

Pla Estratègic

Hospital Universitari

Vall d'Hebron

2021-2025

Aprovat en Comitè de Direcció el 8 de juny de 2021



Índex

1. PRESENTACIÓ	4
2. L'HOSPITAL UNIVERSITARI VALL D'HEBRON	7
L'HOSPITAL UNIVERSITARI VALL D'HEBRON	8
FINALITZACIÓ I AVALUACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC HUVH 2016-2020	9
3. METODOLOGIA D'ELABORACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC 2021-2025	10
PARTICIPANTS	11
FASES I CRONOGRAMA	11
FONTS D'INFORMACIÓ	14
PLANS ANNEXOS AL PLA ESTRATÈGIC 2021-2025	15
4. IMPULS ESTRATÈGIC: MISSIÓ, VISIÓ, VALORS I LEMA	16
MISSIÓ	17
VISIÓ	17
VALORS	17
LEMA	20
5. ANÀLISI ESTRATÈGIC INTERN I EXTERN: RESUM DE L'ANÀLISI DAFO	21
ANÀLISI INTERN	22
RECURSOS	23
COMPETÈNCIES	25
ANÀLISI EXTERN	26
MACROENTORN	27
MESOENTORN I MICROENTORN	28
6. ELECCIÓ ESTRATÈGICA: LÍNIES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS	29
METODOLOGIA PER A LA SELECCIÓ I PRIORITZACIÓ DE LÍNIES I OBJECTIUS ESTRATÈGICS	30
LÍNIES ESTRATÈGIQUES I OBJECTIUS 2021-2025	31
7. FORMULACIÓ ESTRATÈGICA: DETALL DE LÍNIES, OBJECTIUS ESTRATÈGICS I OBJECTIUS OPERATIUS	33

LE1. SOSTENIBILITAT, EFICIÈNCIA I RESPONSABILITAT SOCIAL	34
LE2. LIDERATGE, VISIBILITAT I TRANSPARÈNCIA	35
LE3. ALIANCES ESTRATÈGIQUES	37
LE4. ATENCIÓ CENTRADA EN LA PERSONA	38
LE5. TERCARISME I TERRITORI	39
LE6. NOUS REPTES EN DOCÈNCIA, RECERCA I INNOVACIÓ	40
LE7. ORGANITZACIÓ, GESTIÓ CLÍNICA I QUALITAT	41
LE8. TALENT, DESENVOLUPAMENT I BENESTAR PROFESSIONAL	42
LE9. TRANSFORMACIÓ TECNOLÒGICA, DIGITAL I D'INFRAESTRUCTURES	43
8. DESPLEGAMENT I AVALUACIÓ	44
DESPLEGAMENT I AVALUACIÓ	45
JERARQUIA D'AVAUACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC	45
EINA D'AVAUACIÓ: G-PLANS	46

1. Presentació

El Pla Estratègic de l'Hospital Universitari Vall d'Hebron que es presenta a continuació és el resultat d'un procés participatiu de reflexió estratègica que ens ha de posicionar fermament en l'horitzó de l'any 2025.

L'entorn que ens envolta és complex, canviant i ple d'incerteses. El creixement exponencial de la despesa sanitària tensa la sostenibilitat del sistema de salut. La cronicitat i l'envelliment progressiu de la població genera un augment de les necessitats socials i sanitàries. Apareix un nou perfil de pacient més informat que vol participar més activament en la presa de decisions relacionades amb la seva salut.

A aquests condicionants s'afegeix que, tot i els avanços aconseguits, encara tenim una atenció fragmentada entre nivells assistencials, que dificulta el contínuum assistencial, compartir objectius i donar una resposta òptima a les diferents necessitats i complexitat del pacient. Apareixen nous rols professionals, nous models organitzatius d'atenció dels problemes de salut, nous models de col·laboració amb noves parts interessades (*stakeholders*) i nous models de compra, on la innovació és una palanca de canvi i posicionament.

L'any 2020 ens ha colpejat amb una pandèmia sense precedents en la història recent. Ha estat un repte individual i col·lectiu que hem pogut superar gràcies al compromís i la dedicació extraordinària de totes les persones que formem part d'aquesta institució.

L'objectiu d'aquest Pla és establir l'estratègia de l'Hospital Universitari Vall d'Hebron per al període 2021-2025, partint de la nostra raó de ser, fent una anàlisi en profunditat i estratègic de l'organització actual i de l'entorn, plantejant la situació futura desitjada i realista i establint les línies d'actuació i objectius que, d'acord amb els nostres valors, marcaran la gestió en els 5 anys vinents per conduir-nos cap a aquesta visió.

Per a l'elaboració d'aquest Pla hem comptat amb la participació de comandaments i de professionals de l'organització, de pacients i d'agents externs amb els quals ens relacionem i que influeixen o poden influir en la nostra organització. Hem constituït equips de treball multidisciplinaris que integren diferents perfils de coneixement, categories, rols i experiències per obtenir les diverses visions de totes les parts interessades.

Com a resultat de tot aquest procés de planificació estratègica, s'han redefinit la missió, la visió i els valors de l'organització, s'han identificat 9 línies estratègiques i prioritzat 30 objectius estratègics i 82 objectius operatius.

En aquest Pla també s'estableixen les bases per avançar en un nou model organitzatiu i de gestió clínica a l'hospital basat en àrees de coneixement i intensitat de cures, on els pacients són l'eix central de les nostres actuacions. El model conté, entre altres objectius, la millora dels resultats en salut, de l'experiència dels pacients, del treball en equip interdisciplinari, de la continuïtat assistencial i del desenvolupament competencial.

La suficiència pressupostària, la transformació tecnològica i digital, la millora de les instal·lacions i les noves infraestructures del Campus Vall d'Hebron, així com la potenciació del terciarisme i del treball conjunt amb les entitats del territori (atenció primària, atenció intermèdia i altres hospitals) són prioritats estratègiques de la nostra institució.

En conclusió, el Pla Estratègic de l'Hospital Universitari Vall d'Hebron 2021-2025 fixa el nostre full de ruta de presa de decisions, de priorització dels projectes i de canvi organitzacional a desenvolupar els anys vinents per a aconseguir l'excel·lència i adaptar-nos als reptes actuals i futurs de l'entorn.

Albert Salazar

Gerent

Hospital Universitari Vall d'Hebron

Juny 2021

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'Institut Català de la Salut. És el nucli d'un gran Campus, en el qual també s'inclouen 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).

Som el complex hospitalari més gran de Catalunya i un dels més grans de l'estat espanyol. Disposem de pràcticament totes les especialitats mèdiques i quirúrgiques. Tenim 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.

A l'hospital treballem més de 8.200 professionals i atenem més d'1.200.000 pacients l'any. La nostra activitat anual està al voltant de 210.000 visites d'urgències, 65.000 altes hospitalàries, 36.000 intervencions de cirurgia major i més d'1.100.000 visites. Tenim 33 CSUR (Centros, Servicios y Unidades de Referencia del Sistema Nacional de Salud), 6 XUEC (Xarxes d'Unitats d'Expertesa Clínica designades pel Departament de Salut) i participem en 16 ERN (European Reference Network de malalties rares).

Tenim una àmplia oferta docent que acompanya en totes les etapes formatives. Aquest fet s'evidencia amb els més de 1.500 estudiants que fan pràctiques a l'Hospital cada any i les 600 places de residents que tenim definides. La nostra qualitat docent ens fa també atractius a nivell internacional, tal com es reflecteix amb la presència de professionals de nombroses nacionalitats que ens han triat com a centre formador.

El contacte permanent amb el pacient ens inspira per impulsar la recerca biomèdica i la innovació en els diagnòstics i tractaments mèdics. Aquesta proximitat entre la recerca i l'assistència mèdica es reflecteix en més de 1.500 articles publicats anualment en revistes d'impacte, més de 900 assaigs clínics actius actualment, més de 235 patents transferides i 80 grups de recerca.

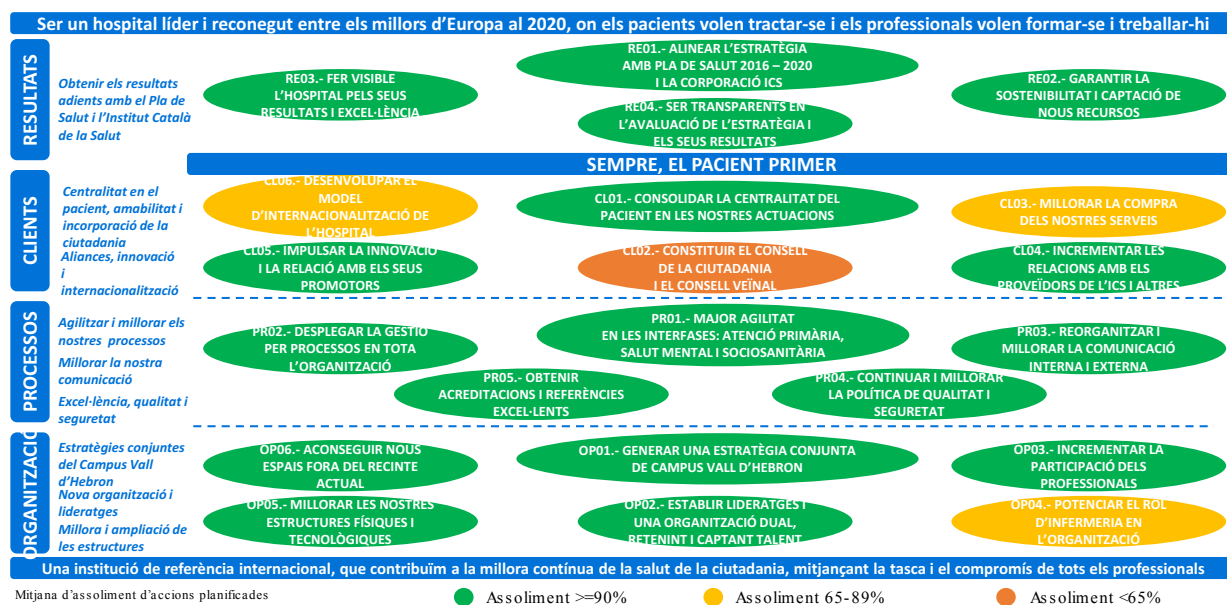
L'Hospital Universitari Vall d'Hebron forma part de la European University Hospital Alliance (EUHA). L'EUHA està composta per 9 dels hospitals universitaris més grans d'Europa de amb més de 1.000 llits. L'objectiu general dels seus membres és desenvolupar un paper actiu en la configuració de l'assistència sanitària en Europa, compartir les millors pràctiques que aporten valor al pacient i impulsar una recerca d'alta qualitat.

Finalització i avaluació del Pla Estratègic HUVH 2016-2020

A finals de desembre de 2020 va finalitzar la vigència del Pla Estratègic 2016-2020. L'avaluació va objectivar un elevat assoliment dels objectius i plans d'acció plantejats, tal com es mostra a la Figura 1.

Un resum de les actuacions desplegades al període 2016-2020 poden consultar-se al web del Pla Estratègic de l'hospital (<https://transparencia.vallhebron.com/ca/home-pla-estrategic>) i als diferents balanços i retiment de comptes anuals realitzats i disponibles a la intranet.

Figura 1. Grau d'assoliment dels objectius estratègics 2016-2020



3. Metodologia d'elaboració del Pla Estratègic 2021-2025

La coordinació i suport metodològic del Pla Estratègic 2021-2025 ha estat realitzada per l'equip 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 330 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 l'hospital de serveis i unitats assistencials i no assistencials (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 Vall Hebron, institucions del territori AIS Barcelona Nord i Lleida, de l'Institut Català de la Salut, 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 gener a juny 2021. 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 estratègic:** Realització d'anàlisi interna (fortaleses i debilitats) i anàlisi externa (oportunitats i amenaces).
- **Fase d'elecció estratègica:** Identificació de línies i prioritització d'objectius estratègics vigents per al període 2021-2025.
- **Fase de formulació:** Identificació d'objectius operatius vigents per al període 2021-2025 i dels plans d'acció anuals

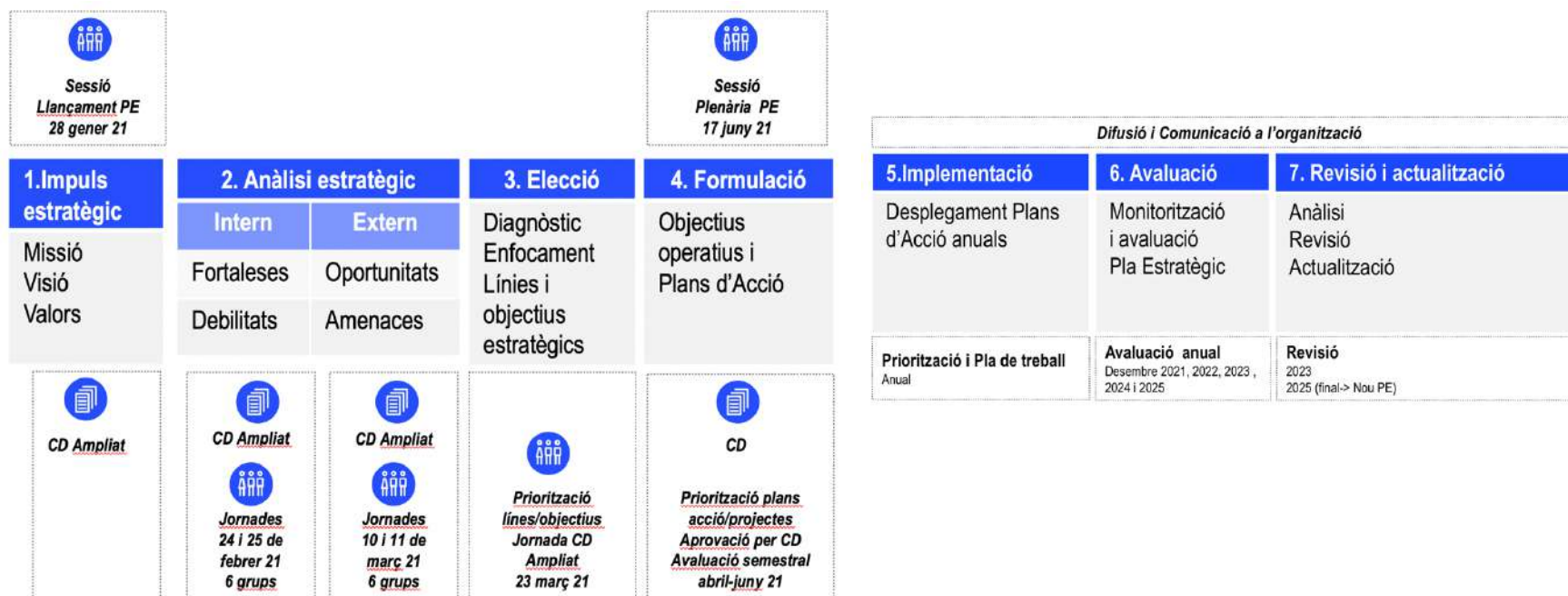
2. **Implementació i avaluació**, es realitzarà de juny 2021 a desembre 2025. Aquesta etapa s'ha estructurat en 3 fases:

- Fase d'implementació: implementació dels plans d'acció anuals definits per als anys 2021, 2022, 2023, 2024 i 2025
- Fase d'avaluació: Es realitzaran 2 seguiments anuals (març i octubre) i una avaluació final anual (desembre)
- Fase de revisió i actualització: Es realitzarà una revisió estructurada el desembre del 2023, per adequar línies i objectius als nous reptes i una avaluació final del Pla el desembre del 2025

A la Figura 2 es presenta un resum de les fases i cronograma.

El Pla Estratègic ha estat aprovat pel Comitè de Direcció **el 8 de juny de 2021**.

Figura 2. Metodologia del Pla Estratègic 2021-2025 Hospital Universitari Vall d'Hebron



Fonts d'informació

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

4 qüestionaris estructurats

Aquests qüestionaris es van enviar per correu a tots els **membres del Comitè de Direcció Ampliat i Comitè Estratègic Campus (70 professionals)**

- Formulari 1: Missió, visió i valors
- Formulari 2: Anàlisi intern
- Formulari 3: Anàlisi extern
- Formulari 4: Plans d'acció anuals

4 Jornades de participació professional

Es van realitzar 4 jornades de treball (24 i 25 de febrer, 10 i 11 de març del 2021), promovent un ambient participatiu, deliberatiu i de consens per aprofundir en el disseny de l'estratègia. Es van organitzar **12 grups de treball** (amb 2 coordinadors i el suport metodològic de la Direcció de Qualitat), en els quals van participar **234 professionals (de l'hospital i externs)**, que van aportar la seva opinió i la dels seus equips.

1 Jornada plenària del Comitè de Direcció Ampliat

El 23 de març de 2021 es va realitzar una jornada de treball amb tots els membres del Comitè de Direcció Ampliat, per tal d'elaborar una anàlisi CAME que va permetre identificar i prioritzar les línies i objectius estratègics que formen part d'aquest Pla.

Seguiment estructurat de l'evolució del Pla Estratègic en cada sessió del Comitè de Direcció setmanal

Durant el període d'elaboració del Pla Estratègic (gener-juny 2021), s'ha realitzat en cada sessió del Comitè de Direcció un seguiment estructurat de l'estat del Pla Estratègic. També s'han realitzat sessions monogràfiques de treball per prioritzar les línies, els objectius i els plans d'acció anuals plantejats.

Altres fonts d'informació estratègica

En la reflexió estratègica es va incloure informació procedent de plans estratègics monogràfics i **diferents anàlisis elaborats recentment** a l'hospital, entre d'altres:

- Sessions d'anàlisi estratègica realitzades pel Comitè de Direcció al febrer 2020
- Pla Estratègic Neurociències 2021
- Pla Estratègic Pediatria 2019
- Pla Estratègic de Recerca VHIR 2020
- Pla Estratègic VHIO 2021
- Pla de Qualitat Docent
- Proposta del Consell de Caps de Servei 2020
- Enquesta clima laboral 2020

Plans Annexos al Pla Estratègic 2021-2025

També es van prioritzar 9 plans annexos a integrar en el Pla Estratègic.

Infraestructures

- Pla Director
- Pla Especial Campus

Tecnologia

- Pla d'equipament mèdic
- Pla de Transformació Digital

Gestió i transferència del coneixement

- Pla de Recerca
- Pla d'Innovació
- Pla de Gestió del Coneixement
- Pla de Docència
- Pla de Qualitat

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

A continuació es presenta la missió, la visió, els valors i el lema del nou Pla Estratègic. Aquesta proposta es fruit de les diferents aportacions recollides a través dels qüestionaris estructurats enviats.

Missió

*La MISSIÓ és una declaració formal sobre el **propòsit de l'organització**. Recull la raó de ser de l'organització.*

Qui som? Què fem? Qui ho fa? Per a qui? Com ho fem? Amb quin propòsit?

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

La nostra missió és contribuir a millorar la salut i la qualitat de vida de la ciutadania en totes les etapes de la vida, generant, compartint i transferint coneixement útil que permeti avançar a la societat i al sistema sanitari.

Oferim una atenció altament especialitzada, humana, segura, integral, col·laborativa i sostenible, mitjançant el compromís i l'expertesa dels nostres professionals, la tecnologia més avançada, l'aprenentatge i la millora contínua.

Visió

*La VISIÓ és una declaració formal sobre el **model d'organització que es vol assolir en el futur**. Recull **com desitjaríem ser reconeguts**.*

On volem arribar? Com arribar fins aquest punt? Com desitjaríem ser reconeguts?

En el 2025 aspirem a ser reconeguts i consolidar-nos com a un centre de referència líder i innovador en assistència, docència, recerca i gestió, implantat en el territori, que genera confiança i aporta valor a través de la seva excel·lència clínica i una alta qualificació humana i tecnològica, sent un hospital on els pacients volen tractar-se i els professionals formar-se i treballar-hi.

Valors

*Els VALORS són **atributs de bondat i de qualitat**: creences, idees, virtuts, conductes, hàbits. Reflecteixen les normes de la cultura organitzacional que les persones valoren com a atributs bons ("cultura amb valors")*

Quines conductes, qualitats, virtuts o atributs bons ens defineixen com a organització?

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

Figura 3. Valors 2021-2025



Valors socials i ètics

Compromís social: Som sensibles a les necessitats dels ciutadans amb equitat, justícia social i respecte a la diversitat.

Estem compromesos amb els nostres pacients i professionals, així com amb la societat i el sistema de salut públic, perquè som conscients que l'hospital per les seves activitats i progressos en el coneixement afegeix valor per resoldre els problemes de salut de les persones.

Transparència: Impulsem mecanismes de participació, comunicació i de retiment de comptes que afavoreixen estructures organitzatives àgils i flexibles.

Som oberts i mostrem amb claredat els nostres resultats, les nostres decisions, la nostra manera de treballar i de relacionar-nos entre nosaltres, amb els pacients i amb la societat.

Respecte: Promovem la dignitat, l'autonomia, la participació i la capacitat de decisió dels pacients i les seves famílies.

Orientem les relacions amb els professionals i altres institucions cap al respecte per la tasca i per la responsabilitat que cadascun tenim assignada.

Promovem la igualtat, el respecte a la diversitat de creences, d'idees i de valors del pacient i familiars i dels professionals i la incorporació de la perspectiva de gènere en les polítiques, la pràctica clínica i l'anàlisi de resultats.

Valors pragmàtics

Professionalitat: Disposem de professionals experts, altament qualificats i capdavanters, que apliquen el coneixement, l'evidència científica més actual i la tecnologia més avançada per millorar la nostra pràctica clínica i resoldre els problemes de salut de la població.

Generem i compartim coneixement, amb voluntat d'aprenentatge, ensenyament i millora.

Qualitat: Busquem l'excel·lència orientada a obtenir els millors resultats possibles i prevenir els potencials esdeveniments adversos.

Promovent la cultura de seguretat per garantir un hospital segur per a pacients i professionals.

Impulsem l'avaluació i la millora continua en totes i cadascuna de les nostres línies d'actuació.

Eficiència: Promovem la responsabilitat i el rigor en la utilització de recursos en tots els procediments.

Tractem d'alinear la sostenibilitat i la utilització efectiva dels recursos públics que tenim assignats en tot moment, amb equitat i criteris ètics i deontològics en cadascuna de les nostres actuacions.

Vetllem perquè les nostres actuacions tinguin el menor impacte possible al medi ambient.

Valors emocionals i creatius

Humanitat: Oferim una atenció empàtica, personalitzada i centrada en la persona. Garantim la dignitat de les persones. Respectem l'autonomia, els valors i les preferències dels pacients i les famílies.

Millorem l'experiència i l'atenció dels pacients i les seves famílies, desenvolupant projectes que contribueixen a millorar el seu benestar emocional i creen un entorn més proper, amable i confortable.

Treball en equip: Fomentem el diàleg, la participació multidisciplinària i el sentiment de pertinença.

Incentivem la comunicació entre nosaltres i amb les institucions del nostre territori per assegurar la continuïtat assistencial.

Som un hospital on els equips de treball comparteixen objectius i coneixement en un context interdisciplinari, on l'amabilitat, la generositat i la col·laboració són ingredients sobre els que construïm el treball conjunt, així com l'assumpció individual de responsabilitats.

Innovació: Ens adaptem als canvis de l'entorn. Cerquem noves maneres sostenibles d'oferir la millor assistència als nostres pacients i les millor eines als nostres professionals.

L'aprenentatge continu és un motor de millora i transformació al servei de les persones.

Estem oberts a la transformació organitzativa de l'hospital, com a una oportunitat per millorar, avançar, créixer i aportar valor a la institució.

Impulsem una gestió àgil i flexible recolzada sobre la transformació digital.

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 institució.

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 Vall d'Hebron amb Tu

5. Anàlisi estratègic intern i extern: Resum de l'anàlisi DAFO

A continuació es presenta el resum de l'anàlisi DAFO realitzat a partir de la recollida d'informació estructurada en els qüestionaris i en 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 intern

L'objectiu de l'anàlisi estratègic intern és identificar fortaleeses i debilitats de la institució.

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

Les **DEBILITATS** són factors interns que posicionen negativament a 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 intel·lectual** (professionals)
 - **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**

Recursos

FORTALESES	DEBILITATS
Capital físic (infraestructura, equips i tecnologia, sistemes d'informació)	
<ul style="list-style-type: none"> • Instal·lacions dedicades a assistència, recerca i docència • Possibilitat d'ampliació d'espais i de renovació d'infraestructures • Tecnologia capdavantera en gran part de les àrees • Estació clínica robusta (SAP, Gacela, Centricity..) 	<ul style="list-style-type: none"> • Existència d'espais i equipaments deficients, amb dispersió i manca d'adaptació • Obsolescència en alguns equips mèdics i informàtics • Asimetria en la distribució de tecnologia entre serveis • Dificultats per analitzar dades i integrar departamentals i sistemes d'informació
Capital humà (professionals)	
<ul style="list-style-type: none"> • Expertesa per a atendre a totes les etapes de la vida • Compromís, talent, pertinença a la institució • Prestigi en assistència, en recerca i en docència 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultats per atraure i retenir talent • Alta rotació de professionals en alguns estaments. • Dificultats per incorporar i adequar nous perfils (assistencials i no assistencials) • Percepció de sobrecarrega assistencial i de dificultats de conciliació familiar • Mecanismes de reconeixement i d'incentivació millorables
Capital financer (finançament)	
<ul style="list-style-type: none"> • Garantia de finançament com a administració pública • Existència de sistemes de captació de recursos externs • Transparència i retiment de comptes 	<ul style="list-style-type: none"> • Model econòmic basat en assignació pressupostària • Percepció de pressupost insuficient per a resoldre necessitats de l'hospital • Capacitat limitada per aconseguir recursos addicionals al pressupost assignat • Compra per concurs públic i compres agregades millorables
Capital social (prestigi)	
<ul style="list-style-type: none"> • Marca Hospital Vall d'Hebron reconeguda • Bona comunicació externa • Serveis amb alt reconeixement • Reconeixement del bon tracte i de l'orientació al pacient 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicació interna i externa dels resultats insuficient • Marca Campus Vall d'Hebron encara poc consolidada • Visió externa d'hospital comunitari millorable i d'hospital poc amable • Insuficient relació amb associacions de pacients • Perspectiva de gènere insuficientment implementada

Capacitats

FORTALESES	DEBILITATS
Cadena de valor (activitats)	
<ul style="list-style-type: none"> • Terciarisme i alta especialització a totes les etapes de la vida • Model d'atenció i cures de qualitat centrada en la persona • Existència de programes de gestió de casos • Avanços en la cultura de seguretat 	<ul style="list-style-type: none"> • Saturació i manca de fluïdesa entre algunes àrees i nivells d'atenció • Excessiva burocràcia en alguns procediments • Existència de pràctiques organitzatives i clíniques de poc valor • Implantació d'atenció basada en valor clarament insuficient
Capital organitzacional (planificació i gestió)	
<ul style="list-style-type: none"> • Nou model organitzatiu per àrees de coneixement i intensitat de cures • Multidisciplinarietat (Unitats funcionals, Comissions, Comitès) • Existència d'estructures de suport assistencial (qualitat i seguretat, processos, innovació, avaluació, sistemes d'informació, comunicació...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organitzativa per serveis i unitats, poc orientada al procés assistencial • Manca d'autonomia de gestió a nivell d'hospital • Gestió basada fonamentalment en activitat i despesa (indicadors de resultats són insuficients) • Sinergies millorables, visió fragmentada, objectius no sempre alineats
Lideratge directiu i professional	
<ul style="list-style-type: none"> • Equip directiu implicat i amb capacitat de gestió en crisi • Transparència en la presa de decisions i resultats • Lideratge professional, amb compromís i cooperació • Existència d'un Consell de caps de servei 	<ul style="list-style-type: none"> • Lideratge poc participatiu en algunes àrees • Alta rotació de líders (generacional) i manca de preparació de futurs lideratges en algunes àrees • Carrera professional poc motivadora • Reconeixement i visibilitat insuficient d'alguns líders
Aliances estratègiques i territorials	
<ul style="list-style-type: none"> • Alta capacitat d'atracció (empreses, institucions..) • Nombroses aliances i convenis • Bona col·laboració amb AP i centres del ICS i SISCAT 	<ul style="list-style-type: none"> • Poc coneixement de les aliances i dels convenis existents • Flux de pacients a nivell territorial millorable • Manca de figura referent per a facilitar la comunicació del pacient a l'alta

Competències

FORTALESES	DEBILITATS
Coneixement (tàcit i explícit)	
<ul style="list-style-type: none"> • Superespecialització • Elevat nivell en recerca, en producció científica i en innovació • Centre de simulació per adquirir habilitats tècniques i no tècniques • Formació en recerca translacional • Som un centre universitari amb gran capacitat docent i vinculat a la UAB 	<ul style="list-style-type: none"> • Fragmentació de la gestió del coneixement (diferents estructures per a la gestió de la formació i de la docència) • Formació dels professionals sobre el funcionament i la cultura de l'hospital insuficient • Suport i reconeixement per fer recerca i docència percebut com a insuficient en alguns estaments • Difusió, visibilitat i accessibilitat a protocols, procediments i guies millorable • Poca oferta formativa especialitzada en perfils diferents de medicina i infermeria • Manca d'actualització de les competències dels professionals en relació a les noves tecnologies
Elements essencials (habilitats, experiència, socials)	
<ul style="list-style-type: none"> • Molta casuística amb experiència en el maneig de malalties i procediments • Mesura de PROMs, PREMs i decisions compartides en algunes àrees 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaluació i desenvolupament competencial millorable en estaments no mèdics • Integració i participació insuficient d'associacions i fundacions de pacients • Programa de responsabilitat social corporativa encara poc estructurat • Cultura de sostenibilitat mediambiental encara insuficient

Anàlisi extern

L'objectiu de l'anàlisi estratègic extern 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
- Ambientals
- Ètiques
- Demogràfiques
- Legals

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

- Clients
- Competidors
- Nous productes o serveis
- Proveïdors
- Barreres

Macroentorn

OPORTUNITATS	AMENACES
Polítiques	
<ul style="list-style-type: none"> • La pandèmia ha enfortit la confiança cap al centre i als professionals • Visió territorial i optimització dels recursos sanitaris 	<ul style="list-style-type: none"> • Normes de terciarisme i sectorització sanitària percebudes en algunes ocasions com a arbitràries per part dels professionals • Percepció per part del territori que les polítiques sanitàries estan més centrades en hospital d'aguts que en altres nivells
Econòmiques	
<ul style="list-style-type: none"> • Noves regulacions i models de finançament: CPI, fons europeus.. • Flexibilització de les polítiques sanitàries en donacions 	<ul style="list-style-type: none"> • Increment de despesa sanitària amb model de pagament per activitat i no per valor • Diferències en el model de finançament entre hospitals (ICS i no ICS)
Socials i Demogràfiques	
<ul style="list-style-type: none"> • Percepció positiva de la societat vers els sistema sanitari públic • Pacients cada vegada més digitals i amb coneixement tecnològic • Noves generacions més preparades per a la pressa de decisions i el respecte a la seva autocura 	<ul style="list-style-type: none"> • Àrea de referència amb un nivell socio-econòmic baix; possible bretxa tecnològica • Model assistencial no adaptat a canvis i a necessitats poblacionals • Alta prevalença de fragilitat, d'envelliment i de vulnerabilitat que pot dificultar el model d'hospital més agut i terciari
Tecnològiques	
<ul style="list-style-type: none"> • Pandèmia com a impulsor de transformació digital i noves tecnologies • Concentració d'empreses tecnològiques a Catalunya (Hub Barcelona) 	<ul style="list-style-type: none"> • Marc regulatori més lent que el desenvolupament tecnològic • Nous riscos: obsolescència, ciberseguretat, incompatibilitat sistemes, gegants tecnològics
Ambientals	
<ul style="list-style-type: none"> • Major consciència social sobre la protecció del medi ambient 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca recerca de l'impacte del canvi climàtic en l' àmbit de la salut
Ètiques i Legals	
<ul style="list-style-type: none"> • Importància de la Responsabilitat Social Corporativa • Reglament general de protecció de dades (RGPD): • Existència de Normativa en referència a la seguretat i salut laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilitat d'Iniquitat en l'accés a l'atenció sanitària • Normatives institucionals amb complexitat regulatòria en diferents àmbits • Dificultats i manca d'ajuda per protegir la propietat intel·lectual

Mesoentorn i microentorn

OPORTUNITATS	AMENACES
Clients	
<ul style="list-style-type: none"> Progressiva participació dels pacients i de les associacions en els òrgans assessors de les institucions, en la recerca i en la innovació Entorn afavoridor d'aliances en totes les nostres línies d'activitat Aliança amb hospitals europeus 	<ul style="list-style-type: none"> Usuaris informats i actius que afegeixen pressió assistencial, com per exemple increment de demanda de proves diagnòstiques Fragmentació de l'atenció entre nivells assistencials i institucions Desenvolupament dispar de tecnologies entre centres del territori
Competidors	
<ul style="list-style-type: none"> Únic hospital públic de Catalunya, capaç d'abastar tota la cartera de serveis, totes les patologies i totes les etapes de la vida 	<ul style="list-style-type: none"> Pes rellevant en el sector de proveïdors del sector públic no ICS Forta competència d'altres hospitals i introducció en el sector salut de gegants tecnològics
Nous productes	
<ul style="list-style-type: none"> Tendència de les empreses a participar com a socis per desenvolupar nous productes Amplia cartera de serveis en tractaments i processos clínics innovadors 	<ul style="list-style-type: none"> Altres centres disposen d'equips i tecnologia capdavantera que no disposem
Proveïdors	
<ul style="list-style-type: none"> Hospital atractiu per a proveïdors i per a empreses per la creació de noves aliances Oportunitat de contractes competitiu basats en valor en salut, pagament per resultats, pagaments per eficiència 	<ul style="list-style-type: none"> Processos de compra pública innovadora complexos i poc àgils Dificultat de contractar a Pymes i Startups. Variabilitat en la qualitat del servei dels proveïdors
Barreres	
<ul style="list-style-type: none"> Sectorització i assignació d'àrea de referència Promoció de la marca Hospital Infantil Vall d'Hebron Promoció de l'atenció integral i del territori 	<ul style="list-style-type: none"> Canvis en la demanda Barreres per atendre pacients complexos que no són de zona Pandèmia ha aturat alguns projectes

6. Elecció estratègica: Línies i objectius estratègics

En aquest apartat es presenta la metodologia seguida per seleccionar i prioritzar les línies i objectius estratègics.

Metodologia per a la selecció i priorització de línies i objectius estratègics

Anàlisi CAME

A partir de l'anàlisi DAFO, es va fer una anàlisi CAME per a identificar les línies i 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

Explotar les oportunitats per adaptar i millorar les nostres debilitats

Priorització d'objectius obtinguts a l'anàlisi CAME

Els objectius estratègics identificats a l'anàlisi CAME es van prioritzar per part del Comitè de Direcció Ampliat, basant-se a 4 criteris:

Viabilitat de desenvolupar l'estratègia:

10: alta viabilitat no condicionada per cap aspecte-recursos, organització, oportunitats, poc conflicte, etc.

1: grans dificultats per desenvolupar l'estratègia

Impacte en clients o en el funcionament de l'organització:

10: obtenció d'importants beneficis en l'aplicació de l'estratègia pels ciutadans-pacients o bé pel funcionament de l'organització

1: obtenció de pocs beneficis

Marge de millora segons punt de partida d'aplicació de l'estratègia:

10: correspon a una situació de baix desenvolupament actual en l'hospital (per tant el marge de millora és elevat)

1: l'hospital té alta competència respecte a l'objectiu estratègic plantejat (per tant el marge de millora és baix)

Autonomia o autosuficiència de l'organització per arribar a l'objectiu estratègic:

10: organització molt autosuficient

1: existeix dependència externa (corporació, institucions, taules sectorials, etc.) per aconseguir l'objectiu

Agrupació d'objectius d'acord amb el Balance Score Card

Els objectius estratègics resultants de la prioritització es van agrupar en les 4 dimensions claus del **Balance Score Card**:

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

Línies estratègiques i objectius 2021-2025

S'han identificat 9 línies estratègiques i 30 objectius estratègics pertanyents a les 4 dimensions del **Balance Score Card**.

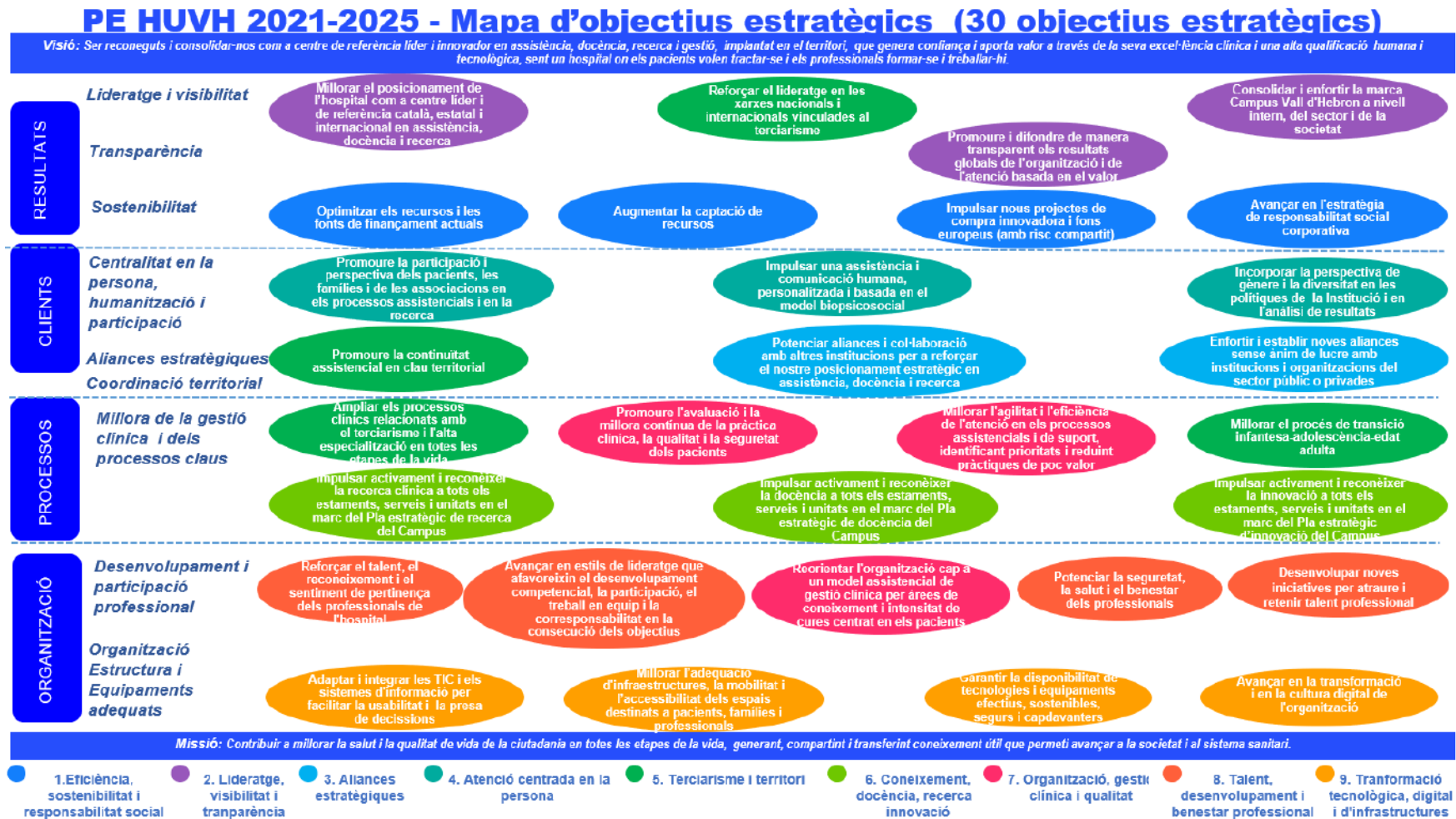
A continuació s'adjunten les línies estratègiques prioritzades (Figura 4) i els objectius estratègics derivats de l'anàlisi CAME representats en un mapa estratègic (Figura 5).

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

Figura 4. Línies estratègiques 2021-2025



Figura 5. Mapa estratègic 2021-2025



7. Formulació estratègica: Detall de línies, objectius estratègics i objectius operatius

LE1. Sostenibilitat, eficiència i responsabilitat social

Fer un ús sostenible i eficient dels nostres recursos, amb el compromís de promoure la responsabilitat social corporativa per tal de contribuir a la millora social, econòmica i mediambiental del nostre entorn.

OE1 Optimitzar els recursos i les fonts de finançament actuals

- **OO1.** Millorar la cobertura i l'adequació del Contracte Programa amb el CatSalut a l'activitat real
- **OO2.** Incrementar els ingressos obtinguts per facturació i cobrament, tant de tercers com d'intercentres

OE2 Augmentar la captació de recursos

- **OO1.** Impulsar accions de mecenatge per crear una base social de col·laboradors i incrementar les aportacions econòmiques

OE3 Impulsar nous projectes de compra innovadora i fons europeus (amb risc compartit)

- **OO1.** Garantir circuits àgils i de suport als professionals per a la Compra Pública Innovadora (CPI)
- **OO2.** Implementar nous projectes de compra innovadora i finançats amb fons europeus

OE4 Avançar en l'estratègia de responsabilitat social corporativa

- **OO1.** Implementar el Pla de Responsabilitat Social Corporativa (RSC) de l'hospital
- **OO2.** Reduir l'impacte negatiu en el medi ambient i fomentar el consum responsable i eficient dels recursos

LE2. Lideratge, visibilitat i transparència

Consolidar l'Hospital com a centre líder i de referència, promovent la marca “Vall d'Hebron” en la societat, donant a conèixer amb transparència els resultats de la nostra activitat.

OE1 Millorar el posicionament de l'hospital com a centre líder i de referència català, estatal i internacional en assistència, docència i recerca

- **OO1.** Definir i desplegar l'estratègia 21-25 per assolir la visió plantejada
- **OO2.** Ser el centre de referència en salut en la infància i en l'adolescència
- **OO3.** Posicionar a l'Hospital Universitari Vall d'Hebron com a centre capdavanter en Neurociències
- **OO4.** Posicionar a l'Hospital Universitari Vall d'Hebron com a centre capdavanter en Trasplantament
- **OO5.** Posicionar l'Hospital Universitari Vall d'Hebron com a centre capdavanter a l'àmbit oncològic
- **OO6.** Potenciar la visibilitat de les activitats formatives de l'Aula VH
- **OO7.** Fomentar la simulació clínica avançada mitjançant robòtica i realitat virtual
- **OO8.** Impulsar el lideratge i la visibilitat de l'Hospital Universitari Vall d'Hebron en la recerca

OE2 Consolidar i enfortir la marca Campus Vall d'Hebron a nivell intern, del sector i de la societat

- **OO1.** Potenciar la comunicació interna i les eines d'accés a la informació per part dels professionals
- **OO2.** Millorar la visibilitat de la marca Campus Vall d'Hebron a nivell extern
- **OO3.** Incrementar la relació amb la ciutadania

OE3 Promoure i difondre de manera transparent els resultats globals de l'organització i de l'atenció sanitària basada en el valor

- **OO1.** Enfortir la cultura de la transparència i del retiment de comptes dels resultats aconseguits

- **OO2.** Establir l'estructura i l'estratègia per implementar l'avaluació i la difusió dels resultats de l'atenció sanitària basada en valor (VBHC)

LE3. Aliances estratègiques

Aprofitar les sinergies internes i les aliances externes per millorar els resultats i l'ús eficient i adequat dels recursos tant a l'àmbit assistencial, com de la docència, la recerca i la innovació.

OE1 Potenciar aliances i col·laboració amb altres institucions per a reforçar el nostre posicionament estratègic en assistència, docència i recerca

- **OO1.** Ampliar les aliances i l'àmbit de referència dels serveis assistencials
- **OO2.** Promoure aliances i acords a nivell de docència
- **OO3.** Establir aliances estratègiques per promoure de forma conjunta la recerca clínica

OE2 Enfortir i establir noves aliances sense ànim de lucre amb institucions i organitzacions del sector públic o privades per desplegar nous projectes

- **OO1.** Enfortir la col·laboració amb el VHIR
- **OO2.** Enfortir la col·laboració amb el VHIO
- **OO3.** Consolidar i enfortir les actuals aliances amb la indústria i captar de noves

LE4. Atenció centrada en la persona

Situar les persones en el centre de les nostres actuacions, incorporant la visió i les necessitats dels pacients en el desenvolupament dels processos assistencials i en la recerca, així com la perspectiva de gènere i la diversitat en les polítiques i anàlisi dels resultats.

OE1 Impulsar una assistència i una comunicació humana i personalitzada basada en el model biopsicosocial

- **OO1.** Definir i dur a terme l'estratègia per promoure i mantenir una assistència humana i personalitzada
- **OO2.** Potenciar la cultura d'humanització i l'ambientació d'espais per a pacients i familiars
- **OO3.** Optimitzar l'atenció del pacient fràgil mitjançant un abordatge integral

OE2 Promoure la participació i la perspectiva dels pacients, de les famílies i de les associacions en els processos assistencials i en la recerca

- **OO1.** Dissenyar i implementar un Pla de participació i comunicació amb la ciutadania
- **OO2.** Dissenyar i implementar l'Experiència Individual del Pacient (EXPi)
- **OO3.** Promoure la figura del pacient tipus "Patient like me"
- **OO4.** Dissenyar i implementar les decisions compartides a l'hospital
- **OO5.** Incorporar la visió del pacient en la definició de valor dels processos assistencials
- **OO6.** Promoure la participació dels pacients en la recerca de Vall d'Hebron

OE3 Incorporar la perspectiva de gènere i la diversitat en les polítiques de la Institució i en l'anàlisi de resultats

- **OO1.** Implementar l'enfocament de gènere en l'elaboració de plans, d'activitats assistencials i d'avaluació de resultats
- **OO2.** Adequar l'elaboració de plans, d'activitats assistencials i d'avaluació de resultats a la diversitat de la nostra població

LE5. Terciarisme i territori

Enfortir l'atenció sanitària integral a totes les etapes de la vida, amb una visió dual d'hospital terciari i comunitari, consolidant el lideratge en l'alta especialització i promovent la continuïtat del procés assistencial.

OE1 Ampliar els processos clínics relacionats amb el terciarisme i l'alta especialització en totes les etapes de la vida

- **OO1.** Impulsar i consolidar projectes de terciarisme amb altres institucions

OE2 Reforçar el lideratge en les xarxes nacionals i internacionals vinculades al terciarisme

- **OO1.** Enfortir i consolidar Vall d'Hebron com a hospital capdavanter en acreditació d'unitats en xarxes d'expertesa CSUR, ERN i XUEC
- **OO2.** Facilitar i donar suport als professionals per a la participació i el manteniment de les acreditacions en les diferents xarxes d'expertesa

OE3 Promoure la continuïtat assistencial en clau territorial

- **OO1.** Millorar la coordinació amb Atenció Primària i altres nivells assistencials del territori de referència (Atenció d'aguts i atenció primària)

OE4 Millorar el procés de transició infantesa-adolescència-edat adulta

- **OO1.** Desenvolupar un model de transició i de continuïtat assistencial que faciliti passar d'un sistema centrat en la infància i la família cap a un sistema orientat a l'edat adulta

LE6. Nous reptes en docència, recerca i innovació

Enfortir el lideratge i el reconeixement de la docència, la recerca i la innovació a tots els estaments de l'Hospital, incorporant les millors pràctiques i la coordinació amb tots els agents implicats.

OE1 Impulsar activament i reconèixer la docència a tots els estaments, serveis i unitats, en el marc del Pla Estratègic de Docència del Campus

- **OO1.** Assolir l'excel·lència d'acord amb el Pla de Gestió de la Qualitat Docent (PGQD)
- **OO2.** Facilitar eines i continguts per a la generació de coneixement i difusió de la producció científica
- **OO3.** Enfortir el vincle amb la UAB i altres organismes docents

OE2 Impulsar activament i reconèixer la recerca clínica a tots els estaments, serveis i unitats en el marc del Pla Estratègic de Recerca del Campus

- **OO1.** Millorar la participació i el reconeixement de l'activitat en recerca clínica en tots els estaments de l'Hospital Universitari Vall d'Hebron
- **OO2.** Desenvolupar projectes d'investigació i participar en xarxes en l'àmbit de la recerca en Serveis Sanitaris

OE3 Impulsar activament i reconèixer la innovació a tots els estaments, serveis i unitats en el marc del Pla Estratègic d'Innovació del Campus

- **OO1.** Promoure una cultura innovadora i donar suport als professionals en la gestió del procés d'innovació a nivell del CAMPUS Vall d'Hebron
- **OO2.** Enfortir el posicionament i la visibilitat externa de l'hospital Vall d'Hebron com a centre capdavanter en projectes de gestió i promoció de la innovació assistencial
- **OO3.** Contribuir al desenvolupament d'un ecosistema innovador sostenible
- **OO4.** Impulsar la transferència al mercat del coneixement i de la innovació generades a l'entorn de Campus

LE7. Organització, gestió clínica i qualitat

Impulsar un nou model de gestió clínica basat en àrees de coneixement i intensitat de cures, promovent una atenció basada en el valor, la millora continua dels processos assistencials i la promoció de la cultura de seguretat.

OE1 Reorientar l'organització cap a un model assistencial de gestió clínica per àrees de coneixement i intensitat de cures centrat en els pacients

- **OO1.** Impulsar l'orientació cap a un model assistencial de gestió per àrees de coneixement
- **OO2.** Adequar el temps/infermera segons les necessitats assistencials dels pacients

OE2 Millorar l'agilitat i l'eficiència de l'atenció en els processos assistencials i de suport, identificant prioritats i reduint pràctiques de poc valor

- **OO1.** Potenciar i promoure la cultura de l'atenció basada en el valor en la millora dels processos assistencials
- **OO2.** Afegir valor en la pràctica clínica en el procés quirúrgic
- **OO3.** Afegir valor en la pràctica clínica en el procés d'atenció ambulatoria
- **OO4.** Potenciar alternatives a l'hospitalització convencional

OE3 Promoure l'avaluació i la millora contínua de la pràctica clínica, la qualitat i la seguretat dels pacients

- **OO1.** Enfortir el Sistema de Gestió de Qualitat de l'hospital
- **OO2.** Impulsar el desplegament del model de seguretat i la notificació i gestió d'incidents
- **OO3.** Fomentar l'avaluació i la millora continua de l'adequació de la pràctica clínica
- **OO4.** Promoure bones pràctiques clíniques que garanteixen la qualitat assistencial i la seguretat dels pacients

LE8. Talent, desenvolupament i benestar professional

Promoure el desenvolupament competencial i la formació continua de tots els professionals, avançant en un lideratge més participatiu que fomenti la participació dels professionals en els projectes de la institució, el reconeixement de la seva vàlua i aportació i l'atracció i retenció de talent.

OE1 Reforçar el talent, el reconeixement i el sentiment de pertinença dels professionals de l'hospital

- **OO1.** Desenvolupar el Pla d'Acollida
- **OO2.** Implementar el Pla d'Experiència del Professional

OE2 Desenvolupar noves iniciatives per atraure i retenir talent professional

- **OO1.** Disposar del mapa de talent competencial de l'organització
- **OO2.** Estructurar i desplegar l'estratègia de gestió de coneixement de l'hospital
- **OO3.** Fomentar l'aprenentatge continu, impulsant i assessorant el desenvolupament d'accions de formació impulsades pels professionals (bottom-up)
- **OO4.** Agilitzar i personalitzar els tràmits administratius de RRHH dels professionals mitjançant les eines informàtiques i la intranet per millorar l'eficiència organitzativa

OE3 Avançar en estils de lideratge que afavoreixin el desenvolupament competencial, la participació, el treball en equip i la corresponsabilitat en la consecució dels objectius

- **OO1.** Ampliar els recursos per al desenvolupament competencial dels comandaments i directius de l'Hospital
- **OO2.** Incorporar l'assessorament als líders

OE4 Potenciar la seguretat, la salut i el benestar dels professionals

- **OO1.** Crear un entorn de treball humà, segur i saludable
- **OO2.** Donar impuls al Pla d'Igualtat de l'ICS dins l'hospital

LE9. Transformació tecnològica, digital i d'infraestructures

Avançar en la transformació digital i l'adequació dels sistemes d'informació, les tecnologies i l'estructura física, per tal de garantir una gestió més eficient i donar resposta a les necessitats dels pacients, de les famílies i dels professionals de l'hospital

OE1 Garantir la disponibilitat de tecnologies i d'equipaments efectius, sostenibles, segurs i capdavanters

- **OO1.** Incorporar i garantir la posada en marxa d'equipaments capdavanters
- **OO2.** Implementar vies i programes de renovació tecnològica

OE2 Adaptar i integrar les TIC i els sistemes d'informació per facilitar la usabilitat i la presa de decisions

- **OO1.** Consolidar les Polítiques i Infraestructures de Ciberseguretat i Protecció de Dades de la Institució
- **OO2.** Millorar la usabilitat, interoperabilitat i transversalitat de les dades i de les TIC
- **OO3.** Desplegar el Sistema de Gestió Documental com a suport als processos estratègics

OE3 Avançar en la transformació i en la cultura digital de l'organització

- **OO1.** Desplegar l'estratègia i la cultura de transformació digital
- **OO2.** Adaptar les infraestructures adients per a la transformació digital
- **OO3.** Impulsar l'organització de dades i sistemes analítics
- **OO4.** Desplegar serveis digitals que facilitin la gestió clínica i la millora de l'experiència de pacients i de professionals

OE4 Millorar l'adequació d'infraestructures, la mobilitat i l'accessibilitat dels espais destinats a pacients, famílies i professionals

- **OO1.** Impulsar Projectes Futurs de Renovació d'Espais
- **OO2.** Impulsar la Renovació d'Infraestructures i d'Instal·lacions

8. Desplegament i avaluació

Desplegament i avaluació

A continuació es detalla la periodicitat d'avaluació i revisió del Pla.

Les línies estratègiques, els objectius estratègics i els objectius operatius tindran una 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

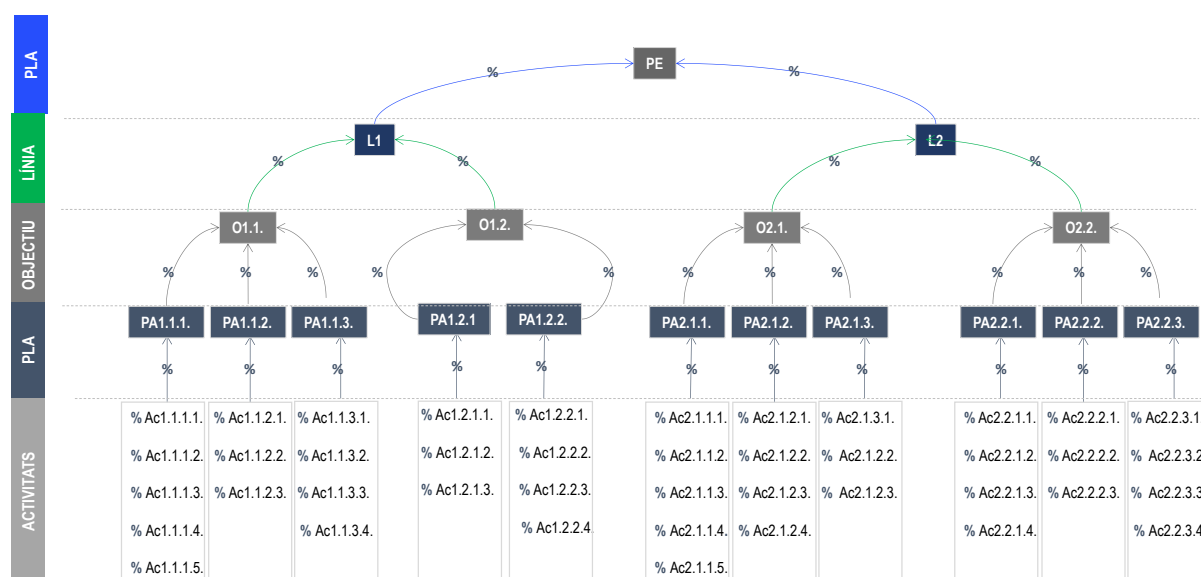
Al desembre del 2023 es realitzarà una revisió estructurada del Pla Estratègic 2021-202, per valorar la idoneïtat, si fos pertinent, d'incorporar alguna modificació.

Al desembre del 2025 es durà a terme l'avaluació final i tancament del Pla Estratègic 2021-2025.

Jerarquia d'avaluació del Pla Estratègic

El Pla Estratègic està estructurat en quatre nivells (activitats, pla d'acció, objectiu operatiu, objectiu estratègic, línia estratègica) en forma de jerarquia. L'avaluació final del pla s'obté a partir del còmput de l'assoliment ponderat del conjunt de les activitats que el conformen (Figura 6).

Figura 6. Estructura per avaluar el grau de consecució del Pla, línies, objectius i plans d'acció



Eina d'avaluació: G-Plans

El registre, seguiment i avaluació del Pla es farà a través del G-Plans (Figura 7), un programa de gestió de plans estratègics desenvolupat per l'ICS.

El programa permet registrar el contingut del Pla en els nivells definits (activitats, pla d'acció-objectiu operatiu, objectiu estratègic i línia estratègica), introduir el grau d'assoliment de cada activitat i avalua el grau de consecució de cadascun dels nivells de jerarquia establerts.

Figura 7. Eina corporativa G-Plans



Àmbits disponibles

Gerència Territorial Camp de Tarragona
Gerència Territorial Camp de Tarragona (GIPSS)
Gerència Territorial Catalunya Central
Gerència Territorial Girona
Gerència Territorial Lleida, Alt Pirineu i Aran
Gerència Territorial Metropolitana Nord
Gerència Territorial Metropolitana Sud
Gerència Territorial Terres de l'Ebre
Hospital Universitari Vall Hebron
Institut Català de la Salut
Primària Barcelona