

Pla Estratègic de l'Hospital Universitari Vall d'Hebron 2026-2030

Fem el **Nou**
Vall d'Hebron
amb tu



Índex

1. PRESENTACIÓ	3
2. L'HOSPITAL UNIVERSITARI VALL D'HEBRON	7
3. METODOLOGIA D'ELABORACIÓ	13
PARTICIPANTS	14
FASES I CRONOGRAMA	14
EN EL PROCÉS DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA PORTAT A TERME S'HAN DEFINIT DUES ETAPES:	14
SESSIONS DE TREBALL I FONTS D'INFORMACIÓ	16
4. IMPULS ESTRATÈGIC: MISSIÓ, VISIÓ, VALORS I LEMA	18
MISSIÓ	19
VISIÓ	19
VALORS	19
5. ANÀLISI ESTRATÈGICA	22
5.1. ANÀLISI DAFO	23
ANÀLISI INTERNA	23
ANÀLISI EXTERNA	24
5.2. AUTOAVALUACIÓ DE L'ESTRATÈGIA DE GESTIÓ BASADA EN VALOR	25
6. ELECCIÓ ESTRATÈGICA: REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS	27
METODOLOGIA PER A LA SELECCIÓ I PRIORITZACIÓ DE OBJECTIUS ESTRATÈGICS	28
OBJECTIUS 2026-2030	28
7. FORMULACIÓ ESTRATÈGICA: DETALL DE REPTES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS	29
REPTE 1. LIDERATGE TRANSFORMADOR	30
REPTE 2. MODEL ASSISTENCIAL TERCIARI I TERRITORIAL BASAT EN ÀREES DE CONEIXEMENT	30
REPTE 3. ATENCIÓ CENTRADA EN LA PERSONA I ORIENTADA A VALOR	31
REPTE 4. TALENT, BENESTAR, LIDERATGE I RECONeixEMENT PROFESSIONAL	31
REPTE 5. INNOVACIÓ, DADES, INTEL·LIGÈNCIA ARTIFICIAL I MEDICINA PERSONALITZADA	32
REPTE 6. SOSTENIBILITAT INTEGRAL, RESILIÈNCIA I COMPROMÍS AMB LA SOCIETAT	32
8. DESPLEGAMENT I AVALUACIÓ	34
DESPLEGAMENT I AVALUACIÓ	35

1. Presentació

El Pla Estratègic de l'Hospital Universitari Vall d'Hebron 2026-2030 defineix el camí que volem seguir durant els pròxims cinc anys. Ho fa en un moment de transformació profunda del sistema sanitari, marcat pels canvis demogràfics i socials, l'augment de la complexitat assistencial, l'evolució accelerada del coneixement científic i tecnològic, i la consolidació d'un model de salut basat en les dades i en les noves capacitats d'anàlisi i suport a la decisió clínica. Aquest escenari ens exigeix continuar garantint una atenció de qualitat, equitativa i sostenible.

En aquest context, continuarem impulsant el Nou Vall d'Hebron, un projecte que va més enllà de la renovació d'infraestructures i que suposa repensar espais, tecnologia i models organitzatius per adaptar-los a les necessitats actuals i futures dels pacients, dels professionals i del sistema sanitari, i avançar cap a un hospital capaç de generar més valor per a la societat.

Aquest Pla neix per afrontar sis grans reptes estratègics que marcaran el futur de Vall d'Hebron. Són reptes que ens impulsen a evolucionar com a organització i a reforçar el nostre paper com a referent nacional i internacional en assistència, recerca, docència, innovació i gestió. Tots ells comparteixen una mateixa orientació: avançar cap a un model que integri la millora dels resultats en salut, l'experiència de les persones, el benestar dels professionals, la sostenibilitat del sistema i l'equitat en salut.

El Pla és fruit d'un procés de reflexió compartida amb professionals de diferents àmbits, equips directius, pacients i agents del territori. Aquesta participació ens ha permès identificar les prioritats que han de guiar la institució en aquesta nova etapa i construir una visió comuna sobre com volem continuar evolucionant. Alhora, el Pla s'alinea amb les prioritats del Pla de Salut de Catalunya i amb el Pla Estratègic de l'Institut Català de la Salut (ICS), i reforça la contribució de Vall d'Hebron als objectius del sistema públic de salut.

El primer repte és consolidar el lideratge transformador de Vall d'Hebron i el seu paper com a campus hospitalari i científic. Això implica continuar generant coneixement, impulsant aliances estratègiques i reforçant la nostra capacitat d'incidir en l'evolució del sistema de salut. També suposa projectar Vall d'Hebron com una organització oberta, connectada amb el territori i amb altres institucions, capaç de compartir coneixement i contribuir a donar resposta als grans desafiaments sanitaris i socials.

El segon repte és consolidar el model assistencial, basat en àrees de coneixement, intensitat de cures i problemes de salut. Aquest model ens ha de permetre oferir una atenció més integrada, accessible i resolutive. Alhora, ha de reforçar la continuïtat assistencial, el treball interdisciplinari i la coordinació territorial. En aquest marc, el redisseny del model d'atenció ambulatoria ha de ser clau per organitzar-nos millor al voltant de les necessitats dels pacients i del sistema de salut.

També volem avançar cap a una organització més àgil, eficient i orientada als resultats en salut, sempre des d'una atenció centrada en la persona. L'ètica, la qualitat, la seguretat clínica, l'atenció basada en valor i l'avaluació dels resultats han de continuar orientant la presa de decisions i la millora dels processos assistencials. Aquest repte ens ha d'ajudar a prioritzar millor, utilitzar els recursos de manera responsable i reforçar una cultura de gestió basada en l'evidència, la transparència i la millora contínua.

Els professionals són, i continuaran sent, el principal actiu de Vall d'Hebron. Per això, aquest Pla reforça el compromís amb el desenvolupament professional, el lideratge, la captació i la retenció de talent, la formació i el benestar dels equips. Volem continuar construint entorns de treball que afavoreixin la participació, el creixement professional i el sentiment de pertinença, i que impulsin la generació, la transmissió i l'aplicació del coneixement a través de la docència i la recerca. Sabem que la qualitat de l'atenció depèn, també, de la capacitat de cuidar i acompanyar les persones que la fan possible.

La innovació, les dades, la intel·ligència artificial i la medicina personalitzada tindran també un paper clau en els pròxims anys. Aquest repte ens ha de permetre incorporar millor el coneixement assistencial, científic i tecnològic a la pràctica clínica. Ho farem amb solucions que contribueixin a millorar els resultats en salut, l'eficiència dels processos i la capacitat de resposta de l'organització, sempre amb criteris de seguretat, governança, responsabilitat i utilitat real per al sistema sanitari.

Finalment, volem avançar cap a una organització més sostenible, resilient i socialment responsable, alineada amb els principis d'una sola salut (One Health) i preparada per afrontar futurs riscos globals. La sostenibilitat econòmica, ambiental i social ha de formar part de la nostra manera de planificar, decidir i actuar. Aquest compromís ens obliga a mirar més enllà de l'activitat immediata i a contribuir, com a institució pública, a la salut de les persones, la comunitat i l'entorn.

El Pla Estratègic 2026-2030 és, en definitiva, una eina per continuar fent evolucionar Vall d'Hebron des del compromís amb el servei públic, l'excel·lència i la millora contínua. Un full de ruta compartit per afrontar els reptes del futur i oferir la millor atenció possible a les persones.

Albert Salazar
Gerent
Hospital Universitari Vall d'Hebron

Maig de 2026

2. L'Hospital Universitari Vall d'Hebron

L'Hospital Universitari Vall d'Hebron

L'Hospital Universitari Vall d'Hebron (HUVH) és una institució pública de serveis de salut que pertany a l'ICS. És el nucli d'un gran Campus, on també s'integren el Vall d'Hebron Institut de Recerca (VHIR); el Vall d'Hebron Institut d'Oncologia (VHIO); el Centre d'Esclerosi Múltiple de Catalunya (Cemcat) i la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB).

Amb un equip humà de més de 9.600 professionals, és el complex hospitalari més gran de Catalunya i un dels més grans de l'Estat espanyol. Disposa de pràcticament totes les especialitats mèdiques i quirúrgiques, i té la capacitat de fer un abordatge integral de totes les condicions clíniques, sobretot aquelles de màxima gravetat i complexitat, al llarg de totes les etapes de la vida.

L'activitat anual de l'Hospital se situa al voltant de 60.800 altes hospitalàries, 37.800 intervencions de cirurgia major, 216.000 urgències ateses i més d'1.200.000 visites a consultes externes. Està designat com a centre de referència i expertesa clínica en 20 xarxes europees de referència de malalties rares (ERN), 50 centres, serveis i unitats de referència del Sistema Nacional de Salut designats pel Ministeri de Sanitat (CSUR), i 12 xarxes d'unitats d'expertesa clínica designades pel Servei Català de la Salut (XUEC).

Vall d'Hebron també té una àmplia oferta docent per a totes les etapes formatives. Aquest fet s'evidencia amb les 182 places de formació especialitzada acreditades, els 1.200 estudiants de grau i els 330 alumnes de formació professional que es formen cada any a l'Hospital. La nostra qualitat docent ens fa també atractius a nivell internacional, tal i com mostra la presència de professionals de nombroses nacionalitats que ens trien com a centre formador.

El contacte permanent amb el pacient ens inspira per impulsar i avançar en recerca biomèdica i innovació amb l'objectiu de millorar els diagnòstics i personalitzar els tractaments mèdics. Aquesta proximitat entre la recerca i l'assistència mèdica es reflecteix en els 98 grups de recerca existents, les 2.175 publicacions indexades amb factor d'impacte, els més de 2.100 estudis clínics actius, les 94 patents transferides i les 22 empreses derivades actives.

L'Hospital forma part de la European University Hospital Alliance (EUHA). La EUHA està integrada pels 11 hospitals universitaris més grans d'Europa, amb més de 1.000 llits. L'objectiu dels seus membres és desenvolupar un paper actiu en la configuració

de l'assistència sanitària a Europa, compartir les millors pràctiques que aporten valor al pacient i impulsar una recerca d'alta qualitat.

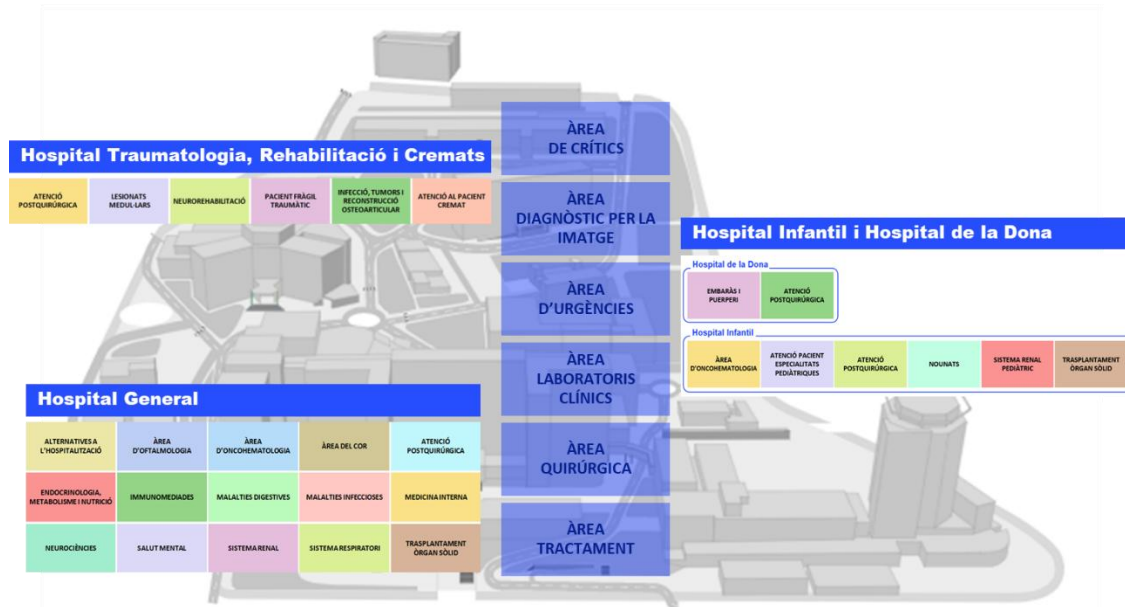
Organització per àrees de coneixement i intensitat de cures

L'Hospital ha desenvolupat un model organitzatiu basat en àrees de coneixement i intensitat de cures, orientat a oferir una atenció més coordinada, transversal i centrada en el pacient.

El model s'estructura en 35 àrees de coneixement (29 específiques i 6 transversals), organitzades al voltant de problemes de salut i necessitats assistencials, tal i com es reflecteix a la Figura 1. Aquest model s'orienta a quatre objectius principals: l'atenció centrada en el pacient, la gestió clínica territorial, el treball en equip i els rols competencials, i la intensitat de cures.

La intensitat de cures permet adaptar l'atenció segons la complexitat i les necessitats assistencials de cada pacient, afavorint la continuïtat assistencial, la coordinació entre professionals i una millor eficiència en l'ús dels recursos.

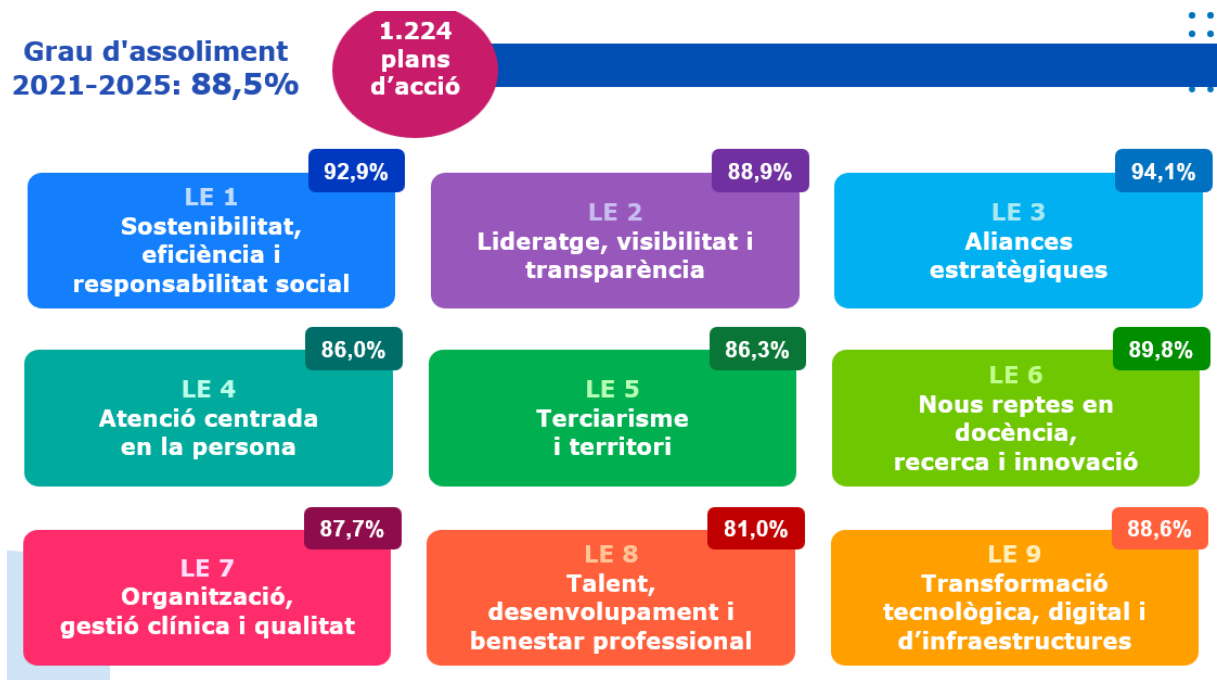
Figura 1. Model d'àrees de coneixement



Finalització i avaluació del Pla Estratègic 2021-2025

A finals de desembre de 2025 va finalitzar la vigència del Pla Estratègic 2021-2025. L'avaluació d'aquest Pla va objectivar un elevat assoliment dels objectius i plans d'acció plantejats, tal i com es mostra a la Figura 2.

Figura 2. Grau d'assoliment de les objectius i plans d'acció del Pla Estratègic 2021-2025



Nou Pla Estratègic 2026-2030

El Nou Vall d'Hebron afronta els propers anys en un context de transformació profunda del sistema sanitari, marcat per l'evolució de les necessitats de salut de la població, els avenços científics i tecnològics, la pressió sobre la sostenibilitat dels sistemes de salut i la necessitat de nous models organitzatius més integrats, eficients i centrats en la persona. En aquest escenari, el nou Pla Estratègic esdevé el marc de referència per orientar la transformació institucional i consolidar Vall d'Hebron com un hospital universitari de referència, innovador, sostenible i compromès amb les persones i la societat.

Amb aquesta voluntat, el nou Pla Estratègic simplifica l'estructura anterior de quatre nivells (línies estratègiques, objectius estratègics, objectius operatius i plans d'acció) cap a un model més àgil i operatiu basat en tres nivells: reptes, objectius estratègics i plans d'acció.

Aquest nou enfocament situa l'estratègia en sis grans reptes transformadors:

Repte 1. Lideratge transformador

Enfortir el lideratge transformador català, estatal i internacional del Nou Vall d'Hebron, alineant i millorant processos, infraestructures, equipaments i tecnologia, i impulsant aliances estratègiques per donar resposta a les necessitats presents i futures del sistema sanitari.

Repte 2. Model assistencial terciari i territorial basat en àrees de coneixement

Consolidar el model assistencial terciari i territorial del Nou Vall d'Hebron, basat en àrees de coneixement i adequació de la intensitat de cures, amb una atenció especialitzada ambulatoria accessible i resolutiva per problemes de salut, i amb treball en xarxa per garantir la continuïtat assistencial.

Repte 3. Atenció centrada en la persona i orientada a valor

Impulsar una direcció àgil, eficient i ètica del Nou Vall d'Hebron, basada en l'excel·lència, la gestió clínica i la millora contínua de la qualitat i dels resultats, que fomenti una atenció centrada en la persona i una clara orientació a valor.

Repte 4. Talent, benestar, lideratge i reconeixement professional

Reforçar el Nou Vall d'Hebron com una organització que reconeix els professionals i és capaç d'atreure, fidelitzar i cuidar el talent intergeneracional, de promoure lideratges clínics i de gestió sòlids, i d'integrar de manera estructural i efectiva coneixement, recerca, docència i pràctica assistencial.

Repte 5. Innovació, dades, intel·ligència artificial i medicina personalitzada

Avançar cap al Nou Vall d'Hebron mitjançant la innovació, la salut digital i les tecnologies emergents, amb una governança robusta de les dades, l'ús responsable

de la intel·ligència artificial i la medicina personalitzada, com a palanques clau de transformació, diferenciació i lideratge.

Repte 6. Sostenibilitat integral, resiliència i compromís amb la societat

Garantir la sostenibilitat integral (econòmica, d'infraestructures i ambiental) del Nou Vall d'Hebron, alineant una gestió socialment responsable amb la perspectiva One Health i la preparació davant riscos globals per assegurar un impacte positiu en el sistema.

3. Metodologia d'elaboració

La coordinació i el suport metodològic del Pla Estratègic 2026-2030 ha estat realitzada per l'equip d'Acreditacions i Suport a l'Estratègia de la Direcció de Qualitat, Processos i Innovació.

Ha estat un procés participatiu, en el qual s'ha aplicat la metodologia de la planificació i avaluació estratègica.

Participants

En el procés de reflexió estratègica hem comptat amb la participació de més de 300 professionals procedents de:

- Comitè de Direcció Ampliat (membres del Comitè de Direcció, Comitè Assistencial, Comitè d'Infermeria, subdirectors i caps d'unitat de direccions de suport).
- Comandaments i professionals de serveis i unitats assistencials i no assistencials de l'Hospital (experts en els diferents àmbits de competència, referents i generadors d'opinió).
- Membres d'òrgans electes (membres de la Junta de Personal, Junta Clínica i Consell de caps de servei).
- Altres agents claus per a l'organització (professionals d'altres institucions del Campus, institucions del territori AIS Barcelona Nord i Lleida, de l'ICS, del Servei Català de la Salut...).
- Representants de pacients i de la societat (membres del Consell de Salut, d'associacions de pacients i de fundacions col·laboradores amb l'Hospital).

Fases i cronograma

En el procés de planificació estratègica portat a terme s'han definit dues etapes:

1. Formulació estratègica, realitzada de desembre de 2025 a maig 2026. Aquesta etapa s'ha estructurat en 4 fases:
 - **Fase d'impuls estratègic:** definició de missió, visió i valors. També es va escollir el lema del Pla Estratègic.
 - **Fase d'anàlisi estratègica:** anàlisi interna (fortaleses i debilitats) i anàlisi externa (oportunitats i amenaces).
 - **Fase d'elecció estratègica:** identificació de reptes i prioritització d'objectius estratègics vigents per al període 2026-2030.
 - **Fase de formulació:** identificació de plans d'acció anuals.

2. Desplegament estratègic, es durà a terme de gener de 2026 a desembre de 2030. Aquesta etapa s'ha estructurat en 3 fases:
 - Fase d'implementació: implementació dels plans d'acció anuals definits per als anys 2026, 2027, 2028, 2029 i 2030.
 - Fase d'avaluació: es faran 2 seguiments anuals (març i octubre) i una avaluació final anual (desembre).
 - Fase de revisió i actualització: es realitzarà una revisió estructurada el desembre de 2028 per adequar objectius als nous reptes i una avaluació final del Pla el desembre de 2030.

El Pla Estratègic ha estat aprovat pel Comitè de Direcció de l'Hospital el dia 26 de maig de 2026.

Sessions de treball i fonts d'informació

La informació es va recollir a partir de les següents fonts d'informació:

5 qüestionaris estructurats

Es van enviar per correu electrònic diversos qüestionaris a tots els membres del Comitè de Direcció Ampliat i als comandaments de l'organització —caps de servei, adjuntes i supervidores d'infermeria—, amb un abast total de **285 professionals**.

Els qüestionaris enviats van ser els següents:

- **Formulari de proposta de missió, visió i valors**
- **Formulari d'anàlisi interna**
- **Formulari d'anàlisi externa**
- **Formulari de plans d'acció anuals**

Adicionalment, es va enviar un cinquè **formulari obert a tots els professionals de l'organització**, amb l'objectiu de promoure una participació transversal en el procés de reflexió estratègica. Aquest qüestionari recollia aportacions sobre debilitats, fortaleses, amenaces i oportunitats, així com propostes d'accions concretes orientades a la millora contínua.

4 Jornades de participació professional

Es van realitzar 4 jornades de treball (10, 17, 24 i 26 de febrer) per promoure un ambient participatiu, deliberatiu i de consens per tal d'aprofundir en el disseny de l'estratègia. Es van organitzar **13 grups de treball** (amb 2 coordinadors i el suport metodològic de la Direcció de Qualitat), en els quals van participar **196 professionals (de l'Hospital i externs)**, que van aportar la seva opinió i la dels seus equips.

1 Jornada d'autoavaluació d'estratègia de gestió basada en valor

En aquest Pla Estratègic, l'Hospital també va prioritzar realitzar una anàlisi del seu nivell de maduresa en l'orientació cap al valor per identificar àrees de millora i impulsar una transformació organitzativa alineada amb les necessitats dels pacients, l'eficiència assistencial i la sostenibilitat del sistema.

El 17 de març de 2026 es va dur a terme una jornada específica d'autoavaluació de l'estratègia de gestió basada en valor mitjançant l'eina **Faro de Valor**¹. En aquesta sessió van participar el Comitè de Direcció, comandaments i professionals. Aquesta sessió va permetre al Comitè de Direcció analitzar el grau d'orientació de l'organització cap a la creació de valor en salut, així com identificar àrees de millora, palanques d'activació i full de ruta per planificar i desplegar les accions identificades.

Jornades de treball del Comitè de Direcció

El 16 de desembre de 2025 es va dur a terme una sessió de treball per prioritzar els reptes del nou Pla Estratègic i aprovar-ne la metodologia de treball.

El 14 d'abril de 2026 es va celebrar una jornada de treball amb tots els membres del Comitè de Direcció, amb l'objectiu d'elaborar una anàlisi CAME que va permetre identificar i prioritzar els objectius estratègics inclosos en aquest Pla.

Posteriorment, el 12 de maig de 2026, es va organitzar una tercera jornada amb el Comitè de Direcció Ampliat per prioritzar els plans d'acció.

Al llarg del període d'elaboració del Pla Estratègic, comprès entre desembre de 2025 i maig de 2026, es va fer un seguiment estructurat de l'estat del Pla en cadascuna de les sessions del Comitè de Direcció.

Altres fonts d'informació estratègica

El Pla Estratègic 2026-2030 s'alinea amb les prioritats del Pla de Salut de Catalunya i amb el Pla Estratègic de l'ICS 2026-2028, i reforça així la contribució de Vall d'Hebron als objectius del sistema de salut.

Durant la reflexió estratègica també es van consultar els plans estratègics dels 11 hospitals de referència que formen part de la EUHA i plans estratègics d'altres hospitals terciaris de Catalunya i de l'Estat espanyol.

¹ Ibarrola C, Nuño.Solinís R, Sánchez-Iriso E, Burrusco I, Esteve R, Álvarez-Gómez C, Gutiérrez-Ibarluzea I. Faro de Valor: Cómo orientar tu organización a valor. Edición MSD. Madrid 2024

4. Impuls estratègic: missió, visió, valors i lema

Missió

L'Hospital Universitari Vall d'Hebron és una institució pública de serveis de salut, referent a Catalunya, a l'Estat espanyol i a Europa, centrada en les persones i oberta a la societat.

La nostra missió és millorar la salut i la qualitat de vida de la ciutadania al llarg de totes les etapes de la vida, generant, compartint i transferint coneixement útil que contribueixi a l'avenç del sistema sanitari.

Oferim una atenció integral altament especialitzada, segura, accessible, resolutiva i en xarxa, a través d'un model per àrees de coneixement, sustentat en el compromís i l'expertesa dels professionals, amb espais adequats, tecnologia avançada i una millora continua de la qualitat assistencial.

Visió

El 2030, el Nou Vall d'Hebron aspira a consolidar un lideratge transformador, amb un model assistencial, docent i de recerca orientat al valor, centrat en les necessitats de les persones i en el desenvolupament professional dels equips que el fan possible.

Volem ser reconeguts per la nostra contribució a la millora sostinguda dels resultats en salut i, alhora, per l'impuls del coneixement, la innovació i la sostenibilitat del sistema sanitari en el seu conjunt.

Valors

Al voltant del valor nuclear de la confiança s'han escollit 3 valors socials i ètics, 3 valors emocionals i creatius, i 3 valors pragmàtics.

Valors socials i ètics

Responsabilitat: Actuem amb compromís, rigor i coherència en totes les nostres decisions i actuacions, conscients de l'impacte sobre els pacients, els professionals, la societat i el sistema de salut.

Treballem amb ètica i transparència per generar confiança a través de la integritat i el respecte.

Sostenibilitat: Promovem un model d'hospital sostenible, responsable i compromès amb les generacions presents i futures.

Impulsem una gestió eficient dels recursos per garantir la viabilitat del sistema de salut públic i la generació de valor social.

Reduïm l'impacte ambiental incorporant criteris de sostenibilitat econòmica, social i ambiental en la presa de decisions.

Equitat: Garantim una atenció accessible, inclusiva i orientada a les necessitats de cada persona.

Treballem per reduir les desigualtats en salut i contribuir a una societat més justa.

Valors pragmàtics

Expertesa: Disposem de professionals altament qualificats, compromesos amb el coneixement, la recerca i la docència.

Apliquem l'evidència científica, la innovació i la tecnologia per oferir una atenció segura i de qualitat.

Fomentem la formació continuada i la transferència de coneixement.

Innovació: Impulsem una cultura innovadora oberta al canvi i a la transformació per tal de crear, adaptar o implementar noves idees, tecnologies, mètodes, serveis o organitzacions que milloren la salut de les persones, la qualitat assistencial, la seguretat del pacient, l'eficiència del sistema sanitari o l'experiència de professionals i pacients.

Excel·lència orientada al valor: Treballem orientats a obtenir els millors resultats en salut, experiència del pacient i el benestar dels professionals.

Promovem una atenció segura, efectiva i eficient, centrada en les persones.

Impulsem la millora contínua i l'ús responsable dels recursos per generar valor social i sanitari.

Valors emocionals i creatius

Empatia: Oferim una atenció propera i respectuosa cap als pacients i les seves famílies, reconeixent les seves emocions i acompanyant-los al llarg de tot el procés assistencial.

Promovem relacions basades en la confiança, l'escolta activa i la cura, afavorint un entorn de suport, comprensió i dignitat.

Atenció personalitzada: Situem la persona al centre, respectant la seva autonomia, valors i preferències.

Adaptem l'atenció a les necessitats individuals i de l'entorn familiar i social.

Oferim una experiència assistencial integral i orientada al benestar.

Participació activa del pacient: Fomentem la corresponsabilitat, la informació, la comunicació i les decisions compartides.

Incorporem la veu del pacient, mitjançant la cocreació i la seva implicació en la millora dels processos i serveis de l'organització.

Valor nuclear

Confiança: Agraïm la confiança que els pacients i les seves famílies, la societat, les institucions i l'autoritat sanitària han dipositat en la nostra organització.

Creiem en els nostres professionals, en la nostra expertesa i en les nostres fortaleses. Treballem amb convicció i dedicació per millorar les nostres febleses.

Impulsem aliances estratègiques i territorials perquè tenim visió de sistema i confiem en les institucions amb les quals treballem en xarxa.

Lema

Fem el Nou Vall d'Hebron amb tu

5. Anàlisi estratègica

5.1. Anàlisi DAFO

L'anàlisi DAFO s'ha fet a partir de la recollida d'informació estructurada en els qüestionaris i els grups de treball de les jornades participatives, així com de la informació procedent d'altres plans i reflexions estratègiques realitzades recentment a l'Hospital.

Anàlisi interna

L'objectiu de l'anàlisi estratègica interna és identificar fortaleeses i debilitats de la institució.

Les **FORTALESES** són factors interns que posicionen positivament la nostra organització per a l'assoliment dels seus objectius. Les **DEBILITATS** són factors interns que posicionen negativament la nostra organització per a l'assoliment dels seus objectius.

S'han analitzat de manera estructurada tres grups de factors: recursos, capacitats i competències. Cada grup conté diferents elements que han facilitat la reflexió global:

1. **RECURSOS**: Són els actius disponibles per desenvolupar la nostra estratègia
 - **Capital físic** (infraestructures, equips, sistemes d'informació)
 - **Capital financer**
 - **Capital social** (actius intangibles i prestigi)
2. **CAPACITATS**: Són els factors que permeten desenvolupar adequadament la nostra activitat, combinant i coordinant els recursos disponibles. Actuen com a font d'avantatge competitiva.
 - **Cadena de valor** (activitats assistencials directes, indirectes i de suport)
 - **Capital organitzacional** (planificació i gestió, sinergies)
 - **Lideratge** (directiu i professional)
 - **Aliances** (estratègiques i territorials)
3. **COMPETÈNCIES**: Són atributs professionals que ens diferencien d'altres institucions.
 - **Coneixement** (tàcit i explícit)
 - **Habilitats**
 - **Experiència**
 - **Socials**

Anàlisi externa

L'objectiu de l'anàlisi estratègica externa és reflexionar sobre les oportunitats i amenaces de l'entorn.

Les **OPORTUNITATS** són tots aquells factors externs que podrien afectar positivament a l'organització per a la consecució dels seus objectius. Les **AMENACES** són tots aquells factors externs que podrien afectar negativament a l'organització per a la consecució dels seus objectius.

S'han analitzat de manera estructurada dos grans àmbits: àmbit general (macroentorn) i àmbit sectorial (meso i microentorn).

1. ÀMBIT GENERAL (macroentorn): S'han analitzat les següents variables:

- Polítiques
- Econòmiques
- Socials
- Tecnològiques i IA
- Ambientals
- Ètiques
- Demogràfiques
- Legals

2. ÀMBIT SECTORIAL (meso i microentorn): S'han analitzat les següents variables:

- Clients
- Proveïdors
- Altres competidors
- Nous productes o serveis
- Barreres

5.2. Autoavaluació de l'estratègia de gestió basada en valor

Es va realitzar una jornada específica d'autoavaluació de l'estratègia de gestió basada en valor de l'organització mitjançant l'eina **Faro de Valor**, amb la participació dels membres del Comitè de Direcció Ampliat i professionals assistencials.

Aquesta eina permet analitzar el grau d'orientació de l'organització cap a la creació de valor en salut a través d'un **qüestionari estructurat i multidimensional**, que facilita una reflexió sistemàtica sobre el nivell de maduresa organitzativa.

El qüestionari de Faro de Valor s'estructura en **7 dominis**, que aborden un total de **10 dimensions** i inclouen 37 intervencions clau orientades a impulsar el progrés de les organitzacions sanitàries cap a models basats en valor. La valoració de cada element es realitza mitjançant una **escala de puntuació**, que permet identificar el grau de desenvolupament de cada àrea i establir prioritats de millora.

Els dominis avaluats són els següents:

1 Governança

- 1.2 Models organitzatius
- 1.3 Gestió del canvi

2 Grups d'interès

- 2.1 Professionals
- 2.2 Participació de pacients

3 Recursos

- 3.1 Plataforma tecnològica

4 Desenvolupament sostenible

- 4.1 Sostenibilitat mediambiental

5 Valor social

- 5.1 Socioeconomia

6 Intervencions en salut

- 6.1 Resultats en salut

7 Dimensió econòmica

- 7.1 Finançament basat en valor

La jornada va permetre obtenir una imatge estructurada del punt de partida de l'organització en relació amb la gestió orientada a valor, identificant fortaleses, àrees de millora i oportunitats de transformació.

Els resultats obtinguts es van integrar en el procés global de definició del Pla Estratègic, contribuint a la prioritització d'objectius i a la definició de palanques de canvi cap a un model assistencial més eficient, sostenible i centrat en el pacient.

6. Elecció estratègica: reptes i objectius estratègics

Metodologia per a la selecció i prioritització de objectius estratègics

Anàlisi CAME

A partir de l'anàlisi DAFO, es va fer una anàlisi CAME per identificar els objectius estratègics que permetessin:

Corregir les debilitats per reduir l'efecte de les amenaces.

Afrontar les amenaces a partir de les nostres fortaleses.

Mantenir les fortaleses aprofitant les oportunitats.

Exploitar les oportunitats per adaptar i millorar les nostres debilitats.

Els objectius estratègics resultants de la prioritització i el seu impacte en els reptes definits es van agrupar en les 4 dimensions claus del **Balanced Scorecard**.

1. Resultats
2. Clients
3. Processos interns
4. Organització i professionals

Objectius 2026-2030

S'han identificat 6 reptes i 24 objectius estratègics pertanyents a les 4 dimensions del **Balanced Scorecard**.

La relació detallada de les reptes i dels objectius estratègics (OE) es presenta a l'apartat 7. Els plans d'acció (PA) anuals s'adjuntaran com a annexos a aquest Pla Estratègic.

7. Formulació estratègica: detall de reptes i objectius estratègics

Repte 1. Lideratge transformador

Enfortir el lideratge transformador català, estatal i internacional del Nou Vall d'Hebron, alineant i millorant processos, infraestructures, equipaments i tecnologia, i impulsant aliances estratègiques per donar resposta a les necessitats presents i futures del sistema sanitari.

OE1.1. Fer créixer el lideratge, el posicionament i la marca Vall d'Hebron com a referent català, estatal i internacional en assistència, docència, recerca, innovació i gestió.

OE1.2. Comunicar els resultats de l'organització amb transparència i amb una visió orientada a valor per reforçar la confiança en la institució i el seu impacte positiu en la societat.

OE1.3. Potenciar aliances estratègiques i acords de col·laboració amb institucions sanitàries, acadèmiques i científiques per reforçar el posicionament, la capacitat de resposta i la projecció del Nou Vall d'Hebron.

OE1.4 Desplegar un pla integral d'infraestructures, equipaments i tecnologia orientat a donar suport als processos assistencials per respondre a les necessitats presents i futures del sistema sanitari.

Repte 2. Model assistencial terciari i territorial basat en àrees de coneixement

Consolidar el model assistencial terciari i territorial del Nou Vall d'Hebron, basat en àrees de coneixement i adequació de la intensitat de cures, amb una atenció especialitzada ambulatoria accessible i resolutiva per problemes de salut, i amb treball en xarxa per garantir la continuïtat assistencial.

OE2.1. Consolidar el model assistencial territorial i terciari orientat a valor, basat en àrees de coneixement, en intensitat de cures i en problemes de salut.

OE2.2. Reforçar la continuïtat assistencial amb l'atenció primària i els altres dispositius assistencials del territori, tot promovent una atenció especialitzada ambulatoria més accessible, resolutiva i integrada.

OE2.3. Promoure un model d'atenció integral que tingui en compte els determinants socials, l'equitat, la diversitat i la resposta assistencial als col·lectius vulnerables.

OE2.4. Impulsar el desplegament de nous perfils professionals i rols de pràctica avançada per respondre de manera adequada a les necessitats assistencials dels pacients i les seves famílies.

Repte 3. Atenció centrada en la persona i orientada a valor

Impulsar una direcció àgil, eficient i ètica del Nou Vall d'Hebron, basada en l'excel·lència, la gestió clínica i la millora contínua de la qualitat i dels resultats, que fomenti una atenció centrada en la persona i una clara orientació a valor.

OE3.1 Garantir un model de presa de decisions institucionals ètic, àgil, basat en el marc legal, les dades i el valor, que reforci la legitimitat i la solidesa de les decisions.

OE3.2 Enfortir el model d'atenció centrada en la persona, basat en la participació i la cocreació amb pacients, famílies i ciutadania.

OE3.3 Promoure la millora contínua dels processos assistencials clínics i organitzatius per fer l'atenció més eficient i eliminar les activitats de no valor.

OE3.4 Consolidar una gestió clínica orientada a valor, que potenciï la participació de pacients i professionals, la cultura de la millora contínua de la qualitat, la seguretat dels pacients i l'adequació de la pràctica clínica.

Repte 4. Talent, benestar, lideratge i reconeixement professional

Reforçar el Nou Vall d'Hebron com una organització que reconeix els professionals i és capaç d'atreure, fidelitzar i cuidar el talent intergeneracional, de promoure lideratges clínics i de gestió sòlids, i d'integrar de manera estructural i efectiva el coneixement, la pràctica assistencial, la recerca i la docència.

OE4.1. Impulsar una política integral de gestió del coneixement que promogui els lideratges sòlids, el talent intergeneracional, la participació i el reconeixement professional per atraure, desenvolupar i fidelitzar perfils clau per a la transformació institucional.

OE4.2. Vetllar per la seguretat, la salut i el benestar dels professionals com un actiu clau i un element estratègic i diferencial per a la qualitat assistencial i el valor de l'organització.

OE4.3. Consolidar la docència com a procés clau integrat en l'assistència, vinculat a la innovació educativa, al desenvolupament del talent i a la formació dels professionals del futur.

OE4.4. Consolidar la recerca clínica, translacional i orientada als resultats en salut com un eix estratègic integrat a l'assistència per generar coneixement d'alt valor i accelerar-ne la transferència a la pràctica clínica.

Repte 5. Innovació, dades, intel·ligència artificial i medicina personalitzada

Avançar cap al Nou Vall d'Hebron mitjançant la innovació, la salut digital i les tecnologies emergents, amb una governança robusta de les dades, l'ús responsable de la intel·ligència artificial i la medicina personalitzada, com a palanques clau de transformació, diferenciació i lideratge.

OE5.1. Consolidar una cultura d'innovació i un model de gestió i transferència que facilitin l'adopció i l'escalabilitat de solucions d'alt valor per donar resposta a necessitats no cobertes.

OE5.2. Desplegar una governança integral de les dades i un model de ciberseguretat que garanteixi la qualitat, la usabilitat i la seguretat de l'accés a la informació per a la seva aplicació en l'assistència, la recerca i la gestió.

OE5.3. Assegurar un ús responsable, ètic, segur i escalable de la intel·ligència artificial i de les solucions TIC amb impacte clínic real per tal de millorar els processos assistencials, l'eficiència operativa i la presa de decisions.

OE5.4. Facilitar la incorporació segura, equitativa i sostenible de la medicina personalitzada, la genòmica clínica, les teràpies avançades i les tecnologies 3D com a elements estratègics de diferenciació i lideratge.

Repte 6. Sostenibilitat integral, resiliència i compromís amb la societat

Garantir la sostenibilitat integral (econòmica, d'infraestructures i ambiental) del Nou Vall d'Hebron, alineant una gestió socialment responsable amb la perspectiva One Health i la preparació davant riscos globals per assegurar un impacte positiu en el sistema.

OE6.1. Garantir la sostenibilitat econòmica, la millora de l'eficiència i l'assignació pressupostària a actuacions que aportin valor als pacients, als professionals i al sistema sanitari.

OE6.2. Impulsar i consolidar instruments de finançament públic i privat, especialment la compra pública innovadora i el mecenatge, per accelerar la implementació de projectes d'alt impacte, incorporant models de risc compartit, pagament per resultats i aliances amb agents clau de l'ecosistema sanitari.

OE6.3. Promoure el concepte d'una sola salut (One Health) per millorar la sostenibilitat mediambiental i la salut de les persones.

OE6.4. Desplegar un model integral de gestió dels riscos globals i de continuïtat operativa que reforci la resiliència de l'organització i la capacitat d'anticipació, preparació i resposta davant de futures crisis.

8. Desplegament i avaluació

Desplegament i avaluació

Els reptes i els objectius estratègics tindran un vigència de 5 anys. Els Plans d'acció tindran una vigència anual.

Es realitzaran 2 seguiments anuals (març i octubre) i una avaluació anual (desembre) durant la vigència del Pla.

Al desembre del 2028 es realitzarà una revisió estructurada del Pla Estratègic 2026-2030 per valorar la idoneïtat i, si fos pertinent, incorporar alguna modificació.

Al desembre del 2030 es durà a terme l'avaluació final i tancament del Pla Estratègic 2026-2030.