

El Valor Social Integrat de l'Hospital Clínic Barcelona

Gener | 2026

EL VALOR SOCIAL INTEGRAT DE L'HOSPITAL CLÍNIC BARCELONA

© AUTOR i © EDITOR:

Hospital Clínic de Barcelona i UPF Barcelona School of Management

COORDINACIÓ:

Rosa García Miralles
Oriol Montanyà Vilalta
Luz Parrondo Tort
Rafel X. Vidal Serra

EQUIP DE TREBALL:

Sílvia Aguirre Cauhe, Rubén Bagüés Vicente, Marta Barahona Orpinell, Araceli Castellet Martínez, Ana María Castellet Segura, Aina Chabert Ramon, Joan Escarrabill Sanglas, Joan Fernando Peidró, Rosa García Miralles, Begoña Ibáñez Rodríguez, Mónica Insa Ibáñez, Anna Jover Moreno, Jaume Monfort Bartel, Oriol Montanyà Vilalta, Mónica Núñez García, Erola Palau Pinyana, Luz Parrondo Tort, Sílvia Pérez Tudurí, Ivan Puig Serra, Laura Pujol Franco, Olga Rubio Sanchiz, José Manuel Sánchez Fernández, Joan Sánchez Pérez, Lluc Segura Renau, Lucía Valverde Gea, Roger Verdejo Torras, Rafel X. Vidal Serra i Rocío Villar Vinuesa.

MAQUETACIÓ:

Àrea de Comunicació | Hospital Clínic Barcelona

PRIMERA EDICIÓ:

Barcelona, gener | 2026

CONTINGUT

1. RESUM EXECUTIU	3
2. INTRODUCCIÓ	5
3. HOSPITAL CLÍNIC	6
4. METODOLOGIA	7
5. PROCÉS DE MONETITZACIÓ DEL VALOR SOCIAL DE L'HOSPITAL CLÍNIC BARCELONA	10
6. RESULTATS	13
6.1. VARIABLES DE NO MERCAT	13
6.2. VARIABLES DE MERCAT	20
6.2.1. VALOR ECONÒMIC SOCIAL DIRECTE	20
6.2.2. VALOR ECONÒMIC SOCIAL INDIRECTE	22
6.3. VALOR SOCIAL INTEGRAT	24
6.4. VALOR SOCIAL EMOCIONAL	26
6.4.1. VALOR SOCIOEMOCIONAL	27
6.5. SÍNTESI DE RESULTATS	28
6.5.1. DISTRIBUCIÓ DEL VALOR	30
6.5.2. DISCUSSIÓ SOBRE EL COST EFECTIU PER A LES ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES	31
7. CONCLUSIONS	34
8. BIBLIOGRAFIA	36
9. ANNEX	38

1. RESUM EXECUTIU

En l'actual escenari de gestió pública, les institucions sanitàries d'excel·lència es troben davant el repte de transcendir la mesura tradicional dels resultats econòmics per oferir una visió integral de la seva aportació a la societat. L'Hospital Clínic de Barcelona (HCB), com a consorci públic de referència, assumeix el compromís de fer visible el seu impacte global mitjançant la metodologia del Valor Social Integrat (VSI). Aquest informe constitueix un exercici de transparència i, alhora, una eina de gestió estratègica que incorpora variables per recollir el valor percebut pels seus grups d'interès. Mitjançant la identificació, quantificació i monetització d'aquest valor s'afegeixen elements per a la presa de decisions orientats a la seva maximització.

La comptabilitat tradicional, centrada en els resultats econòmics, no permet capturar el valor que no passa per transmissions de mercat, com podrien ser la qualitat de vida o l'impacte emocional, per exemple. Mitjançant el Model Polièdric, l'HCB aconsegueix incorporar aquestes dimensions, entenent l'hospital com una comunitat de persones que comparteixen recursos i riscos per generar un benefici social compartit.

Marc Metodològic: El Model Polièdric. L'anàlisi es basa en una aproximació analític-sintètica que combina dades qualitatives i quantitatives en sis fases sistematitzades: des de la fixació de l'equip fins a la visualització final del valor. En aquesta edició inicial de l'estudi, s'ha acotat l'estudi a dos col·lectius cabdals: els pacients i usuaris, i els professionals. S'han identificat 14 variables de valor i 49 indicadors que permeten traduir l'activitat assistencial, docent i investigadora en unitats monetàries mitjançant l'ús de *proxies* prudents i intersubjectivament reconeguts.

Resultats de la Generació de Valor Durant l'any 2023: L'Hospital Clínic de Barcelona ha generat un Valor Social Integrat (VSI) brut de 1.752.596.009 €. Aquesta xifra s'estructura en dos grans blocs:

1. Valor Social de Mercat (VSM): Amb un import de 646.365.161 €, reflecteix l'impacte directe de l'activitat econòmica de l'hospital (salaris, impostos, amortitzacions) i l'impacte indirecte sobre la seva xarxa de proveïdors.
2. Valor Social de No Mercat (VSNM): Ascendeix a 1.106.230.848 € i captura el valor de serveis que no tenen un preu de mercat directe, però que generen estalvis o beneficis als grups d'interès (*stakeholders*).



A més, el present informe incorpora de manera innovadora el Valor Social Emocional, calculat, d'acord amb la metodologia aplicada, a partir de la satisfacció dels pacients, el qual afegeix 406.638.874 € de valor addicional. Així, el Valor Socioemocional total brut se situa en 2.159.234.883 €.

Impacte per Grups d'Interès:

L'estudi revela una distribució del valor fortament orientada a la missió de la institució:

- **Pacients i usuaris:** Són els principals receptors, amb un valor atribuït de 1.057.812.270 €. Destaquen els impactes de l'atenció d'alta complexitat, l'accessibilitat mitjançant la telemedicina (22,7 milions d'estalvi per als pacients) i l'hospitalització domiciliària.
- **Professionals:** El valor generat ascendeix a 48.418.578 €, fonamentat en el desenvolupament professional, la recerca (R+D) i la retenció del talent. Les publicacions en revistes de prestigi internacional s'han valorat en gairebé 9 milions d'euros, consolidant l'hospital com un pol de coneixement global.
- **Administració Pública:** L'HCB actua com un motor de sostenibilitat, retornant directament a les arques públiques 282.008.915 € en impostos i cotitzacions.

L'informe conclou que l'activitat generada per l'HCB porta implícita la necessitat de despesa sanitària, però suposa també des del punt de vista del retorn, una inversió socialment rendible. Per cada euro de finançament públic rebut, l'hospital retorna 2,35 € de valor social integrat brut a la comunitat (incloses les administracions públiques). Mentre que en termes de finançament net (descomptant-ne del finançament rebut els retorns directes i indirectes a l'Estat), l'eficiència de la inversió pública en generació i mobilització de valor social a través de l'Hospital Clínic s'eleva fins a multiplicar-ne per 3,17 el finançament net destinat.

2. INTRODUCCIÓ

En un context en què el retiment de comptes, la transparència i la creació de valor compartit esdevenen fonamentals per a les organitzacions públiques, l'Hospital Clínic de Barcelona aposta per avaluar i comunicar de forma rigorosa el valor que genera més enllà dels indicadors econòmics tradicionals. Més enllà de la seva excel·lència assistencial, docent i investigadora, l'Hospital Clínic és una institució amb una profunda vocació pública, arrelada al territori i compromesa amb les persones i el seu benestar.

Amb aquesta finalitat, el present informe aplica la metodologia del Valor Social Integrat (VSI), un model de comptabilitat social desenvolupat en l'àmbit acadèmic que permet quantificar, de manera sistemàtica i monetària, el valor percebut que una organització genera per als seus grups d'interès. Aquest model es fonamenta en la teoria de les parts interessades i en una visió ampliada de la creació de valor, que inclou no només els impactes econòmics, sinó també els socials, emocionals i intangibles. La metodologia, prèviament aplicada en l'administració pública (San-José & Retolaza, 2016) i en el sector hospitalari (Molinero et al., 2020), (Molinero Á., 2020), combina una aproximació qualitativa—centrada en la identificació del valor percebut per les parts interessades a través d'entrevistes, i processos participatius— amb una anàlisi quantitativa basada en indicadors i dades recopilades per l'activitat pròpia, enquestes i estudis corresponents a l'any d'estudi, i *proxies* que permeten monetitzar els impactes identificats. El resultat és una mesura integral i comparable del valor social creat per l'organització.

Aquest informe és el resultat d'un procés de col·laboració entre l'equip directiu de l'Hospital Clínic i investigadors especialitzats, i representa una primera aproximació a la mesura del valor social del centre durant l'any 2023. L'objectiu no és només obtenir una xifra agregada, sinó comprendre com i on es genera valor, i posar en relleu aquells àmbits —com la millora de la salut, el desenvolupament professional o l'eficiència del sistema— que tenen un impacte significatiu i sovint invisible. Cal destacar que, com ja s'ha explicat prèviament, en aquesta primera edició, l'anàlisi s'ha centrat específicament en dos grups d'interès clau: els pacients i usuaris, i els professionals de l'hospital. Aquesta acotació respon a criteris de viabilitat metodològica i a la voluntat de posar el focus en els col·lectius amb major interacció directa amb l'activitat del centre.

Amb aquest exercici de comptabilitat social, l'Hospital Clínic no només reforça el seu compromís amb la transparència i la sostenibilitat, sinó que també vol contribuir a la consolidació d'un model sanitari basat en el valor, posant al centre les persones i la seva experiència.

3. HOSPITAL CLÍNIC

L'Hospital Clínic de Barcelona, amb més de cent anys d'història, és un centre públic de salut de referència a la ciutat de Barcelona, a Catalunya i a escala internacional. Es caracteritza per la seva vocació d'excel·lència en les tres grans àrees que defineixen la seva missió: l'assistència sanitària, la recerca biomèdica i la docència.

El Clínic és un consorci públic integrat per la Generalitat de Catalunya (a través del Servei Català de la Salut) i la Universitat de Barcelona. Actua com a hospital comunitari per a la seva àrea d'influència directa, que comprèn el districte de Barcelona Esquerra amb una població de 540.000 habitants, i com a hospital terciari i d'alta complexitat per a tot Catalunya, especialment per a les comarques del Vallès Oriental i Osona. A més, atén pacients procedents d'altres comunitats autònomes en procediments molt especialitzats. L'Hospital ofereix pràcticament totes les especialitats mèdiques i quirúrgiques i lidera aliances amb institucions sanitàries per garantir una assistència de la màxima qualitat. Aquesta excel·lència es reflecteix en la seva posició destacada en diversos rànquings estatals i internacionals, que el situen entre els millors hospitals d'Espanya i del món en termes d'eficiència, qualitat assistencial i reputació professional.

Els valors que inspiren la seva acció són la confiança, la gratitud i la generositat, i es materialitzen en un model d'atenció centrat en el pacient, amb una combinació de qualitat clínica, innovació, personalització i ús eficient dels recursos públics per garantir la sostenibilitat del sistema sanitari. Organitzativament, l'Hospital Clínic forma part del sistema sanitari integral d'utilització pública de Catalunya (SISCAT) i el seu màxim òrgan de govern és el Consell de Govern. El centre s'estructura en Instituts, Centres i Àrees funcionals. Els deu Instituts clínics agrupen especialitats vinculades a sistemes o òrgans del cos humà; els Centres de Diagnòstic per la Imatge i de Diagnòstic Biomèdic donen suport a la tasca assistencial mitjançant proves diagnòstiques i procediments terapèutics; i les Àrees transversals (Urgències, Quirúrgica i del Medicament) col·laboren amb tots els àmbits de l'Hospital.

A més, l'organització promou la creació d'Unitats funcionals, estructures multidisciplinàries que integren professionals de diferents especialitats al voltant de malalties o línies d'atenció específiques, per afavorir una assistència integral, coordinada i orientada al pacient. Les Direccions i Àrees funcionals lideren les activitats transversals i garanteixen la coherència i eficiència en els processos, així com el desenvolupament professional i la millora contínua de l'atenció sanitària.

L'òrgan de direcció i gestió és la direcció general, segons les funcions i atribucions previstes als Estatuts, que alhora disposa del suport d'un Comitè de Direcció General, com a òrgan assessor, i d'un Comitè Executiu per assegurar la coherència dels plans i pressupostos de les unitats organitzatives. Aquesta estructura directiva està formada per 13 direccions i 4 àrees de suport.

En aquest enllaç es pot consultar la [Memòria 2023](#) de l'Hospital Clínic de Barcelona.

4. METODOLOGIA

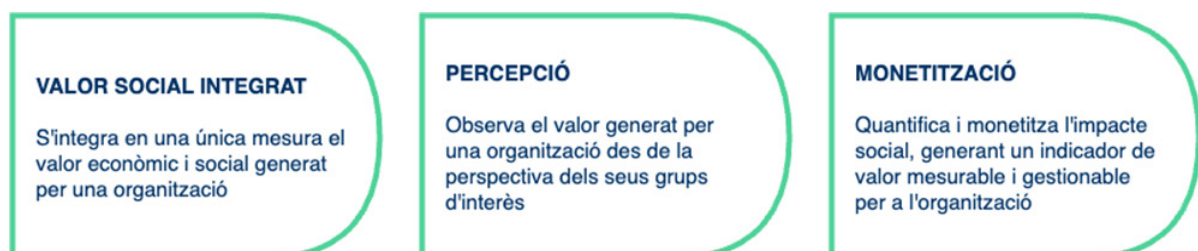
El Model d'Anàlisi del Valor Social Integrat (VSI) es tracta d'un nou model de comptabilitat social que té per objectiu permetre a les organitzacions identificar, quantificar i monetitzar el Valor Social que generen des de la perspectiva dels seus grups d'interès i compta amb el reconeixement d'institucions acadèmiques de renom.

El model de comptabilitat social que es descriu en el present informe inclou tres propostes complementàries:

- Incorpora un model de valor subjacent, basat en la teoria dels grups d'interès, que ha estat anomenat Model polièdric. És un model teòric i, per tant, sotmès a debats conceptuals.
- Desenvolupa una metodologia de procediment basada en el model polièdric esmentat. Mitjançant una sèrie de fases, permet sistematitzar el procés de càlcul del valor social per a cada organització. Aquesta metodologia pot, i ha de millorar-se constantment, a través del feedback aportat per la seva aplicació en diferents organitzacions.
- L'experiència del treball de BSM-UPF amb diverses organitzacions proporciona una certa estandardització de les variables de valor, així com de les aproximacions de valor (*proxies*) que permeten obtenir la monetització de les sortides vinculades a les variables de valor. No obstant això, generar un conjunt de variables i *proxies* reconeguts intersubjectivament és un repte pendent, que hauria de ser abordat per una comunitat de bones pràctiques, formada per usuaris, prescriptors i investigadors.

La metodologia combina una anàlisi qualitativa i quantitativa. Així mateix, la descripció del procés per obtenir el resultat proporciona un marc per contextualitzar i interpretar correctament les dades. De la mateixa manera que l'SROI (Social Return on Investment o Retorn Social de la Inversió), el VSI involucra als grups d'interès des de l'inici del procés per identificar el valor creat per a les diverses parts interessades. Tot i això, a diferència de l'SROI, que té com a finalitat quantificar el rendiment social d'una inversió, la metodologia VSI quantifica el valor social net que genera una organització en un període de temps determinat.

Figura 1. Aspectes clau del Valor Social Integrat.



Elaboració: Font UPF Barcelona School of Management i Heres Social.

La metodologia del Valor Social Integrat (VSI) - també coneguda com a Comptabilitat Social - va ser desenvolupada pel Dr. Retolaza (Retolaza et al., 2013) per donar resposta al repte que les organitzacions tenen per determinar i quantificar el valor social que generen a la societat. El VSI té per objectiu permetre a les organitzacions identificar, quantificar i monetitzar el Valor Social que generen des de la perspectiva dels seus grups d'interès i compta amb el reconeixement d'institucions acadèmiques de renom.

Per tant, parteix del supòsit que el valor d'una organització no s'ha de determinar exclusivament mitjançant indicadors econòmics, com es fa actualment, sinó incorporar una metodologia per mostrar el valor creat i compartit als grups d'interès i la societat. D'aquesta manera, el càlcul es compon per les variables econòmiques comptables, incloent-hi el retorn a l'administració en forma d'impostos, conegudes com a Variables de Mercat, i les variables de valor, conegudes com a Variables de No Mercat, les quals s'obtenen a partir del diàleg amb els grups d'interès. (Veure Figura 2)

Figura 2. Càlcul del Valor Social Integrat.

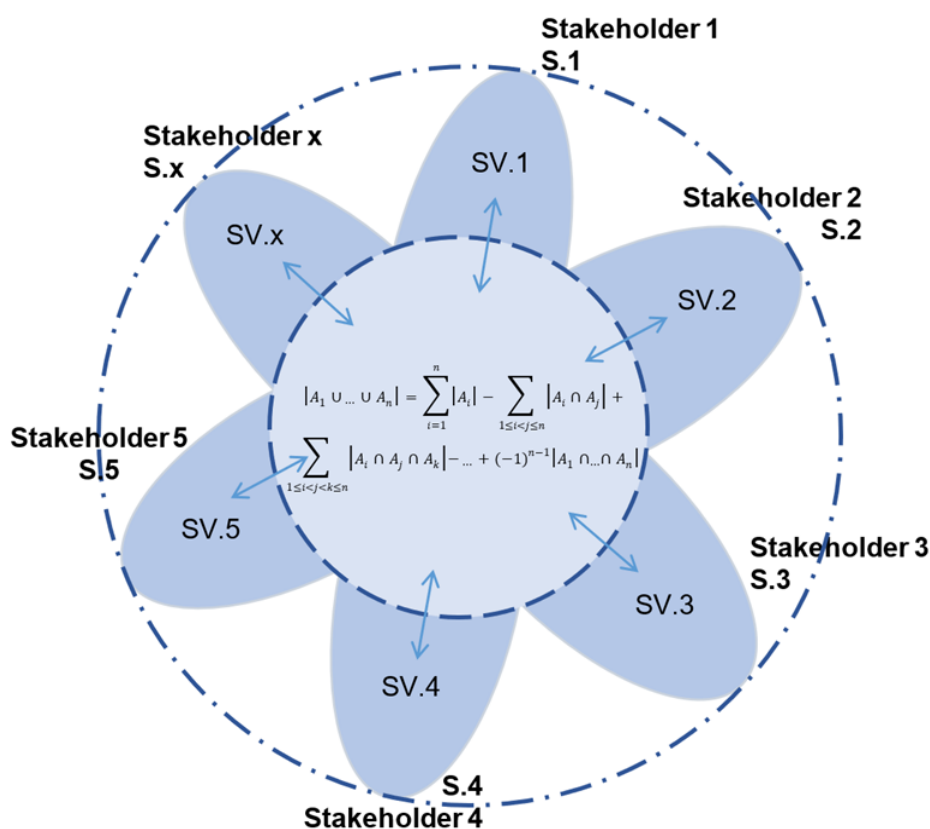


Elaboració: Font UPF Barcelona School of Management i Heres Social.

El procés de comptabilitat social segueix la metodologia analítica-sintètica. Un concepte complex i intangible (com el valor social) se subdivideix en una sèrie de factors constituents (variables de valor) a partir de les quals s'identifiquen els outputs que es quantifiquen a través de la seva vinculació, mitjançant diferents algoritmes, amb *proxies* de referència.

Un cop monetitzat el conjunt de variables de valor de manera diferencial, s'aconsegueix una integració sintètica i holística de les dades obtingudes, que permeten visualitzacions múltiples (polièdriques) del valor generat a través d'ecosistemes de valor: el valor compartit, el valor social específic, el valor social generat a través de l'activitat econòmica, el retorn econòmic a l'Administració, el valor consolidat, etc.; i les múltiples anàlisis específiques que es poden generar en funció dels resultats obtinguts. El Model Polièdric de suport per a aquest procés analític-sintètic, es plasma en la Figura 3, el qual representa visualment per mitjà de la figura poliedre les diferents dimensions del valor social que una organització genera sobre aquests grups d'interès (Administració pública, els pacients i usuaris, els seus acompanyants o cuidadors, persones treballadores, proveïdors, comunitat, etc.).

Figura 3. Model Polièdric del valor social generat als grups d'interès.



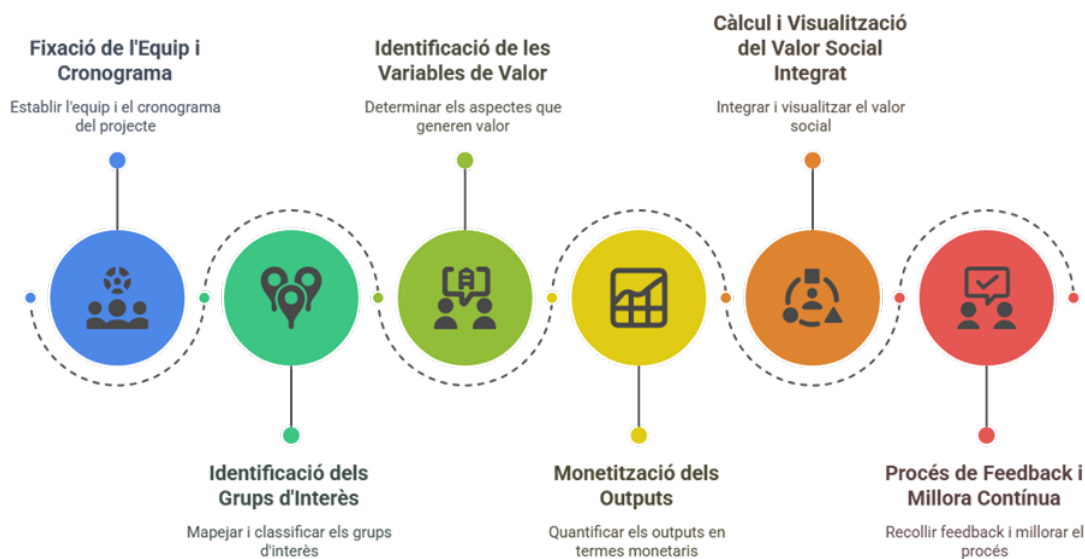
Font: Adaptació de Retolaza et al. (2013).

Les diferents àrees (SV) recullen el valor identificat de forma particular per un grup d'interès, és a dir, no conflueixen amb la resta. El nucli central representa el conjunt de valor atribuït a les variables coincidents, el que es podria denominar com a *shared value*. El valor total generat per l'organització correspondria a la totalitat de les àrees ombrejades. En tractar-se d'una simplificació, el model gràfic no visualitza els possibles valors compartits només de forma parcial entre alguns grups d'interès, sense que afectin el conjunt d'aquests. No passa així amb el sistema de càlcul, on aquests valors sí que són tinguts en compte i quantificats.

5. PROCÉS DE MONETITZACIÓ DEL VALOR SOCIAL DE L'HOSPITAL CLÍNIC DE BARCELONA

El model polièdric pot considerar-se com el model d'anàlisi subjacent, del qual dimana un procés per a la seva aplicació concreta a una organització. La Figura 4 sintetitza el procés que es desenvolupa per establir un sistema (comptabilitat) per a la monetització del valor social generat per una organització.

Figura 4. Procés d'Anàlisi i Sistematització del Valor Social.



Elaboració: Font UPF Barcelona School of Management i Heres Social.

La metodologia de càlcul del VSI va ser implementada a l'Hospital Clínic de Barcelona entre els anys 2023 i 2025 amb l'objectiu de fer un primer càlcul de valor social integrat corresponent a l'any fiscal 2023 per alguns dels seus grups d'interès.

Descripció general del procés:

D'acord amb la metodologia, s'han seguit les cinc fases del VSI:

1. Fixació de l'equip i cronograma, que podria considerar-se també com una fase prèvia o preparatòria. No obstant això, és de vital importància, ja que la qualitat i implicació amb l'organització de l'equip d'investigació, determinarà en gran manera l'èxit del procés d'anàlisi i sistematització. Així mateix, el cronograma, no és només el tret de sortida, sinó el marc de referència perquè el procés no es vagi dilatant sine die.

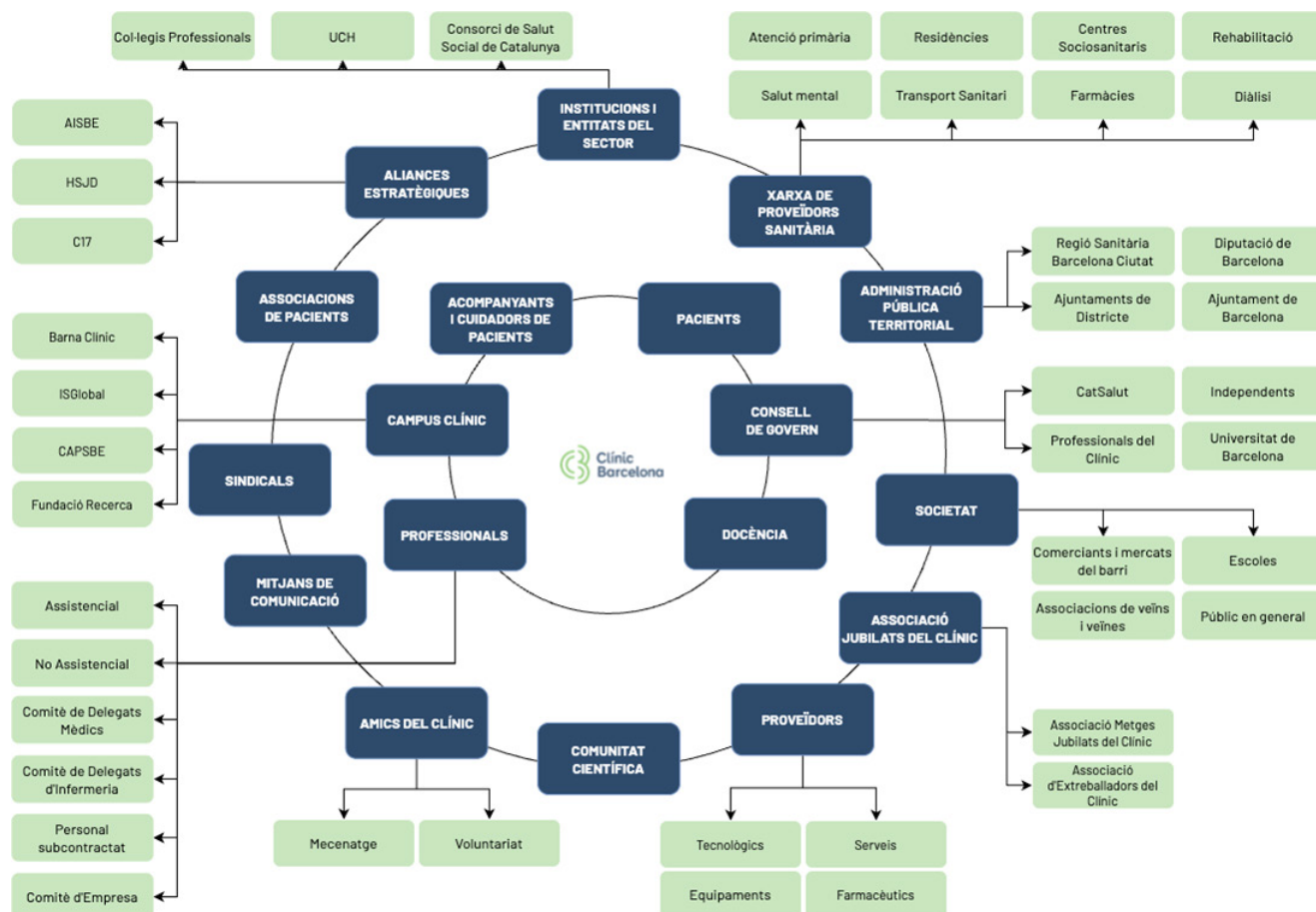
L'equip de l'Hospital Clínic ha estat representat per:

- Directora Econòmica Financera: Rosa García, Rafel X. Vidal
- Direcció per a les Persones: Sílvia Aguirre, Aina Chabert, Roger Verdejo, Dra. Rocío Villar.
- Àrea Experiència Pacient: Dr. Joan Escarrabill, Dra. Olga Rubio.

2. Identificació dels grups d'interès als que a l'organització pressuposa que els genera valor, on el valor no s'entén com un concepte suportat ontològicament, sinó en relació amb les persones receptores d'aquest valor, entenent per valor social el conjunt del valor percebut pels diferents grups d'interès d'una organització.

S'ha identificat i elaborat el mapa de grups d'interès de l'any 2023 (Veure Figura 5. Mapa dels Grups d'Interès -Stakeholders-). Com a resultat, aquests són els grups d'interès, classificats segons si es consideren interns o externs a l'entitat:

Figura 5. Mapa dels Grups d'interès de l'Hospital Clínic de Barcelona.



Elaboració: Font UPF Barcelona School of Management i Heres Social.

3. Identificació de les variables de valor, entenent per tals, els aspectes en els quals l'organització genera valor a tercers; que, seguint el plantejament de la fase anterior, es realitzarà en diàleg amb els diferents *stakeholders*, ja que des d'una perspectiva fenomenològica seran aquests els que identifiquin aquestes variables.

Les entrevistes, dades d'enquestes i estudis previ, així com dades recollides de la pròpia activitat, han estat una part fonamental del procés, ja que va ser a partir de les quals es van identificar i validar les variables derivades. Per aquest estudi, ens hem centrat en dos grups d'interès que es consideren més rellevants: els pacients i usuaris, i els professionals. S'han mantingut entrevistes amb les àrees i departaments vinculats dins l'Hospital Clínic, i s'han identificat un total de 14 variables de valor, amb 49 indicadors diferents per mesurar el valor generat.

4. Monetització dels outputs, en aquesta fase reconduïm la perspectiva subjectivista de l'anterior, que podríem haver continuat a través de la valoració subjectiva dels *stakeholders*, tal com es realitza en els àmbits de qualitat i en altres metodologies; i ens centrem a quantificar intersubjectivament els outputs vinculats a cada variable de valor, a través de *proxies* (veure Taula 1). La lògica utilitzada en aquest procés de quantificació monetària és la mateixa que la del valor raonable, amb la diferència que els rangs de valor en el cas dels intangibles són molt més amplis i complexos de consensuar que en el cas dels béns tangibles.

5. Càlcul i visualització del valor social integrat. Integrant els resultats dels càlculs parcials mitjançant el Model Polièdric, s'han integrat a l'eina de càlcul les dades econòmiques juntament amb les dades de les variables de valor definides. (veure Apartat 6.3)

6. Procés de feedback i millora continua; tant per a la mateixa organització en cicles d'anàlisis successives (comptabilitat social anual), com per a altres organitzacions que s'aprofiten del resultat i de l'experiència obtinguda en el procés, especialment les pertanyents al mateix sector d'activitat.

Per la seva part, cadascuna d'aquestes fases es recolza en diversos supòsits teòrics, ja que, tot i que afectin la globalitat tant del model subjacent com de la metodologia processual, es vinculen de manera prioritària amb alguna fase específica.

Així, la primera fase d'orientació entronca amb "*l'action research*" o investigació participativa. En lloc de suposar que la realitat és un objecte aliè a l'investigador, al qual aquest s'aproxima de forma objectiva, s'opta per equips mixtos amb la implicació necessària de responsables d'alt nivell de l'organització. Això permet garantir que l'anàlisi es realitza sobre la realitat i no sobre una mera imatge fictícia de l'entitat, facilitant l'explotació dels resultats i la posterior incorporació de la comptabilitat social com procés estable en l'organització.

La fase d'identificació de grups d'interès descansa de forma prioritària sobre la teoria de *stakeholders*. Per la seva part, el "*stakeholders engagement*" es basa en una epistemologia de perspectiva fenomenològica (relació entre si de diverses observacions).

La monetització dels outputs es basa per igual en el valor raonable i en la lògica borrosa, que permeten establir rangs difusos de valor sempre amb caràcter provisional i circumscrit a les circumstàncies¹.

En última instància, el càlcul del valor descansa tant en l'anàlisi cost-benefici com en els processos a l'ús de consolidació comptable.

¹ Per aprofundir en els fonaments teòrics de la metodologia podeu consultar els articles Cuantificación del valor social: propuesta metodológica y aplicación al caso de Lantegi Batuak (Retolaza et al., 2014) i Stakeholder Accounting: hacia un modelo ampliado de contabilidad (Freeman et al., 2020) i els llibres Social Accounting for Sustainability (Retolaza et al., Social Accounting for Sustainability, 2016) i Contabilidad social orientada a los stakeholders. Perspectiva de la Administración Pública (San-José & Retolaza, 2016).



6. RESULTATS

En aquest apartat es presenten els resultats del procés de càlcul del Valor Social Integrat. Una vegada identificades les variables i els *proxies* associats, es va procedir a la seva agrupació i quantificació en diversos ecosistemes de valor que constitueixen les diferents dimensions del Valor Social Integrat.

6.1. VARIABLES DE NO MERCAT

El valor social de no mercat es calcula a partir del diàleg a les entrevistes amb cadascun dels grups d'interès i també de les dades disponibles d'estudis realitzats prèviament per la mateixa organització, on s'han recollit opinions i comentaris que poden ajudar a identificar el valor generat en ells. Del conjunt de variables identificades per aquests grups, les variables s'orienten a indicadors per tal que puguin ser monetitzades. Un cop identificats els indicadors, s'acorden els *proxies*, que són aproximacions econòmiques el més objectiu i prudent possibles per determinar el valor monetari de cada indicador. Finalment, cal obtenir els outputs, que són els resultats dels indicadors que proporciona l'Hospital Clínic de Barcelona segons l'activitat que s'ha fet durant l'any de càlcul.

A partir de les entrevistes i grups focals realitzats per la Unitat d'Experiència de Pacients s'han obtingut les variables relacionades amb els usuaris i pacients, així com dels professionals de l'Hospital Clínic de Barcelona en els contactes realitzats amb ells per les unitats de Selecció, Formació i Desenvolupament de la Direcció per a les Persones. En l'Annex Taula A d'aquest document es proporciona la llista detallada de les variables, indicadors i *proxies*.

El valor social de no mercat, derivat de l'impacte percebut pels grups d'interès, ha estat estimat a través d'entrevistes qualitatives, indicadors d'activitat i *proxies* econòmics. En la Taula 1, que es proporciona a continuació, es pot veure un resum dels resultats d'aquest procés de valoració separat per grups d'interès i les variables de valor. En total, el VSI generat per l'Hospital Clínic de Barcelona l'any 2023 ascendeix a 1,106,230,848 €.

Taula 1: Resum de Variables de Valor d'Hospital Clínic de Barcelona.

VARIABLES DE VALOR	GRUP D'INTERÈS	2023	% Pes s/G.I.	% Pes s/Total
Salut mental i benestar emocional dels professionals	Professionals	281,916 €	0.58%	0.03%
Reducció de la fatiga i càrrega laboral		703,574 €	1.45%	0.06%
Assistència a congressos i posicionament internacional		12,443,788 €	25.70%	1.12%
Formació i desenvolupament professional		3,996,643 €	8.25%	0.36%
Estada formativa		324,186 €	0.67%	0.03%
Salut laboral i prevenció		1,662,861 €	3.43%	0.15%
Impacte social de l'eficiència operativa i gestió del temps		92,250 €	0.19%	0.01%
Impacte social en la retenció i fidelització del talent		18,081,333 €	37.34%	1.63%
Impacte social de la innovació i recerca		9,511,896 €	19.65%	0.86%
Inclusió laboral de col·lectius vulnerables		1,320,132 €	2.73%	0.12%
Subtotal: grup d'interès de professionals		48,418,578 €	100.00%	4.38%
Impacte social de l'atenció mèdica	Usuaris / Pacients	1,008,808,728 €	95.37%	91.19%
Informació		347,009 €	0.03%	0.03%
Accessibilitat		48,485,204 €	4.58%	4.38%
Impacte en el dia a dia per persones cuidadores i pacients		171,329 €	0.02%	0.02%
Subtotal: grup d'interès d'usuaris i pacients		1,057,812,270 €	100.00%	95.62%
VALOR SOCIAL DE NO MERCAT		1,106,230,848 €		100.00%

Font: Elaboració UPF Barcelona School of Management, Heres Social i Clínic Barcelona.

Usuaris i pacients

Aquest grup d'interès, que inclou a pacients i usuaris, concentra la major part del valor generat, amb un total de 1.057.812.270 €, reflectint la centralitat de la seva experiència en el sistema sanitari.

Els aspectes més rellevants inclouen:

- La partida més significativa en el càlcul de l'**impacte social de l'atenció mèdica** és, amb diferència, l'atenció hospitalària i ambulatoria, que representa aproximadament el 95 % del valor total estimat. Aquesta categoria inclou una gran varietat de serveis, entre els quals destaquen les més de 19.800 altes hospitalàries (valorades en més de 205 milions d'euros), les prop de 24.800 altes quirúrgiques i CMA (264,9 milions), i les 847.990 consultes externes mèdiques (93,4 milions). També s'hi inclouen altres activitats assistencials rellevants com les altes obstètriques (12,8 milions), processos terciaris (94,7 milions), la dispensació de medicació hospitalària ambulatoria (173,1 milions), la diàlisi, la rehabilitació, els procediments específics, l'hospital de dia o les intervencions en règim ambulatori. Així mateix, valorem l'atenció als familiars, 120.000 hores a tasques de suport i informació per part d'infermeria ambulatoria, valorades en prop de 5,6 milions d'euros. Per a la valoració econòmica d'aquests serveis s'han emprat principalment els preus públics de referència de l'Institut Català de la Salut (ICS), així com tarifes d'altres serveis públics del CatSalut i d'Osakidetza (Servei Basc de Salut), de manera supletòria. Aquests imports no reflecteixen el cost comptable, sinó que són valors de facturació aplicables pels establiments quan les persones beneficiàries siguin usuàries no cobertes pel sistema sanitari públic. Aquesta elecció metodològica respon al fet que els ingressos del centre són determinats per tarifes establertes per l'Administració, habitualment per sota del valor de mercat dels serveis prestats. Per aquest motiu, la valoració basada en preus públics permet captar de manera més ajustada l'impacte econòmic real de l'activitat sanitària i el valor social generat pel centre.
- Una altra categoria inclosa en l'estimació de l'impacte social és la **qualitat de la informació** proporcionada als pacients al llarg del seu recorregut assistencial (diagnòstic, tractament i seguiment o alta). En concret, s'ha valorat tant la satisfacció dels pacients amb la claredat i utilitat de la informació rebuda com els canals de comunicació disponibles mitjançant una pregunta específica en l'enquesta de satisfacció realitzada per l'hospital sent el resultat un 5,35 sobre 6 punts. Aquesta proporció (89,2 %) s'ha aplicat al cost total de la Unitat d'Experiència de Pacient (253.483€), obtenint un valor estimat de 226.015 €. En relació amb els canals de comunicació, s'ha inclòs el cost de manteniment i desenvolupament de la plataforma "El Meu Clínic" (120.994 €). Aquesta aproximació, alineada amb les metodologies emprades per altres organitzacions amb enfocament de valor social integrat (VSI) (San-Jose et al., 2021), permet una atribució més acurada de l'impacte positiu a aquelles accions que han estat realment percebudes com a valuoses per part dels pacients.

- D'altra banda, s'han valorat diversos serveis que generen **estalvis econòmics i de temps per als pacients**. Per exemple, les visites conciliades en pacients crònics complexos — que permeten una atenció més integral i coordinada entre professionals— han suposat una reducció potencial de visites duplicades, amb un estalvi estimat de 12.754.262,60 €. Aquest càlcul es basa en una mitjana de 69,4 € d'estalvi per visita evitada, que inclou costos de transport i temps no productiu.
- En el cas de l'hospitalització domiciliària, s'han registrat 2.431 altes i 24.125 estades, amb una estada mitjana de 9,95 dies. Aquesta modalitat d'atenció **evita hospitalitzacions convencionals i comporta un estalvi per al pacient i cuidadors de prop d'1,8 milions d'euros**, segons els mateixos paràmetres econòmics aplicats a altres serveis a distància (transport, aparcament, temps laboral, etc.).
- Altres serveis amb impacte destacable inclouen els tractaments de **rehabilitació**, amb 112.363 sessions realitzades i un estalvi global estimat de 3.820.342 €, prenent com a referència el cost mitjà del servei en l'àmbit privat (34 €/sessió). També s'ha tingut en compte el temps dedicat pels professionals de treball social a l'atenció dels pacients, amb un total de 65.263 hores i un valor econòmic assignat de 2.439.531 €, basat en el cost hora mitjà del departament.
- I l'ús de la telemedicina —amb més de 327.000 visites no presencials realitzades— ha representat un estalvi significatiu per als pacients, valorat en 22.753.900 €. Aquest impacte és especialment rellevant en zones rurals i àrees remotes, on les consultes a distància eviten desplaçaments, estalvien temps i redueixen costos associats al transport i l'activitat laboral perduda.
- D'altra banda, també s'ha tingut en compte el **suport ofert als cuidadors**, especialment a través de l'acompanyament de persones voluntàries. Aquest recurs ha beneficiat tant pacients com familiars, i ha estat valorat econòmicament a partir del cost d'oportunitat estimat: 8.653 hores de suport voluntari, valorades en un cost salarial mitjà de 19,80 €/h, el que suposa un valor econòmic no remunerat de 171.326 €. Aquesta aportació contribueix a alleugerir la càrrega emocional i logística de les famílies i reforça el suport social percebut durant el procés assistencial.



Professionals

El segon gran grup d'interès, amb un Valor Social Integrat total de **48,418,578 €**, inclou múltiples àmbits d'impacte rellevants per als professionals de l'Hospital Clínic:

- L'Hospital Clínic demostra un compromís explícit amb la salut integral dels seus professionals, especialment en termes de **benestar emocional, càrrega laboral, desenvolupament professional i salut laboral**. En primer lloc, s'han destinat 281.916 € a programes específics per afavorir la salut mental i emocional dels professionals, incloent-hi tallers de gestió de l'estrès, gestió de conflictes, autogestió de les emocions o activitats de mindfulness (40 cursos de formació diferents i 144 edicions realitzades).
- Per reduir la fatiga i la sobrecàrrega laboral, s'han implementat noves accions pressupostàries que han permès incorporar nou personal (amb un cost de 477.308 €), així com optimitzar processos gràcies a eines digitals i automatització. Aquesta reorganització ha contribuït a reduir hores extres administratives (9.535 hores), amb un estalvi estimat de 226.266 €.
- En relació amb el **posicionament i el reconeixement professional**, 1.701 professionals han assistit a congressos amb permís retribuït (75.133 hores, valorades en 3.510.124 €). Paral·lelament, s'han identificat 1.401 publicacions en revistes indexades a Scopus l'any 2023 amb prestigi internacional atribuïdes a professionals del centre, amb un valor estimat de 8.933.575 €, valorats d'acord amb l'informe Towards the estimation of the economic value of the outputs of Scottish Higher Education Institutions (Kelly et al., 2005).
- Pel que fa a la **formació i desenvolupament professional**, s'han registrat 3.560 hores de docència i 138.723 hores de formació i actualització per part de 3.091 professionals, amb una inversió global de 3.996.321 €. A això s'hi afegeix una inversió de 324.186 € en estades formatives realitzades per professionals sanitaris.
- Finalment, dins l'àmbit de la **salut laboral i la prevenció**, es recullen les actuacions dels equips de prevenció de riscos i salut laboral. El cost total d'aquestes accions és de 575.328 € i 1.087.533 €, respectivament, tot i que caldria distingir la part addicional d'aquests serveis que supera el compliment normatiu i aporta un valor extra al benestar del personal.
- En una segona categoria s'ha considerat l'impacte social derivat de la **millora en l'eficiència operativa i la gestió del temps**, especialment a través de la digitalització i l'optimització de processos administratius. En aquest sentit, destaca la inversió en eines com Protube, implementada el 2023, amb un cost de 92.250 €. Aquesta eina ha permès automatitzar i reorganitzar processos interns, amb l'objectiu de reduir tasques repetitives i alliberar temps del personal que es pot reorientar cap a l'atenció directa al pacient. Aquest tipus d'inversions en tecnologia i digitalització contribueixen a incrementar l'eficiència global del centre i tenen un impacte indirecte en la qualitat de l'atenció i la satisfacció dels usuaris.

- La tercera dimensió és la **retenció i fidelització del talent professional**, especialment rellevant en un entorn sanitari altament especialitzat i amb elevada demanda de perfils qualificats. L'Hospital ha impulsat diverses iniciatives per reduir la rotació i promoure entorns laborals estables, reconeixent el valor del coneixement acumulat i la continuïtat assistencial. Una de les accions destacades és el **Sistema de Promoció Professional (SPP)**, que reconeix mèrits complementaris no vinculats directament a l'activitat mèdica. Aquest programa, que ha tingut un cost intern de 265.240 €, actua com a mecanisme de motivació i fidelització interna.
- Pel que fa a la **rotació del personal**, s'ha calculat l'impacte econòmic associat a la substitució i formació de nous professionals. En el cas del personal mèdic (31 professionals), l'impacte s'estima en 3.238.519 €, considerant un cost de contractació i formació equivalent al 200 % del salari brut (Lindquist, 2023). Per al personal d'infermeria (649 professionals), el cost estimat és d'11.434.981 € (50% del salari brut), i per al personal de serveis generals (73 professionals), de 1.162.606 €. Finalment, en el cas del personal administratiu (74 professionals), la rotació ha generat un cost de 1.137.522 € (50% del salari brut). Aquestes xifres inclouen costos de selecció, formació, adaptació i pèrdua temporal de productivitat.
- En l'àmbit de la **docència i incorporació de nous professionals**, també s'han implementat projectes orientats a garantir una integració progressiva i de qualitat, mitjançant l'acompanyament específic de noves infermeres, amb un cost estimat de 599.741 €.
- Per finalitzar la tercera dimensió, dins la línia de **conciliació i flexibilitat laboral**, 690 professionals han fet ús de programes de teletreball parcial (1 o 2 dies a la setmana), generant un impacte positiu valorat en 243.000 €. Aquest càlcul inclou estalvis en transport, millora de la conciliació i una reducció potencial de baixes laborals, a més d'un augment associat de la productivitat.
- A la quarta categoria valorem la **contribució social en innovació i recerca**, àmbits estratègics per generar valor social en el sistema de salut. L'Hospital Clínic participa activament en projectes de **recerca i desenvolupament (R+D)** que no només contribueixen a l'avanç científic i tecnològic, sinó que també milloren els tractaments, reforcen el prestigi institucional i afavoreixen la retenció del talent. En total, s'han estimat 251.537 hores anuals (amb diferents costos/hora segons categoria professional) dedicades a activitats de R+D per part del personal facultatiu, amb un cost associat de 7.875.671 €. Aquesta inversió reflecteix el compromís de l'organització amb el coneixement i la innovació clínica.
- A aquesta xifra cal sumar-hi els **premis a la innovació** i l'organització de jornades científiques, amb una dotació econòmica global de 157.954,38 €, i el cost del **personal tècnic de l'equip d'Innovació**, valorat en 488.310 €.
- Pel que fa a la **innovació tecnològica liderada per professionals de l'hospital**, destaca la compra del robot quirúrgic Neuromate de Renishaw, destinat a activitats de cirurgia neurològica, amb una inversió de 713.900 €. Aquest tipus d'adquisicions no només milloren les capacitats tècniques, sinó que poden generar retorns futurs a través del desenvolupament de nous tractaments o patents.



- L'Hospital també col·labora activament amb universitats i centres de recerca a través de **projectes conjunts**, en què es protegeix un 50 % de la jornada de certs professionals per tal que es puguin dedicar a la recerca. Aquest model, similar al d'una beca parcial, implica una aportació econòmica estimada de 276.060 € i fomenta la transferència de coneixement i la generació d'avenços en l'atenció mèdica.
- Finalment, l'última categoria a valorar és la **inclusió laboral de col·lectius vulnerables**, promovent l'equitat i la igualtat d'oportunitats dins del sistema sanitari. Durant el període analitzat, s'han formalitzat 152 contractes laborals, tant temporals com indefinits, a persones amb discapacitat o en situació de vulnerabilitat. Aquest compromís no només genera valor social directe, sinó que també es veu reconegut per les administracions públiques a través de subvencions a la inserció laboral, amb una mitjana de 8.242 € per contracte i any, segons l'Ordre TSF/123/2018. L'impacte econòmic estimat d'aquesta acció ascendeix a 1.252.796 €.
- A més, s'han dedicat 1.996 hores de **formació** específiques a professionals d'aquests col·lectius, amb un cost comptable associat de 67.336 €. Aquesta formació contribueix a millorar les competències i l'ocupabilitat de les persones contractades, afavorint la seva integració i desenvolupament professional dins l'organització.

Aquest conjunt de dades evidencia com l'Hospital Clínic de Barcelona no només destaca pel seu impacte sanitari directe, sinó que també consolida un paper clau com a generador de valor social. Cal remarcar que la major part de la valoració econòmica es basa en dades sòlides, provinents de costos directes i informació comptable, fet que aporta consistència i fiabilitat als resultats. Només en alguns casos concrets s'han utilitzat *proxies* o estimacions, especialment quan no hi havia dades disponibles de manera directa, la qual cosa pot introduir certes limitacions metodològiques. Malgrat això, l'enfocament adoptat permet oferir una visió global, coherent i qualitativament rica del retorn social que genera l'activitat hospitalària, tant des del vessant assistencial com en l'àmbit de la innovació, la inclusió i la gestió del talent.

6.2. VARIABLES DE MERCAT

El valor social de l'activitat econòmica (també denominat com a valor social de mercat) representa l'impacte generat per l'activitat econòmic d'una organització en un territori, tant el directe derivat de la seva activitat (valor afegit, salaris, impostos, etc.), com l'indirecte o induït, a causa de l'impacte que les seves accions generen sobre altres empreses (en el cas del present estudi, es tracta del valor generat a les empreses proveïdores).

Tanmateix, la generació de fluxos d'efectiu que són directa (a través d'impostos) o indirectament (a través dels impostos pagats per les empreses proveïdores) capturats per l'Administració Pública també es calcula i es mostra sota el concepte de "Retorn a l'administració pública".

6.2.1. VALOR ECONÒMIC SOCIAL DIRECTE

L'activitat econòmica de l'Hospital Clínic genera valor més enllà de l'àmbit assistencial, amb un impacte directe sobre les persones treballadores, les administracions públiques i altres agents. A partir de les dades comptables del 2023, s'ha quantificat aquest valor econòmic social directe, que inclou per una banda l'anomenat mercat de passiu (salaris, impostos i cotitzacions, interessos i amortitzacions) i el mercat d'actiu (facturació a clients no CatSalut).

La Taula 2 i la Taula 3 sintetitzen aquests fluxos econòmics, diferenciant el valor distribuït entre diversos destinataris. El valor econòmic distribuït total (mercat de passiu) ascendeix a **469.740.178 €**, dels quals el retorn directe a les administracions públiques representa una xifra destacada de **214.444.643 €** (salaris, Seguretat Social, IRPF i altres impostos), és a dir, el **45,7 %** del total del valor distribuït.



Taula 2: Valor Econòmic Social Directe [Mercat de passiu].

VALOR SOCIAL DE MERCAT DE PASSIU	
DISTRIBUCIÓ DEL VALOR	2023
Persones treballadores	237.939.147,08 €
· Salaris nets	237.939.147,08 €
Capital	3.714.183,72 €
· Capital propi (Dividends)	0,00 €
· Despeses financeres	3.714.183,72 €
Administracions públiques	214.444.643,34 €
· Seguretat Social	123.718.281,90 €
· Impost sobre la renda	87.778.356,28 €
· IVA Σ (IVA repercutit - IVA suportat deduïble)	2.793.210,33 €
· Altres impostos	154.794,83 €
Retenció a la pròpia organització	13.642.203,89 €
· Amortitzacions	27.962.994,07 €
· Reserves	-14.320.790,18 €
VALOR ECONÒMIC DISTRIBUÏT	469.740.178,03 €

Font: Elaboració UPF Barcelona School of Management, Heres Social i Clínic Barcelona.

Aquest retorn evidencia la contribució de l'Hospital Clínic al finançament del sistema de benestar, amb un impacte directe i tangible a través d'impostos i cotitzacions. Els 214 milions d'euros retornats a les administracions públiques demostren **l'efecte multiplicador dels recursos públics gestionats**.

Per la seva banda, el valor econòmic generat al mercat d'actiu per la facturació directa a clients (mútues laborals, d'accidents de trànsit o de tercers sense cobertura pública) ascendeix a 54.185.233 €. Atès que l'Hospital Clínic és una institució pública i no compta amb clients en el sentit tradicional —amb transferències amb contraprestació a preu de mercat—, caldrà reinterpretar la facturació del concert amb el CatSalut des de la lògica del servei públic, considerant els pacients com a beneficiaris del valor generat, i per tant, valorant l'activitat sanitària realitzada per a ells com de no mercat; fora d'aquest epígraf.

Taula 3: Valor Econòmic Social Generat [Mercat d'actiu].

VALOR SOCIAL DE MERCAT D'ACTIU	
GENERACIÓ DEL VALOR	2023
Clients	
· Facturació/Ingressos per vendes	54.185.232,59 €
VALOR SOCIAL DE MERCAT D'ACTIU	54.185.232,59 €

Font: Elaboració UPF Barcelona School of Management, Heres Social i Clínic Barcelona.

6.2.2. VALOR ECONÒMIC SOCIAL INDIRECTE

L'impacte econòmic de l'hospital inclou també el valor indirecte generat a través de les compres a proveïdors, que impulsen ocupació, salaris, impostos i beneficis en la cadena de subministrament. Per aconseguir la informació d'aquest càlcul, s'ha utilitzat la base de dades SABI i el llistat de proveïdors de l'Hospital Clínic de Barcelona de l'exercici 2023, sobre el que s'ha aplicat el principi de Pareto², seleccionant els proveïdors que corresponen al 80% de la facturació total.

Amb la informació obtinguda del SABI, s'ha fet una estimació del valor generat a les persones treballadores, dels impostos, dels resultats i del valor afegit (veure Taula 4.1, 4.2 i 5). Els índexs de repercussió obtinguts són dades que permeten establir el valor agregat que generen les compres de la fundació.

El valor social total mobilitzat per l'Hospital Clínic de Barcelona l'any 2023 a través de la seva relació amb proveïdors —tant d'explotació com d'inversió— ascendeix a **122.439.750 €**, amb un retorn a les diverses administracions públiques de **67.564.272 €**.

Proveïdors d'explotació:

Les Taules 4.1 i 4.2 mostra amb claredat l'impacte econòmic indirecte generat pels proveïdors d'explotació l'Hospital Clínic de Barcelona, diferenciant entre aquells ubicats a l'àrea local i la resta del territori. En total, el retorn social indirecte generat pels proveïdors d'explotació ascendeix a **109.233.128 €**, i un retorn a les Administracions Públiques (AAPP) de **59.362.504 €**.

Taula 4.1: Valor Econòmic Social (VES) Indirecte: Proveïdors d'explotació locals.

Descripció	Indicador	Font	Resultat	Índexs de repercussió
Compra proveïdors	Σ compra proveïdors	Comptabilitat	116.078.532 €	100,00%
Valor afegit	Σ valor afegit anual	Proxy (Dades sectorials)	40.357.180 €	34,77%
Despeses de personal	Σ Despesa de personal	Proxy (Dades sectorials)	30.273.213 €	26,08%
Salaris Nets	Σ sous nets	Proxy (Dades sectorials)	16.990.126 €	-
Seguretat Social	Σ SS empresa + SS treballadors	Proxy (Càlcul salari mitjà)	8.871.571 €	7,64%
Impost sobre la Renda	Σ (retenció IRPF)	Proxy (Càlcul salari mitjà)	4.411.515 €	3,80%
Altres Impostos	Σ impostos abonats	Proxy (Dades sectorials)	2.040.688 €	1,76%
Impost sobre el valor afegit	IVA suportat no deduïble	Comptabilitat	11.698.135 €	-
Resultat	Σ Benefici després d'interessos i impostos	Proxy (Dades sectorials)	5.213.139 €	4,49%

Font: Elaboració UPF Barcelona School of Management, Heres Social i Clínic Barcelona.

² El Principi de Pareto especifica que el 80% de les conseqüències provenen del 20% de les causes. En aquest sentit, el Principi es pot aplicar en la gestió empresarial.

https://ca.wikipedia.org/wiki/Principi_de_Pareto



Taula 4.2: VES Indirecte: Proveïdors d'exploació resta del territori.

Descripció	Indicador	Font	Resultat	Índex de repercussió
Compra proveïdors	Σ compra proveïdors	Comptabilitat	196.599.475 €	100,00%
Valor afegit	Σ valor afegit anual	Proxy (Dades sectorials)	39.692.975 €	20,19%
Despeses de personal	Σ Despesa de personal	Proxy (Dades sectorials)	27.545.990 €	14,01%
Salaris Nets	Σ sous nets	Proxy (Dades sectorials)	14.696.623 €	-
Seguretat Social	Σ SS empresa + SS treballadors	Proxy (Càlcul salari mitjà)	6.017.976 €	3,06%
Impost sobre la renda	Σ (retenció IRPF)	Proxy (Càlcul salari mitjà)	6.831.391 €	3,47%
Altres Impostos	Σ impostos abonats	Proxy (Dades sectorials)	2.006.390 €	1,02%
IVA	IVA suportat no deduïble	Comptabilitat	17.484.837 €	-
Resultat	Σ Benefici després d'interessos i impostos	Proxy (Dades sectorials)	7.468.895 €	3,80%

Font: Elaboració UPF Barcelona School of Management, Heres Social i Clínic Barcelona.

Proveïdors d'inversió:

En el cas dels proveïdors d'inversió el retorn social indirecte estimat ascendeix a **13.206.623 €**, resultat dels efectes positius que l'activitat econòmica ha tingut sobre la comunitat, i el retorn econòmic cap a les AAPP se situa en **8.201.768 €**.

Taula 5: Valor Econòmic Social Indirecte: Proveïdors d'inversió.

Descripció	Indicador	Font	Resultat	Índex de repercussió
Compra proveïdors	Σ compra proveïdors	Comptabilitat	28.842.225 €	100,00%
Valor afegit	Σ valor afegit anual	Proxy (Dades sectorials)	7.937.169 €	27,52%
Despeses de personal	Σ Despesa de personal	Proxy (Dades sectorials)	5.179.180 €	17,96%
Salaris Nets	Σ sous nets	Proxy (Dades sectorials)	2.758.847 €	-
Seguretat Social	Σ SS empresa + SS treballadors	Proxy (Càlcul salari mitjà)	1.510.325 €	5,24%
Impost sobre la renda	Σ (retenció IRPF)	Proxy (Càlcul salari mitjà)	910.007 €	3,16%
Altres Impostos	Σ impostos abonats	Proxy (Dades sectorials)	511.982 €	1,78%
IVA	IVA suportat no deduïble	Comptabilitat	5.269.454 €	-
Resultat	Σ Benefici després d'interessos i impostos	Proxy (Dades sectorials)	1.679.088 €	5,82%

Font: Elaboració UPF Barcelona School of Management, Heres Social i Clínic Barcelona.

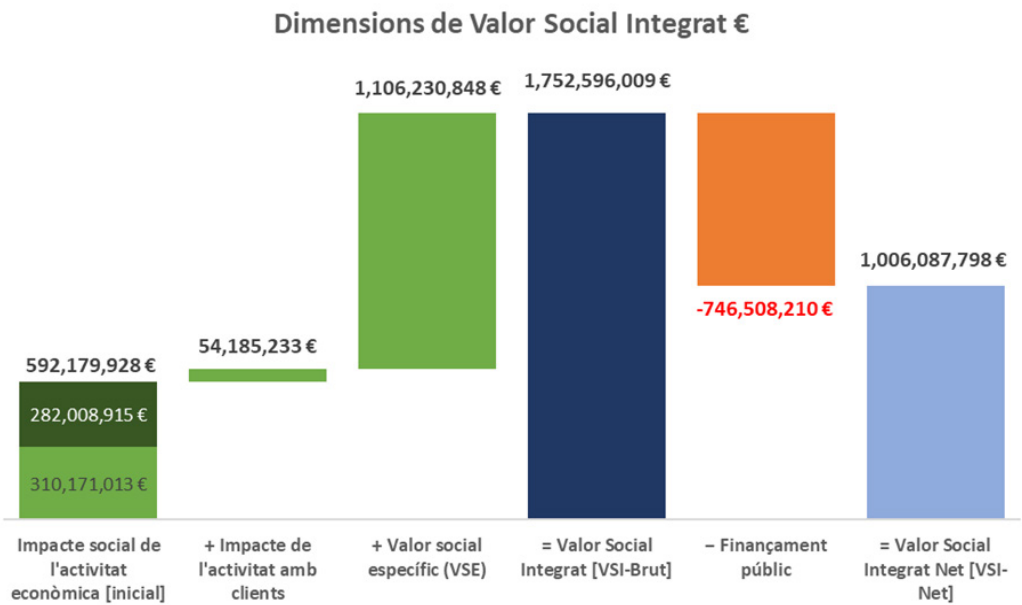
6.3. VALOR SOCIAL INTEGRAT

A partir del càlcul dels diferents components del valor social, s’efectua una consolidació dels resultats per obtenir el **Valor Social Integrat (VSI)**. Aquest procés no consisteix en una simple suma, ja que per una banda cal verificar que els *proxies* emprats en el càlcul del valor social específic no provenguin de dades comptables que també s’hagin considerat en el valor de l’activitat econòmica, i per altra banda cal detectar el valor compartit que es genera a la mateixa vegada per a varis grups d’interès. Per evitar duplicacions, aquests valors no es poden agregar de manera directa.

El valor consolidat, en línia amb la noció comptable del mateix terme, representa el valor total generat per l’organització, tenint en compte les interaccions entre els diferents grups d’interès i ecosistemes de valor, i assegurant que el valor compartit només es comptabilitzi una sola vegada.

Segons els resultats obtinguts, l’Hospital Clínic de Barcelona va generar l’any 2023 un Valor Social Integrat brut de **1,752,596,009 €**. Si se’n dedueix el finançament públic, el VSI net és de **1,006,087,798 €**. Representem aquests valors de manera visual en la Figura 6 i de manera més analítica en la Taula 6:

Figura 6. Dimensions de Valor Social Integrat de l’Hospital Clínic.



Font: Elaboració UPF Barcelona School of Management, Heres Social i Clínic Barcelona.

Taula 6.Resultats del valor social integrat de l’Hospital Clínic (2023).

	Retorn a AAPP [R]	Valor Econòmic Social [VES]	Valor Social Específic [VASE]	Valor Social Consolidat
VALOR ECONÒMIC DISTRIBUÏT	214,444,643 €	469,740,178 €	-	469,740,178 €
VALOR INDUÏT A PROVEÏDORS (EXPLOTACIÓ)	59,362,504 €	109,233,128 €	-	109,233,128 €
VALOR INDUÏT A PROVEÏDORS (INVERSIÓ)	8,201,768 €	13,206,623 €	-	13,206,623 €
VALOR SOCIAL DE MERCAT D'ACTIU	0 €	54,185,233 €	-	54,185,233 €
VALOR SOCIAL DE MERCAT [VSM o VES]	282,008,915 €	646,365,161 €	-	646,365,161 €
VALOR SOCIAL NO MERCAT [VSNM o VASE]	-	-	1,106,230,848 €	1,106,230,848 €
VALOR SOCIAL INTEGRAT [VSI Brut]	282,008,915 €	646,365,161 €	1,106,230,848 €	1,752,596,009 €
FINANÇAMENT PÚBLIC	746,508,210 €	746,508,210 €	746,508,210 €	746,508,210 €
VALOR SOCIAL INTEGRAT NET [VSI Net]	-464,499,295 €	-100,143,050 €	359,722,638 €	1,006,087,798 €
Sobre Finançament Públic (SROI) (746,508,210 €)	0.38	0.87	1.48	2.35
Sobre pressupost gestionat (SROS) (801,404,128 €)	0.35	0.81	1.38	2.19
Sobre Actiu total (SROA) (655,266,518 €)	0.43	0.99	1.69	2.67
Sobre Patrimoni Net (SROE) (177,229,223 €)	1.59	3.65	6.24	9.89

Font: Elaboració UPF Barcelona School of Management, Heres Social i Clínic Barcelona.



La Taula 6 desagrega, en un sol panell, els dos principals ecosistemes de valor que prescriu el Model Polièdric —valor de mercat (VSM) o valor econòmic social (VES), valor de no mercat (VSNM) o valor social específic (VSE o VASE) — i els vincula amb el retorn a les administracions públiques, principal finançador de l'activitat sanitària.

En primer lloc, el bloc superior quantifica el valor de mercat: 646.365.161 €, generats tant per la distribució directa de rendes (469.740.178 €) com per l'activitat que indueix a proveïdors d'explotació (109.233.128 €) i d'inversió (13.206.623 €). S'hi afegeix el valor social del mercat d'actiu (54.185.233 €) que, d'acord amb Retolaza i San Jose (2021), reconeix les transaccions amb els clients efectuades a preus de mercat. Tot plegat suposa el 81% del VSI brut respecte del pressupost gestionat, que arriba fins el 219% quan ens fixem en el valor social integrat consolidat.

Restat el finançament públic rebut (746.508.210 €) de les Administracions Públiques (AAPP), que inclou el concert amb el CatSalut i les subvencions de totes les AAPP, s'obté un VSI Net positiu de 1.006.087.798 €. La taula presenta diverses ràtios de retorn sobre el finançament rebut (o brut) entre les que destaquem:

- **SROI (0,38)** — sobre el valor retornat a les AAPP per cada euro públic rebut— queda per sota de la unitat perquè inclou la component econòmica distribuïda que retorna directament a l'Administració (214.444.643 €) i l'efecte indirecte dels proveïdors, però molt en línia amb estudis previs del sector del que anomenen “Índex de retorn a l'Administració pública” (San-Jose et al., 2021) amb valors que oscil·len entre 0,37 i 0,39. Una primera lectura ens indica que per cada euro destinat per les AAPP a l'hospital aquest els en retorna 0,38, per tant, igual que l'Hospital de Santa Marina ens podem preguntar ¿quin és realment el cost efectiu de la sanitat per a les AAPP?
- **SROI (0,87)** — sobre el valor econòmic social per cada euro públic rebut— mesura l'impacte sobre la societat en el seu conjunt (incloses les AAPP) de l'activitat de mercat de l'hospital.
- **SROI (1,48)** — sobre el valor social específic per cada euro públic rebut— indica l'impacte sobre la societat en el seu conjunt (incloses les AAPP) de l'activitat de no mercat de l'hospital.
- **SROI (2,35)** — sobre el valor social integrat brut per cada euro públic rebut— indica l'impacte sobre la societat en el seu conjunt (incloses les AAPP) de l'activitat de mercat i de no mercat de l'hospital.

En síntesi, la taula mostra que, malgrat la forta dependència de finançament públic, l'Hospital Clínic transforma els recursos en un impacte social que multiplica entre 0,87 i 2,35 vegades segons la tipologia de valor considerada, corroborant la seva condició d'inversió socialment rendible i no pas de mera despesa sanitària.

6.4. VALOR SOCIAL EMOCIONAL

La metodologia també contempla l'aproximació al valor intangible i no monetari que es genera en les relacions entre una organització i els seus grups d'interès, especialment vinculat a l'impacte emocional positiu o negatiu percebut per aquests agents. Es tracta d'una ampliació necessària per captar el valor en ús i no limitar l'anàlisi al simple valor de canvi derivat de les transaccions monetàries (Tirado-Valencia et al., 2021). Aquest valor, denominat Valor Social Emocional, inclou elements com la confiança, la satisfacció, el reconeixement, l'autoestima, el suport mutu i el sentiment de pertinença, entre altres.

Aquest enfocament ampliat del valor, fonamentat teòricament (Retolaza & San-Jose, 2022) (Freeman et al., 2020), respon a la necessitat de representar no només el valor econòmic i social generat, sinó també la dimensió subjectiva i emocional de l'impacte, especialment important en entitats socials, sanitàries o educatives. Els seus fonaments basats en la teoria econòmica i els casos previs d'aplicació pràctica a la Unió de Cooperatives Agroalimentarias de Navarra (Ruiz-Roqueñi, 2020) i sobretot a l'Hospital de Santa Marina de Bilbao (Osakidetza) (San-Jose et al., 2021), (Molinero et al., 2020), (González-Gutiérrez et al., 2025) ens han encoratjat a realitzar-ne el càlcul en aquest estudi.

En el cas de l'Hospital Clínic de Barcelona, aquest component s'ha estimat per al grup d'interès Pacients i usuaris. El punt de partida és el Valor Social Integrat atribuït a aquest col·lectiu, que ascendeix a 1.111.997.503 €, resultat de la suma del Valor de mercat (54.185.233 €), generat per la facturació directa a clients, i del Valor de no mercat (1.057.812.270 €), corresponent als impactes socials específics calculats a partir de les variables de valor.

Per incorporar la dimensió emocional, s'ha utilitzat l'enquesta anual d'experiència pacient, concretament la pregunta sobre el grau de satisfacció a consultes externes (escala 0–10). L'any 2023 la puntuació obtinguda ha estat de **8,66**. A partir d'aquesta dada, es calcula un **factor multiplicador de 1,37**.

$$\text{Factor multiplicador} = 0,5 + \left(\frac{\text{Resultat enquesta Satisfacció}}{10} \right)$$

Tanmateix, la interpretació d'aquest factor es fa en termes d'aportació addicional: un resultat de 5 punts a l'enquesta equivaldria a una contribució nul·la; per damunt d'aquest llindar, la valoració és positiva i per sota, negativa. Així, del factor 1,37 se'n deriva un coeficient addicional de **0,37** (és a dir, $1,37 - 1$).

L'aplicació d'aquest coeficient sobre el VSI de pacients i usuaris genera un valor emocional de:

$$1.111.997.503 \text{ €} \times 0,37 = \mathbf{406.638.874 \text{ €}}$$

En conseqüència, el valor social emocional expressa l'impacte afegit derivat de l'experiència i la satisfacció percebuda per les persones ateses, més enllà del valor econòmic i social ja monetitzat.

Atès que actualment no es disposa d'enquestes equivalents per als altres grups d'interès analitzats, aquest càlcul només s'ha pogut aplicar a pacients i usuaris, quedant pendent la seva extensió en futures edicions de l'estudi.

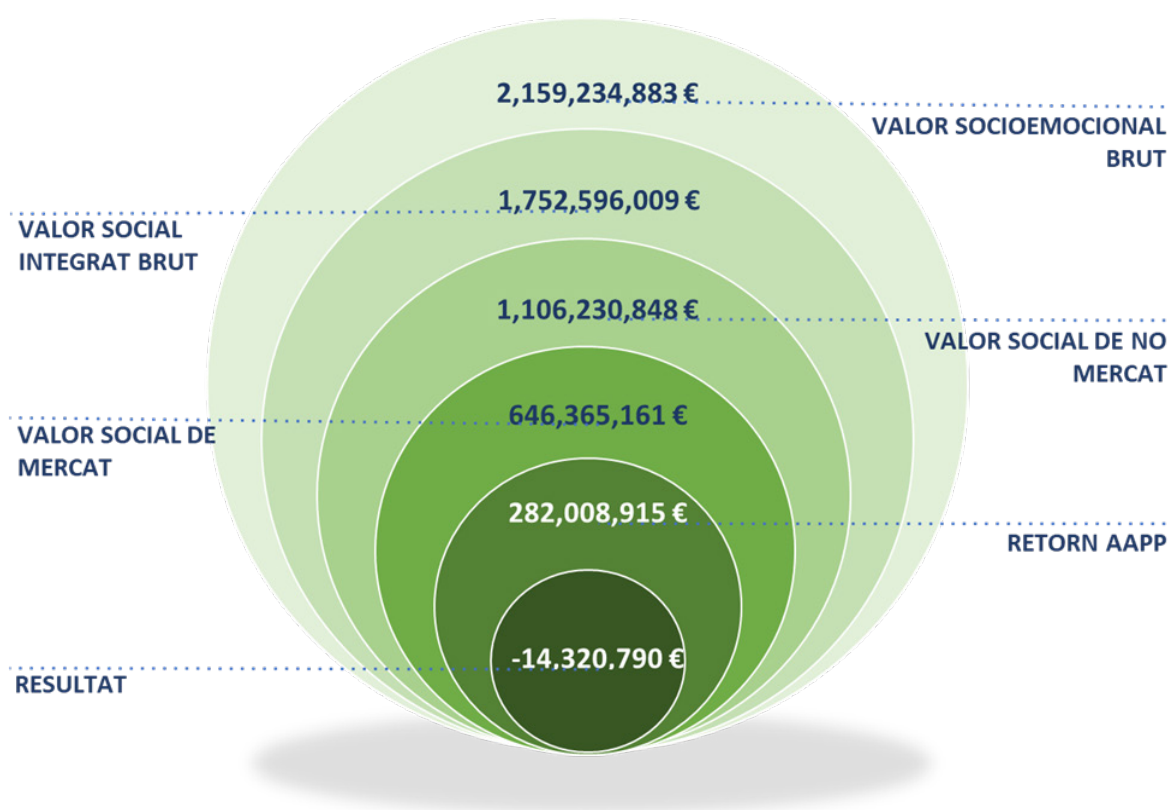
6.4.1. VALOR SOCIOEMOCIONAL

Finalment, podem obtenir el Valor Socioemocional, una mesura més completa i holística del valor social generat, que es defineix com la suma del valor social integrat (derivat de les transaccions de mercat i no mercat) i el valor emocional (relacionat amb la satisfacció percebuda pels *stakeholders* dels que tenim avaluació emocional).

L'Hospital Clínic ha generat l'any 2023 un Valor Socioemocional brut de **2.159.234.883 €**. Atès que ha rebut 746.508.210 € en finançament públic, el valor socioemocional net és de 1.412.726.672 €, mostrant una transformació positiva i eficient dels recursos públics en valor percebut per la societat.

La figura 7 mostra de manera visual i acumulativa com l'Hospital Clínic genera valor més enllà del resultat econòmic tradicional. Tot i partir d'un balanç negatiu, l'activitat del centre retorna recursos a les administracions, activa valor econòmic i genera un impacte social molt ampli, tant de mercat com de no mercat. A més, incorpora una dimensió emocional que reflecteix la satisfacció i el benestar percebut pels seus grups d'interès, posant en relleu el seu paper com a motor de valor públic i social.

Figura 7: Generació de Valor Social Integrat per l'Hospital Clínic de Barcelona.



Font: Elaboració UPF Barcelona School of Management, Heres Social i Clínic Barcelona.

6.5. SÍNTESI DE RESULTATS

Aquesta secció resumeix els resultats dels càlculs segons les diferents tipologies o ecosistemes de valor, tal com es presenta a la *Taula 7. Ecosistemes de valor de l'Hospital Clínic (2023)*.

El **Valor Social Integrat (VSI)** representa la suma consolidada del valor econòmic i el valor social de no mercat. Per a l'exercici 2023, l'Hospital Clínic de Barcelona va generar un **VSI brut de 1.752.596.009 €**. Després de deduir el finançament públic rebut de 746.508.210 €, el **VSI net ascendeix a 1.006.087.798 €**. Aquesta dada subratlla la capacitat de l'hospital per transformar eficientment els recursos públics en valor social tangible.

Taula 7. Ecosistemes de valor de l'Hospital Clínic (2023).

ECOSISTEMES DE VALOR	VALOR GENERAT	Ràtios s/pres. gestionat	Ràtios s/fin. públic
RESULTAT ECONÒMIC	-14.320.790 €		
<i>PRESSUPOST TOTAL GESTIONAT</i>	801.404.128 €	1,00	
RETORN ECONÒMIC A LES AAPP	282.008.915 €	0,35	0,38
IMPACTE SOCIAL DE L'ACTIVITAT ECONÒMICA	646.365.161 €	0,81	0,87
Impacte directe	469.740.178 €		
Impacte indirecte proveïdors	122.439.750 €		
Impacte de mercat a clients	54.185.233 €		
VALOR SOCIAL ESPECÍFIC	1.106.230.848 €	1,38	1,48
Pacients i usuaris	1.057.812.270 €		
Professionals	48.418.578 €		
VALOR SOCIAL INTEGRAT BRUT	1.752.596.009 €	2,19	2,35
<i>FINANÇAMENT PÚBLIC</i>	746.508.210 €		1,00
VALOR SOCIAL INTEGRAT NET [VSI_{Net}]	1.006.087.798 €		
VALOR EMOCIONAL	406.638.874 €	0,51	0,54
VALOR SOCIO-EMOCIONAL [VASE]	2.159.234.883 €	2,69	2,89
VALOR SOCIO-EMOCIONAL [VASE_{Net}]	1.412.726.672 €		

Font: Elaboració UPF Barcelona School of Management, Heres Social i Clínic Barcelona.

El marc del VSI distingeix entre el Valor Social de Mercat (VSM), també conegut com a Valor Econòmic Social (VES), i el Valor Social de No Mercat (VSNM), o Valor Social Específic (VSE o VASE). Per una banda, el VSM capta el valor social generat a través de l'activitat econòmica de l'organització, que es reflecteix en la seva comptabilitat, com ara els salaris nets, les cotitzacions a la seguretat social, els impostos i les despeses financeres.

L'any 2023, el Valor Econòmic Social Directe (mercat de passiu) més el Valor Econòmic Social Indirecte, mobilitzat a través de les compres a proveïdors, de l'hospital va assolir els 646.365.161 €, amb un notable retorn directe a les administracions públiques de 282.008.915 €. Això posa de manifest la considerable contribució de l'hospital a les finances públiques, actuant com un multiplicador dels fons públics.

Per altra banda, el **Valor Social Específic** o Valor Social de No Mercat quantifica el valor transferit sense una contrapartida de preu de mercat, capturant aspectes que normalment no es reflecteixen en els estats financers tradicionals, però que són altament valorats pels grups d'interès. Aquesta categoria va ascendir a **1.106.230.848 €** per a l'Hospital Clínic el 2023. Inclou beneficis crucials com l'impacte social de l'atenció mèdica, la qualitat de la informació, les millores en l'accessibilitat i el desenvolupament professional del personal.



La Taula 8. Ràtios de Retorn Social de la Inversió (en anglès Social Return On Investment – SROI–) proporciona una comprensió més profunda de l'eficiència de l'hospital en la generació de valor social en relació amb el seu pressupost gestionat i amb el finançament públic rebut (o brut), enteses aquestes magnituds com la inversió que ha generat les diferents tipologies de valor:

Taula 8. Ràtios de Retorn de Retorn de la Inversió.

RÀTIOS de retorn (SROI)	IMPACTE SOCIAL RESPECTE AL PRESSUPOST GESTIONAT	RÀTIO RETORN A ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES
Ràtio Retorn Econòmic a les AAPP [R]	0.35	0.38
Ràtio Retorn Social de Mercat [VSM o VES]	0.81	0.87
Ràtio Retorn Social de No Mercat [VSNM o VASE]	1.38	1.48
Ràtio Retorn Social ¹	1.45	1.55
Ràtio Valor Social Integrat [VSI]	2.19	2.35
Ràtio Valor Social Emocional [VSI Emocional]	2.69	2.89

1 Incorpora aquell valor orientat amb el propòsit de l'organització – normalment incorpora el Valor Social de Mercat d'Actiu i el Valor Social de No Mercat (respecte al pressupost o el finançament públic).

Font: Elaboració UPF Barcelona School of Management, Heres Social i Clínic Barcelona.

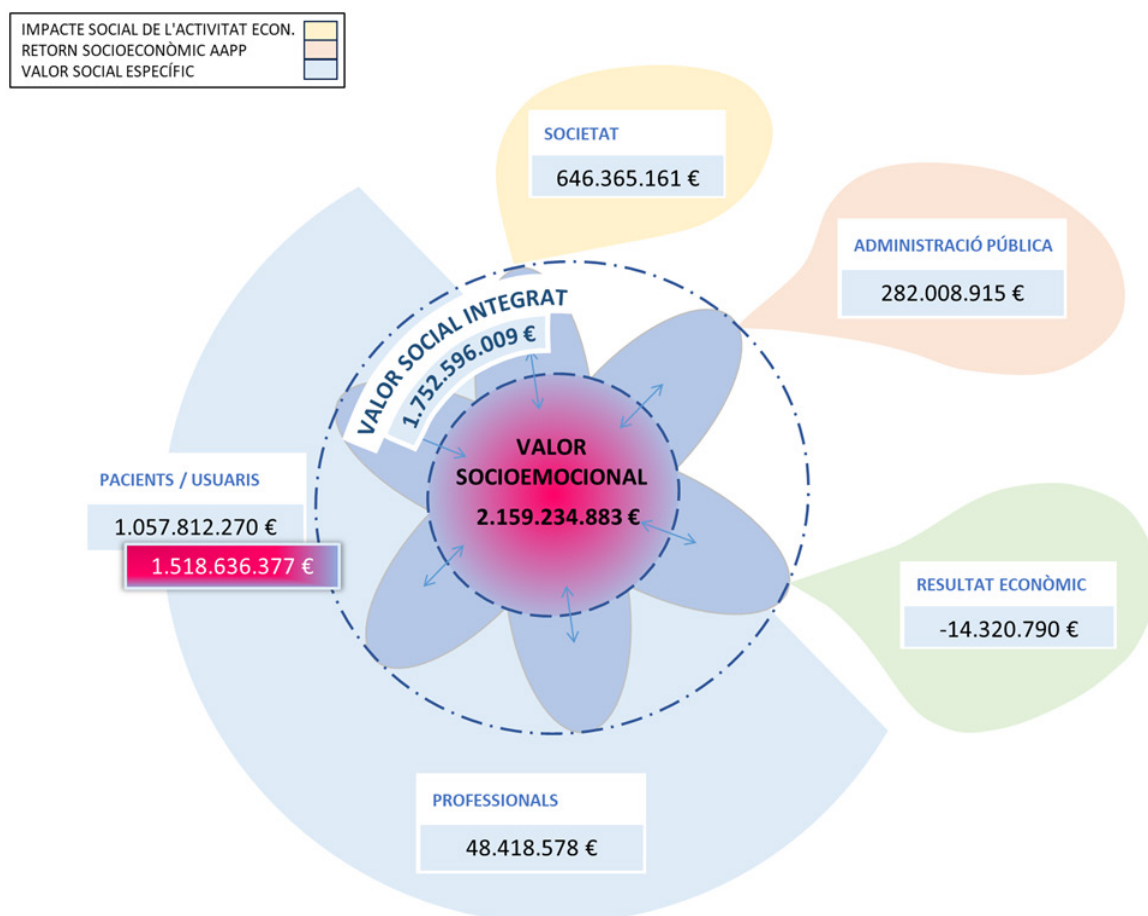
- La **Ràtio Retorn Econòmic a les AAPP** relatiu al valor retornat a les administracions públiques per cada euro de finançament públic rebut va ser de **0,38**. Això indica que per cada 10 euros públics, gairebé 4 euros són retornats a l'administració a través d'impostos i cotitzacions. Aquesta ràtio és consistent amb estudis previs del sector (0,39, segons Molinero et al., 2020).
- Si considerem el **valor econòmic social total (VSM)** generat per a la societat, el SROI se situa en 0,87 per cada euro de finançament públic.
- Per al **valor social específic (VSNM)**, el SROI és encara més elevat, arribant a **1,48** per cada euro públic. Això posa de manifest els beneficis no mercantils significatius que proporciona l'hospital.
- El **SROI global per al valor social integrat brut (VSI brut)** és de **2,35** per cada euro de finançament públic. Això significa que l'hospital multiplica la inversió pública en més del doble en termes de valor social integrat, demostrant el seu paper com a inversió socialment rendible.
- Més enllà del finançament públic, l'eficiència de l'hospital també es fa palesa quan es considera el seu **pressupost total gestionat**. Per cada euro gestionat, es generen **0,81 € de retorn econòmic i 2,19 € de valor social integrat**. Això reforça la capacitat de l'hospital per optimitzar els seus recursos en benefici de la societat.

6.5.1. DISTRIBUCIÓ DEL VALOR

La Figura 8: Model Polièdric d'anàlisi del VSI als Grups d'interès de l'Hospital Clínic de Barcelona (any 2023) representa de manera visual el Valor Social Integrat (VSI) generat per l'Hospital Clínic de Barcelona l'any 2023, distribuït entre els principals grups d'interès mitjançant el model polièdric. Aquest gràfic il·lustra com els 1.752.596.009 € de valor social integrat total s'amplien fins els 2.190.350.395 € de valor socioemocional amb l'aportació del valor emocional calculat per al grup d'interès de pacients i usuaris.

El model polièdric, basat en la teoria dels *stakeholders*, reconeix que el valor es genera i es distribueix a múltiples parts interessades, inclosos pacients, professionals, administracions públiques i la societat en general. Les àrees ombrejades representen el valor identificat per grups d'interès particulars, mentre que el nucli central significa el valor compartit, generat simultàniament per a diverses parts. Aquesta visió integral posa en relleu l'impacte transversal del centre en múltiples dimensions, tot i que l'anàlisi d'aquest primer estudi del valor social s'ha centrat exclusivament en dos grups d'interès: pacients/usuaris i professionals.

Figura 8: Model Polièdric d'anàlisi del VSI als Grups d'interès de l'Hospital Clínic de Barcelona (any 2023).



Elaboració: Font UPF Barcelona School of Management, Heres Social i Clínic Barcelona.

Per al 2023, el **valor social integrat total de 1.752.596.009 €** es va distribuir principalment als **pacients i usuaris**, que van rebre **1.057.812.270 €**. Aquesta gran assignació posa de manifest la naturalesa i les operacions de l'hospital centrades en el pacient. A més, la inclusió del **valor emocional**, que reflecteix la satisfacció i el benestar percebuts pels receptors, n'amplifica el total. Per als pacients i usuaris, aquest valor emocional es va calcular en **406.638.874 €**, resultant en un **valor socioemocional total de 2.159.234.883 €** en integrar-lo amb el VSI. Aquesta visió integral revela l'impacte profund i polifacètic que genera l'Hospital Clínic, anant més enllà dels simples resultats econòmics per abraçar les experiències qualitatives dels seus beneficiaris principals. La distribució subratlla l'impacte transversal del centre en diverses dimensions, fins i tot amb l'anàlisi centrada exclusivament en dos grups d'interès (pacients/usuaris i professionals).

Aquest informe estructurat del valor proporciona una perspectiva completa i observadora del rendiment de l'hospital, transcendint les mètriques financeres tradicionals per incloure les seves significatives contribucions a la societat.

6.5.2. DISCUSSIÓ SOBRE EL COST EFECTIU PER A LES ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES

La monetització del valor social integrat (VSI) generat per l'Hospital Clínic posa de manifest una qüestió essencial per entendre el cost real que assumeixen les administracions públiques (AAPP) en finançar l'activitat sanitària. La metodologia emprada tradicionalment en estudis previs parteix del supòsit d'una inversió pública bruta sense considerar el retorn directe que aquest genera cap a les mateixes administracions públiques. Aquest enfocament, si bé és vàlid per fer una primera aproximació a la mesura del VSI, pot subestimar considerablement l'eficiència real dels recursos públics destinats a la sanitat.

L'anàlisi que aquí es proposa, en canvi, incorpora un enfocament més afinat basat en el càlcul del finançament públic net, considerant explícitament el retorn que les administracions obtenen per via directa i induïda. D'acord amb aquesta perspectiva, per cada euro invertit per les administracions públiques a l'Hospital Clínic, aquest retorna 0,38 euros directament a les mateixes administracions, reduint així el cost net real d'aquesta inversió pública a 0,62 euros per cada euro inicialment destinat. Aquest ajust té implicacions importants: a nivell agregat, cal detreure el retorn a les AAPP (282.008.915 €) del valor total per a la societat, alhora que el cost real del finançament públic passa de 746.508.210 € a 464.499.295 €, reflectint una eficiència més elevada del sistema sanitari públic en termes de retorn social efectiu, com es pot veure en la Taula 9.

La nova taula de ràtios basada en el finançament net revela que el Valor Social Integrat Net (VSI) s'eleva fins a 3,17 vegades la inversió pública neta, enfront de l'2,35 vegades quan es pren la inversió pública bruta com a base. Aquest increment destaca que, quan es té en compte el retorn real a les administracions públiques, la capacitat de l'Hospital Clínic per generar valor social es veu clarament reforçada. El mateix patró es reproduïx en altres dimensions del valor com el valor socioemocional, que augmenta fins a 4,04 vegades la inversió pública neta.

Taula 9. Ràtios de retorn sobre el finançament públic net.

Retorn sobre el finançament	SOCIETAT	R. s/finan. Públic brut	Retorn a AAPP	SOCIETAT MENYS AAPP	R. s/finan. Públic net
VALOR ECONÒMIC DISTRIBUÏT	469,740,178 €	0.63	214,444,643 €	255,295,535 €	0.55
VALOR INDUÏTA PROVEÏDORS (EXPLOTACIÓ)	109,233,128 €	0.15	59,362,504 €	49,870,624 €	0.11
VALOR INDUÏTA PROVEÏDORS (INVERSIÓ)	13,206,623 €	0.02	8,201,768 €	5,004,854 €	0.01
VALOR SOCIAL DE MERCAT D'ACTIU	54,185,233 €	0.07	0 €	54,185,233 €	0.12
VALOR SOCIAL DE MERCAT [VSM]	646,365,161 €	0.87	282,008,915 €	364,356,245 €	0.78
VALOR SOCIAL NO MERCAT [VSNM]	1,106,230,848 €	1.48	0 €	1,106,230,848 €	2.38
VALOR SOCIAL INTEGRAT [VSI]	1,752,596,009 €	2.35	282,008,915 €	1,470,587,093 €	3.17
FINANÇAMENT PÚBLIC	746,508,210 €	1.00	282,008,915 €	464,499,295 €	1.00
VALOR SOCIAL INTEGRAT NET [VSI _{Net}]	1,006,087,798 €	1.35		1,006,087,798 €	2.17
VALOR EMOCIONAL	406,638,874 €	0.54	0 €	406,638,874 €	0.88
VALOR SOCIO-EMOCIONAL [VASE]	2,159,234,883 €	2.89	282,008,915 €	1,877,225,968 €	4.04
VALOR SOCIO-EMOCIONAL [VASE _{Net}]	1,412,726,672 €	1.89		1,412,726,672 €	3.04

Font: Elaboració UPF Barcelona School of Management, Heres Social i Clínic Barcelona.

No obstant això, és important reconèixer també les limitacions d'aquest enfocament. La principal limitació resideix en la precisió amb què es poden identificar i quantificar tots els fluxos de retorn cap a les administracions, especialment aquells indirectes o induïts. Així mateix, poden existir diferències importants en les dinàmiques temporals entre el moment de la inversió i el retorn efectiu, fet que complica una avaluació exacta del cost real en determinats períodes. O el fet que les administracions que realitzen l'aportació del finançament a l'Hospital (Generalitat de Catalunya) no són les mateixes que reben els retorns directes i indirectes de la seva activitat (la *Agencia Estatal de Administración Tributaria* o la *Tesorería General de la Seguridad Social*).

En conclusió, aquesta perspectiva de finançament net proposada enriqueix significativament la lectura dels resultats del VSI, proporcionant una visió més precisa i ajustada de l'eficiència real dels recursos públics destinats a la sanitat. Així, s'afavoreix un debat més fonamentat sobre les polítiques públiques sanitàries i es reforça la necessitat d'integrar aquestes anàlisis en la planificació i gestió estratègica dels serveis públics de salut.





7. CONCLUSIONS

L'objectiu d'aquest estudi era aplicar per primera vegada la metodologia del Valor Social Integrat (VSI) a l'Hospital Clínic de Barcelona, amb la finalitat de quantificar el seu impacte social en termes monetaris. Històricament, la mesura del valor social generat per les entitats públiques sanitàries ha estat un repte complex, ja que molts beneficis es perceben com a intangibles o a llarg termini. No obstant això, aquest estudi demostra que no només és possible conèixer el valor social que genera un hospital, sinó també monetitzar-lo, permetent comparacions holístiques i la seva integració en plans estratègics futurs.

La implementació de la metodologia VSI ha proporcionat una estimació rigorosa, sistemàtica i monetitzada del valor que l'Hospital Clínic aporta a la societat. Això va més enllà dels indicadors econòmics tradicionals, integrant tant la seva contribució econòmica com l'impacte social percebut pels seus principals grups d'interès. Tal com es destaca en el context més ampli de la comptabilitat social, la comptabilitat financera tradicional és insuficient per capturar tot l'espectre de valor creat per les organitzacions, especialment les transferències no monetàries i emocionals. El model VSI, amb el seu enfocament polièdric basat en la teoria dels *stakeholders* i la perspectiva fenomenològica, permet una comprensió sistèmica d'aquest valor mitjançant la identificació dels beneficis percebuts des del punt de vista dels receptors i la seva monetització mitjançant *proxies*.

Aquest exercici ha demostrat ser no només una eina de mesura, sinó també un compromís amb la transparència, la millora contínua i el retiment de comptes. Ha obert vies per al diàleg amb els grups d'interès clau, inclosos pacients, cuidadors i professionals, reconeixent el seu paper crucial en la creació de valor. Aquesta aproximació participativa, pròpia de la metodologia d'investigació-acció que sustenta el VSI, assegura que les variables de valor identificades reflecteixen genuïnament allò que valoren els directament afectats.

Els resultats per a l'any 2023 són contundents: **l'Hospital Clínic va generar un Valor Social Integrat brut de 1.753 milions d'euros**. Aquesta xifra supera significativament el finançament públic rebut, reforçant la idea que l'hospital representa una inversió socialment rendible, més que una simple despesa. Per exemple, per cada euro invertit per les administracions públiques, l'hospital els en retorna 0,38 euros directament i genera uns impressionants **2,35 euros en valor social integrat brut**, fent que el valor social generat per al conjunt de la societat llevat d'administracions públiques s'elevi a 3,17 euros per cada euro de finançament net gestionat. Quan s'inclou el valor emocional —que quantifica el grau de satisfacció i benestar percebut—, el valor socioemocional total per al 2023 va ascendir a 2.159.234.883 €. Això posa de manifest els beneficis profunds, tot i que sovint invisibles, com la confiança dels pacients, la cohesió dels equips professionals, el reconeixement institucional i la capacitat d'innovació i recerca.

De cara al futur, aquest informe serveix com a punt de partida per consolidar un nou paradigma en la gestió sanitària: un que posi les persones al centre i quantifiqui allò que tradicionalment roman sense mesurar, quantificant allò que habitualment queda invisibilitzat. Futures edicions de l'estudi poden expandir-se incorporant altres grups d'interès més enllà dels pacients/ usuaris i professionals, revelant potencialment un valor social generat encara més gran per part del centre. L'experiència de l'Hospital Santa Marina (Bilbao), un hospital de malalts crònics a de titularitat pública (Osakidetza), ja ha demostrat la replicabilitat i utilitat d'aquest model de comptabilitat social, subratllant la seva capacitat per fomentar el *benchmarking* i la millora col·lectiva en el sector sanitari.

En mesurar i comunicar sistemàticament aquest valor més ampli, l'Hospital Clínic no només millora el seu retiment de comptes, sinó que també obté informació crucial per optimitzar la seva estratègia, garantint que les seves operacions s'alineen amb el seu propòsit social i contribueixen al màxim al benestar de la comunitat i al desenvolupament sostenible. Aquest enfocament va més enllà del simple compliment normatiu, permetent a les organitzacions perseguir activament l'excel·lència en l'impacte positiu i la millora contínua en matèria de sostenibilitat.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Freeman, E., Retolaza, J. L., & San-Jose, L. (Noviembre de 2020). Stakeholder Accounting: hacia un modelo ampliado de contabilidad. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(100,), 89-114. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.100.18962>
- González-Gutiérrez, J. A., Apraiz-Sánchez, I., Picón-Santamaría, A., de la Fuente-Martínez, M. B., & Ballesteros-Peña, S. (January–February de 2025). Valor social integrado generado en un hospital monográfico de pacientes crónicos. *Journal of Healthcare Quality Research*, 40(1), 22---28. <https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2024.09.002>
- Kelly, U., McNicoll, I., & McLellan, D. (2005). *Towards the estimation of the economic value of the outputs of Scottish Higher Education Institutions*. University of Strathclyde. Glasgow: Strathprints. <https://strathprints.strath.ac.uk/3107/>
- Lindquist, M. (22 de March de 2023). *The Real Costs of Healthcare Staff Turnover*. (Oracle, Ed.) Retrieved 18 de 12 de 2024, from oracle.com: <https://www.oracle.com/human-capital-management/cost-employee-turnover-healthcare/>
- Molinero, Á. (2020). *Monetización del Valor Social Hospital Gorliz: Comparativa con el Hospital Santa Marina*. Editorial Académica Española.
- Molinero, F., San-José, L., & Molinero, Á. (Diciembre de 2020). Valor Social Integrado (VSI) del Hospital de Santa Marina en Bilbao: monetizando el valorsocial para los ‘stakeholders’. *Zerbitzuan*, 73, 93-104.
- Retolaza, J. L., & San-Jose, L. (04 de January de 2022). Is It Possible to Monetarily Quantify the Emotional Value Transferred by Companies and Organizations? An Emotional Accounting Proposal. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 805920. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.805920>

- Retolaza, J. L., Roqueñi, M., San-Jose, L., & Güenaga, J. (01 de 05 de 2014). Cuantificación del valor social: propuesta metodológica y aplicación al caso de Lantegi Batuak. (33, Ed.) *Zerbitzuan*, 17-. <https://doi.org/10.5569/1134-7147.55.02>
- Retolaza, J. L., San-Jose, L., & Ruíz-Roqueñi, M. (2016). *Social Accounting for Sustainability*. New York: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-13377-5>
- Retolaza, J. L., San-José, L., Ruiz-Roqueñi, M., Barrutia, J., & Bernal, R. (2013). *Metodología para la cuantificación del valor social generado por una organización. El caso de Lantegi Batuak*. Universidad del País Vasco y Instituto de Economía Aplicada a la Empresa. https://www.lantegibatuak.eus/wp-content/uploads/2019/11/metodologia_para_la_cuantificacion_del_valor_social_generado_por_una_organizacion_el_caso_de_lantegi_batuak.pdf
- Ruiz-Roqueñi, M. (2020). Cuantificación del Valor Emocional. El caso de Unión de Cooperativas Agroalimentarias de Navarra (UCAN). *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 155-175. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.100.18067>
- San-José, L., & Retolaza, J. L. (2016). *Contabilidad social orientada a los stakeholders. Perspectiva de la Administración Pública*. Ediciones Pirámide.
- San-Jose, L., Retolaza, J. L., & Bernal, R. (January–February de 2021). Índice de valor social añadido: una propuesta para analizar la eficiencia hospitalaria. *Gaceta Sanitaria*, 35(1), 21-27. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2019.08.011>
- Tirado-Valencia, P., Ayuso, S., & Fernández-Rodríguez, V. (24 de September de 2021). Accounting for Emotional Value: A Review in Disability Organizations. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.741897>

9. ANNEX

Taula A: Variables de Valor d'Hospital Clínic de Barcelona per al grup d'interès de pacients i usuaris

VARIABLES	INDICADORS	OUTPUT	VALOR DE REFERÈNCIA (descripció del proxy)	PROXY	2023
Impacte social de l'atenció mèdica	Atenció alta hospitalària - Nombre d'altres hospitalàries	205.351.074,55	Activitat realitzada per totes les cobertures valorada a preus públics de l'ICS Mix d'activitats	1,00	205.351.074,55
Impacte social de l'atenció mèdica	Atenció alta hospitalària - Nombre d'altres obstètriques	12.816.876,65	Activitat realitzada per totes les cobertures valorada a preus públics de l'ICS Mix d'activitats	1,00	12.816.876,65
Impacte social de l'atenció mèdica	Atenció alta hospitalària - Processos terciaris	94.708.800,95	Activitat realitzada per totes les cobertures valorada a preus públics de l'ICS Mix d'activitats	1,00	94.708.800,95
Impacte social de l'atenció mèdica	Atenció alta hospitalària - Nombre d'altres quirúrgiques i CMA	264.891.302,25	Activitat realitzada per totes les cobertures valorada a preus públics de l'ICS Mix d'activitats	1,00	264.891.302,25
Impacte social de l'atenció mèdica	Atenció ambulatoria - Nombre de consultes externes	93.377.481,00	Activitat realitzada per totes les cobertures valorada a preus públics de l'ICS Mix d'activitats	1,00	93.377.481,00
Impacte social de l'atenció mèdica	Atenció Ambulatoria - Consultes Externes atenció altres professionals	26.667.648,51	Activitat realitzada per totes les cobertures valorada a preus públics de l'ICS Mix d'activitats	1,00	26.667.648,51
Impacte social de l'atenció mèdica	Atenció Ambulatoria - Dispensació farmàcia ambulatoria	173.162.274,28	Medicació Hospitalària de Dispensació Ambulatoria a preus del CatSalut Mix d'activitats	1,00	173.162.274,28
Impacte social de l'atenció mèdica	Atenció Ambulatoria - Rehabilitació i logopèdia	3.820.342,00	Activitat realitzada per totes les cobertures valorada a preus públics de l'ICS 37,00 €	1,00	3.820.342,00

VARIABLES	INDICADORS	OUTPUT	VALOR DE REFERÈNCIA (descripció del proxy)	PROXY	2023
Impacte social de l'atenció mèdica	Atenció Ambulatoria - Diàlisi	9.639.840,00	Activitat realitzada per totes les cobertures valorada a preus públics d'Osakidetza Mix d'activitats	1,00	9.639.840,00
Impacte social de l'atenció mèdica	Atenció Ambulatoria - Tècniques, tractaments i procediments específics	49.486.148,79	Activitat realitzada per totes les cobertures valorada a preus públics de l'ICS i preus d'hospitals del CatSalut Mix d'activitats	1,00	49.486.148,79
Impacte social de l'atenció mèdica	Atenció ambulatoria - Hospital de dia (sessions)	26.627.502,00	Activitat realitzada per totes les cobertures valorada a preus públics de l'ICS 261,00 €	1,00	26.627.502,00
Impacte social de l'atenció mèdica	Atenció ambulatoria - Inter. Règim Ambulatori (IRA's)	3.486.496,00	Activitat realitzada per totes les cobertures valorada a preus públics de l'ICS 251,00 €	1,00	3.486.496,00
Impacte social de l'atenció mèdica	Atenció urgències - Nombre d'urgències ateses	42.977.281,00	Activitat realitzada per totes les cobertures valorada a preus públics de l'ICS Mix d'activitats	1,00	42.977.281,00
Impacte social de l'atenció mèdica	Atenció als familiars del pacient - Hores totals de atenció als familiars per donar suport i informació	5.569.935,87	Cost total de les infermeres IPA en atenció ambulatoria.	1,00	5.569.935,87
Impacte social de l'atenció mèdica	Estades de pacients allargades per raó social i dependència	7.300,00	Cost per estada diari: Moda de 288,38€	288,38	2.105.174,00
Informació	Nombre de pacients altament (quartil superior) satisfets amb la claredat i utilitat de la informació rebuda al llarg de la trajectòria (diagnòstic, tractament i seguiment o alta)	226.015,09	COST ÀREA Experiència Pacient * % PACIENTS ALTAMENT SATISFETS	1,00	226.015,09

VARIABLES	INDICADORS	OUTPUT	VALOR DE REFERÈNCIA (descripció del proxy)	PROXY	2023
Informació	Nombre de canals disponibles diferents per accedir als resultats mèdics i us d'aquests canals per part dels pacients	120.994,00	El cost de manteniment i operació de "El meu Clínic". Això inclou el desenvolupament tecnològic, així com el manteniment i seguretat de les dades mèdiques.	1,00	120.994,00
Accessibilitat	Cost assumit per l'HC augmentant l'activitat per reduir la llista d'espera	2.598.175,20	Cost directe de restar activitat real menys activitat prevista segons contracte. L'excés fins al 10% es factura al 30% del cost de contracte, i per tant, comptabilitzem el 70% no facturat com un cost assumit que ajuda a reduir la llista d'espera.	1,00	2.598.175,20
Accessibilitat	Citació i visita - Nombre de visites conciliades a patologies cròniques complexes per donar un millor tractament. Coordinació entre els diferents professionals de la salut per oferir una atenció integral	183.779,00	Benefici pel pacient de la coordinació (estalvis per anar una vegada i no dues a les visites.) Comptar que una persona s'ha estalviat una visita addicional per cada visita feta en una unitat assistencial. Estalvi pel pacient per reducció visites= Trasllat = Temps trasllat mig 20 minuts x 2=40 minuts Cost transport= 5€ transport públic ; 20€ transport privat. Cost mig transport = 10€ Temps total mig =3h Cost salari mig 19,8€ Cost total= 10€+19,8€*3h = 69,4€	69,40	12.754.262,60
Accessibilitat	Citació i visita - Nombre de visites/hores o ingrés domiciliari	24.125,00	Estalvi del pacient (anàlisi dels beneficis associats a l'atenció domiciliària en comparació amb altres formes d'atenció (com hospitalitzacions o visites a centres mèdics) Estada mitjana de 9,95 dies.	69,40	1.674.275,00

VARIABLES	INDICADORS	OUTPUT	VALOR DE REFERÈNCIA (descripció del proxy)	PROXY	2023
Accessibilitat	Citació i visita - Nombre de pacients al que se li facilita un servei de rehabilitació	16.487,00	Estalvi per al pacient en comparació amb la contractació d'un servei privat. Buscar el nombre de sessions mitjanes per procés de rehabilitació. Cost mitjà hora fisioteràpia : 38€ Temps mínim de tractament= 10 dies	380,00	6.265.060,00
Accessibilitat	Citació i visita - Nombre d'hores dedicades a serveis socials per pacients	65.263,00	Cost hora del departament de serveis socials	37,38	2.439.530,94
Accessibilitat	Estalvi per pacients gràcies a la telemedicina (Nombre de visites no presencials)	327.866,00	Estalvi del pacient (anàlisi dels beneficis associats a l'atenció domiciliària en comparació amb altres formes d'atenció (com hospitalitzacions o visites a centres mèdics) Cost transport= 5€ transport públic ; 20€ transport privat. Cost mig transport = 10€ Temps total mig =3h Cost salarial mig 19,8€ Cost total= 10€+19,8€*3h = 69,4€	69,40	22.753.900,40
Impacte en el dia a dia per persones cuidadores i pacients	Suport rebut per persones voluntàries a pacients i cuidadors	8.653,00	Cost salarial mig 19,8€ no cobrat per la persona voluntària	19,80	171.329,40

Taula B: Variables de Valor d'Hospital Clínic de Barcelona del grup d'interès de professionals

VARIABLES	INDICADORS	OUTPUT	VALOR DE REFERÈNCIA (descripció del proxy)	PROXY	2023
Salut mental i benestar emocional dels professionals	Recursos dedicats al suport de salut mental	144,00	Cost mig per edició dels programes de suport psicològic, tallers de gestió de l'estrès o programes de mindfulness. (40 cursos i 144 edicions)	1.957,75	281.915,51
Reducció de la fatiga i càrrega laboral	Noves Accions de Pressupost (NAPP) Disposició de nou personal per reduir sobrecàrrega	477.308,00	Valoració econòmica de la nova acció (cost de personal)	1,00	477.308,00
Reducció de la fatiga i càrrega laboral	Augment d'eficiència	9.535,00	Cost mitjà de les hores de personal administratiu	23,73	226.265,55
Assistència a congressos i posicionament internacional	Hores de permís per assistència a congressos	75.133,00	Cost mig del temps de permís	46,72	3.510.213,76
Assistència a congressos i posicionament internacional	Nombre papers indexats a Scopus de professionals amb prestigi internacional	1.401,00	Valor publicacions.	6.376,57	8.933.574,57
Formació i desenvolupament professional	Hores de docent (en tots els estaments)	3.560,00	Cost del temps de permís	34,69	123.496,40
Formació i desenvolupament professional	Hores de formació i cursos d'actualització realitzats pels professionals del hospital	138.723,00	Cost per hora de la formació. Inversió en formació per professional. Augment de la productivitat i qualitat assistencial derivat de la millora de competències.	27,92	3.873.146,16
Estada formativa	Nombre de professionals sanitaris i temps durant el que han gaudit d'una estada formativa	324.186,44	Inversió del hospital en la formació	1,00	324.186,44
Salut laboral i prevenció	Prevenció riscos (persones)	575.327,83	Cost real de la nòmina comptabilitzant només la part "extra" o addicional que es realitza i no és obligatòria	1,00	575.327,83
Salut laboral i prevenció	Salut laboral (persones)	1.087.533,00	Cost real de la nòmina comptabilitzant només la part "extra" o addicional que es realitza i no és obligatòria	1,00	1.087.533,00

VARIABLES	INDICADORS	OUTPUT	VALOR DE REFERÈNCIA (descripció del proxy)	PROXY	2023
Impacte social de l'eficiència operativa i gestió del temps	Inversió en eines d'optimització de processos administratius.	92.250,00	Inversió en eines i programes de la comptabilitat pròpia	1,00	92.250,00
Impacte social en la retenció i fidelització del talent	SPP -Sistema de Promoció Promocional (per mèrits complementaris - no per l'activitat mèdica)	265.260,40	Cost del programa SPP	1,00	265.260,40
Impacte social en la retenció i fidelització del talent	Rotació del personal mèdic (Nombre de persones)	30,67	Cost per contractació i formació de personal mèdic	105.601,00	3.238.518,67
Impacte social en la retenció i fidelització del talent	Rotació del personal infermeria (Nombre de persones)	648,67	Cost per contractació i formació de personal d'infermeria	17.628,00	11.434.754,76
Impacte social en la retenció i fidelització del talent	Rotació del personal de serveis generals (Nombre de persones)	73,36	Cost per contractació i formació de personal de serveis generals	15.847,00	1.162.535,92
Impacte social en la retenció i fidelització del talent	Rotació del personal administratiu (Nombre de persones)	73,99	Cost per contractació i formació de personal administratiu	15.374,00	1.137.522,26
Impacte social en la retenció i fidelització del talent	Docència incorporació infermeria	599.740,62	Cost de l'acompanyament de les noves infermeres	1,00	599.740,62
Impacte social en la retenció i fidelització del talent	Programes de conciliació i flexibilitat laboral - Nombre de professionals que utilitzen programes de flexibilitat o teletreball parcial al any	24.300,00	Estalvi per reducció de baixes i augment de la productivitat.	10,00	243.000,00
Impacte social de la innovació i recerca	Nombre de projectes de R+D en què participen els professionals de l'hospital.	7.875.671,28	Temps de facultatius (5h/setmana) per dedicar a R+D.	1,00	7.875.671,28
Impacte social de la innovació i recerca	Projectes de recerca i desenvolupament - Premis que es donen per innovació. Dotació econòmica més despeses d'organització de les jornades.	157.954,38	Es posa la dotació econòmica dels premis i el cost de l'organització de les jornades.	1,00	157.954,38
Impacte social de la innovació i recerca	Projectes de recerca i desenvolupament - Cost de l'equip d'Innovació	488.310,14	Cost directe de l'equip d'innovació	1,00	488.310,14
Impacte social de la innovació i recerca	Innovació en tecnologies mèdiques liderada per professionals de l'hospital	713.900,00	Inversió en innovació tecnològica. Valor estimat per patents o nous tractaments desenvolupats.	1,00	713.900,00



VARIABLES	INDICADORS	OUTPUT	VALOR DE REFERÈNCIA (descripció del proxy)	PROXY	2023
Impacte social de la innovació i recerca	Col·laboració amb universitats i centres de recerca - Nombre de projectes conjunts amb universitats o centres de recerca. Contractes 50-50 es protegeix un 50% del temps per a que es puguin dedicar a recerca. Funciona com una beca.	276.059,86	Aportació econòmica a projectes conjunts. Valor de retorn per nous coneixements i avanços en tractaments mèdics.	1,00	276.059,86
Inclusió laboral de col·lectius vulnerables	N.º de contractes a persones vulnerables	152,00	Subvenció mitjana per inserció laboral que dona la administració (per exemple 8.242€/empleo/año) segons ORDRE TSF/235/2017, de 13 d'octubre.	8.242,08	1.252.796,16
Inclusió laboral de col·lectius vulnerables	Cost de la formació a professionals de col·lectius vulnerables	67.336,10	Cost comptable de les hores dedicades a la formació només de persones de col·lectius vulnerables treballadores	1,00	67.336,10

El Valor Social Integrat de l'Hospital Clínic Barcelona

