HOSPITAL DE VILADECANS

PLA ESTRATÈGIC DE L'HOSPITAL DE VILADECANS 2025-2027

Generalitat de Catalunya

Resum executiu:

L'Hospital de Viladecans (HV) ha iniciat una transformació estratègica basada en la gestió per processos i la filosofia Lean, amb l'objectiu d'alinear l'estratègia institucional amb l'operativa diària. Aquesta evolució culmina amb l'adopció del model **Hoshin Kanri (HK)**, que promou una gestió participativa, eficient i transparent.

El nou **Pla Estratègic**, elaborat a partir d'una jornada de reflexió amb el Comitè de Direcció ampliat, es fonamenta en **tres eixos estratègics**:

- **Experiència del pacient**
- **Desenvolupament professional**
- **Treball en xarxa**

I **dues palanques transversals**:

- **Innovació i recerca**
- **Transparència i benchmarking**

Aquests eixos es concreten en **objectius estratègics** classificats segons el model **SQDCP** (Seguretat, Qualitat, Flux, Costos, Persones), amb indicadors específics per al seu seguiment. També s'incorporen dos eixos addicionals: **Sostenibilitat i Responsabilitat Social Corporativa**, i **Compliment dels acords de gestió amb CatSalut i l'Institut Català de la Salut (ICS)**.

El seguiment dels projectes es realitza mensualment, amb indicadors clau de procés i resultat, i amb la participació activa de totes les direccions. Actualment es treballa amb un panell analògic, però s'està desenvolupant una versió digital que permetrà el seguiment automatitzat i en temps real.

1. Introducció:

Ens complau presentar-vos el **Pla Estratègic de l'Hospital de Viladecans.** Un document que resumeix l'estratègia del centre pels pròxims tres anys, i que ens servirà com a guia per arribar a assolir tot allò que volem representar per a la nostra població de referència, ja explicitat en la **nostra missió, visió i valors.**

El pla ha estat creat de manera participativa i sobre la base del **Posicionament Estratègic** elaborat i difós l'any 2021, donant-li continuïtat i adaptant-lo a la nova realitat de l'hospital després de l'obertura de les noves instal·lacions.

Tot i que les obres no han finalitzat del tot, els canvis que vindran en un futur, no canviaran els objectius estratègics, sinó que facilitaran la seva consecució.

Anàlisi del context:

L'Hospital de Viladecans (HV) és l'hospital de referència de cinc municipis (Viladecans, Gavà, Castelldefels, Begues i Sant Climent de Llobregat) i presta atenció sanitària a una població de més de **189.000 habitants.**

Ofereix un ampli ventall d'especialitats mèdiques i quirúrgiques, i compta amb una àmplia cartera de serveis: hospitalització, consultes externes, gabinets de proves, hospital de dia, hospitalització a domicili, quiròfans, cirurgia major ambulatòria, cirurgia menor ambulatòria, urgències...

L'Hospital de Viladecans està acreditat com a **hospital bàsic d'aguts** i té com a hospitals de referència Bellvitge, per als adults; Sant Joan de Déu, per als nens; i Sant Boi de Llobregat, per a obstetrícia.

Cal destacar que l'Hospital de Viladecans té un fort compromís amb el desenvolupament i la innovació i que els professionals són el principal actiu d'aquest hospital per continuar creixent cap a l'excel·lència. Tots els nostres esforços es tradueixen a aconseguir una major qualitat de vida de la nostra població de referència (ciutadania).

A l'Hospital de Viladecans, es disposa d'un gran coneixement tècnic i científic i un alt grau de compromís amb el centre que ens permet ser reconeguts com a organització d'alt rendiment. Som un hospital orientat a resoldre les necessitats d'usuaris i professionals, innovador, cohesionat i que fomenta la participació i el treball en xarxa.

Des del passat 2019, l'hospital es troba immers en un projecte d'ampliació i reforma de les seves infraestructures que permetrà triplicar la superfície actual, augmentar la capacitat resolutiva i assolir millores en el confort dels pacients i professionals. La superfície de l'actuació, que inclou l'obra nova i la reforma, serà de 40.802 m² versus els 13.000 m² actuals.

Actualment, encara no està finalitzada la fase 1 de les obres, però ja podem gaudir d'unes noves instal·lacions que ens facilitaran implantar nous models d'organització, incorporar tecnologia d'avantguarda, evolucionar en les maneres de treballar, cosa que ens permet adaptar-nos millor i més ràpidament als canvis que es produeixin en l'entorn i a les expectatives dels usuaris interns i externs.

2. Missió, Visió i Valors:

La missió, visió i valors de l'HV són **compartits amb els de l'Institut Català de la Salut** i tots els seus centres sanitaris.

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:

- Compromís
- Confiança
- Equitat
- Professionalitat
- Proximitat
- Respecte
- Responsabilitat
- Transparència

3. Justificació:

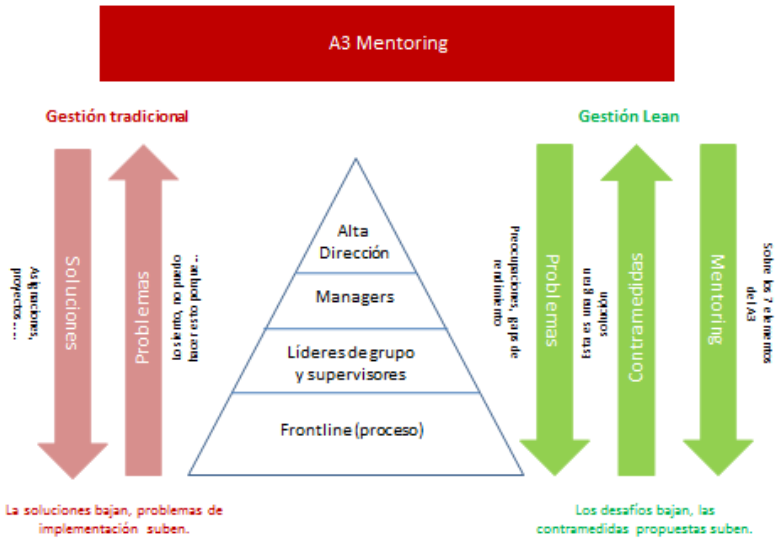
L'Hospital de Viladecans (HV) va iniciar el seu camí de canvi organitzacional envers la gestió per processos l'any 2023. En aquell moment, i després d'estudiar del que es feia en altres organitzacions complexes, tant de l'entorn sanitari com no sanitari, es va decidir adoptar la filosofia de la millora contínua i la gestió per processos mitjançant el pensament científic i la filosofia Lean.

Ja existien diversos exemples nacionals i internacionals d'organitzacions sanitàries que feien servir Lean per millorar processos i implantar la cultura de la millora contínua. Concretament, l'Hospital Universitari de Bellvitge, pertanyent a la mateixa Gerència, té una llarga trajectòria en el tema. Però no hi ha tanta evidència de la utilitat d'aquesta filosofia/metodologia en l'àmbit directiu i estratègic.

Tradicionalment, les organitzacions estan constituïdes de manera jeràrquica, on l'alta direcció què s'ha de fer i com s'ha de fer, sense explicar clarament quins són els objectius a assolir i, de vegades, sense un coneixement profund de què passa a primera línia. El que acostuma a passar és que els professionals no veuen factible realitzar les tasques tal i com se'ls ha ordenat, demanen més recursos per fer-ho, o simplement no ho fan.

Però hi ha una altra forma de gestionar més participativa, eficient i transparent, en la que l'alta direcció transmet als professionals un propòsit o objectiu, i llença el repte d'arribar-hi gràcies al seu coneixement i la seva participació. Aquests professionals proposen accions i projectes per tal

d'arribar a aquell propòsit de la manera més realista i eficient possible, mentre que els directius, comprovant que aquestes propostes són realistes i estan alineades amb l'estratègia, faciliten que es pugui dur a terme. Aquest model de gestió, basat en els principis de la filosofia Lean, s'anomena Hoshin Kanri (HK).



Segons el Lean Lexicon, diccionari oficial de la Lean Global Network, HK és "un procés de gestió que alinea, tant verticalment com horitzontalment, les funcions i activitats d'una organització amb els seus objectius estratègics. Es desenvolupa un pla específic, normalment anual, amb objectius, accions, terminis, responsabilitats i mesures precises".

Un *hoshin* sovint comença com un procés de dalt a baix a mesura que s'inicia la transformació Lean. "No obstant això, un cop establerts els objectius principals, hauria de convertir-se en un procés de dalt a baix i de baix a dalt que impliqui un diàleg entre els alts directius i els equips de projecte sobre els recursos i el temps disponibles i necessaris per assolir

els objectius. Aquest diàleg sovint s'anomena *catchball* (o *nemawashi*), ja que les idees es llancen cap endavant i cap enrere com una pilota".

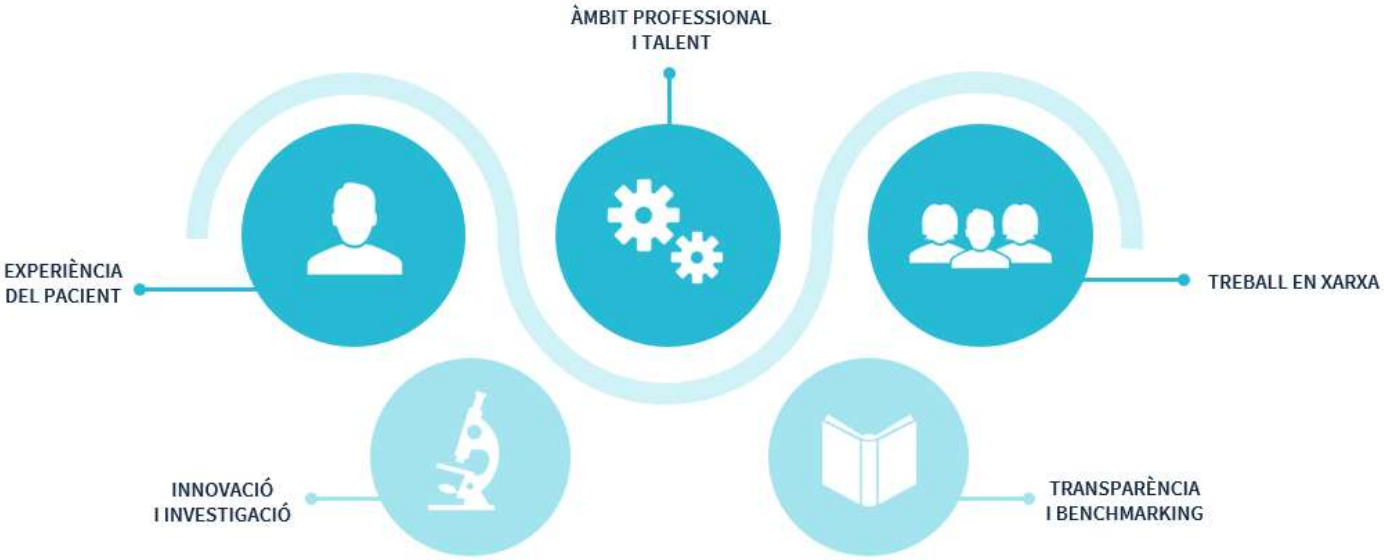
Després d'uns anys de treballar per processos, havent comprovat que la cultura de la institució estava canviant, i que Lean podia servir per alinear l'estratègia amb l'operativa, vam apostar per elaborar el nou pla estratègic, basat en el posicionament definit al 2021, mitjançant el HK.

4. Metodologia:

Al febrer de l'any 2024, es va realitzar una jornada de reflexió amb els components del Comitè de Direcció ampliat, per tal d'establir les línies estratègiques del nou pla. La base va ser el **posicionament descrit i comunicat el 2021**, i una **anàlisi DAFO** per identificar fortaleses, febleses, oportunitats i amenaces.

Durant el transcurs de la jornada es va modificar per alinear-lo amb l'estratègia de la Gerència dels dos hospitals, al plantejament estratègic que ha suposat l'obertura del nou edifici i l'ampliació de la cartera de serveis i al Pla de Salut de Catalunya (2021-2025).

Aquest posicionament està fonamentat en tres eixos i dues palanques. Els tres eixos són l'**experiència de pacient**, el **desenvolupament professional** i el **treball en xarxa**, mentre que les dues palanques són **innovació i investigació** i **transparència i *benchmarking*.**



Fruit d'aquesta jornada es **va ratificar la missió, visió i valors** vigents des del Pla Estratègic 2016-2020, i es van establir els eixos estratègics, objectius, possibles projectes que donarien resposta a aquests objectius i uns indicadors de mesura.

Posteriorment, vàrem redefinir els objectius estratègics, i els indicadors amb els quals els mesuraríem. Els objectius es classifiquen, dins de cada eix, en les categories (adaptant el model SQDCP -*Safety, Quality, Delivery, Costs, People*- del Hoshin Kanri):

- **Seguretat**
- **Qualitat**
- **Fluxos**
- **Costos**
- **Persones**

5. Eixos estratègics, objectius i indicadors:

Eix 1: Millorar l'experiència del pacient

- **Millorar la seguretat del pacient (S):** la nostra confiabilitat i la del sistema sanitari. Evitant esdeveniments adversos relacionats amb l'assistència, el pacient estarà més seguir i creixerà la seva confiança envers nosaltres i tot el sistema públic de salut.
- **Millorar la qualitat assistencial i la qualitat percebuda pels pacients (Q):** millorar aquells aspectes de qualitat assistencial com la supervivència i els reingressos, però també allò que els pacients experimenten i perceben.
- **Intensificar la humanització de l'assistència (Q/P):** proporcionar una assistència més humana i destinada a què el pacient se senti ben tractat.
- **Seguir els principis de la Medicina Basada en Valor - *Right Care* (Q/C):** és a dir: fer allò que toca, quan toca, com toca i en la mida que toca.
- **Assolir la reacreditació d'hospitals del Departament (Q):** assolir una puntuació per sobre del 90% en l'avaluació de l'Acreditació d'Hospitals del Departament de Salut.
- **Millorar el flux dels processos assistencials (F):** optimitzar el temps que els pacients estan en contacte amb el sistema sanitari, evitant demores i temps de no valor afegit.

Eix 2: Garantir el desenvolupament professional

- **Vetllar per la seguretat dels professionals (S):** procurar que els professionals se sentin segurs a l'hora de realitzar la seva tasca.
- **Millorar la reputació global del centre per atraure i retenir talent (Q):** ser referents tant en resultats clínics com en ambient laboral per tal d'atreure i retenir talent com a hospital comarcal íntimament relacionat amb un altre de tercer nivell (HUB).
- **Millorar la capacitació professional i personal dels professionals (P):** afavorir la formació continuada i el desenvolupament per tal de proporcionar la millor assistència possible basada en la evidència científica més actual.
- **Facilitat la tasca dels professionals mitjançant eines digitals (F):** aprofitar els avenços tecnològics i informàtics per tal de facilitat la tasca dels professionals de la institució i la interacció amb la ciutadania.
- **Millorar la planificació de RRHH (C/P):** dimensionar adequadament la plantilla per tal de disposar dels recursos necessaris adaptats a cada àrea. Estabilitzar laboralment als professionals.
- **Tenir un bon clima laboral (P):** promocionar i enfortir el bon clima entre els professionals que d'aquesta manera podran treballar millor i la institució serà més atractiva per atreure talent.
- **Promoure la participació dels professionals (P):** dissenyar els processos amb la participació i l'experiència dels professionals que hi participen cada dia. D'aquesta manera, les accions de millora donaran resposta a les necessitats reals de pacients i professionals.
- **Ser referents en tenir en compte la perspectiva de gènere (P):** evitar desigualtats i injustícies atribuïbles a la diferència entre homes, dones i d'altres identitats de gènere.

Eix 3: Liderar el treball en xarxa

- **Ser referents en diverses àrees, tant assistencials com no assistencials (Q):** tot i ser un hospital petit, som i volem ser referents de bones pràctiques.
- **Tenir visibilitat (Q):** guanyar visibilitat i bona reputació entre la nostra ciutadania, per tal de ser més confiables.
- **Millorar la coordinació amb altres centres hospitalaris i l'Atenció Primària (F):** enfortir els llaços amb els dispositius sanitaris del nostre territori i garantir la continuïtat en l'atenció.
- **Participar en projectes de transformació digital (F):** la transformació digital no s'ha de limitar als grans centres sanitaris. A l'HV volem participar i liderar la digitalització de sanitat.
- **Sostenibilitat econòmica en la relació amb la xarxa: equilibrar despeses i ingressos en la facturació a tercers (C):** col·laborar i coordinar-nos amb l'entorn d'una manera sostenible per tal de donar el millor servei a la ciutadania.
- **Fer educació sanitària a la nostra població de referència (P):** facilitat a la ciutadania la informació necessària per apoderar-los en la seva malaltia i permetre la millor presa de decisions sobre la seva salut.

Eix 4: Sostenibilitat i Responsabilitat Social Corporativa (RSC)

- **Garantir la sostenibilitat mediambiental i energètica (S):** ser referents pel que fa a sostenibilitat, donat que som el primer hospital totalment públic en tenir la denominació d'Hospital verd.
- **Garantir la sostenibilitat econòmica (Q):** vetllar per la eficiència i la sostenibilitat ja que som un centre que es gestiona amb diners públics.
- **Promoure projectes de responsabilitat social corporativa i la participació de la ciutadania (Q):** treballar juntament amb entitats i ciutadans per millorar la seva salut de manera responsable i sostenible.

Eix 5: Indicadors acords de gestió de CatSalut i ICS:

- **Complir els objectius del CatSalut:** assolir els objectius d'activitat i qualitat que ens demana CatSalut amb el Contracte Programa.
- **Complir els objectius de l'ICS :** assolir els objectius d'activitat i qualitat que ens demana l'ICS amb l'Acord de Gestió, que va lligat a les DPOs dels professionals.

Aquest model de gestió estratègica és un **model viu i** canviant ja que, un cop assolits determinats objectius, seran canviats per d'altres, i a més a més hi incloem els objectius que ens venen donats per l'ICS i el CatSalut, que poden canviar anualment.

Per tant, **la vigència d'aquest Pla Estratègic serà de tres anys** però revisable durant el primer trimestre de l'any en curs.

6. Conclusions:

- El model **Hoshin Kanri** permet una alineació efectiva entre l'estratègia i l'operativa, fomentant la participació dels professionals i la millora contínua.
- L'Hospital aposta per una gestió basada en **valors**, **transparència** i **eficiència**, amb una clara orientació cap al **pacient** i al **talent professional.**
- La incorporació de **indicadors mesurables** i el seguiment regular garanteixen la traçabilitat i l'impacte real dels projectes estratègics.
- La digitalització del panell HK serà clau per millorar la gestió de la informació i facilitar la presa de decisions.
- El Pla Estratègic posiciona l'Hospital de Viladecans com un referent en **innovació**, **gestió per processos** i **treball en xarxa** dins del sistema sanitari català.