

..... repor.....

El model sanitari català era bo, però s'ha pervertit
 No podem concebre el futur de l'hospital i del nostre conjunt sanitari sense prioritzar canvis d'actituds



Entrevista amb el nou President del Consell Rector del PSMAR **Josep Maria Via**

L'actual President del Consell Rector del Consorci Parc de Salut MAR és un professional amb una dilatada experiència en càrrecs executius d'alt nivell en empreses públiques i privades, pròpies i alienes. Ha gestionat organitzacions complexes i ha participat en processos de fusió, reconversió i racionalització en contextos difícils.

Ha estat consultor en àmbits d'organització, planificació i gestió de sistemes sanitaris públics i empreses sanitàries públiques i privades i ha desenvolupat aquesta tasca a nivell nacional i internacional.

En el sector públic ha estat Secretari del Govern i de Relacions amb el Parlament, Director de l'Àrea Sanitària del Servei Català de la Salut, Cap de Gabinet del Conseller de Sanitat i Seguretat Social i Secretari General de l'ICS. Va promoure i executar el procés de privatització del Centre Informàtic de la Generalitat. En el sector privat ha format part del Consell d'Administració d'empreses tecnològicament punteres en sectors industrials, així com en firmes d'infraestructures i de gestió energètica.

Actualment també és membre del Consell Assessor del President de la Generalitat per a la Sostenibilitat i el Progrés del Sistema Sanitari.



Què és el primer que caldria dir a les persones que estan preocupades per com ens afecta la crisi a la sanitat?

És normal que ara tothom estigui preocupat pel que està passant, pel que està sentint i veient i segurament patint d'una o altra forma. Per això és important que, d'entrada, la gent entengui el que ha passat. Jo crec que durant molt anys no hem tingut una veritable consciència de què hi havia uns límits i no s'han tingut presents. Hem ultrapassat tots els límits raonables. Potser forma part de la cultura general del país, hem viscut per sobre de les nostres possibilitats. Quan la gent s'excusa dient "és que tampoc ningú ens ho va fer saber" cal fer com a mínim dues consideracions: primera, sempre en la vida quan sents la necessitat de traslladar les responsabilitats a un altre, abans t'has de demanar "i jo com he contribuït a la situació problemàtica amb la meua actitud i el meu comportament?". I segona, no som criatures a qui cal advertir de tots els riscos. Sabem que aquella Espanya, que havia de passar per davant de França i Alemanya, en realitat forma part dels últims de la classe a Europa. Sabem també que Espanya és el país de la picaresca. S'admira aquell qui es salta la norma. Aquell que, per exemple, aconsegueix estafar a hisenda i que per tant ens roba a tots, se'l considera espavilat i se l'admira. I a Catalunya la picaresca i altres males costums se'ns han encomanat.

Al darrera de la consciència col·lectiva que aplaudeix aquestes maneres de fer hi ha uns valors o més aviat una falta de valors adequats, que ens ha portat a la crisi econòmica i també a la crisi de la sanitat, de la qual tots som responsables. Ningú ens ha d'avisar com usuaris de que fem, quan ho fem (que no és sempre és clar), un ús abusiu i insolidari dels serveis. Tampoc ens haurien d'explicar com a professionals quines pràctiques com pagar a la gent simplement per fer el que està obligat a complir (per exemple, l'horari) són inimaginables en països seriosos.

Aquestes maneres de fer són les que ens han conduït al punt en el que estem. I és clar, masses polítics han estat poc exemplars. Però no caiem en el cinisme de dir que no "ens han avisat" i que ells tenen la culpa de tot. Tindran la part que els hi toqui, però qualsevol persona intel·ligent i amb el mínim sentit comú sabia que el que hem viscut els darrers anys era insostenible. Ara ens toca pagar de cop la frivolitat amb la qual durant anys hem viscut. I encara hi ha qui es resisteix a acceptar-ho o pitjor, aprofita per fer demagògia al voltant de la dificultat de la situació.



Perquè es va arribar a aquesta situació, doncs?

Perquè no s'ha actuat correctament. Els valors determinen les actituds i aquestes els comportaments. I quan els valors són inadequats, les actituds i els comportaments també ho són. I de la mateixa manera que en l'àmbit privat massa gent no ha estat conscient de fins on raonablement podia



La bona notícia és que de les crisis sorgeixen oportunitats. Ara és el moment de ser tolerants, pacients, prudents, continguts, racionals i dialogants.

arribar, per exemple la cultura que s'ha generat al voltant de les hipoteques, en l'àmbit públic, ha passat el mateix. I com deia abans, tots som responsables: usuaris, professionals, gestors i polítics. De fet, el dèficit públic s'origina com qui diria en "l'inici dels temps" i resulta paradoxal que durant tants anys no s'hagi vist venir aquesta situació. Em sap greu haver de dir que, per desgràcia ja fa més de vint anys vaig publicar alguns articles en els què ja preveia com això podia passar si no es posaven mesures. Insisteixo, em sap greu dir-ho. No m'agrada gens allò de "jo ja ho deia", però no me'n puc estar. Que tingui capacitat d'entendre el que ha passat, no vol dir que no senti, com tants altres, indignació.



I ha estat doncs una qüestió de malbaratament i d'excés?

No és quelcom que es pugui reduir a l'economia. La crisi econòmica té una arrel profunda en la crisi de valors esmentada. Han fallat valors com la responsabilitat, la solidaritat i el treball amb esforç pel bé comú. Tenim un greu un problema d'educació i de cultura col·lectiva i, en definitiva, una manca de referents clars i de model. Tot això explica l'avarícia d'alguns, la incapacitat de calcular les conseqüències, la imprudència, el fet d'haver pres riscos innecessàriament, el fet d'haver viscut, en definitiva, un ritme de vida desproporcionat pel que eren les capacitats econòmiques personals o del país. Tot això ha



propiciat la crisi econòmica, i també la crisi del sistema de salut i moltes crisis personals. La bona notícia és que de les crisis sorgeixen oportunitats. Ara és el moment de ser tolerants, pacients, prudents, continguts, racionals i amb esperit de diàleg. Si el que volem és sortir-ne, amb crits, soroll i lamentacions no contribuïrem a res positiu.



Perquè diu que és un problema de model?

És un problema de model perquè s'ha pervertit el sistema. Teníem un bon model que per diverses raons no es va arribar a dur mai a la pràctica. Això vol dir que, per a institucions com la nostra, el que calia és que l'autoritat sanitària signés un contracte on s'especificqués què volia de nosaltres. Que es pogués negociar coneixent què podem oferir i acordant quina activitat i amb quina tarifa es faria; respectant els principis de separació dels rols entre el comprador de serveis de salut i el proveïdor, que som nosaltres en aquest cas; i respectant la nostra autonomia de gestió, que no s'ha respectat.

El que no pot ser és que a final d'any et diguin "aquí tens l'assignació pressupostària que et correspon", quan l'any ja quasi s'ha exhaurit. Allò exigible és que a principi d'any el Catsalut negociï amb nosaltres, en funció de la seva planificació sanitària, quina producció vol que fem. I que el pressupost sigui el resultat d'aquest acord.

Què vol dir "aquí tens aquest diners i amb això fes"? Què vol dir això sense gaires més especificacions? Hem de desterrar la maleïda "assignació pressupostària" i parlar de necessitats de salut, de producció en funció de les mateixes i de la concreció d'aquest diàleg n'ha de sortir el pressupost. A això em referia quan deia que hi ha una crisi de model. El model sanitari català era bo, però s'ha pervertit. I en els últims anys s'ha pervertit de forma extrema.

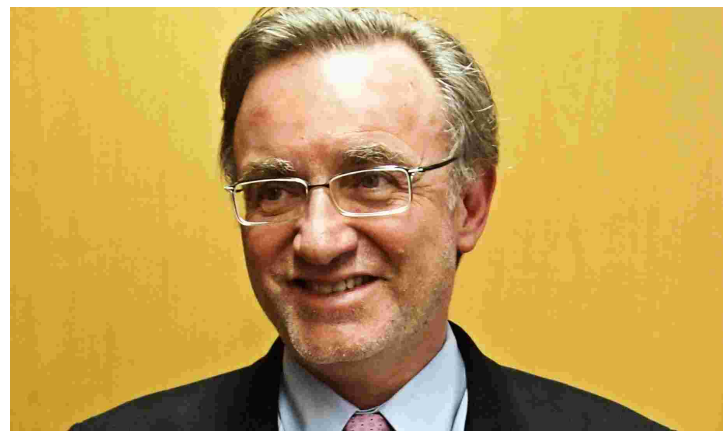


I quins altres problemes ens afecten encara?

En aquest moment, a banda dels ajustaments pressupostaris, el gran problema que tenim es deriva del que ha suposat que l'IMAS es transformés en el Consorci Parc de Salut MAR. Això no seria un problema si no fos perquè la interpretació jurídica que en fa la Intervenció General de l'Estat ens porta a que ens trobem lligats de mans i peus.



La crisi econòmica té una arrel profunda en la crisi de valors



Ens volen portar cap a un model funcional i burocràtic, completament inútil per gestionar quelcom tan complex com són les nostres institucions sanitàries. Si hem de fer complir un pressupost, com el que ens demanen que fem complir, que implica una reducció respecte l'any anterior de quasi 15 milions d'euros, el que cal és superar aquesta carcassa que ens constreny. El problema es deriva del fet que la Unió Europea ha dictat unes normes conegudes com a "SEC 95", per controlar el dèficit públic dels Estats membres. A partir d'aquí s'interpreta –hi ha base jurídica per defensar que aquesta interpretació no es correcta– que la presència de la Generalitat en el Consorci automàticament ens situa sota la norma SEC 95. I això no és així. El problema de tota manera no radica en que ens controlin per no fer dèficit. L'actual Consell Rector no permetrà que fem dèficit. No necessitem "policies" que ens vigilin. Nosaltres sols, per convicció, no permetrem ni que es faci dèficit, ni cap actitud de qualsevol classe que apunti al dèficit. El problema està en la interpretació que la Intervenció General i la Funció pública de la Generalitat fan del seu propi rol. Interpretació que els porta a sobreactuar i a fer-ho amb les formes i instruments propis de les burocràcies públiques. Formes i instruments del tot inútils per gestionar l'organització sanitària i que la condueixen a la rigidesa. Quan l'entorn és tan complex, canviant i flexible com el de la demanda sanitària, fer-hi front amb organitzacions rígides és tant com renunciar a gestionar la oferta i deixar-se arrossegar per la demanda. De moment, el dèficit acumulat en els últims anys pel sistema demostra que aquesta manera de fer dels buròcrates de la Generalitat ha estat desastrosa. En la segona reunió del nou Consell Rector ja vam adoptar un acord contrari a aquesta situació, i hem fet arribar una carta als Consellers de Salut i d'Economia per tal que ens deixin operar amb major llibertat. La Generalitat ha de negociar amb l'Estat que a Institucions com la nostra no ens sigui d'aplicació aquesta interpretació incorrecta i perjudicial de la norma. Assumirem un compromís total pel que fa a aplicar els ajustos necessaris si ens treuen de sobre aquesta carcassa i ens deixen fer a

nosaltres. Els nostres gestors són professionals competents per a fer-ho. Si no, el compromís el complirem fins a on ens deixin en aquest context d'intervenció no desitjada.

Em sembla increïble que, amb els anys que un munt de responsables del sistema sanitari català vam dedicar a lluitar per acabar amb la fórmula organitzativa burocràtica i estèril de l'ICS, ara ens trobem amb que no solament l'ICS continua com sempre, sinó que institucions com la nostra, lluny d'avançar cap a fórmules modernes de gestió, es vegin coartades pels buròcrates i impulsades a assemblar-se cada dia més a l'ICS. Que la Intervenció de la Generalitat interfereixi en el nostre model comptable i la Funció Pública en el nostre règim laboral, en un moment de dificultat com l'actual, és equiparable a que en un combat de boxa et fessin combatre contra un boxejador enorme i pesant i que al damunt, et lliguessin les mans a l'esquena.



Creu que es superarà aquesta barrera burocràtica?

Sí, estic convençut que al final aquest plantejament s'entendrà, perquè d'altra manera el dèficit no baixarà i això és urgent. Penso que en un breu termini ho entendran i ho aconseguirem, i no només nosaltres sinó totes les institucions que funcionen com la nostra, ja que com he dit, el model que defensàvem era un en el què els hospitals concertats tenien la virtut de no comptar amb les mateixes restriccions de moviment que els de l'ICS. Si el primer requeriment que tenim és l'ajust pressupostari, el segon és aquest. Entenem que davant una situació de dèficit es proposin mesures lògiques, però aquestes a les quals em refereixo, no ho són.

Ens demanen que ens estrenyem el cinturó i ho farem al cent per cent en quant ens deslliguin de les normatives que no ens deixen fer. Repeteixo, aquest combat de boxa no el podem fer amb les mans lligades a l'esquena.



I com podem enfrontar l'ambient de pessimisme que es viu?

Amb intel·ligència, que vol dir amb capacitat d'adaptar-se a la realitat de la situació. El contrari seria una actitud infantil, entesa en el sentit d'incapacitat per entendre la realitat i afrontar-la amb maduresa. Quan els reis no et portaven la joguina que creies merèixer, la solució no estava en lamentar-se, plorar i buscar culpables aliens. Només l'esperit positiu i la determinació de tirar endavant per damunt de tot, permetien ser feliç malgrat no disposar de la joguina desitjada.

No podem esperar solucions màgiques perquè no n'hi ha. Hem de ser capaços d'acceptar la situació amb realisme i tenir una actitud el més positiva possible. I sobre tot hem de poder pensar d'una manera diferent



No podem plantejar-nos el nostre futur només en base a les nostres carències.

a la què ho hem fet fins ara, perquè està clar que no funciona. Quan tot al teu voltant canvia i tu no fas res diferent, o pretens que tot segueixi igual, està clar que alguna cosa no va bé. No podem continuar fent el mateix quan tot ha canviat. Reaccionar com ho hem fet sempre no servirà de res, al contrari, empitjorarà la situació. La manera de fer de sempre ens ha portat on estem, i les reaccions de tota la vida –que les estic veient aquests dies en alguns nuclis reduïts dels nostres hospitals- no ens hi trauran.



I pel que fa a la paralització de les obres d'ampliació?

Hem de tornar a analitzar la situació de forma positiva, especialment pel que fa a la represa de les obres d'ampliació de l'hospital. Jo confio que en aquests quatre anys que tenim per endavant, trobem una fórmula per a fer-les avançar, segurament passant per solucions que van més enllà del capital públic. Tanmateix, hem de fer-ho tenint molt clar el projecte que volem per a aquest hospital. Per exemple, si actualment del 20 al 30% dels nostres malalts no són tributaris d'un hospital d'aguts, sinó d'un centre sociosanitari, això vol dir que no estem fent el què ens tocava fer.



Què vol dir per a vostè tenir un projecte clar?

Tenir un projecte, significa preguntar-nos en què som bons i llavors definir molt bé què ha de ser el nostre hospital, perquè allò que creem s'ajusti al que de veritat necessitem. No seria bo ampliar el centre només per obsolescència de les instal·lacions. Ara més que mai toca definir quina dimensió hem de tenir i per a fer quines coses. I el que està clar és que no podem plantejar-nos el nostre futur només en base a les nostres carències.



Com veu el futur del Parc de Salut MAR?

El veig bé, per moltes raons; però sobretot per una que em va impressionar molt positivament. Quan em van presentar en una reunió als Caps de Servei, vaig tenir la sensació d'estar davant de gent competent, sensata i que s'estima la institució. Ningú estava per "tirar coets", és evident. Ser intel·ligent, com he dit, vol dir adaptar-se al que

hi ha, però no ignorar la duresa del que hi ha. Vaig pensar: “amb aquest material humà anirem endavant”.

El futur passa per superar les carències bàsiques, però entenent què sabem i què volem fer. I això ens ho han de dir els nostres professionals. I ho hem de fer coordinant-nos amb la resta del territori. Però amb un projecte propi que tingui clar a què ens hem de dedicar, amb quina dimensió hi volem quedar un cop desenvolupat. Anar cap a la coordinació territorial sense un projecte propi pot ser negatiu per a tots: per a nosaltres, però també per a aquells amb els que ens hem de coordinar.

Jo no sé quant hem de tenir d'hospital de barri o quant de terciarisme. M'agradaria ser rigorós amb l'atenció urgent, atendre el que suposa necessitat real immediata i derivar el que no ho és; minimitzar l'atenció sociosanitària a l'Hospital del Mar; tenir una rotació elevada amb estades mitjanes curtes i activitat fonamentalment ambulatoria i de curta estada. I no només no perdre, sinó incrementar la vocació docent i de recerca.

I sobretot, sobretot: aprendre a donar la volta a la situació actual i deixar de gestionar la demanda per passar a gestionar l'oferta. Hem de decidir què oferim i impedir que la inèrcia ho defineixi per nosaltres. Això també vol dir educar els usuaris dels nostres serveis. Quan sento algun metge de l'hospital que es preocupa pel possible tancament de llits, donada la pressió que es pateix, “especialment a l'estiu quan ens aparquen els malalts”, és quan més sento la necessitat d'insistir a tothom que ens coordinem més i millor amb la primària, amb altres centres i nivells assistencials i amb els serveis socials. Però no podem concebre el futur de l'hospital i del nostre conjunt sanitari sense prioritzar canvis d'actituds com els esmentats.



I quin és el missatge que donaria per a anar endavant ara que vostè és aquí?

A mi m'ha tocat aterrar al Parc de Salut MAR en aquest context, en aquest moment difícil que és tot un repte, no només per als professionals i per als gestors, sinó per a tota la societat. Però en qualsevol cas, el missatge és que no podem quedar-nos quietes, sense reaccionar. Si no ens posem les piles ràpid encara ho passarem més malament, però si ho fem de seguida i amb determinació, jo penso que ens en sortirem. Quant més apliquem allò de “al mal temps bona cara”, més guanyarem tots.

Deixem els apriorismes i les queixes. Parem de lamentar-nos. Acceptem la realitat per dura que sigui. Tinguem esperit positiu. Estiguem oberts al diàleg. Preguntem-nos, tots, usuaris, professionals, gestors, tots, a què estem disposats a renunciar. Parem de fer soroll i posem-nos



Hem de ser capaços d'acceptar la situació amb realisme i tenir una actitud el més positiva possible

a treballar en la recerca de sortides a la situació actual. I que ningú s'equivoqui: en aquesta situació dura, tothom hi perdrà alguna cosa. Qui no estigui disposat a perdre alguna cosa, per injust que li pugui semblar, estarà entorpint la sortida de la crisi.

Quan sento això de “Salvem la sanitat pública” o “l'Estat del Benestar”, no sé si tothom que fa aquestes afirmacions –que comparteixo! quedi clar-, té present que els sistemes sanitaris públics que coneixem i l'Estat del Benestar, neixen a Europa al final de la Segona Guerra Mundial. En una Europa arrasada per la guerra, on tothom havia perdut alguna cosa, els nostres avis, per crear aquest bé col·lectiu, van estar disposats a cedir encara més del que era seu. Ells estaven especialment legitimats per a parlar de drets. Nosaltres, amb els anys, hem oblidat aquest esforç i hem viscut el sistema de prestacions socials com una mena de “barra lliure”. Hi ha qui està convençut que això és de franc, quan alguns, com he dit, s'hi van deixar la pell. Els drets bàsics són inalienables, però ara, igual que van fer els nostres avis europeus, o som capaços de reflexionar primer sobre els deures i estem disposats a cedir –sí, encara més- o correm el risc de perdre drets @

