

2026-30

Pla estratègic





El nostre propòsit

Millorar la vida de la nostra gent

Continguts



1	Presentació	07
2	Antecedents	11
3	Metodologia	15
4	Anàlisi de l'entorn i intern	21
	Eix 1 Entorn. Realitat urbana i ambiental del territori	22
	Eix 2 Entorn. Situació demogràfica i socioeconòmica	28
	Eix 3 Entorn. Situació sanitària	34
	L'Atenció primària de salut al territori	40
	Indicadors d'activitat	42
	Professionals: resultats de clima	44
	Megatendències	46
	Anàlisi de riscos	48
5	DAFO general	53
	Anàlisi DAFO	54
	CAME	56
6	Raó de ser	59
	Propòsit	60
	Principis institucionals	61
	Missió, visió i valors	61
	Ecosistema i grups d'interès	62
7	Marc estratègic 2026-2030	65
	Relat del marc estratègic	66
	Àmbits i objectius estratègics	69
8	Seguiment del Pla Estratègic	77
9	Referències consultades	81

- 1 Presentació
- 2 Antecedents
- 3 Metodologia
- 4 Anàlisi de l'entorn i intern
- 5 DAFO general
- 6 Raó de ser
- 7 Marc estratègic 2026-2030
- 8 Seguiment del Pla Estratègic
- 9 Referències consultades



Presentació

Governar amb propòsit al servei de les persones.
Sra. Maia Alcoberro, presidenta del Patronat de la Fundació Sanitària Mollet.

Un horitzó compartit per transformar el futur.
Dr. Jaume Duran, director general de la Fundació Sanitària Mollet.

Governar amb propòsit al servei de les persones

Sra. Maia Alcoberro, presidenta del Patronat de la Fundació Sanitària Mollet



Les organitzacions que lideraran el futur no seran únicament les més innovadores, sinó aquelles **capaces de generar confiança, escoltar de manera transversal** les diferents veus de la comunitat i prendre decisions basades en **la responsabilitat, la transparència i el compromís amb el bé comú**.

En un context de transformacions socials, tecnològiques i ambientals accelerades, **la governança esdevé un element estratègic imprescindible**. Les institucions són cada vegada més interpel·lades per la ciutadania, que reclama **models de gestió més oberts, honestos, participatius i coherents** amb els valors que proclamen.

La confiança ja no es construeix únicament a partir dels resultats, sinó també de la manera **com es prenen les decisions**, de qui participa en els processos i de la **capacitat d'escoltar i donar explicacions**. Les institucions conscients entenen que **governar és molt més que dirigir**. Significa generar

espais de diàleg, incorporar mirades diverses, promoure la reflexió ètica i assumir una exigència constant en la manera de gestionar els recursos, les persones i els projectes.

Aquesta governança exigent i honesta requereix **lideratges responsables, mecanismes de participació reals i una cultura institucional basada en la transparència, la integritat i la responsabilitat**. La **Fundació Sanitària Mollet** vol continuar avançant en aquest model de governança transformadora, reforçant els **espais de participació ciutadana, la veu dels pacients i les famílies, la implicació del territori i la reflexió ètica** com a pilars fonamentals de la seva acció.

Perquè només des de la confiança, el compromís compartit i la voluntat d'escoltar podem construir una institució preparada per afrontar els reptes presents i futurs, **mantenint sempre la persona al centre de totes les decisions**.

Un horitzó compartit per transformar el futur

Dr. Jaume Duran, director general de la Fundació Sanitària Mollet

Les organitzacions transformadores no avancen només gràcies a una visió compartida, sinó també per la seva **capacitat de convertir aquesta visió en projectes, decisions i accions** que generin un impacte real.

El propòsit marca el camí, però és **l'execució la que permet transformar les idees en resultats** i els valors en realitats tangibles.

En un entorn cada vegada més complex i canviant, la nostra funció és garantir que la missió i els valors de la institució es tradueixin en **iniciatives concretes**, alineades amb les necessitats de les persones, dels professionals i del territori. Això implica **impulsar projectes, mobilitzar equips, generar aliances** i assegurar que cada acció contribueixi a avançar cap als objectius compartits. A la Fundació Sanitària Mollet entenem aquesta responsabilitat com un compromís que treballa per crear les condicions que permetin a la institució continuar evolucionant,



innovant i generant valor per a les persones, el territori i la societat. Aquesta mirada combina el respecte i la consolidació d'allò que aporta valor amb la voluntat d'**explorar noves oportunitats, impulsar projectes transformadors i anticipar els reptes del futur.**

Aquest **Pla Estratègic** representa precisament aquest compromís amb l'acció. Un full de ruta que recull l'experiència acumulada de la institució, però que alhora projecta una mirada decidida cap al futur. Els valors estratègics esdevenen així els principis que orienten la **presa de decisions, la prioritització dels projectes** i la manera d'entendre el desenvolupament del futur.

Perquè les organitzacions que deixen empremta són aquelles capaces de **transformar el seu propòsit en acció**, de convertir els seus valors en projectes i de fer que cada pas contribueixi a construir un **futur millor per a les persones i per a la societat.**

- 1 Presentació
- 2 Antecedents
- 3 Metodologia
- 4 Anàlisi de l'entorn i intern
- 5 DAFO general
- 6 Raó de ser
- 7 Marc estratègic 2026-2030
- 8 Seguiment del Pla Estratègic
- 9 Referències consultades

2

Antecedents

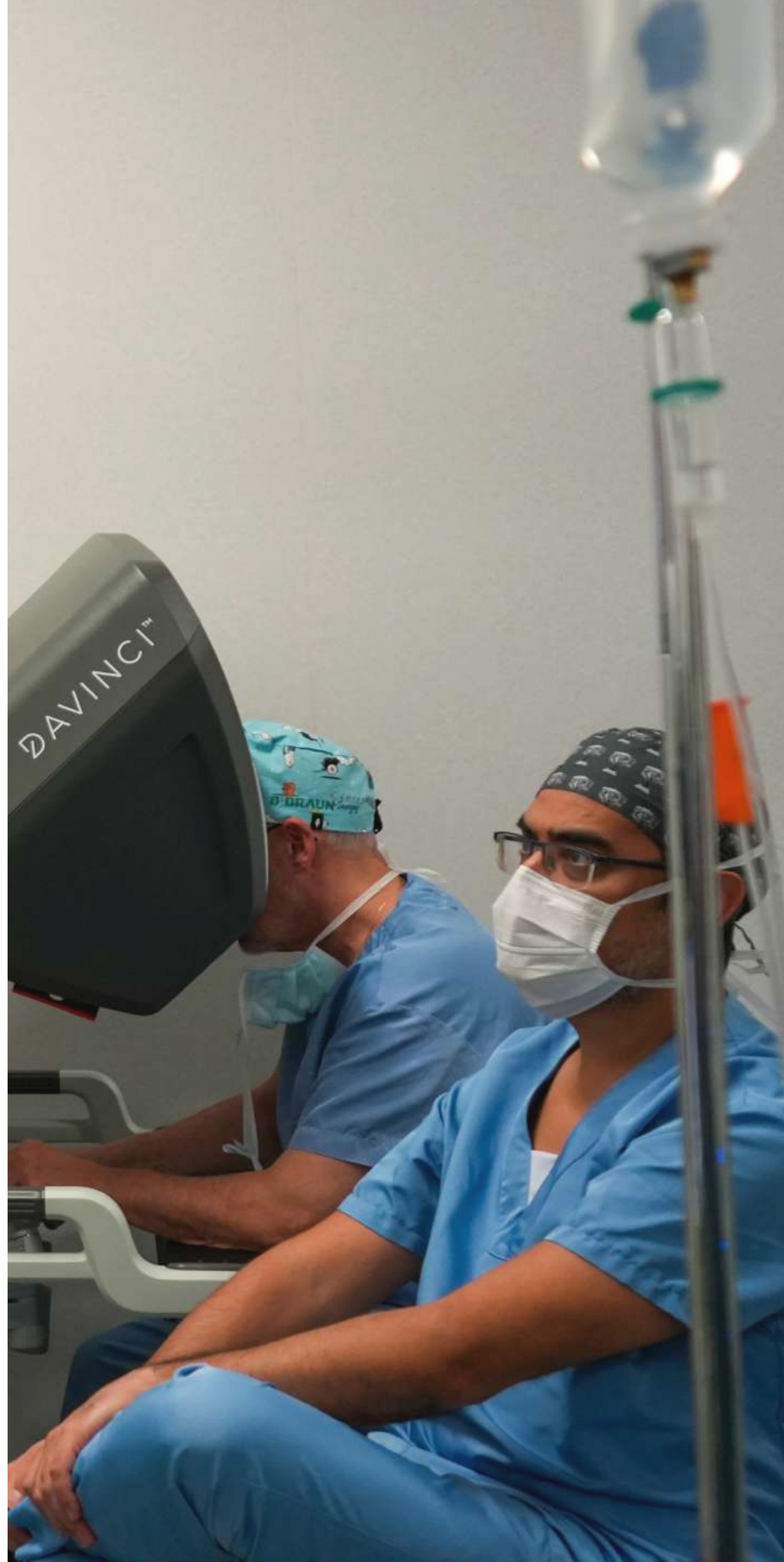
El que és avui la Fundació Sanitària de Mollet és el fruit de l'esforç mantingut en els anys per moltes i molts col·laboradors que han fet possible els projectes que cada Pla Estratègic ha anat dibuixant per endavant. Els successius Plans Estratègics desplegats han afrontat grans reptes en cada moment.

El **primer Pla estratègic** realitzat ara fa **20 anys (2005-2008)** va afrontar el repte de la sostenibilitat econòmica institucional, per dibuixar un projecte solvent de futur, ampliant la xarxa de serveis, la complexitat de l'atenció i la població referent en un **65%**.

El següent **Pla Estratègic (2009-2013)** veu obrir el nou centre hospitalari d'aguts (2010), reformant completament l'edifici de l'antic Hospital que és convertit en un **Hospital Sociosanitari (2011-2013)**, i s'endega la línia de serveis a les persones grans de Parets (2012) i obrint una unitat de semi crítics (2013), tot **doblant el nombre de professionals col·laboradors**.

En aquest període s'inicien les certificacions de qualitat de seguretat i salut en el treball **OSHAS 18001**, les certificacions de compromís energètic i mediambiental **ISO 14001 i 50001**, la certificació **ISO 9001** del Laboratori Clínic, i la **primera autoavaluació EFQM 300+**. S'assoleixen també diferents **convenis docents** amb la Universitat de Barcelona (UB), Universitat Internacional de Catalunya (UIC) i l'Escola Universitària Tecnocampus d'Infermeria.

El **III Pla estratègic (2014-2016)** consolida el desplegament, enfortint les aliances estratègiques, la governança i l'estil directiu. Es reforça la participació dels ciutadans en el govern estratègic compartit de la institució mitjançant el **Consell de Participació Ciutadana**.





També s'endega la direcció per processos per la millora de la seva eficiència. S'aconsegueixen els convenis públics de gestió de serveis d'atenció a la dependència per a persones grans a la **Residència Santa Rosa**, i a les persones amb discapacitat intel·lectual a la **Residència i Centre de Dia La Vinyota**. Per altra banda, s'obtindran les certificacions **ISO 9001** de les Residències i Centres de Dia, i la primera certificació **IQNet SR10** de responsabilitat social corporativa, junt amb el **reconeixement EFQM 400+**.

Els principals reptes del **IV Pla Estratègic (2017-2020)** es van centrar en l'aportació de valor, enfortint les aliances i xarxes de col·laboració, posant l'accent en el ciutadà i l'excel·lència de serveis a més de garantir la sostenibilitat institucional i incrementar la reputació i la confiança ciutadana. S'obté el **reconeixement EFQM 500+**.

El **V Pla Estratègic (2021-2025)** neix d'una alta participació externa i interna i es dibuixa un marc estratègic de 5 eixos (apoderament i participació

ciutadana, talent professional, atenció a les persones, docència, qualitat i innovació, i responsabilitat institucional) presidit per la definició del nostre propòsit institucional de "**Millorar la vida de la nostra gent**". El gran repte d'aquest període ha estat l'afrontament de la **pandèmia de la COVID-19** i per les lliçons apreses de la seva gestió. Es constitueix el Consell de Pacients i Famílies, es debat i elabora la Proposta d'Ètica Institucional i s'inicia la posada en marxa del projecte Campus FSM.

En aquest període convé destacar l'afrontament amb èxit de la pandèmia, però també els reconeixements com:

La prestigiosa acreditació internacional de Joint Commission

El segell EFQM 600+

Els premis internacionals com a Green Hospital (2021) i Hospital Saludable (2022) de la Federació Internacional d'Hospitals.

- 1 Presentació
- 2 Antecedents
- 3 Metodologia**
- 4 Anàlisi de l'entorn i intern
- 5 DAFO general
- 6 Raó de ser
- 7 Marc estratègic 2026-2030
- 8 Seguiment del Pla Estratègic
- 9 Referències consultades

3

Metodologia

La metodologia seguida en l'elaboració i disseny d'aquest Pla Estratègic ha contemplat tres parts ben diferenciades:

1. Anàlisi de l'entorn i intern
2. Participació i escolta a tots els grups d'interès
3. Elaboració del document final i aprovació

1. Anàlisi de l'entorn i intern

1. Anàlisi de l'entorn i intern

2. Participació i escolta a tots els grups d'interès
3. Elaboració del document final i aprovació

Per a l'anàlisi de l'Entorn hem tingut el privilegi de poder realitzar **sessions tècniques de treball** amb tots els **equips tècnics dels diferents Ajuntaments** de la nostra àrea de referència.

Aquest treball conjunt ha permès obtenir un **conjunt d'indicadors de gran utilitat** per a conèixer l'entorn de la població, els **aspectes socioeconòmics i demogràfics** que expliquen les necessitats de prevenció, educació i accés a l'atenció sanitària i social del nostre territori.

Estructurat en **tres eixos**, aquesta detallada anàlisi adquireix una gran rellevància doncs permetrà el seu seguiment i el monitoratge de l'impacte en termes de **salut i benestar de la nostra població** de referència i a la que el pla estratègic ha de donar-hi resposta.

Completant l'anàlisi interna, s'han revisat alguns indicadors d'activitat i de complexitat, així com els resultats de la darrera **enquesta de clima laboral**, en l'àmbit del **talent professional**. A més s'han considerat les aportacions dels grups d'interès sobre les debilitats i fortaleses de la institució, que s'han inclòs en el **l'anàlisi DAFO**, avaluant

igualment les potencials amenaces i oportunitats en els anys vinents.

Es complementa aquesta part de l'anàlisi amb la revisió i elaboració del **mapa de riscos institucional i la consideració de les principals megatendències de l'entorn**.



2. Participació i escolta a tots els grups d'interès

-
1. Anàlisi de l'entorn i intern
 - 2. Participació i escolta a tots els grups d'interès**
 3. Elaboració del document final i aprovació

En la preparació del **Pla Estratègic 2026-2030**, ha estat aplicada una **metodologia profundament participativa**, donant veu i escoltant a **tots els grups d'interès** de la institució.

Aquesta orientació ha permès estructurar una exhaustiva **anàlisi interna i externa** (anàlisi DAFO de debilitats i fortaleses, amenaces i oportunitats) i actualitzar el **mapa de riscos de la institució i les principals megatendències** a considerar per al disseny de l'estratègia.

Tots aquests elements han enriquit la proposta final dels àmbits i objectius estratègics a considerar en aquest nou període estratègic.

La participació s'ha realitzat amb **reunions formals, tallers específics, sessions de debat, sessions tècniques, entrevistes particulars i enquestes de percepció** i reflexió estratègica.

Finalment, han participat de manera activa **més de 1.100 persones** dels següents espais i grups d'interès:

- Patronat
- Equip directiu
- Comandaments
- Professionals de tots els centres de la Fundació
- Consell de Participació Ciutadana
- Consell d'Alcaldies
- Consell de Pacients i Famílies
- Atenció Primària de Salut (els Equips de les 8 Àrees Bàsiques de Salut del territori)
- Proveïdors i empreses externes col·laboradores
- Universitats i centres docents
- Comitè Pedagògic
- Comitè d'Ètica Institucional
- Partners tecnològics
- Centres de l'Aliança C-17
- CatSalut. Regió Metropolitana Nord
- Unió Catalana d'Hospitals
- Equips tècnics de tots els Ajuntaments de la població de referència
- Unitat de Treball Social
- Equip de Salut Mental i Addiccions
- Equips d'Atenció Intermèdia
- Equips d'Atenció a les persones amb dependència

3. Elaboració del document final i aprovació

-
1. Anàlisi de l'entorn i intern
 2. Participació i escolta a tots els grups d'interès
 3. **Elaboració del document final i aprovació**



S'integra tota la informació de l'anàlisi i les aportacions de tots els debats i propostes dels diferents grups d'interès en un **document final de marc estratègic**, on es presenten els diferents **àmbits estratègics**, cadascun dels quals es marca un conjunt de reptes que es redacten com a **objectius estratègics del Pla Estratègic 2026-2030**.

PROCÉS

1

Tancament del Pla Estratègic 2021-2025

Avaluació final de fites i objectius aconseguits Pla Estratègic 2021-2025. Avaluació de tancament.

2

Disseny del procés de preparació i acompanyament

Empreses que acompanyaran el procés d'elaboració: d-CAS/ Comtec Quality.

3

Estudi de la realitat de l'entorn

Conèixer la realitat demogràfica, econòmica, social, urbana i mediambiental dels municipis de referència.

4

Àmplia participació en el debat estratègic

Participació dels grups d'interès mitjançant reunions, entrevistes, debats organitzats i enquestes.

5

Reflexió directiva i de l'òrgan de govern

Sessions de reflexió final i debat de línies i objectius estratègics. Jornada de presentació.

6

Aprovació del Pla Estratègic

Presentació i aprovació formal per part del Patronat del Pla Estratègic 2026-2030.

Aquest present document se sotmet a aprovació del Patronat, l'òrgan de govern de l'entitat, en data 17 de febrer de 2026.

De forma esquemàtica, el procés seguit ha estat el següent:

- 1 Presentació
- 2 Antecedents
- 3 Metodologia
- 4 Anàlisi de l'entorn i intern
- 5 DAFO general
- 6 Raó de ser
- 7 Marc estratègic 2026-2030
- 8 Seguiment del Pla Estratègic
- 9 Referències consultades

4

Anàlisi de l'entorn i intern

Eix 1 Entorn. Realitat urbana i ambiental del territori
Eix 2 Entorn. Situació demogràfica i socioeconòmica
Eix 3 Entorn. Situació sanitària
L'Atenció primària de Salut al territori
Indicadors d'activitat
Resultats de clima
Megatendències
Anàlisi de riscos

Eix 1. Entorn



Realitat urbana i ambiental del territori



Veure Eix 1 Entorn.
Realitat urbana i ambiental del territori

La **Fundació Sanitària Mollet** entra al període 2026–2030 amb una missió clara: **posar la salut al centre de les decisions urbanes i ambientals del seu territori de referència, i fer-ho amb la lògica de la salut planetària.**

La diagnosi realitzada mostra un **territori molt heterogeni** i fins a cert punt dual:

Municipis amb **alta densitat de població**, urbanísticament **compactes**, amb **gran activitat industrial i travessats per grans vies de trànsit**, que es concentren a la **plana del Vallès** (Mollet del Vallès, la Llagosta, Parets del Vallès i Santa Perpètua de Mogoda).

Municipis més petits, de **baixa densitat poblacional**, amb presència d'urbanitzacions disperses i en **entorns més forestals i de major altitud** (Gallifa, Sant Feliu de Codines, Sant Fost de Campsentelles, Santa Maria de Martorelles i, en menor mesura, Caldes de Montbui, Palau-solità i Plegamans i Martorelles). Aquesta dualitat configura les condicions de vida de la població i determina tant els riscos com les oportunitats en salut. Els reptes identificats apunten a la necessitat de treballar en

una estratègia integral que vinculi salut humana i salut planetària, coherent amb el marc dels límits planetaris i amb els **Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS)**. En aquest sentit, l'ha d'aprofitar la seva posició singular com a **hub assistencial i com a espai de trobada dels ajuntaments** per impulsar accions transformadores que vagin més enllà de l'àmbit estrictament clínic, ja que la salut es juga tant dins com fora dels dispositius sanitaris.

La pot liderar un **pacte territorial per la salut planetària**: un compromís compartit per viure dins dels límits del planeta mentre millorem la salut i el benestar de totes les **persones del Vallès adscrites a la fundació**.

És important valorar que els governs locals ja estan desplegant **polítiques rellevants**: plans de mobilitat urbana, ZBE, franges de protecció contra incendis, actualització del DUPROCIM, programes de refugis climàtics, estudis de qualitat de l'aire, transició energètica, models avançats de recollida de residus, etc. Gran part d'això es fa amb el paraigua i suport d'administracions supralocals, com la **Diputació de Barcelona i la Generalitat de Catalunya**, alineades igualment amb els ODS.

El paper del centre ha de ser amplificar aquestes polítiques: **donar rigor sanitari als projectes, mesurar-ne l'impacte en salut i fer de pont entre municipis** perquè s'aprenquin els uns dels altres.

Les línies de treball que podria de contenir aquest pacte territorial i que podrien ser integrades en el Pla Estratègic 2026-2030 de la fundació són les següents:

1 · Garantir l'accés als serveis de salut amb mobilitat justa i neta

2 · Millorar la qualitat ambiental (aire, soroll, aigua, radó, amiant) allà on hi ha més contaminació

3 · Reduir bretxes en l'accés al verd urbà i reforçar la biodiversitat com a infraestructura de salut



4 · Adaptar els espais públics i els habitatges a la nova realitat climàtica

6 · Gestionar la convivència amb animals amb criteris de salut pública i benestar

5 · Avançar cap a la circularitat en residus

7 · Sostenir amb dades i evidències el progrés i els reptes

Resum d'indicadors sobre fonts de contaminació per municipi

Mitjana del conjunt de poblacions

Caldes de Montbui
Gallifa
La Llagosta
Martorelles
Mollet del Vallès
Palau-solità i Plegamans

Parets del Vallès
Sant Feliu de Codines
Sant Fost de Campsentelles
Santa Maria de Martorelles
Santa Perpètua de Mogoda

Valors entre parèntesis:
indiquen el rang de variació de l'indicador, corresponent als valors mínim i màxim observats en la distribució dels resultats.

27 (2 municipis)

Contaminació atmosfèrica — Mitjana anual de NO₂ (2024)

Si

Disponibilitat de mapa de capacitat acústica (2022)

1,27 (1,1-1,6)

Generació de residus kg/hab/any (2024)

56% (34%-85%)

Recollida selectiva; sense runes (2024)

Si (3 municipis)
No (8 municipis)

Zones vulnerables a la contaminació per nitrats; fonts agràries (2025)

Si (9 municipis)
No (2 municipis)

Publicació dels resultats dels controls d'aigua al SINAC (2025)

Zona 1 (7 municipis)
Zona 2 (4 municipis)

Classificació dels municipis segons risc de contaminació per radó (2025)

Si (3 municipis)
No (8 municipis)

Enviaments dels censos municipals d'amiant (2025)

Eix 2. Entorn



Envelliment demogràfic
Serveis de cures
Salut mental
Addiccions
Desigualtat
socioeconòmica

Complexitat social
Vulnerabilitat
residencial
Educació
Gestió i oportunitats

Situació demogràfica i socioeconòmica



Veure Eix 2 Entorn.
Situació demogràfica
i socioeconòmica

Els municipis del Vallès Central afronten un conjunt de **reptes estructurals demogràfics i socioeconòmics** que incideixen en la **salut i el benestar de la seva població**.

En primer lloc, l'**envelliment demogràfic** és el fenomen més destacat. L'augment de persones grans es concentra, per ara, en els trams d'edat **entorn als 60 anys** però passarà a **edats cada cop més avançades** en dècades que venen.

L'augment sostingut de la **població de més de 65 anys** comporta una demanda creixent de **serveis de cures, suport domiciliari, atenció a la dependència i places residencials**.

En canvi, el nombre de **places de residència i centre de dia** pràcticament **no ha variat** en els darrers sis anys. D'altra banda, el **SAD**, que facilita que la població gran es pugui mantenir al seu domicili, té una **dificultat acusada per trobar personal qualificat i estable**.

Molts ajuntaments alerten de la **manca de recursos i professionals** en l'àmbit de les cures i de la necessitat de **nous models d'atenció comunitària i coordinada**.

Un segon fenomen molt destacat és la **fragilitat emocional**. En tots els grups d'edat augmenta la **demanda d'atenció psicològica**, sense que els serveis sanitaris d'atenció primària i especialitzats (**CSMA, CSMIJ, CAS**) puguin enfrontar sols aquest fenomen. Els municipis intenten donar-hi resposta amb serveis propis de suport emocional, però encara no s'ha creat un **engranatge estable d'abordatge comunitari i sanitari** de la salut mental.

També s'identifica una **diversificació dels consums addictius**: alcohol, cànnabis, tabac, vàpers, begudes energètiques i ús excessiu de pantalles (xarxes socials, videojocs, apostes, etc.). La lluita contra les **socioaddiccions vinculades a les pantalles** és encara un **camp d'experimentació i prova i error** per als ajuntaments.

Un altre repte clau és la **desigualtat socioeconòmica**. Tot i que el territori manté una renda mitjana moderada i les desigualtats entre municipis no són gaire accentuades, s'estima que un **10% de la població viu amb ingressos molt baixos**, fet que es tradueix en **pitjors hàbits alimentaris**, més **dificultats per accedir a activitats esportives o culturals** i una major **prevalença de problemes de salut mental**.

Les activitats de promoció d'hàbits i estils de vida saludables tenen **poca capacitat de penetrar en aquests grups de població**.

Els serveis socials alerten d'un augment dels **casos complexos** que combinen patologia mental, addiccions, pobresa, manca d'habitatge i absència de suport familiar.

Aquests casos requereixen un **abordatge interdisciplinari i interadministratiu** que per ara no està consolidat o sovint resulta ineficaç.

La **vulnerabilitat residencial** és un altre factor preocupant. El parc d'habitatge assequible és molt limitat. Aquesta situació genera estrès, inestabilitat i afavoreix processos d'exclusió social. Alguns municipis estan especialment afectats pel risc de pobresa i exclusió, com són la **Llagosta, Mollet i Sant Feliu de Codines**.

En l'àmbit educatiu, l'evolució general de les darreres dècades ha estat positiva i ha augmentat la població amb estudis superiors. Tanmateix, entre la població escolar actual **hi ha un terç d'alumnes amb necessitats de suport educatiu**. L'escola ordinària té grans dificultats per oferir aquest suport de manera efectiva i individualitzada.

D'altra banda, un de cada quatre joves de més de 20 anys no ha assolit cap formació postobligatòria.

Tot plegat suposa un **risc de reproducció de les desigualtats i la pobresa en el futur**. Els municipis responen amb programes innovadors i de proximitat,

però coincideixen que cal més coordinació territorial i suport supramunicipal per fer front a aquests reptes de manera sostenible i efectiva.

Els reptes exposats s'acompanyen d'un **escenari d'oportunitats de treball i abordatge**. Així, els ajuntaments han consolidat en les darreres dècades **programes d'envelliment** actiu que tenen impactes positius en els nivells d'activitat física i socialització de la gent gran. Les **noves generacions de persones jubilades** disposen de més nivell educatiu i adquisitiu i es mostren proclius a mantenir-se socialment útils i actives i a adoptar estils de vida saludables.

En l'àmbit de la salut mental i la solitud trobem un **grau de conscienciació molt elevat en els ajuntaments**, de manera que la majoria d'ells han buscat activament recursos per poder-hi actuar a través de **programes com Nexes i serveis propis d'atenció psicològica**. Finalment, els ajuntaments treballen amb **plans locals de salut, plans contra les addiccions, plans locals de joventut**, entre d'altres, que els faciliten crear abordatges més integrals i cooperatius dels diferents reptes, amb més capacitat d'incidència.

En aquest sentit, els plans locals de salut estan facilitant que els ajuntaments adoptin un rol molt més proactiu en **salut comunitària**, trencant amb el paradigma de la salut associada únicament a l'atenció sanitària.

Formulem a continuació algunes **possibles línies d'acció** que podrien impulsar-se del **Pla Estratègic 2026-2030 de la Fundació Sanitària Mollet** i que encaixarien amb el context de reptes i oportunitats:



- 1 Impulsar un model integral d'atenció a la cronicitat i a les cures
- 2 Reforç de l'atenció especialitzada a la salut mental
- 3 Implicació en els programes de promoció d'estils de vida saludables
- 4 Reforç de l'obra social per a persones en exclusió social

Resum d'indicadors socioeconòmics per municipi

Mitjana dels resultats dels municipis del Vallès Central

Caldes de Montbui
Gallifa
La Llagosta
Martorelles
Mollet del Vallès
Palau-solità i Plegamans

Parets del Vallès
Sant Feliu de Codines
Sant Fost de Campsentelles
Santa Maria de Martorelles
Santa Perpètua de Mogoda

Valors entre parèntesis:
indiquen el rang de variació de l'indicador, corresponent als valors mínim i màxim observats en la distribució dels resultats.

26.774 €
(21.661€ – 36.753€)

IRPF — Base imposable per declarant (2022)

1.455 €
(1.065€ – 1.582€)

Pensió mitjana per jubilació (2024)

9,95%
(4,5%-14,60%)

% Població amb ingressos inferiors a 10.000€/any (2022)

7,35%

(6,56%-10,08%)

% Atur registrat (setembre 2025)

18%

(10%-28%)

% Habitatges en règim de lloguer (2021)

40,08

(35,96-51,39)

Esforç per accedir a l'habitatge segons municipi

Eix 3. Entorn





Els principals reptes impliquen **recuperar una atenció més humana i accessible, enfortir la integració sanitària i social, potenciar la salut mental comunitària** i fer de la promoció de la salut una **acció compartida amb els ajuntaments**.

L'atenció sanitària al Vallès Central està conformada per una **xarxa assistencial àmplia i diversa**. Tanmateix, aquesta estructura es veu tensionada per l'**augment de la demanda assistencial, les expectatives de drets i immediatesa** creades envers el sistema sanitari, l'envelliment de la població, les desigualtats territorials i socioeconòmiques, i les **mancances de personal sanitari** disponible per cobrir adequadament els equips assistencials.

Alguns reptes destacats tenen a veure amb l'**atenció primària**. Tot i que el percentatge de població atesa és superior a la mitjana catalana (**84%**), els ajuntaments expressen preocupació per la manca de temps de dedicació als pacients i pel **deteriorament del vincle humà i la capacitat d'escolta** dels professionals. D'altra banda, la **dificultat per obtenir cita en alguns CAP** es tradueix sovint en un ús inadequat dels serveis d'urgències.

Un altre gran repte és la **salut mental**, que emergeix com un dels àmbits més tensionats del sistema. L'**augment del consum d'antidepressius** reflecteix un desequilibri entre demanda i capacitat d'atenció psicològica. Els serveis especialitzats (CSMA, CSMIJ) no poden absorbir tota la pressió, i els ajuntaments estan creant **serveis municipals o programes comunitaris** per cobrir el buit existent. Aquesta situació reforça la necessitat de desplegar un model integrat de salut mental i benestar emocional comunitari.

També es detecta una **integració insuficient entre l'atenció sanitària i social**, especialment en la gestió de la dependència i l'atenció domiciliària. Tot i que hi ha experiències positives, encara hi ha **desconnexions organitzatives i tecnològiques**.

En aquest sentit, el **Programa AT-DOM** mostra una **cobertura moderada (0,9%)**, però amb tendència a la baixa malgrat l'augment de la dependència, fet que apunta a la necessitat de reforçar aquest servei.

La **promoció de la salut i la salut comunitària** són àmbits on s'han fet avenços significatius. Molts ajuntaments col·laboren amb els CAP en programes de **prescripció social, tallers i activitats col·lectives**. La consolidació d'aquesta **aliança entre món local i sistema sanitari** és una de les oportunitats més rellevants per als anys vinents i ve



defensada pels **plans locals de salut** i els plans de salut del **CatSalut**, de les diferents regions sanitàries i per l'**Agència de Salut Pública de Catalunya**.

Finalment, el territori afronta **reptes estructurals** que afecten el conjunt del sistema: la **manca de professionals**, la necessitat d'una **millor cooperació entre nivells assistencials** (hospital, primària, urgències i salut mental) i la necessitat de **millorar la comunicació amb la ciutadania** sobre el funcionament i l'**ús dels serveis** (especialment els d'urgències).

Els ajuntaments coincideixen en la importància de **reforçar el paper de la com a referent integrador** per donar resposta als reptes i preocupacions exposats.

Així, el Pla Estratègic de la 2026-2030 podria contemplar les següents propostes d'acció:

01

Reduir les llistes d'espera i millorar el sistema de cita prèvia

02

Reforçar la comunicació i atenció emocional amb els pacients, cuidant la dimensió espiritual

03

Crear un model d'atenció assistencial on el pacient tingui un rol menys passiu, incorporant el moviment i interacció amb l'entorn

04

Donar continuïtat i reforçar l'estratègia de retenció de talent professional

05

Desenvolupar un model integrat d'atenció domiciliària i sociosanitària

06

Donar continuïtat a l'Obra Social i a la creació de solucions residencials per persones grans, amb discapacitat i risc d'exclusió

07

Impulsar la salut mental comunitària i el benestar emocional

08

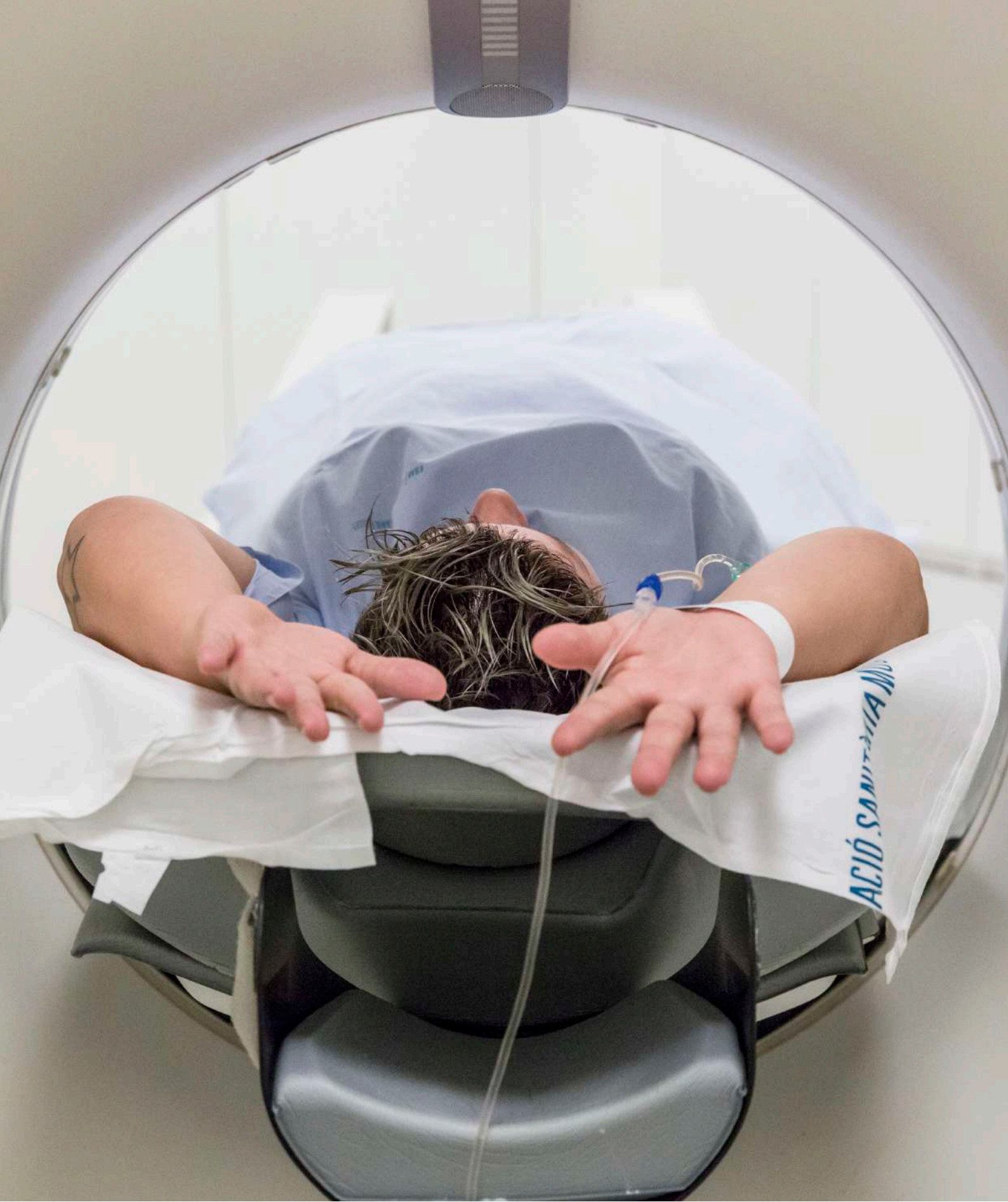
Participació en els plans locals de salut dels municipis, les taules de salut comunitària i la promoció de la salut

09

Informar sobre el bon ús dels serveis sanitaris

10

Facilitar l'aparcament a usuaris habituals de l'Hospital



L'atenció primària de salut al territori

Una de les aliances principals per a donar compliment al propòsit institucional és la de l'Atenció Primària de Salut.

Per aquest motiu, en la definició de l'estratègia hem volgut escoltar la veu dels professionals que es dediquen a l'atenció familiar i comunitària de les 8 Àrees Bàsiques de Salut a les que donem serveis d'atenció especialitzada.

Les sessions de treball han aportat coneixement més profund de la realitat, visió i necessitats dels professionals del nivell de l'atenció primària, ha reforçat la confiança per millorar la coordinació i avançat en una cultura basada en el coneixement, l'aportació de valor i la cooperació mútues.



Els principals aspectes compartits es resumeixen:

- **01 /06** **Coordinació i Continuitat Assistencial**

Establir mecanismes de comunicació efectiva entre els professionals, mitjançant major contacte presencial, reunions conjuntes, estades formatives, i consultories. Agilitzar derivacions amb compliment de criteris compartits i consensuats. Millorar els informes de retorn de la persona atesa a l'atenció primària, amb informació completa i rellevant per a la continuïtat de l'assistència. Millorar el circuit de telecura i de la gestió de la recepta farmacèutica.
- **02 /06** **Accessibilitat i Equitat**

Millorar la comunicació per a facilitar l'accés i la continuïtat de la persona atesa als serveis especialitzats. Continuar reduint els temps d'espera per a obtenir la visita de l'especialista
- **03 /06** **Qualitat Assistencial i Experiència del Pacient**

Millorar conjuntament l'experiència de la persona atesa, revisant els circuits i els processos d'atenció compartits. Reforçar el seguiment dels resultats de les proves, evitant desplaçaments innecessaris a les persones ateses.
- **04 /06** **Innovació i Transformació Digital**

Utilitzar eines digitals i de comunicació més àgils (e-consulta, seguiment de pacients ingressats, persones fràgils, programa ATDOM,...)
- **05 /06** **Governança i Lideratge**

Reforçar el lideratge compartit i la presa de decisions, mantenint reunions periòdiques.
- **06 /06** **Recursos Humans i Benestar Professional**

Cuidar als professionals de la salut d'ambdós nivells, i impulsar programes de benestar emocional.

Indicadors d'activitat

Es compara a continuació l'evolució dels principals paràmetres d'activitat dels àmbits assistencials, d'atenció a la salut, atenció intermèdia, salut mental i addiccions i atenció social, a més del creixement en el nombre de professionals i en les activitats de docència.

En el darrer exercici estratègic, l'activitat en conjunt ha augmentat, destacant:

22%

de creixement del nombre d'altres mèdiques i quirúrgiques

24%

el volum d'urgències ateses

44%

les intervencions quirúrgiques majors i CMA.

L'atenció pal·liativa i les persones ateses al CAS han experimentat un augment, així com l'atenció social a la gent gran. En aquest període s'ha incrementat la plantilla de professionals en un **29%**, a més del programa acadèmic.



Persones

1.506

Professionals
↑ 29% vs 2021 (1.169)

Atenció a la salut · Hospital

78.077

Urgències ateses
↑ 24% vs 2021 (62.939)

13.893

Altes mèdiques i quirúrgiques
↑ 22% vs 2021 (11.406)

7.305

IQ majors
↑ 44% vs 2021 (5.078)

210.961 Visites consulta externa · ↑ 9% 2021 (192.879) 41.391 Proves exploratòries a gabinets · ↑ 7% 2021 (38.681) **13.832 IQ menors** · ↓ 21% 2021 (17.455)
416 · Parts · ↑ 93% 2021 (215) 2.851 Sessions rehabilitació · ↑ 18% 2021 (2.406)
 16.215 Sessions diàlisi · ↑ 1% 2021 (16.075) **130.424** Proves diagnòstic per imatge
 ↑ 22% 2021: (107.230) **1.709.644** Tècniques de laboratori · ↑ 16% 2021 (1.468.816)

Atenció a la salut · Hospital sociosanitari

812 Persones en convallescència · ↑ 16% 2021 (703) **189** Persones amb cures pal·liatives · ↑ 78% 2021 (106) 332 Persones amb atenció subaguda · ↑ 13% 2021 (293)
 1.570 Persones ateses en EAIA · ↑ 6% 2021 (1.483) **201** Persones ateses HD psicogeriatría · ↑ 5% 2021 (192)

Atenció a la salut mental i addiccions

29.257 Consultes CSMA · ↓ 23% 2021 (37.884) 16.612 Atencions CAS · ↑ 23% 2021 (13.458) 166 Persones en hospitalització parcial · ↑ 3% 2021 (161)

Atenció social

168 Persones grans residents · ↑ 20% 2021 (140) **85** Persones grans ateses en CD · ↑ 37% 2021 (62) 31 Persones cap. diverses residents · ↑ 3% 2021 (30)
 23 Persones capacitats diverses ateses en CD · 0% 2021 (23)

Docència i recerca

511 Estudiants · ↑ 8% 2021 (472) **11** Residents MIR i IIR · ↑ 450% 2021 (2)
 17 Acords acadèmics de col·laboració · ↑ 6% 2021 (16)

Professionals: resultats de clima



L'enquesta de clima es va realitzar l'any 2024 amb una participació del 44% dels professionals i en ella es valoren grans àmbits d'acció, que es detallen a continuació.

Valoracions de percepció de clima laboral per factors

Cada dos anys s'administra als professionals i col·laboradors una enquesta de percepció de clima laboral i s'analitzen els seus factors.

En la darrera enquesta, destaca un compromís global de les persones del 61%, essent els paràmetres millor valorats el de la igualtat i diversitat, la tasca professional i l'ambient i treball en equip, junt amb l'estabilitat laboral, factors que superen més del 70% de les valoracions.

61%

de les persones mostra un **compromís** global en la darrera enquesta

+70%

de les valoracions destaquen la **igualtat**, la tasca professional, l'ambient d'equip i l'estabilitat

Per altra banda, s'assenyalen alguns aspectes de millora, com són els relacionats amb:

- Les condicions laborals
- La pressió assistencial
- I els beneficis socials.

Analitzant els diferents processos i centres de treball, destaquen les millors percepcions de clima laboral en:

- Els serveis d'atenció socio sanitària i en les Residències de Santa Rosa i Pedra Serrada
- Així com en els serveis de suport assistencial.

Els àmbits on els aspectes de clima han estat menys valorades han estat:

- La Residència La Vinyota
- I els processos d'hospitalització aguda i atenció quirúrgica.

Megatendències



Les principals megatendències que destaquen per l'escenari 2030-2040, i les respostes que pot orientar l'estratègia de la Fundació en aquests anys són:

2030

Fins al 2030, la integració sociosanitària i atenció primària com a eix vertebrador dominen, amb èmfasi en **prevenció, determinants socials de la salut i IA** per a triatge/predicció, responnent a l'envelliment (+65% >80 anys al Baix Vallès per IDESCAT) i **cronicitat complexa**.

Per tant, els objectius estratègics de potenciar les **alternatives a l'hospitalització, Salut Planetària** i esdevenir un **Academic Medical Center** són rellevants. La **digitalització accelerada** (telemedicina, wearables, HC3+) i la **sostenibilitat ecològica** (Green Hospital, ODS 2030) són també imperatives, amb el repte de cobrir la **bretxa digital en la gent gran** i les **desigualtats socioeconòmiques creixents**.

2035

70%

de les cures es podran fer fora de l'entorn hospitalari

Cap al 2035, té un espai la **medicina personalitzada via genòmica/IA**, així com l'**atenció domiciliària** i a la **comunitària (el 70% de les cures es podran fer fora de l'entorn hospitalari)** es consoliden, amb la necessitat de disposar de **sistemes resilient a crisis climàtiques/migratòries** i la **garantia de l'equitat en accés universal**.

Per a la Fundació, es tradueix en **reforçar IA estratègica**, obtenir els reconeixements d'**excel·lència en la gestió (EFQM 700+)**, i dotar de sòlids **programes de fragilitat/salut mental**. La **innovació en talent** (formació contínua, retenció) i les necessitats socials precisen prioritzar el **curar-cuidar-acompanyar**.

2040

El 2040, serà important mostrar una gran **resiliència sistèmica** davant col·lapses financers/climàtics i convertir-se en un **hub d'innovació bio-digital** que definiran el sector, aconseguint la **neutralitat de carboni** i una **IA ètica**. La Fundació pot ser exemplar en ser una **SMART Institution**, amb **aliances territorials** i el **creixement de l'Obra Social** per atendre les necessitats dels més vulnerables.

Anàlisi de riscos

S'ha revisat els principals riscos per a la institució en els anys vinents, i un exercici de priorització en funció de criteris de probabilitat d'aparició, l'impacte que pot representar per a les persones en una valoració d'1 a 10.

S'ha relativitzat aquesta valoració i es presenta en la taula següent, ordenada per la priorització de riscos.



1 Cronicitat / Fragilitat

Crític · 18%

Augment exponencial de l'envelliment. Sobrecàrrega de recursos aguts i socio-sanitari.

Mitigació: alternatives hospitalització, programa fragilitat. Redisseny de les infraestructures.

Probabilitat 10
Impacte 10
Valor abs. 100

2 Escassetat Talent

Crític · 15%

Elevada rotació i desgast professional. Competència per professionals entre institucions.

Mitigació: Pla de Persones, entitat saludable. Programa de Benestar emocional.

Probabilitat 9
Impacte 9
Valor abs. 81

3 Ciberseguretat

Crític · 14%

Ciberatacs i compromís per la protecció de dades. Augment regulació i auditoria. Inversió en eines i aplicacions d'IA.

Mitigació: governança dades, capacitació en IA. Pla d'Innovació.

Probabilitat 8
Impacte 10
Valor abs. 80

4 Finançament Insostenible

Crític · 13%

Escassetat de recursos econòmics. Tractament poc just per manca de reconeixement d'activitat.

Mitigació: marc d'aliances estratègiques. Defensa del model de cooperació públic-privat.

Probabilitat 9
Impacte 8
Valor abs. 72

5 Salut Mental

Crític · 13%

Augment de la demanda de serveis. Acompanyament a les famílies.

Mitigació: reforçar atenció mental i aliances amb Atenció primària. Enfortir l'Obra Social.

Probabilitat 9
Impacte 8
Valor abs. 72

6 Desigualtats Digitals

Alt · 11%

Bretxa per a l'ús creixent per part de la gent gran/immigrants.

Mitigació: Consell Pacients/Famílies, taules comunitàries. Educació per la salut.

Probabilitat 8
Impacte 8
Valor abs. 64

7 Crisis Climàtiques

Alt · 11%

Impacte de salut planetària sobre la salut humana. Necessitat d'una institució resilient i compromesa.

Mitigació: Green Hospital, Salut Planetària.

Probabilitat 7
Impacte 9
Valor abs. 63

8 Coordinació de recursos

Moderat · 10%

Adaptació progressiva a les necessitats canviants sanitàries i socials.

Mitigació: Consell Alcaldies, taules participació. SAD i alternatives a l'hospitalització.

Probabilitat 8
Impacte 7
Valor abs. 56

9 Regulacions / Normativa

Moderat · 10%

Nous requeriments legislatius. Ètica de la IA, vigilància per la ciberseguretat...

Mitigació: Pla Innovació. Comitè Ètica. Certificacions i acreditacions.

Probabilitat 7
Impacte 8
Valor abs. 56

10 Reputació / Participació

Moderat · 9%

Disminució de la percepció social de la institució.

Mitigació: Consell Participació Ciutadana. Consell de Pacients i Famílies

Probabilitat 6
Impacte 8
Valor abs. 48



- 1 Presentació
- 2 Antecedents
- 3 Metodologia
- 4 Anàlisi de l'entorn i intern
- 5 DAFO general**
- 6 Raó de ser
- 7 Marc estratègic 2026-2030
- 8 Seguiment del Pla Estratègic
- 9 Referències consultades

5

DAFO general

Anàlisi: DAFO i CAME

Els diferents grups d'interès han participat en l'anàlisi interna i externa, identificant debilitats i fortaleses, així com amenaces i oportunitats.

Seguidament, es presenta una **anàlisi global** recollint els aspectes més rellevants identificats pel conjunt de participants.

D

Debilitats

Manca generalitzada de professionals, rotació elevada.

Pressió assistencial i risc de burnout; lideratge amb desgast.

Comunicació interna deficient (Intranet obsoleta).

Manca de temps i suport metodològic per a docència i recerca.

Infraestructures limitades i obsolescència en espais/serveis (p. ex., quiròfans).

Fragmentació de l'atenció i processos complexos; continuïtat deficient amb AP.

Integració tecnològica insuficient (HC3, ATDOM, serveis socials).

Problemes de cites i comunicació (listes d'espera, reprogramacions, SMS únic canal).

A

Amenaces

Envel·liment demogràfic i major complexitat/fragilitat.

Malestar emocional/social creixent (patologia mental greu, addiccions, pobresa, habitatge).

Infrafinançament i límits pressupostaris.

Vulnerabilitat residencial i parc d'habitatge assequible limitat.

Impacte del canvi climàtic (onades de calor, incendis, noves patologies).

Competència d'altres centres per captar professionals/pacients.

Mala percepció ciutadana (efecte ressò de males experiències).

Mobilitat i accessibilitat a l'Hospital (pàrquing, transport públic insuficient).

F

O

Fortaleces

Vocació ètica i social i transmissió de valors institucionals.

Cultura de qualitat i seguretat consolidada.

Model ACP (atenció centrada en la persona) i compromís amb humanització i escolta.

Lideratge en sostenibilitat i salut planetària (Green Hospital, NetZero emissions directes).

Innovació tecnològica i instal·lacions modernes (Hospital i Campus Fundació).

Capacitat docent i formativa (rol universitari, pràctiques, Campus).

Bon ambient laboral i cohesió d'equips.

Visió integral (aguts, sociosanitari, salut mental, residències).

Obra Social El Roure com a pilar distintiu.

Arrelament territorial.

Oportunitats

IA i transformació digital per simplificar processos i suport assistencial.

Salut planetària com a posicionament i per integrar sostenibilitat (teletreball, telemedicina).

Atenció centrada en la comunitat (Parc de Gallecs: salut, activitat física, natura-teràpia).

Models de cures alternatius (SAD FSM, cirurgia ambulatoria).

Salut comunitària consolidada (Ajuntaments, prescripció social).

Rol formatiu i aliança universitària per captar talent local.

Millora de l'experiència de pacient amb veu i plans individualitzats.

Transparència i participació (Consells d'Alcaldes, Consell de Pacients i Famílies).

El CAME (corregir, afrontar, mantenir i explorar) és una eina metodològica per facilitar la reflexió a partir de les aportacions de l'anàlisi DAFO.



Corregir

Pla integral de talent i benestar.
Reforç del lideratge i governança clínica.
Nova Intranet i ecosistema de comunicació interna.
Continuïtat assistencial i simplificació de processos.
Docència i recerca amb suport metodològic.
Pla d'infraestructures prioritzades.
Cites i comunicació amb pacients.

Afrontar

Pla de cronicitat i fragilitat.
Resposta a salut mental i determinants socials.
Estratègia financera i eficiència.
Employer branding i retenció davant la competència.
Gestió de reputació i experiència pacient.
Mobilitat i accessibilitat.

Així, davant de les debilitats atén com podem corregir-les, com afrontem les amenaces detectades, de quina forma mantindrem les nostres fortaleses i com podem aprofitar les oportunitats.

Aquests elements ajuden a la definició d'objectius per al nou període estratègic:



Mantenir

Ètica, valors i humanització.

Qualitat i seguretat.

Sostenibilitat i salut planetària.

Docència i Campus.

Integració de serveis i bon clima.

Explotar

Plataforma d'IA clínica i operativa.

FSM Verda i tele-salut.

Models alternatius de cures (SAD FSM, cirurgia ambulatoria).

Salut comunitària i participació.

Captació de talent jove.

Transparència i narrativa de valor.

- 1 Presentació
- 2 Antecedents
- 3 Metodologia
- 4 Anàlisi de l'entorn i intern
- 5 DAFO general
- 6 Raó de ser**
- 7 Marc estratègic 2026-2030
- 8 Seguiment del Pla Estratègic
- 9 Referències consultades



Raó de ser

Propòsit
Principis institucionals
Missió, visió i valors
Ecosistema i grups d'interès



Propòsit

Millorar la vida de la nostra gent

Millorar és oferir més dignitat en tot, justa i equitativament, procurant el bé i evitant el mal.

La vida és l'espai d'existència que s'esdevé entre el néixer i el morir, que rebem gratuïtament, i al que volem servir.

La nostra gent són totes les persones que participen de les comunitats i viles a les quals la Fundació Sanitària Mollet vol atendre en totes les seves dimensions.

Principis institucionals

Proposta ètica Valors que guien les decisions per cuidar millor

Confiança De la mà de la qualitat (EFQM, JCI)

Sostenibilitat Compromesos amb la salut del planeta

Anticipant el futur Llegint el futur des del present



Missió, visió i valors

Missió

Tenir cura de les persones del nostre entorn, cercant l'excel·lència en serveis de salut, socials i educatius, de qualitat i sostenibles, comptant amb el talent professional.

Visió

Ser una institució socialment responsable, compromesa i solidària, amb vocació de servei públic i que vetlla per la qualitat de vida i el benestar de les persones de l'entorn.

Valors

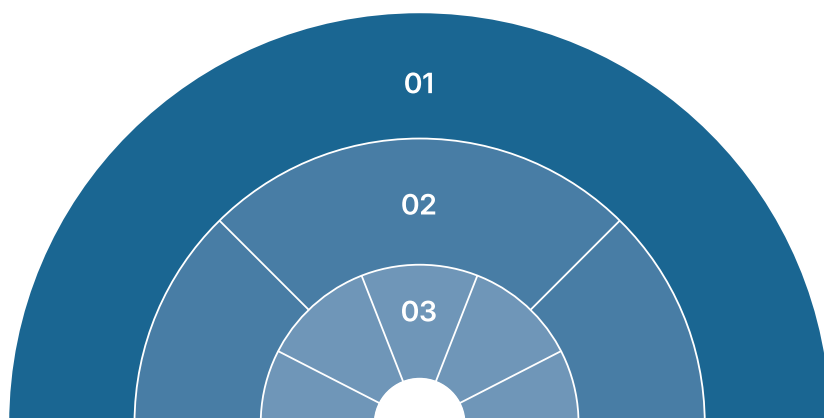
Som una entitat socialment responsable, honesta, prope-
ra, professional i innovadora.

Ecosistema i grups d'interès

01 Entorn global (megatendències)

02 Mercat / àmbits d'actuació

03 Grups d'interès



01 Entorn global (megatendències)

- Exigència per l'eficiència
- Impacte de la salut mental i el benestar emocional
- Digital Health
- Canvi climàtic i crisis ambientals + demogràfics
- Increment de la regulació
- Apoderament dels usuaris
- Internet of Things (IoT)
- Envelliment de la població i prevalença de malalties
- Disrupció tecnològica
- Teletreball + telemedicina
- Manca de professionals
- Anàlisi avançat de dades
- Globalització

02 Mercat / àmbits d'actuació

- Lleis regulacions i protocols
 - Fonts de finançament
 - Atenció virtual
 - i prescripció electrònica
 - Grups polítics
 - Competència social i salut
-
- Estat de la salut comunitària
 - Patronals
 - Talent potencial
 - Polítiques de salut comunitària
 - Potencials usuaris
 - RRSS i mitjans de comunicació
-
- Associacions de persones ateses
 - Entitats socials
 - Societats científiques
 - Entitats socials
-

03 Grups d'interès

Persones ateses	Persones ateses salut · Familiars i acompanyants · Persones usuàries residències · Famílies residència · Alumnes
Persones FSM	Professionals · Agents socials · Empreses externes de serveis generals · Voluntaris
Propietat/clients	Patronat · CatSalut
Proveïdors i aliats	Atenció primària · Dpto. de Salut i Dpto. de Treball · Aliances assistencials C17 · Patronals (UCH, CSA, CCF) · Centres docents · 4 Gats · Entitats financeres · Proveïdors
Societat	Comunitat · Ajuntaments i CA · CPC · Entitats tercer sector · Altres centres residencials · Altres centres de salut · Teixit empresarial Vallès · MMCC
Educació	Escola Pia de Catalunya · Universitat de Barcelona · ISGlobal

- 1 Presentació
- 2 Antecedents
- 3 Metodologia
- 4 Anàlisi de l'entorn i intern
- 5 DAFO general
- 6 Raó de ser
- 7 Marc estratègic 2026-2030**
- 8 Seguiment del Pla Estratègic
- 9 Referències consultades



Marc estratègic 2026-2030

Relat del marc estratègic
Àmbits i objectius estratègics
Relació conclusions de l'entorn i àmbits estratègics

Context

La Fundació Sanitària de Mollet ha assolit un paper rellevant com a entitat històrica del territori del Vallès, no lucrativa i de **ferma vocació pública i pel bé comú**, que des de fa 30 anys i gràcies als seus marcs estratègics compartits amb la seva comunitat, avui proveeix **serveis sanitaris, socials i educatius de qualitat** a les més de 175.000 persones que habiten un territori d'onze municipis del Vallès Central.

Una entitat que malda per **anticipar solucions als reptes** que ja són realitat incipient:

- Un **envelliment poblacional** que incrementarà la **fragilitat** de persones que requeriran més atenció concreta, especialitzada, humanitzada, propera, que requerirà ingrés i també servei a la llar.
- Un context de **demanda creixent d'atenció a problemes del món mental** i del benestar emocional, de

vulnerabilitat social a la qual afrontar solucions compartides

- Un inevitable **marc de crisi de salut al planeta** que obliga a mitigar i adaptar-nos com mai havíem previst.
- I en un **context de transformació digital accelerada**, marcada per la irrupció de la intel·ligència artificial, i de **limitació de recurs, econòmic i humà, més que evident**.
- La **Fundació Sanitària Mollet** ha treballat per **preparar una resposta coherent, sostenible, integrada, humanista, compromesa i contributiva per als anys vinents**.



Repte

La nostra proposta de valor diferenciada vol continuar aportant valor al territori **“Millorar la vida de la nostra gent”** per esdevenir ser més competitiu en un context de limitació pressupostària i de competència per la **distribució justa dels recursos** per part del sistema públic de salut i social, i de la captació de talent.

Millorar la vida de les persones ens convida a anar més enllà de l'àmbit sanitari i social, incorporant un **pensament ètic, distributiu i restitüiu**, alineant i comproment territoris, entitats, persones, per fer un **espai de SALUT compartida**, responsablement i per combatre prejudicis morals per ser una fundació privada.

Solució

Desplegar aquest marc estratègic de la mà dels impulsors de la proposta ètica i dels models de qualitat que ens han fet arribar fins aquí, l'EFQM i JCI, en el context inspiracional de la ESG que marca la Fundació Sanitària Mollet, ens compromet amb un **marc estratègic renovat, 2026-2030**, on la implicació amb el territori i la transversalitat de les propostes de valor pels referents als que servim per millorar llurs vides permetin arrelar encara més els principis i valors de la Fundació per esdevenir més que un espai de centres, un **HUB Salut pel Vallès Central, a Barcelona**.

Aquesta solució ens permetrà **redissenyar les estructures fundacionals** per respondre a les estratègies dibuixades a través dels diferents àmbits del desplegament estratègic.



Impulsors

Palanques clau de la solució

La Fundació Sanitària Mollet dibuixa un marc estratègic per donar resposta al seu propòsit, **“Millorar la vida de la seva gent”** a partir de **sis grans àmbits estratègics**, cinc dels quals es vinculen amb els referents a qui s’adrecen i un de nuclear que transversalment els impulsa. Aquests àmbits es tradueixen en **40 objectius** que traçaran la ruta per als anys vinents i que es concretaran en **accions mesurables en el temps** any a any per donar resposta als grans reptes i riscos institucionals:

- **Àmbit de participació i comunitat** amb 5 grans objectius, adreçat a la nostra població i territori referent.
- **Àmbit del coneixement, educació i docència**, amb 4 grans objectius que s’adreça a la comunitat d’educands, escoles i universitats.
- **Àmbit de l’atenció, les persones ateses i les famílies**, amb 12 objectius generals i que concreta el principal fons de serveis de la institució.
- **Àmbit del talent**, que amb 4 grans objectius vertebrava la mirada als professionals i col·laboradors de la institució.
- **Àmbit de l’ètica i el govern, l’ESG**, que amb 7 objectius referents contempla l’administració, societat, el bé comú i les aliances.
- **Àmbit de la millora i la innovació**, motor transversal de tots els altres, amb 8 grans objectius.

Àmbits i objectius estratègics

01



Participació i comunitat

02



Talent professional

03



Atenció a la persona

L'estratègia institucional s'emmarca en sis grans àmbits estratègics pel període 2026-2030.

04



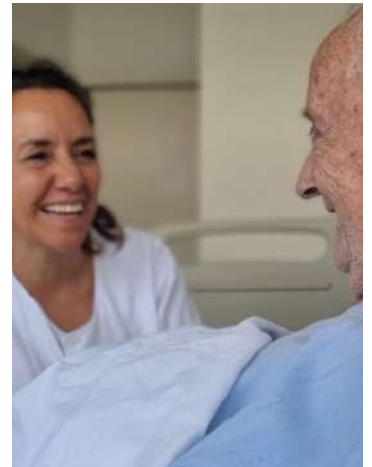
Innovació i millora continua

05



Coneixement: Educació i Docència

06



Ètica i Govern (ESG)

01. Participació i comunitat

*“De l’escolta a la corresponsabilitat:
una comunitat que decideix la seva salut.”*

La Fundació Sanitària Mollet es proposa **consolidar un model de relació amb la ciutadania** basat en l’escolta activa, la corresponsabilitat i la confiança, posant la **persona i la comunitat al centre de totes les decisions**. Mitjançant el Consell de Participació Ciutadana i el Consell d’Alcaldies, la institució **integra de forma estructurada la veu dels ciutadans**, dels representants municipals i dels agents del territori en la definició de prioritats i en l’avaluació dels serveis, reforçant així una **governança participativa alineada amb el pensament ètic** i el bé comú.

Aquest enfocament permet **identificar necessitats emergents**, anticipar respostes i garantir que les polítiques i serveis responen a les expectatives reals de la població de referència. El desplegament de taules de participació comunitària i del Consell de Pacients i Famílies busca apoderar les persones ateses i el seu entorn, reconeixent-les com a **agents actius en el seu propi procés de salut i benestar**.

La millora de l’experiència de la persona atesa, i la seva implicació en el redisseny de processos, es converteix en

una **palanca clau de millora contínua i innovació**, contribuint a fer més humanitzats, accessibles i sostenibles els circuits assistencials. D’aquesta manera, volem fer més efectiu el propòsit de millorar la vida de la nostra gent, des d’una lògica comunitària i de **responsabilitat compartida amb el territori**.

Els **objectius estratègics** de la Participació i Comunitat es concreten en:

1. **Apoderar la ciutadania: el Consell de Participació Ciutadana**
2. **Potenciar la governança participativa i el Consell d’Alcaldies**
3. **Escoltar activament les persones ateses i les seves famílies: el Consell de Pacients i Famílies**
4. **Desplegar les taules de participació comunitària: Taules socials, salut mental educativa, i de salut planetària.**
5. **Implicar a la persona atesa en el redisseny de processos per millorar l’experiència.**

02. Talent professional

“Professionals que es cuiden per poder cuidar millor”

El desenvolupament del talent professional és un **eix estratègic essencial per garantir una atenció excel·lent**, segura i humanitzada, coherent amb els valors de confiabilitat, proactivitat i sostenibilitat.

A través del Pla de Persones, la Fundació impulsa un **model d'acollida i acompanyament que cuida les competències**, les habilitats i les actituds dels professionals al llarg de tot el seu cicle de vida laboral. Aquest model **integra formació contínua, programes d'apoderament** en la gestió de processos i mecanismes per reforçar el compromís i l'alineament amb el projecte institucional.

Paral·lelament, es despleguen accions per **fomentar una entitat saludable**, que promou la salut i el benestar emocional a la feina, entenent que la qualitat de la **cura que es presta a les persones depèn també de la cura dels equips**. Es generen entorns de treball segurs, participatius i flexibles, afavorint la corresponsabilitat i la innovació, i es consoliden **lideratges distribuïts** alineats amb els principis d'excel·lència en la gestió.

Així, la Fundació construeix una **comunitat professional cohesionada i orientada al propòsit**, capaç de sostenir i impulsar els reptes d'un model assistencial avançat

Els **objectius estratègics** de l'àmbit del Talent Professional es concreten en:

1. **Acollir i acompanyar les persones i col·laboradors en competències, habilitats i actituds** (Pla de Persones i programa de upgrade professional).
2. **Millorar el compromís dels professionals i el seu alineament amb els valors de la institució**
3. **Millorar la comunicació interna**
4. **Fomentar una entitat saludable: promoure la salut i el benestar emocional a la feina**



03. Atenció a la persona

“Cap persona al marge: cures excel·lents, integrals i humanitzades al llarg de la vida.”

L'atenció a la persona es concep des d'una mirada integral i antropocèntrica, que incorpora les quatre dimensions del model antropològic i situa la dignitat, l'autonomia i l'acompanyament com a eixos vertebradors.

La Fundació treballa per **millorar la penetració i referenciació poblacional, esdevenint un benchmark en els processos més prevalents a la comunitat** i cercant l'eficiència mitjançant alternatives a l'hospitalització. Aquest enfocament permet oferir **respostes més properes, flexibles i sostenibles**, especialment en l'àmbit de la cronicitat, la fragilitat i l'atenció al final de la vida.

La institució **reforça l'atenció a les necessitats creixents de salut mental, impulsa programes d'envelliment saludable i desplega programes específics** per a persones amb discapacitat intel·lectual, integrant la salut planetària territorial com a marc de responsabilitat ampliada.

La **implementació d'un programa integral** d'atenció a la fragilitat, la millora de la qualitat en la fase final de la vida i l'enfortiment de les aliances assistencials (**C17, Atenció Primària, RSMN**) consoliden un ecosistema de salut integrat.

En paral·lel, la Fundació aspira a ser reconeguda com a **Academic Medical Center per la Joint Commission Inter-**

national i desplega el Pla de Qualitat i Seguretat del Pacient, alhora que potencia la recerca i la publicació científica com a motors de millora i innovació.

Els **objectius estratègics** de l'àmbit de l'Atenció a la Persona es concreten en:

1. Millorar la penetració i referència poblacional, i esdevenir benchmark de nivell
2. Desenvolupar i integrar les 4 dimensions del model antropològic
3. Desenvolupant alternatives a l'hospitalització
4. Millorar l'atenció especialitzada d'aguts en els processos més prevalents en la comunitat
5. Donar resposta a les necessitats creixents de salut mental al territori
6. Promoure l'envelliment saludable
7. Implantar un programa integral i integrat d'atenció a la fragilitat
8. Incorporar la Salut Planetària en el model d'atenció
9. Implantar el programa per a persones amb capacitats diferents
10. Millorar l'atenció a les persones en situació de final de vida
11. Enfortir les aliances assistencials per millorar l'atenció (Atenció Primària, C-17)
12. Millorar l'experiència de la persona atesa en tots els processos d'atenció.

04. Innovació i millora continua

“Transformar avui per anticipar el demà.”



Assumim la innovació i la millora contínua com una **forma de management i de cultura organitzativa**, orientada a **assolir estàndards d'excel·lència contrastats internacionalment**. El manteniment de les certificacions del Sistema de Gestió de la Qualitat i l'aspiració a ser reconeguts amb el **segell europeu EFQM 700+** esdevenen incentius per consolidar **sistemes madurs de governança, gestió per processos i avaluació sistemàtica de resultats**.

Aquest marc promou una mirada crítica i constructiva sobre el funcionament de la institució i enforteix la **capacitat d'aprenentatge organitzatiu**.

El desenvolupament del Pla d'innovació, que aprofita el **potencial de les eines d'intel·ligència artificial**, i el compromís de fer realitat el model de SMART Institution, permeten evolucionar cap a una **organització més predictiva, personalitzada i eficient**.

La **planificació d'infraestructures ajustada a les necessitats** de la ciutadania i dels professionals crea entorns que faciliten la innovació assistencial, docent i social. Aquest enfocament integra la

sostenibilitat ecològica, econòmica i social, i garanteix que tots els avenços tecnològics es posen al servei del propòsit de **millorar la vida de la gent**.

Els **objectius estratègics** de l'àmbit de la Innovació i Millora es concreten en:

1. **Mantenir i ampliar les certificacions del Sistema de Gestió de la Qualitat**
2. **Assolir el segell EFQM 700+**
3. **Assolir el segell Academic Medical Center de Joint Commission International**
4. **Executar el Pla de Qualitat i Seguretat del Pacient**
5. **Potenciar la recerca bàsica i la publicació científica**
6. **Desenvolupar el Pla d'innovació que aprofiti la potencialitat de les eines de IA**
7. **Promoure ser una SMART Institution**
8. **Desplegar un pla infraestructures sostenible**

05. Coneixement: Educació i Docència

"Del campus al territori: coneixement que inspira canvis reals."

El coneixement és un pilar estratègic que **articula la vocació docent, la recerca i la transferència** al territori, reforçant la identitat de la Fundació com a **campus de salut de referència**. Ser referents en programes educatius i acadèmics de pregrau, excel·lir en programes de grau i desplegar titulacions de postgrau configura una **oferta formativa integral i alineada amb les necessitats** presents i futures dels professionals de la salut i de l'àmbit social.

Aquesta activitat docent reforça les competències dels equips propis i contribueix a l'**atracció i retenció de talent**.

El desenvolupament d'Educació i Territori a través de l'Escola de Salut, el Projecte de Cultura i Salut i el Projecte de Biblioteca oberta, consolida una **relació bidireccional amb la comunitat, en què el coneixement circula i es cocrea**.

Aquest enfocament permet **abordar determinants socials de la salut**, promou l'autocura i crea espais culturals i educatius inclusius. Integrat amb el Pla d'innovació i el model de SMART Institution, el coneixement esdevé un **vector de transformació que connec-**

ta docència, assistència i recerca per generar més valor social.

Els **objectius estratègics** d'aquest àmbit es concreten en:

1. Ser referents en els programes educatius i acadèmics de Pregrau
2. Excel·lir en Programes de Grau
3. Desplegar titulacions de Postgrau
4. Desenvolupar Educació i Territori:
 - Escola de salut
 - Projecte de Cultura i Salut
 - Projecte de Biblioteca oberta
 - Salut Planetària territorial



06. Ètica i Govern (ESG)

“Salut, ètica i sostenibilitat al servei del bé comú.”

La Fundació es reconeix com un actor clau en la **generació de valor social al Vallès Central**, amb una contribució que **transcendeix la prestació de serveis i s'endinsa en la promoció del bé comú**.

L'impuls de l'Obra Social El Roure, l'exemplaritat en el bon govern i el desplegament de l'ètica institucional situen la **reflexió ètica, la transparència i la responsabilitat** en el centre de la presa de decisions.

Els espais de reflexió ètica, tant en la clínica com en la recerca, garanteixen que les respostes als dilemes complexos s'abordin amb rigor i respecte pels drets de les persones. La sostenibilitat ecològica es concreta en el **Projecte Green Hospital**, que integra criteris ambientals en la gestió d'edificis, recursos i processos, i reforça el **compromís amb la salut planetària**.

La millora de la reputació i visibilitat institucionals, el reforç de les aliances estratègiques i la garantia de la sostenibilitat econòmic-financera **asseguren la continuïtat i l'impacte del projecte al llarg del temps**. D'aquesta manera, vo-

lem contribuir a un model de desenvolupament sostenible, coherent amb el propòsit de millorar la vida de la nostra gent i amb els estàndards d'excel·lència que aspirem a assolir.

Els **objectius estratègics** d'aquest àmbit es concreten en:

1. Fer créixer l'Obra Social El Roure al territori
2. Promoure una bona governança
3. Desplegar la proposta ètica
 - Comitè d'Ètica Institucional
 - Ètica en la clínica i la recerca
 - Espais de reflexió ètica
4. Vetllar per la sostenibilitat ecològica: ampliar el projecte Green Hospital
5. Millorar la reputació institucional
6. Potenciar les aliances estratègiques de valor estratègic
7. Garantir la sostenibilitat econòmic-financera

- 1 Presentació
- 2 Antecedents
- 3 Metodologia
- 4 Anàlisi de l'entorn i intern
- 5 DAFO general
- 6 Raó de ser
- 7 Marc estratègic 2026-2030
- 8 Seguiment del Pla Estratègic**
- 9 Referències consultades



Seguiment del pla estratègic

Un cop aprovat el **Pla estratègic** per part de l'òrgan de govern, es realitzaran diferents presentacions i una intensa **difusió interna i externa** per tots els canals institucionals.





Cada any, el **Comitè Directiu**, junt amb els **comandaments de la institució** revisaran el seguiment i acompliment dels objectius de cada àmbit estratègic, i s'elaborarà un **informe de seguiment dels seus resultats**, que **es presentarà al Patronat**, marcant-se les accions i objectius més operatius del següent any.

- 1 Presentació
- 2 Antecedents
- 3 Metodologia
- 4 Anàlisi de l'entorn i intern
- 5 DAFO general
- 6 Raó de ser
- 7 Marc estratègic 2026-2030
- 8 Seguiment del Pla Estratègic
- 9 Referències consultades**

9

Referències consultades



Center for International Affairs (Sept. 2024). CIDOB Report #12. Summit of the Future. A global deal to resharpe future governance.

Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya (CTESC). Informe "El sector salut a Catalunya". Col.lecció Estudis i Informes, número 60. Març 2024.

Coordinadora Catalana de Fundacions. Monogràfic: Confiança social en el sector no lucratiu.

European Parliament; et al. (2024). Choosing Europe's future, Barry, G. (editor), Publications Office of the European Union, Luxembourg. Accessible a: <https://data.europa.eu/doi/10.2760/816783>, JRC137474.

Generalitat de Catalunya. Departament de la Presidència. Direcció General d'Anàlisi i prospectiva. CAT2040. Impacte a la Catalunya del 2040 de les tendències globals. Abril 2024.

IESE Insight (June 18, 2024). The future of healthcare: 5 challenges for 2030.

Ipsos (Feb 2023). Global Trends 2023. A new world disorder? Navigating a Polycrisis.

Memòria de Responsabilitat Social Corporativa Fundació Sanitària Mollet. Anys 2021, 2022, 2023 i 2024.

Minerva Anàlisi. Indicadors d'activitat Fundació Sanitària Mollet 2025.

Oliver J., Costa M. i Ruiz P. Anuari Econòmic Comarcal BBVA 2023.

Pla Estratègic Fundació Sanitària Mollet 2021-2025.

Societat Catalana de Gestió Sanitària (2021). Observatori La gestió importa. Informe "Per un nou marc d'avaluació i contractació de serveis basat en el valor de la salut".

World Health Organization (2016). Global strategy on human resources for Health: Workforce 2030.

World Health Organization (2021). Ethics and Governance of Artificial Intelligence for Health: WHO Guidance.

