Pla estratègic 2026-2028

Hospital Universitari de Bellvitge

Bellvitge
Hospital Universitari

Taula de continguts

Resum executiu 03

Introducció 05

Anàlisi del context 06

Missió, visió i valors 10

Metodologia 11

Model de desplegament 13

Seguiment i governança 14

Conclusions 14

Annexes 15

Resum executiu

L'Hospital Universitari de Bellvitge (HUB) presenta el seu **Pla Estratègic 2026-2028** amb l'objectiu de consolidar el seu lideratge com a hospital universitari de referència en alta complexitat i contribuir activament a la transformació del sistema públic de salut.

El Pla respon als grans reptes actuals —l'envelliment de la població, l'augment de la cronicitat i la complexitat clínica, els avenços científics i tecnològics, i la necessitat d'un sistema més sostenible— i s'alinea amb les principals iniciatives del Departament de Salut, com el programa CAIROS amb el projecte de desplegament de les Àrees Integrades de Salut (AIS), el Pla Estratègic de l'ICS 2026-2028, i el projecte Bellvitge Suma +.

El Pla es fonamenta en **dos pilars estratègics**:

1. La **medicina basada en el valor**, orientada a obtenir els millors resultats possibles en salut, experiència i qualitat de vida per a les persones, mitjançant un ús eficient i equitatiu dels recursos. En aquest marc, la **medicina personalitzada o de precisió** esdevé un element clau per oferir una atenció més predictiva, preventiva i adaptada a les característiques de cada pacient, gràcies a la integració de la genòmica, les dades, la intel·ligència artificial i les tecnologies diagnòstiques avançades.

2. **Ser socialment responsables**, reforçant el compromís de l'Hospital amb l'equitat, la sostenibilitat, la transparència i la generació de valor públic per al territori i per al conjunt del sistema sanitari.

La proposta estratègica es desplega a través de **tres eixos** que orienten l'activitat de l'organització:

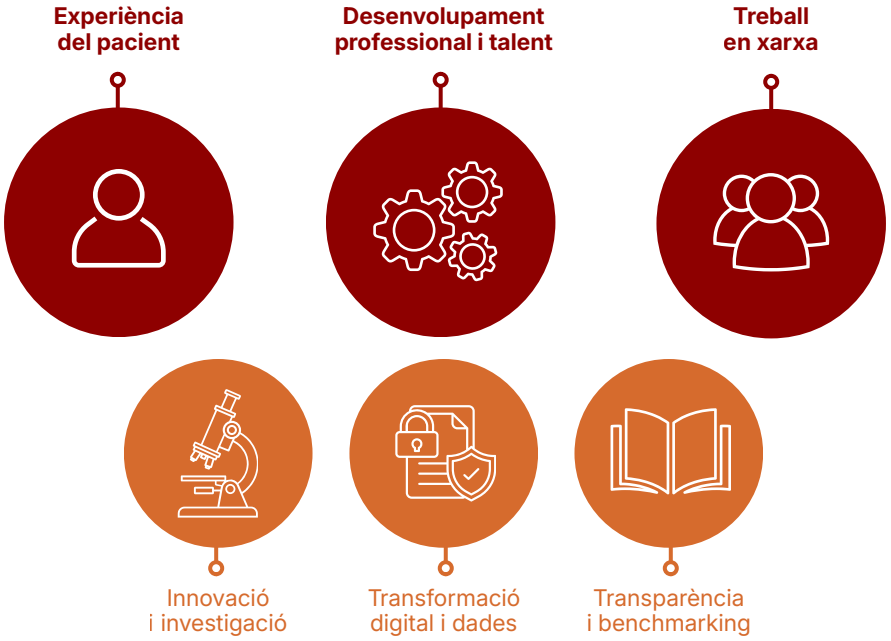
- **Millorar l'experiència de la persona atesa i la seva família**, promovent un model assistencial integrat, humanitzat i orientat als resultats que importen als pacients.

- **Impulsar el desenvolupament dels professionals**, potenciant el talent, el lideratge, la formació, la participació i les competències necessàries per afrontar els reptes futurs.

- **Reforçar el treball en xarxa**, consolidant les aliances amb l'atenció primària, els hospitals del territori, els dispositius socials, les administracions, el món acadèmic i l'ecosistema d'innovació.

Aquests eixos es recolzen en **tres palanques transversals**: 1) la innovació i la recerca, 2) la transformació digital i l'estratègia de dades, i 3) la transparència i el benchmarking, que han de facilitar una organització més àgil, basada en el coneixement i orientada a la millora contínua.

Proposta estratègica



El desenvolupament del BioClúster d'Innovació i Salut de Bellvitge i la implantació de les AIS constitueixen oportunitats estratègiques per reforçar la medicina personalitzada, la salut digital, l'atenció integrada i la transferència de coneixement.

El Pla ha estat elaborat mitjançant un procés participatiu, prenent com a referència l'anàlisi del context, una diagnosi DAFO, l'experiència del pla anterior i la metodologia **Hoshin Kanri**, que permet alinear l'estratègia amb la gestió operativa i garantir el seguiment dels objectius a través d'indicadors, projectes i un sistema de governança orientat a la millora contínua.

En conjunt, el Pla Estratègic 2026-2028 defineix una visió compartida per consolidar l'Hospital Universitari de Bellvitge com un referent en excel·lència assistencial, innovació, recerca i docència, capaç de liderar la transformació del model assistencial des de la medicina basada en el valor, la medicina personalitzada i el compromís amb la societat, contribuint així a la sostenibilitat i a la qualitat del sistema públic de salut.



Introducció

El Pla Estratègic 2026-2028 de l'Hospital Universitari de Bellvitge s'elabora en un context de profunda transformació del sistema sanitari, condicionat pels canvis demogràfics, epidemiològics, tecnològics i socials que estan redefinint la manera de prestar l'atenció sanitària. L'envelliment de la població, l'augment de la cronicitat i de la complexitat clínica, les noves expectatives de la ciutadania i l'acceleració dels avenços científics i digitals exigeixen evolucionar cap a models assistencials més integrats, personalitzats, sostenibles i orientats als resultats que realment aporten valor a les persones.

En aquest escenari, els hospitals terciaris tenen un paper determinant. Per una banda, com a centres de referència en l'atenció d'alta complexitat i com a líders del treball en xarxa amb la resta d'entitats relacionades amb la salut (Atenció Primària, centres hospitalaris de referència, Atenció Intermèdia...), i per una altra, també com a motors de coneixement, innovació, recerca i transformació del sistema públic de salut. L'Hospital Universitari de Bellvitge assumeix aquest lideratge des de la seva trajectòria d'excel·lència assistencial, docent i investigadora, amb la voluntat de contribuir a un nou model assistencial alineat amb les directrius del programa CAIROS, el Pla Estratègic de l'ICS 2026-2028, el nou mapa sanitari i el desplegament de les Àrees Integrades de Salut.

Aquest Pla s'articula sobre dos grans pilars que orienten totes les decisions i actuacions de l'organització. El primer és la **medicina basada en el valor**, entesa com la capacitat de generar els millors resultats possibles en salut, experiència i qualitat de vida per a les persones, mitjançant un ús eficient, sostenible i equitatiu dels recursos. Aquest model incorpora la medicina de precisió com un dels seus principals instruments, integrant la genòmica, el diagnòstic avançat, les dades, la intel·ligència artificial i les tecnologies digitals per oferir una atenció cada vegada més personalitzada, predictiva i preventiva. El segon pilar és ser **socialment responsables**, entenent que l'activitat de l'Hospital ha de generar valor públic, reduir les desigualtats en salut, promoure la sostenibilitat ambiental, reforçar la transparència i contribuir al desenvolupament social i econòmic del territori.

Sobre aquests pilars es despleguen els **tres eixos estratègics** del Pla —l'experiència de la persona atesa i la seva família, el desenvolupament dels professionals i el treball en xarxa—, reforçats per la innovació i la recerca, la transformació digital i l'estratègia de dades, així com la transparència i el benchmarking, que actuen com a **palanques** per accelerar la transformació de l'organització.

El procés d'elaboració del Pla ha estat participatiu i ha integrat la visió de la direcció i dels professionals, amb l'objectiu de definir una estratègia compartida, realista i orientada a generar valor per a la ciutadania, consolidar el lideratge de l'Hospital Universitari de Bellvitge i contribuir a la sostenibilitat i la transformació del sistema públic de salut.

Anàlisi del context

L'**Hospital de Bellvitg**e és un hospital públic, universitari, investigador i innovador. Pertany a l'Institut Català de la Salut i, per tant, al sistema sanitari integral d'utilització pública de Catalunya (SISCAT). Tanmateix, forma part del **Campus Salut Bellvitge**, juntament amb l'Institut Català d'Oncologia, la Universitat de Barcelona, l'Institut d'Investigació Biomèdica de Bellvitge, el Servei d'Emergències Mèdiques i la Gerència d'Atenció Primària i Comunitària Delta (GAPiC Delta).

Amb més de 5.600 professionals experts i compromesos, és l'hospital de proximitat dels ciutadans de l'Hospitalet i el Prat de Llobregat, i centre de referència de màxima complexitat per a 2 milions de persones, tot l'eix sud de Catalunya.

L'Hospital de Bellvitge és el centre sanitari català que més cirurgia complexa realitza, especialment oncològica. Des que l'any 1984 va dur a terme el primer trasplantament de fetge de l'Estat, ha estat un referent en aquest àmbit i actualment és el centre que fa més trasplantaments de ronyó i cor en adults.

Integra en els seus projectes l'orientació a la **millora de l'experiència del pacient i famílies i el treball en xarxa** amb l'atenció primària i els centres hospitalaris de l'entorn, i amb una visió **d'atenció integrada de salut i social** des d'un triple abordatge bio-psico-social. La transformació digital i l'estratègia de dades actuen com a palanca per a aquest nou model assistencial.

Orientat a la **medicina personalitzada**, disposa de les millors eines de diagnòstic genètic i d'imatge per al càncer i les malalties minoritàries. A més, disposem del Centre d'Alta Precisió Diagnòstica, que incorpora el primer PET/Ressonància Magnètica de la xarxa assistencial de l'Estat.

Impulsa la innovació entre tots els col·lectius del centre, com un element clau en la generació de coneixement, evolució i millora del sistema, juntament amb la recerca, que es realitza en col·laboració amb l'IDIBELL.

Compta amb diferents àrees d'expertesa que realitzen procediments innovadors tant des d'una perspectiva estatal com internacional, com ara la cirurgia robòtica; l'atenció oncològica; l'àrea del cor; neurologia i neurocirurgia; trasplantaments; addiccions i trastorns comportamentals; endoscòpia; diagnòstic per la imatge i cirurgia oftalmològica, entre altres. L'atenció oncològica es realitza coordinadament amb l'ICO, mitjançant Unitats Funcionals.

Activitat assistencial



20.000
intervencions de cirurgia major



37.000
altes hospitalàries



485.000
visites ambulatòries



100.000
proves diagnòstiques

Forma part del **BioClúster d'Innovació i Salut de Bellvitge**, un projecte de futur que integra diferents institucions de l'Àrea Territorial Metropolitana Sud (Ajuntament de l'Hospitalet del Llobregat, IDIBELL, HUB, ICO/Hospital Duran i Reynals, IDIAP, AP, SEM, UB, Ajuntament d'Esplugues, HSJD, AEBALL), i que aportarà un gran pas endavant en salut digital, medicina personalitzada i treball amb dades en clau d'atenció integrada de salut i social, i en el context de la posada en marxa de la AGAISS (Agència per a l'Atenció Integrada de Salut i Social).

En aquest punt, cal afegir que l'Ajuntament de l'Hospitalet del Llobregat acull els barris amb més densitat de població de tota Europa, el que converteix l'ecosistema en un laboratori referent per als nous models d'atenció integrada de salut i social per la seva diversitat i amb nuclis de població especialment vulnerable.

Destaquem com a projectes ja en marxa: Cuidal'HFutur, projecte de ciutat que combina medicina personalitzada, genòmica, participació ciutadana, ciència de dades i prevenció poblacional. Com a paraigües, el LIST: Laboratori d'Innovació Social Transformativa del Llobregat, que institucionalitza la cocreació i la innovació social en salut. I, per últim, el Green Via Lab com a motor econòmic i tecnològic, porta d'entrada per a empreses emergents i projectes científics.





Nou repte estratègic: canvi de paradigma i ordenació de l'ecosistema assistencial

Durant els propers anys volem impulsar un canvi de paradigma en la manera de proporcionar assistència a la ciutadania, evolucionant del model actual, més centrat en la persona com a pacient, cap a un model que integri de manera efectiva les seves necessitats clíniques, emocionals i psicosocials. Aquest canvi implica també una nova manera d'entendre i ordenar l'ecosistema assistencial, basada en una major integració, coordinació i continuïtat de l'atenció.

- **De pacient a persona:** oferir una atenció integral i continuada, adaptada a les necessitats de cada persona al llarg de tot el seu recorregut pel sistema de salut i social.
- **De participació a cogestió:** implicar activament professionals, serveis, dispositius i ciutadania en el disseny, l'activació i la millora dels circuits assistencials.
- **De dispositius a ecosistema:** avançar cap a un model integrat, en què la coordinació i la relació entre els diferents agents siguin clau per millorar la qualitat, l'eficiència i l'experiència de les persones.

Un dels grans reptes dels propers anys serà el desplegament de les Àrees Integrades de Salut (AIS), impulsades pel Departament de Salut amb el CAIROS, amb l'objectiu d'avançar cap a un model d'atenció més integrat, coordinat i orientat a les necessitats reals de la ciutadania. En aquest context, l'HUB ha de tenir un paper actiu com a hospital terciari de referència dins de l'AIS Metropolitana Sud, reforçant el treball col·laboratiu amb l'atenció primària, els hospitals del territori, els dispositius sociosanitaris, els serveis socials i els agents comunitaris.

Aquest desplegament està estretament alineat amb el projecte Bellvitge Suma+, que representa l'evolució del model assistencial i d'infraestructures del centre per donar resposta als nous reptes de complexitat, accessibilitat i sostenibilitat. Alhora, el BioClúster de Salut i Social de Bellvitge esdevé una palanca clau per potenciar la innovació, la recerca translacional, la salut digital i la medicina personalitzada al territori.

La connexió entre les AIS, Bellvitge Suma+ i el BioClúster permet avançar cap a un ecosistema integrat de salut i social, en què el coneixement, la innovació i l'apoderament de la ciutadania es posin al servei d'un mateix objectiu: millorar els resultats en salut, l'experiència de les persones i dels professionals i, alhora, la capacitat d'atraure i retenir talent i inversió. Aquesta visió reforça el posicionament de l'HUB com a centre referent en la transformació del model assistencial, el treball en xarxa i la innovació al servei del sistema públic de salut.

En aquest marc, els propers anys plantegen diversos reptes estratègics:

- Adaptar-nos a una demanda creixent i garantir la sostenibilitat del sistema. L'increment de la demanda assistencial requerirà transformar i dimensionar les nostres capacitats. En aquest sentit, la fase IV del Pla Director (Bellvitge Suma+), que ja estem planificant, serà clau i haurà de desplegar-se durant els propers anys per donar resposta a les noves necessitats.

- Captar, desenvolupar i fidelitzar el talent. Hem de continuar atraient professionals d'excel·lència i generar les condicions necessàries per retenir-los, desenvolupar el seu potencial i consolidar i ampliar les nostres àrees d'expertesa.

- Accelerar la transformació digital al servei del nou model assistencial. La digitalització ha de ser una eina per transformar la manera de prestar l'atenció, facilitar la coordinació entre professionals i dispositius i millorar l'experiència de la ciutadania, sempre orientada a generar valor tant per a les persones com per als professionals.

Missió, Visió i Valors

Missió

Proveir a la població de referència una atenció de salut excel·lent, integrada a l'àmbit social i comunitari, generadora de coneixement i potenciant la docència, la recerca i la innovació.

Visió

Ser reconeguts com l'organització de referència i líder en el sistema públic de salut a través de l'expertesa dels professionals, el treball en xarxa, la innovació, la millora contínua i la participació.

Valors

- Professionalisme
- Passió
- Respecte
- Compromís
- Confiança
- Equitat
- Proximitat
- Responsabilitat
- Transparència

Metodologia

El Pla s'ha elaborat a partir d'un procés participatiu amb el Comitè de Direcció Ampliat, utilitzant com a base l'anàlisi del context mitjançant un DAFO, el posicionament estratègic del centre, i els resultats del Pla Estratègic anterior (2023-2025).

Anàlisi DAFO

L'anàlisi DAFO de l'HUB posa de manifest una organització amb una sòlida base d'excel·lència assistencial, docent, investigadora i innovadora, i amb una posició de referència en alta complexitat i en la transformació del sistema sanitari.

Alhora, identifica reptes interns vinculats a la simplificació i agilització dels processos, la integració transversal, la gestió del canvi i el desenvolupament i retenció del talent, així com a la consolidació de la transformació digital, la interoperabilitat i una cultura de la dada orientada a resultats.

Aquests reptes es desenvolupen en un entorn marcat per la pressió assistencial, l'envelliment i la complexitat de la població, la competència pel talent, les limitacions de recursos i l'acceleració tecnològica. Tanmateix, aquest mateix context ofereix oportunitats per avançar cap a models assistencials més integrats, personalitzats i basats en valor, i per aprofitar el potencial de la intel·ligència artificial, les dades, la innovació i el treball en xarxa.

En aquest marc, el DAFO reforça les prioritats del Pla Estratègic 2026-2028 i dona sentit als seus dos pilars —la medicina basada en el valor i el compromís social—, als tres eixos estratègics i a les palanques transversals d'innovació, transformació digital i dades, i transparència i benchmarking.

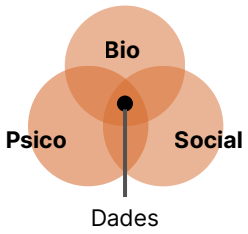
El detall de l'anàlisi DAFO es recull a l'annex 1.

Posicionament estratègic

EIXOS

Experiència de Pacient

De **Pacient**...
a **Persona**
Triple abordatge Bio-Psico-Social



Professional

De la **fragmentació** dels serveis...
a l'Atenció **Integrada**

- Multidisiplinar
- Pràctiques compartides
- Continu assistencial

Treball en xarxa

Ecosistema singular per a la **transformació del model assistencial**

BioClúster de la Innovació i Salut
[i BellvitgeSuma+]
com a ***laboratori d'atenció integrada*** per a la transformació del model assistencial ***referent a Europa***.

Del Disseny Centrat en l'Usuari (DCU/**ACP**) a **Transformació Sistèmica**

De la **Participació**... a la **Co-gestió**

5 P's | Participació

- *Proactiu*
- *Predictiu*
- *Preventiu*
- *Personalitzat*
- *Participació*

5 C's | Co-gestió

- *Ciutadà apoderat*
- *Compromís*
- *Connexió*
- *Complicitat*
- *Consciència*

PALANQUES DE CANVI

- Innovació i Investigació
- Transformació Digital i Dades
- Transparència i Benchmark

BASE

- Medicina Basada en Valor
- Socialment Responsables

L'Hospital Universitari de Bellvitge ocupa una posició destacada dins del sistema sanitari públic, consolidant-se com un centre de referència en l'àmbit de l'alta especialització. Aquest posicionament és fruit tant del volum d'activitat com de la seva capacitat per abordar processos clínics de gran complexitat.

Al llarg del temps, l'hospital ha desenvolupat una expertesa significativa en procediments avançats, convertint-se en un node clau per a determinades patologies. Aquest lideratge es veu reforçat per la seva activitat docent i investigadora, que contribueix a la formació de professionals i a la generació de coneixement científic.

A més, el HUB juga un paper rellevant en la transformació del sistema, promovent un nou model assistencial innovador de treball en xarxa amb altres dispositius sanitaris. Aquesta visió integrada permet millorar la continuïtat assistencial i optimitzar l'ús dels recursos disponibles.

Al Pla Estratègic 2026-2028, igual que en el previ, les línies estratègiques es corresponen als eixos estratègics del posicionament, però hem afegit dos pilars que ho podrien resumir tot: la medicina basada en valor i ser socialment responsables.
Tanmateix, disposem de tres palanques que ens ajuden en aquest objectiu de transformació global: la innovació i la investigació, la transformació i les dades, i la transparència i el benchmarking.

Pla estratègic 2023-2025

Els resultats assolits durant el desplegament del Pla Estratègic 2021-2025 constitueixen el punt de partida del nou cicle estratègic de l'Hospital Universitari de Bellvitge. L'experiència acumulada i l'anàlisi dels indicadors permeten consolidar les línies d'actuació que han generat més valor i identificar els àmbits que requereixen nous impulsos de transformació.

En relació amb el primer eix, la millora de l'experiència del pacient, l'HUB ha avançat en la consolidació d'un model assistencial cada cop més centrat en les necessitats de les persones, reforçant la seguretat clínica, la qualitat percebuda, l'accessibilitat als serveis i la comunicació amb els usuaris. El seguiment dels indicadors mostra un grau d'assoliment global satisfactori, especialment en les dimensions de seguretat i qualitat, fet que avala les iniciatives impulsades en la millora dels processos assistencials i en l'atenció orientada a generar una millor experiència del pacient al llarg de tot el seu recorregut assistencial.

Pel que fa al segon eix, el desenvolupament professional, el Pla ha impulsat diferents accions orientades a potenciar el talent, la capacitació, la recerca i l'atracció de professionals qualificats. Tot i que alguns objectius vinculats a persones i desenvolupament professional continuen representant un repte per a les organitzacions sanitàries, les actuacions desenvolupades han permès reforçar la cultura de formació, innovació i excel·lència, consolidant les bases per continuar millorant la captació, el compromís i la fidelització dels professionals en els propers anys.

Respecte al tercer eix, el lideratge en el treball en xarxa, l'HUB ha reforçat el seu paper com a hospital terciari de referència mitjançant el desenvolupament d'aliances territorials, projectes compartits amb altres centres i iniciatives de transformació digital que afavoreixen la coordinació assistencial. Els resultats obtinguts evidencien una evolució positiva en els indicadors vinculats a la qualitat, la cooperació amb la xarxa i la integració de processos, contribuint a millorar la continuïtat assistencial i a generar més valor per al conjunt del sistema sanitari.

En conjunt, els resultats dels tres eixos mostren una evolució favorable i una elevada alineació entre els objectius estratègics i els resultats aconseguits. Aquest progrés proporciona una base sòlida sobre la qual construir el nou Pla Estratègic, mantenint el compromís amb l'excel·lència assistencial, el desenvolupament de les persones i la generació de valor a través de la col·laboració i el treball en xarxa.

Fes clic per veure el Pla estratègic de l'hospial
Universitari de Bellvitge 2021-2023

Model de desplegament

L'HUB disposa d'una trajectòria consolidada en la gestió per processos i en l'aplicació de la **filosofia Lean**.

Aquest Pla Estratègic representa un pas endavant en la maduresa del model, reforçant l'alineació entre estratègia i operativa mitjançant el **Hoshin Kanri**.

El Hoshin Kanri és un mètode basat en la filosofia Lean que permet operativitzar un pla estratègic, de manera que assegura que tota l'organització avanci unida cap a una mateixa meta i evita que l'estratègia quedi oblidada en un paper.

En un entorn d'alta complexitat, aquest model permet:

- Prioritzar objectius estratègics rellevants
- Alinear tots els nivells de l'organització
- Potenciar la participació professional
- Millorar l'eficiència i els resultats

Què fem?	Descripció	Pregunta clau
Estratègia / Visió	Definim cap a on volem anar. Visió, missió i ambició estratègica	Cap a on volem anar?
Eixos estratègics	Definim les àrees clau d'actuació. Clients, operacions, persones, innovació, finances, etc.	Quines són les àrees d'actuació prioritàries?
Objectius estratègics	Determinem què volem aconseguir en cada eix. Resultats concrets i mesurables.	Què volem aconseguir?
Indicadors (KPI)	Definim com sabrem si avancem. Indicadors de resultat i de procés.	Com sabrem si avançem?
Metes	Establim quan volem aconseguir i quan. Valor objectiu + horitzó temporal	Quant volem aconseguir i quan?
Iniciatives / Projectes	Definim què farem per aconseguir-ho. Projectes, accions i contramesures.	Què farem per aconseguir-ho?
Responsables	Assignem responsables per a cada objectiu i iniciativa. Cada objectiu necessita un owner.	Qui ho farà?
Seguiment	Revisem, aprenem i ajustem el rumb. Revisió periòdica i POCA.	Com corregirem el rumb?

El desplegament d'aquest pla estratègic, basat en el DAFO i el posicionament, inclou el objectius estratègics amb els indicadors de seguiment que ens diran si ens estem apropant als objectius, i els projectes que els faran possibles. Aquests objectius es despleguen segons el **model SQDCP** que els estructura en cinc dimensions clau: seguretat, qualitat, flux, costos i persones. Aquest enfocament permet una visió equilibrada de l'activitat i facilita el seguiment dels resultats.

La seva aplicació contribueix a millorar la presa de decisions, basant-la en dades i indicadors que reflecteixen el funcionament real de l'organització.

A l'Annex 3 es poden consultar els eixos, objectius i indicadors d'aquest Pla Estratègic.

Seguiment i governança

El seguiment del pla es planteja com un procés continu i dinàmic, amb mecanismes de monitoratge que permeten avaluar el grau d'assoliment dels objectius. Es fa de manera mensual en el si del Comitè de Direcció Ampliat, conformat pel Comitè de Direcció, les subdireccions de totes les Direccions, i la coordinadora de Qualitat i Seguretat del Pacient.

El seguiment del Hoshin Kanri es fa amb un panell totalment analògic i ens agrada que sigui així, ja que fomenta la participació i col·laboració de tots, però estem treballant per tenir aquest panell digitalitzat que pugui extreure les dades del nostre Quadre de Comandament i d'altres fonts, de manera automatitzada en la seva gran majoria. D'aquesta manera, tot i que les reunions de seguiment puguin seguir fent-se al voltant del panell, podrem fer seguiment dels projectes i els indicadors en temps real i de forma retrospectiva.

Conclusions

El Pla Estratègic 2026-2028 representa una evolució del model de gestió del HUB, consolidant els avenços assolits i incorporant noves eines per afrontar els reptes futurs.

L'alineació entre estratègia i operativa, reforçada pel model Hoshin Kanri, permet traduir els objectius en accions concretes. Aquest enfocament afavoreix la implicació dels professionals i impulsa la transformació de l'organització.

En conjunt, el pla estableix les bases per avançar cap a un model assistencial més eficient, transformador i orientat al valor, capaç de donar resposta a les necessitats de la població.

Annexes

1. Anàlisi DAFO

Debilitats

Organització i governança

- Estructura física parcialment envellida i amb heterogeneïtat tecnològica entre àrees.
- Processos interns encara excessivament burocratitzats i amb dificultats d'agilitat en la presa de decisions.
- Manca d'integració transversal entre serveis, àrees funcionals i nivells assistencials.
- Dificultat per prioritzar estratègicament iniciatives en un entorn d'alta pressió assistencial.
- Dependència de processos corporatius centralitzats que poden alentir la capacitat d'innovació i transformació.
- Complexitat de governança derivada dels múltiples actors del Campus Bellvitge.

Persones i cultura

- Resistència al canvi en alguns col·lectius professionals.
- Sensació de manca de reconeixement i sobrecàrrega en part dels equips. Dificultat per consolidar lideratges transformadors intermedis.
- Dificultat per consolidar lideratges transformadors i intermedis.
- Fatiga organitzativa associada als processos continus de transformació.
- Risc de pèrdua de talent jove cap a entorns més flexibles o competitius.

Transformació digital i dades

- Evolució desigual de la transformació digital entre àrees.
- Limitacions en interoperabilitat, explotació de dades i automatització de processos.
- Context institucional amb capacitat limitada per escalar ràpidament solucions d'intel·ligència artificial a pràctica assistencial.
- Governança de la dada en procés d'estandardització, en el context dels nous reptes sistèmics i territorials.
- Manca de cultura de la dada en desenvolupament, compartida i orientada a resultats.

Posicionament i comunicació

- Comunicació interna i externa millorable.
- Infrarepresentació del valor generat pel HUB en l'àmbit social, institucional i internacional.
- Manca d'una narrativa corporativa potent orientada a reputació i captació d'aliances.

Amenaces

Entorn econòmic i regulador

- Infrafinançament estructural del sistema sanitari públic.
- Model de finançament encara orientat principalment a activitat més que a resultats en salut.
- Elevada dependència de decisions polítiques i de canvis regulatoris.
- Lentitud administrativa en contractació, inversions i incorporació d'innovació.

Talent i mercat laboral

- Escassetat creixent de determinats perfils professionals sanitaris i tecnològics.
- Competència amb altres institucions públiques i privades per captar i retenir talent.
- Condicions laborals rígides poc adaptades a nous perfils professionals.
- Jubilació progressiva de professionals experts i risc de pèrdua de coneixement.

Pressió assistencial i demografia

- Envelliment poblacional i augment sostingut de la complexitat clínica.
- Increment de la cronicitat, multimorbiditat i fragilitat.
- Augment de les expectatives socials sobre accessibilitat, rapidesa, digitalització, dades i personalització.
- Saturació sostinguda dels dispositius hospitalaris d'alta complexitat.

Tecnologia i riscos sistèmics

- Increment del risc de ciberatacs i dependència crítica dels sistemes digitals.
- Acceleració tecnològica més ràpida que la capacitat d'adaptació organitzativa.
- Dependència de proveïdors tecnològics i dificultat per garantir sostenibilitat econòmica de la innovació.

Fortaleses

Excel·lència assistencial

- Hospital terciari de referència amb elevada capacitat resolutiva i bons resultats en salut.
- Professionals altament qualificats, amb experiència i orientació al compromís públic.
- Capacitat demostrada en gestió de casos complexos i alta especialització.
- Models assistencials innovadors orientats a valor i gestió per processos.
- Lideratge en àrees d'alta complexitat i medicina de precisió.

Talent, recerca i docència

- Gran capacitat docent i investigadora integrada amb la pràctica assistencial.
- Forta vinculació amb universitat, recerca i ecosistema biomèdic.
- Capacitat d'atraure talent i generar desenvolupament professional.
- Experiència consolidada en innovació i col·laboració públic-privada.
- Capacitat per participar en projectes competitius nacionals i europeus.

Innovació i transformació digital

- Metodologia pròpia per impulsar projectes innovadors.
- Capacitat de generar aliances estratègiques i treball en xarxa.
- Existència d'àrees renovades amb tecnologia avançada.
- Orientació progressiva cap a organització basada en dades i resultats.
- Capacitat de lideratge clínic i transformador en l'àmbit ICS.
- Participació en el desenvolupament de les bases per al nou model assistencial i de sistemes d'informació del Departament de Salut i pilotatge d'iniciatives a escalar dins el sistema.

Reputació i impacte

- Institució confiable i reconeguda pel sistema sanitari.
- Fort compromís social, ambiental i de servei públic.
- Òrgan directiu amb experiència, estabilitat i visió sistèmica.
- Capacitat de generar impacte territorial i de lideratge al sud de Catalunya.

Oportunitats

Transformació del model assistencial

- Desenvolupament d'una assistència més integrada entre hospital, atenció primària i comunitat, amb un abordatge bio-psico-social i una aproximació sistèmica per a un nou model assistencial, que va de la participació a la cogestió i la corresponsabilitat per a l'apoderament del ciutadà.
- Evolució cap a models basats en valor, resultats i personalització.
- Potenciació de l'atenció no presencial, monitoratge remot i hospitalització domiciliària.
- Incorporació de l'experiència pacient com a palanca de transformació per al nou model assistencial.

Tecnologia, dades i IA

- Increment de la productivitat amb l'automatització de processos administratius i assistencials.
- Incorporació de la intel·ligència artificial per suport clínic, operatiu i predictiu. Nous models de presa de decisions amb impacte en el negoci.
- Desenvolupament d'espais de dades compartits a escala catalana, estatal i europea.
- Capacitat de convertir les dades clíniques en recerca, innovació i millora de resultats amb un ciutadà apoderat en la gestió de les seves dades.
- Incorporació de la transformació digital com a palanca per al nou model assistencial.

Ecosistema i aliances

- Sinèrgies derivades de la gerència única HUB-HV.
- Desenvolupament del BioClúster d'Innovació i Salut amb el Laboratori d'Atenció Integrada del Llobregat (LIST).
- Ubicació estratègica amb possibilitat de creixement estructural i científic.
- Aliances amb universitats, empreses tecnològiques i centres de recerca.
- Potenciació del treball en xarxa amb serveis territorials i socials.

Posicionament i sostenibilitat

- Possibilitat de consolidar-se com a referent europeu en alta complexitat, innovació en serveis públics, i nou model assistencial amb l'atenció integrada de salut i social.
- Captació de finançament europeu vinculat a digitalització, IA, sostenibilitat i al BioClúster d'Innovació i Salut/ atenció integrada.
- Recuperació de població de referència i creixement d'activitat d'alta especialització.
- Creixent sensibilitat social cap a sostenibilitat, salut poblacional i valor públic.

2. *Hoshin Kanri*

El seguiment dels objectius, projectes derivats i indicadors donen l'espai al Comitè de Direcció Ampliat per revisar d'altres aspectes importants per a l'organització, per tant, traslladant el nostre pla estratègic al Hoshin Kanri, als tres eixos de posicionament se sumen dos eixos més, **la sostenibilitat econòmica i mediambiental**, i els objectius dels **acords de gestió** amb CatSalut i l'ICS que tenen major ponderació en el còmput global.

1. Experiència de la persona atesa i la seva família

Incorporar l'experiència de la persona atesa i la seva família com a pilar central per a la creació d'un nou model assistencial que promou el triple abordatge bio-psico-social fomentant, més enllà de la participació amb les 5 P's (Proactiu, Predictiu, Preventiu, de Precisió, Personalitzat), les 5 C's per a un ciutadà apoderat (Co-gestió, Co-responsabilitat, Compromís, Connexió i Coneixement) i amb una visió d'atenció integrada. En un entorn d'alta complexitat, l'excel·lència assistencial no es limita als resultats clínics, sinó que inclou també la percepció del pacient i la qualitat de la seva experiència durant tot el procés assistencial, que es preveu que estigui cada vegada més basada en dades.

Aquest eix promou una visió integral de l'atenció, que inclou la seguretat clínica, la qualitat dels processos, la humanització i el disseny dels serveis públics en clau sistèmica.
Es posa especial atenció en la reducció de la variabilitat, la millora dels fluxos i la disminució dels temps d'espera, factors que incideixen directament en la satisfacció i els resultats.
A més, es fomenta la medicina basada en valor, orientant l'activitat cap a aquells resultats que tenen un impacte real en la vida dels pacients i en l'ecosistema tenint en compte a tots els agents que intervenen. La humanització, especialment en entorns d'alta complexitat, esdevé un element clau per reforçar la confiança i la qualitat de l'atenció.

Per la institució és molt important el compliment dels drets i deures de la persona atesa, promoure les decisions compartides, garantir la consistència de l'experiència en els diferents canals, serveis i processos de l'hospital i amb una visió sistèmica que protegeixi el continu assistencial.

Objectius operatius

- Millorar la seguretat del pacient (S).
- Millorar l'experiència de la persona atesa la qualitat assistencial i la qualitat percebuda pels pacients (Q).
- Implementar projectes d'innovació i transformació del model assistencial, en clau d'atenció integrada, fent servir les dades i els canals digitals com a palanques de transformació, amb l'objectiu d'apoderar el pacient en la gestió de la seva salut i incrementar el valor (Q).
- Desenvolupar l'hospital del futur amb el projecte Bellvitge Suma+ en el context del BioClúster d'Innovació i Salut, (Q).
- Fer el seguiment de les possibles acreditacions i/o certificacions que ens ajudaran a la Qualitat Total. Planificar i implantar les accions de millora de les acreditacions ja obtingudes (Q).
- Millorar el flux dels processos assistencials (F).

2. Desenvolupament dels professionals

Els professionals constitueixen el principal actiu de l'organització, i el seu desenvolupament és essencial per assolir els objectius estratègics. Aquest eix posa el focus en la formació, la motivació i la participació dels equips.

Es promou un entorn de treball que afavoreixi el creixement professional, la generació de coneixement i la implicació en els processos de millora. La capacitació en noves metodologies, així com l'adquisició de competències digitals, esdevenen elements clau en aquest procés.

Al mateix temps, es fomenta una cultura organitzativa basada en la col·laboració, la responsabilitat i l'orientació a resultats, que permeti afrontar els reptes amb una visió multidisciplinària, de pràctiques compartides i que protegeixi el contínuum assistencial amb garanties.

Objectius operatius

1. Vetllar per la seguretat dels professionals (S).
2. Millorar la reputació global del centre per atraure i retenir talent (Q).
3. Millorar el clima laboral (Q).
4. Millorar la capacitació professional i CV personal dels professionals (P).
5. Disminuir la càrrega de treball dels professionals mitjançant el treball en equip dels proveïdors (P).

3. Treball en xarxa

El treball en xarxa és un element essencial per garantir una atenció integrada i eficient. Aquest eix promou la coordinació amb altres nivells assistencials i amb els diferents agents del sistema sanitari i social, de les institucions i de la ciutadania.

L'objectiu és millorar la continuïtat assistencial, evitar duplicitats i assegurar que el pacient rep l'atenció adequada en el moment i el lloc més adequat. Aquesta visió implica una col·laboració estreta amb l'atenció primària, altres hospitals i dispositius sociosanitaris.

A més, el treball en xarxa facilita la compartició de coneixement i la implementació de bones pràctiques, contribuint a la millora global del sistema.

Però no només és un treball en xarxa per a una millora de la pràctica assistencial. Volem impulsar la investigació i la innovació per aportar més valor pels ciutadans, mitjançant la col·laboració amb les institucions del territori (Ajuntaments, altres dispositius sanitaris...) i amb l'empresa privada, de la mà del BioClúster d'Innovació i Salut de Bellvitge .

Objectius operatius

1. Donar suport als hospitals del territori mitjançant la creació de serveis estesos i/o aliances territorials, garantint així l'equitat en l'assistència i la continuïtat assistencial (S i Q).
2. Planificar i implantar les accions de millora de les acreditacions obtingudes amb tercers (Comprehensive Cancer Center) (Q).
3. Créixer en àrees d'excel·lència (acreditacions nacionals i internacionals) (Q).
4. Créixer en visibilitat com a hospital del coneixement i amb responsabilitat social corporativa (Q).
5. Constituir-nos com a entitat impulsora i referent de la recerca i la innovació sanitària al país (Q).

3. Sostenibilitat i Responsabilitat Social Corporativa (RSC)

La sostenibilitat i la responsabilitat social esdevenen elements essencials en la gestió sanitària actual. El pla incorpora accions orientades a optimitzar l'ús dels recursos, reduir l'impacte ambiental i reforçar el compromís social de l'organització.

Aquest enfocament permet avançar cap a un model més responsable i alineat amb les necessitats de la societat.

Objectius operatius

1. Garantir la sostenibilitat mediambiental i energètica (C)
2. Garantir la sostenibilitat econòmica (C)

4. Acords de Gestió

En els acords de gestió amb el CatSalut i amb l'ICS tenim definits diversos objectius, amb una ponderació diferent segons la seva importància.

Per aquest motiu, fem un seguiment més continuat dels objectius que tenen més pes, ja que són els que tenen més impacte en el resultat global. No obstant això, la resta d'objectius també es mantenen sota observació, si bé amb una intensitat de monitoratge inferior.

Objectius operatius

1. Complir els objectius del CatSalut
2. Complir els objectius de l'ICS

Hospital Universitari de Bellvitge

Bellvitge
Hospital Universitari