gestió de la sanitat, que partia d'un model voluntariós, en què la gent feia tot el que podia amb una gran bona fe, però sense una visió de conjunt i a llarg termini... A la resta de l'Estat això no es va produir fins al cap de molts anys.

Això es va traduir en la sistematització de l'assistència que ja es prestava.

El que vam fer, tant els companys gerents d'altres centres com jo, va ser donar un caire més professional a la gestió sanitària. Vull dir ordenar les coses, marcar-te un programa i anar-lo complint... i corregint quan calgués.

Recordo que quan vaig començar a preparar els primers pressupostos vaig plantejar com resoldre un futur problema de tresoreria, perquè per problemes amb la Inspecció havíem deixat de rebre malalts de la Seguretat Social.

Anys abans havien aconseguit signar un concert amb Madrid.

Sí, hi havia un concert amb Madrid, que va ser la salvació de l'hospital... i alhora una de les causes d'enfonsament, perquè va ser dels primers concerts que es van fer a Espanya i havien fixat un preu que de seguida va quedar desfasat. Va costar molt posar-lo al dia.

L'any 78 es va inaugurar un servei de geriatria assistencial.

El Patronat tenia la idea de fer una residència de gent gran i s'havien fet obres per adequar un pavelló. Es va mantenir durant alguns anys fins que el volum assistencial pròpiament hospitalari deixava clar que aquell no era el camí. La residència va anar evolucionant cap a una planta de malalts terminals, el que ara en diem cures pal·liatives i després va quedar absorbida per l'activitat quirúrgica.

Després va venir el servei d'Otorinolaringologia, una mica empès per la necessitat econòmica. A Santa Coloma hi havia una llista d'espera llarguíssima (d'amigdalectomies, per exemple) i a l'Hospital la podíem assumir. Vam contractar el personal adequat i vam començar a prestar el servei d'ORL.

La posada en marxa de nous serveis va culminar l'any 1984, amb la creació d'Urgències.

A Santa Coloma feia molta falta un servei d'urgències perquè la gent havia d'anar fins a Sant Pau o la Vall d'Hebron... massa lluny. Però no teníem l'espai adequat ni l'estructura;

per això havíem d'assolir un nivell més elevat del que teníem... i això era un peix que es mossegava la cua: no teníem una tarifa superior perquè no ens corresponia per nivell, però no podíem pujar de nivell perquè no teníem els serveis adequats. Aquest cercle s'havia de trencar. El Conseller Trias esperonava perquè poséssim un servei d'urgències; però abans necessitàvem tenir un servei de Medicina Interna i un servei de Traumatologia, que no teníem. El que vam fer va ser pensar amb una visió d'hospital comarcal, i crear aquests serveis. Després d'això ja vam anar per crear urgències.

Va ser un encert; va resoldre una greu deficiència a la zona, va donar molta vida a l'Hospital i de fet també diria que va garantir-ne els ingressos. Perquè llavors ja no estaves pendent de si l'inspector de torn volia enviar més malalts, sinó que l'hospital es nodria de qui venia per iniciativa pròpia al servei d'urgències. Ben aviat ateníem 300 urgències diàries. De vegades fèiem broma dient que nosaltres no érem un hospital amb servei d'urgències; érem un servei d'urgències amb hospital!

Com es van viure les transferències de l'Estat a la Generalitat?

Passar a dependre de la Generalitat tenia d'entrada un avantatge i és que t'estalviaves d'anar a Madrid a veure un interlocutor que uns dies hi era... i uns altres no, encara que t'hagués citat...

La Conselleria ho va encarrilar molt bé. Es va fer un inventari de les possibilitats del país; un mapa sanitari per determinar on hi havia els hospitals i en quin estat es trobaven;

quines prestacions i què podia donar de si cada centre. Es va passar d'una sanitat de parar cops –que s'aguantava amb pinces gràcies a l'esforç de les persones– a una sanitat ordenada. I això va ser una tasca molt ben feta a Catalunya. La Unió Catalana d'Hospitals va col·laborar intensament en la gestació d'aquesta nova sanitat per al país. Penso que tenim una bona sanitat i la base es va posar llavors.

Les negociacions es feien en un àmbit diguem-ne molt familiar. Érem pocs i tots ens coneixíem. També cal dir que hi havia una comprensió dels problemes, per part de l'Administració; no estàvem enfrontats sinó que compartíem l'objectiu de millorar la sanitat del país. Vam anar avançant, posant en marxa serveis... va ser una negociació constructiva. Tinc un record agradable d'aquella època de primers dels anys vuitanta.

Van haver de fer moltes obres, abans de plantejar-se un nou hospital.

Pensem que al 78 els dos pavellons estaven pràcticament buits. De fet, al pavelló A hi havia l'activitat quirúrgica, però només a la meitat del pavelló. L'altre meitat estava a mig edificar; hi havia les parets exteriors i era una mena de magatzem. Al pavelló B hi havia la residència a la planta baixa, i a les segona i tercera plantes hi havia antics malalts tuberculosos que havien superat la malaltia però que s'havien quedat allà perquè no tenien cap lloc on anar. Una planta era d'homes i l'altra de dones. Però va arribar un moment que calien més llits i vaig plantejar al Patronat de buscar un lloc per a aquelles persones –que de fet no necessitaven assistència mèdica, sinó

social– per convertir-ho en habitacions hospitalàries.

Aleshores vam arreglar la segona i tercera plantes per hospitalitzar. En una segona etapa, a tota la mitja ala que hi havia al pavelló de baix vam fer les urgències i als pisos superiors vam fer habitacions.

L'Hospital va créixer molt en nombre de professionals.

En dues dècades va passar de 60 a més de 500 professionals. Vam fer una cosa molt ben feta: prescindir del fet que el nostre era un hospital petit. Vam voler donar sortida a l'ambició i capacitat que molts metges expressaven. Teníem un equip de professionals molt ben preparats i amb ganes de fer coses; van créixer i van fer créixer l'hospital. De vegades tenies feina de frenar-los, perquè l'hospital no podia absorbir tots els projectes que proposaven.

Tant és així que sent un hospital petit vam fer coses que fins llavors només feien els hospitals grans. Vam ser molt innovadors en Oftalmologia, Medicina Interna, Traumatologia, Cirurgia... i també en Infermeria; recordo que a reunions nostres venia gent de Sant Pau i de Vall d'Hebron i també de l'estranger. Mai es pot deixar d'agrair l'esforç que han fet els metges i tot el personal.

En quin moment es posa sobre la taula la necessitat de disposar d'un nou hospital?

A final dels vuitanta vam fer unes obres d'adequació; encara hi havia espai per remodelar, però estava clar que a quinze anys vista quedaria curt.

Ho vam començar a parlar amb el Patronat i després amb el Departament de Sanitat. Va ser un procés llarg i amb força entrebancs. Quan ja ho teníem encarrilat va venir la crisi de mitjan anys noranta. Això va ser un nou fre.

Finalment, l'Administració hi va donar llum verda l'any 99 i vam començar posar en marxa el procés per a la construcció: buscar finançament; convocar un concurs d'arquitectes i el de la constructora. Un cop es va materialitzar l'encàrrec va començar un procés participatiu; no volíem que l'edifici el fes només l'arquitecte, sinó que calia que els professionals aportessin el seu coneixement de les necessitats de cada servei, de manera que van opinar els metges, el personal d'infermeria, els serveis de cuina, de neteja... L'arquitectura ha d'estar al servei de les necessitats de cada patologia. I així es va fer a l'Hospital.