

**Recomanacions per  
impulsar l'adopció de  
la innovació en els  
serveis d'atenció a les  
persones**

Projecte en el marc de



Aquest informe ha estat possible gràcies a la col·laboració



©Unió Catalana d'Hospitals  
Versió 2.0. Octubre 2024

**Comitè impulsor:**

Consell Tècnic Assessor d'Innovació. La Unió

**Coordinació tècnica:**

Marc Gibert, Fundació Unió  
Cristina Santarrosa, Fundació Unió  
Ivan Cano, Fundació Unió  
Carles Oliete, La Unió

Els informes dels baròmetres de La Unió són una iniciativa de la  
Unió Catalana d'Hospitals realitzada per la Fundació Unió.

## Índex

<b>1. Resum executiu</b> .....	3
<b>2. Introducció</b> .....	5
<b>3. Metodologia i Objectius</b> .....	6
<b>4. Resultats del Baròmetre</b> .....	8
<b>5. Resultats del Workshop</b> .....	17
<b>6. Conclusions</b> .....	22
<b>7. Annex</b> .....	24

## 1. Resum executiu

Un dels factors que determinen l'èxit en la introducció de la innovació en el model d'atenció a les persones és el model de gestió i organitzatiu de l'entitat, que determina aspectes com la governança, el finançament i les relacions amb altres agents de l'ecosistema.

Per tal de conèixer millor com s'articula aquesta relació entre models organitzatius i adopció de la innovació, La Unió, a través del seu Consell Tècnic Assessor d'Innovació, ha engegat els treballs que es plasmen en aquest document.

En primer lloc, s'ha dissenyat i enviat a les organitzacions socials i sanitàries un baròmetre centrat en la situació actual de l'organització dels processos innovadors en la seva entitat i, posteriorment, s'ha celebrat un taller per a tractar els principals reptes identificats:

- 1) Grau de completesa de la informació de que disposa l'àrea d'innovació en el sí de l'entitat.
- 2) Aliances i col·laboració amb l'ecosistema.
- 3) Cultura innovadora com a motor del canvi.
- 4) Mecanismes per a optimitzar el finançament i l'impuls a la innovació.

Això ha permès definir un conjunt de recomanacions per a les entitats associades, La Unió i les administracions que han de facilitar la introducció dels diferents tipus d'innovació en els serveis d'atenció a les persones.

Cal recordar que La Unió va dur a terme un estudi similar l'any 2021. Tanmateix, des del Consell Tècnic Assessor d'Innovació s'ha cregut interessant actualitzar-lo, ja que un dels efectes més visibles de l'escenari post-pandèmia ha estat precisament la creació i consolidació d'equips de treball dedicats específicament a processos d'innovació dins les entitats socials i sanitàries.

Aquest projecte ha reunit diferents entitats del sector sanitari i social i contribueix, d'una banda, a compartir coneixement sobre les bones pràctiques existents a les organitzacions i, de l'altra, a concretar propostes d'acció.

### Idees per endur-se a casa

- El 50% dels projectes d'innovació dels darrers 3 anys han utilitzat eines de transformació digital.
- Gairebé totes les entitats incorporen la perspectiva del pacient en els processos d'innovació.
- En el 55% de les entitats el referent d'innovació forma part del Consell de Direcció.
- Hi ha un baix grau de coneixement dels rols i funcions dels agents de l'ecosistema d'innovació en salut per part de les entitats.
- La majoria de les entitats han rebut reconeixements pels seus projectes d'innovació.

- Les organitzacions perceben les limitacions pressupostàries i la manca de cultura innovadora com a les principals barreres.
- Les àrees d'innovació no estan familiaritzades amb les diferents fonts de finançament que tenen a l'abast.
- Les entitats valoren la multidisciplinarietat dels equips d'innovació i es veuen preparades per afrontar els canvis organitzatius necessaris.

### Conclusions principals

- Per a les **organitzacions**: es recomana crear departaments específics d'innovació amb responsables que formin part de la primera línia directiva. A nivell intern, cal fomentar la cultura innovadora de les organitzacions i, a nivell extern, enfortir les polítiques d'aliances.
- Per a **La Unió**: es recomana aprofundir en el rol d'agent impulsor de la transformació sectorial, difonent les fonts de finançament disponibles, fomentant els espais relacionals de qualitat i oferint suport i acompanyament a les entitats.
- Per a **l'administració**: assumir el lideratge impulsant la innovació en les polítiques de planificació, creant els incentius adequats i establint les estructures de governança de les aliances.

## 2. Introducció

Un dels factors que determinen l'èxit en l'adopció de la innovació en els serveis d'atenció a les persones és el model de gestió i organitzatiu de l'entitat, que determina aspectes com la governança, el finançament i les relacions amb altres agents de l'ecosistema.

En l'àmbit de la salut i l'atenció social, la innovació es pot definir com la introducció i implementació d'idees, mètodes, productes o serveis nous o millorats que busquen millorar la prevenció, diagnòstic, tractament o gestió de la salut, així com la millora de la qualitat de vida de les persones<sup>1</sup>. Aquesta innovació pot manifestar-se en diversos àmbits, com ara tecnologies, processos assistencials, sistemes d'informació o models de gestió i autocura, entre d'altres.

Aprofitant la possibilitat que ofereix el teixit associatiu de La Unió, s'ha iniciat un projecte per a comprendre millor **com els models organitzatius poden influir** en el procés d'adopció de la innovació en els serveis d'atenció a les persones. Això és vital per a proporcionar solucions noves i efectives que abordin els reptes i necessitats de salut i benestar millorant els resultats, la satisfacció de la ciutadania i la sostenibilitat del sistema.

El primer pas d'aquesta iniciativa ha estat l'enviament d'un qüestionari en format Baròmetre de La Unió amb el títol **"Com els models organitzatius impacten en el procés d'innovació i transformació de l'atenció a les persones"**. Els baròmetres són l'eina de La Unió que permet obtenir una fotografia fidedigna de la situació actual d'una temàtica concreta en el sector de salut i social de Catalunya. En aquest cas, l'instrument, dirigit a les gerències i a les direccions d'innovació de les entitats associades a La Unió, ha tingut com objectiu principal conèixer les característiques dels models de gestió i organització del procés d'innovació als centres, així com identificar les prioritats, els principals reptes i la visió de futur.

Un cop disposats els resultats del baròmetre, s'ha celebrat un Workshop amb 19 participants de 17 centres **membres** del Consell Tècnic Assessor d'Innovació de La Unió (en endavant, CTA) amb els objectius de complementar els citats resultats amb aspectes més qualitatius, concretar propostes d'actuació, abordar els reptes identificats i definir conjuntament bones pràctiques i recomanacions per a les entitats associades, La Unió i les administracions.

---

<sup>1</sup> World Health Organization. Practical guidance for scaling up health service innovations. 2009  
Disponible a: . [https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/44180/9789241598521\\_eng.pdf](https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/44180/9789241598521_eng.pdf)

## 3. Metodologia i Objectius

### Baròmetre

Durant el mes d'abril del 2024, La Unió, a través del seu CTA d'Innovació, ha llançat el Baròmetre número 10 de La Unió "Com els models organitzatius impacten en el procés d'innovació i transformació de l'atenció a les persones". [\[Enllaç de l'enquesta\]](#)

Aquest qüestionari s'ha dirigit a les gerències i a les direccions d'innovació de les 115 entitats associades a La Unió. L'enquesta s'estructura en 45 preguntes agregades en els següents vuit blocs temàtics:

1. Activitat
2. Gestió i impacte de la innovació
3. Organització
4. Aliances estratègiques i relacions amb l'ecosistema d'innovació
5. Reconeixement
6. Palanques i barreres
7. Finançament
8. Visió de futur

L'àmplia majoria d'aquestes preguntes responen a un format tipus qüestionari, amb un conjunt d'opcions de resposta tancat i prèviament definit, i algunes s'acompanyen d'un camp de text obert per a que els enquestats puguin complementar les respostes amb aportacions de caire més qualitatiu.

Els objectius del baròmetre són els següents:

- Conèixer la situació actual als centres associats de la Unió pel que fa a la gestió i organització del procés d'adopció de la innovació.
- Identificar els obstacles i elements facilitadors que influeixen en el procés.
- Avaluar el coneixement de l'ecosistema d'innovació i el grau d'ús de les eines i recursos disponibles.
- Esbrinar fins a quin punt s'estan avaluant les solucions innovadores adoptades.
- Dibuixar la visió de futur.

## Workshop

Un cop disposats els resultats del baròmetre, al maig s'ha celebrat un taller amb els membres del CTA d'Innovació per a complementar aquests resultats, eminentment quantitatius, amb aspectes més qualitius, abordar els reptes identificats i definir conjuntament bones pràctiques, propostes d'actuació i recomanacions per a les entitats associades, La Unió i les administracions.

En el transcurs del taller, s'han presentat per primera vegada els resultats del baròmetre i s'han dut a terme diverses dinàmiques participatives amb els següents objectius:

- Recollir propostes d'actuació a realitzar des de la Gerència, la resta de departaments i des dels professionals del centre per a contribuir a un millor funcionament de l'àrea d'innovació.
- Establir bones pràctiques i recomanacions per a millorar les aliances amb els agents de l'ecosistema amb la triple visió de l'organització, La Unió i el Sistema.
- Definir propostes d'actuació, sota la mateixa triple visió, orientades a millorar la cultura innovadora.
- Dissenyar actuacions que millorin la captació de finançament per a la innovació i la incentivació de la mateixa.

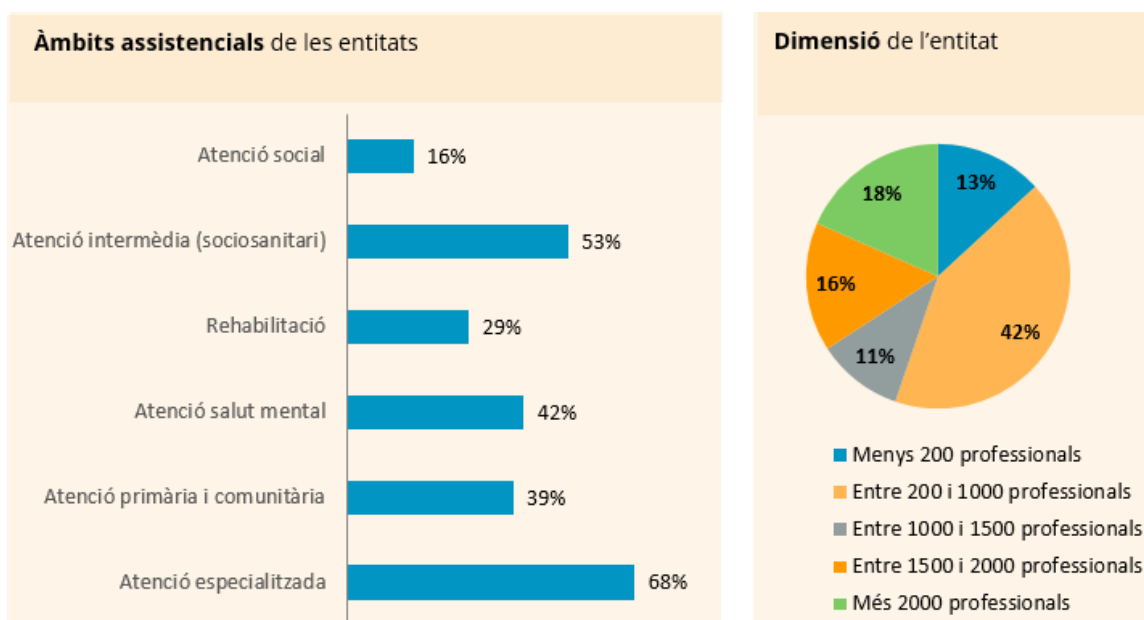


## 4. Resultats del Baròmetre

Aquesta secció ofereix un resum dels resultats del baròmetre. Per a consultar tots els resultats es pot accedir aquí: [resultats de Baròmetre d'Innovació número 10](#).

S'ha obtingut un nivell de participació del 33% de les entitats enquestades (38 respostes), en la línia d'altres Baròmetres de La Unió. Pel que fa al perfil de l'enquestat, el 74% són càrrecs directius o comandaments intermedis .

Respecte el perfil de l'entitat, a la següent figura s'observa una representació de tots els àmbits assistencials, amb preponderància de l'atenció especialitzada<sup>2</sup> i intermèdia, i una menor representació en la línia d'atenció social. Així mateix, el 70% de les entitats que han respost tenen 200 i 2.000 professionals.



La meitat de les entitats desenvolupen el gruix de la seva activitat a Barcelona i l'àrea metropolitana, amb una notable representació de zones urbanes.

<sup>2</sup> Tot i entendre que tots els àmbits assistencials (atenció primària, hospitalària, intermèdia i salut mental) presten serveis d'atenció especialitzada, en el marc del present informe quan es parla d'atenció especialitzada s'està fent referència als hospitals d'aguts.

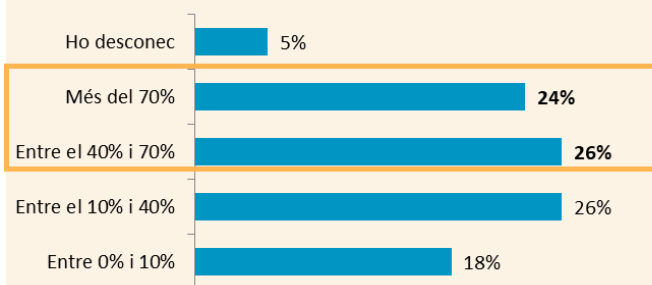
## Bloc 1. Activitat en innovació



*El 50% dels projectes d'innovació dels darrers 3 anys han utilitzat eines de transformació digital, amb una elevada presència de la sostenibilitat ambiental*

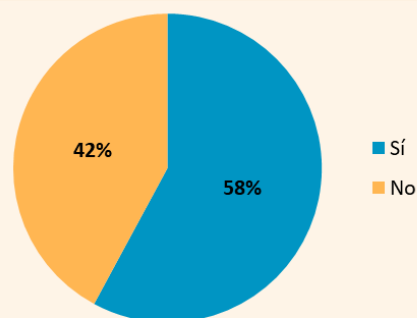
- En els darrers 3 anys, la majoria de projectes d'innovació estan relacionats amb processos assistencials i no assistencials, i els dispositius mèdics. En aquest sentit, 35 entitats han presentat un total de 48 projectes d'innovació.
- En la meitat d'aquests projectes s'han utilitzat eines de transformació digital. Per altra banda, es detecta un ús reduït de la Intel·ligència artificial, Machine learning i Big Data, i un volum important de projectes s'han finalitzat sense ús de tecnologia.
- Els resultats d'aquests projectes principalment han millorat l'accessibilitat, la resolució, la informació i la participació de l'usuari i entorn en la presa de decisions.
- Es certifica la presència de la sostenibilitat ambiental en els projectes d'innovació, ja que el 58% de les entitats han finalitzat en els darrers 3 anys algun projecte amb aquesta orientació. Aquests projectes buscaven principalment tenir un impacte en l'ús d'energia o a la petjada de carboni, fomentar el reciclatge i reduir la contaminació.
- En conjunt, la innovació a les entitats persegueix l'optimització dels processos, l'impuls de la cultura d'innovació, la millora de la sostenibilitat (econòmica i ambiental) i l'atracció i retenció del talent.

Del total de projectes d'innovació de la teva entitat finalitzats els darrers 3 anys, quin percentatge del total han utilitzat eines de transformació digital?



N: 38

Als darrers 3 anys heu finalitzat algun projecte orientat a la innovació orientada a la sostenibilitat ambiental?



N: 38

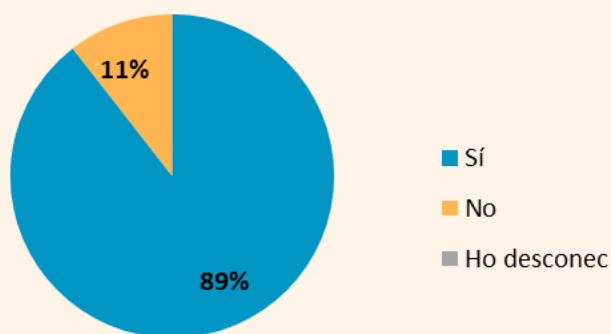
## Bloc 2. Gestió i impacte de la innovació



***Gairebé el 90% de les entitats incorporen la perspectiva del pacient en els processos d'innovació***

- El 90% de les entitats incorporen la perspectiva del pacient i/o de la persona atesa en els processos d'innovació, el que suposa un increment de 16 punts percentuals respecte al baròmetre d'innovació del 2021.
- Les enquestes de satisfacció, els focus grups i els PREMS i PROMS són les metodologies més utilitzades.
- En la mateixa línia, es detecta un alt nivell de seguiment i avaluació dels projectes d'innovació, que es dona en el 82% de les entitats (9 punts percentuals per sobre de la dada recollida al baròmetre d'innovació del 2021).
- Els projectes estan centrats majoritàriament en la millora de la satisfacció dels usuaris, l'optimització de processos, resultats en salut i millora de la satisfacció dels professionals.

**Incorporeu la perspectiva del pacient i/o de la persona atesa en processos d'innovació a la vostra entitat?**



N: 38

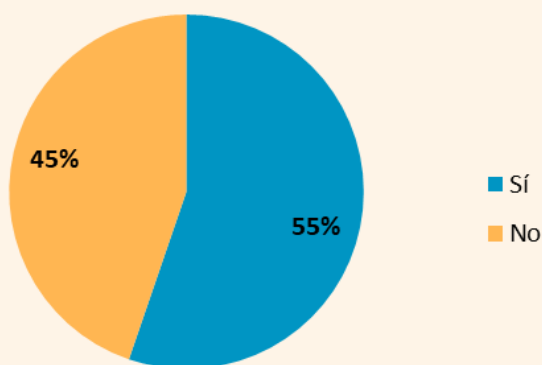
### Bloc 3. Organització de la innovació



**En el 55% de les entitats el referent d'innovació forma part del Consell de Direcció**

- El 61% de les entitats disposa d'un equip específic d'innovació, sent aquest fet un dels principals facilitadors de la innovació. A més, en el 55% de les entitats el referent d'innovació forma part del Consell de Direcció, una xifra superior a la recollida en el baròmetre de 2021.
- La manca de competències no es considera una barrera, el 71% disposa d'equips multidisciplinaris i el 58% col·labora amb consultors externs.
- S'observa un nombre considerable de respostes "ho desconec" en relació al nombre de projectes realitzats per tipologia i a si aquests utilitzen o no tecnologia.
- Pel futur s'esperen nous reptes que passaran per dissenyar projectes amb tecnologia complexa. Per altra banda, creixeran els projectes relacionats amb l'educació, la prevenció i l'autocura.

#### El referent de l'equip d'innovació forma part del Consell de Direcció de la vostra entitat?



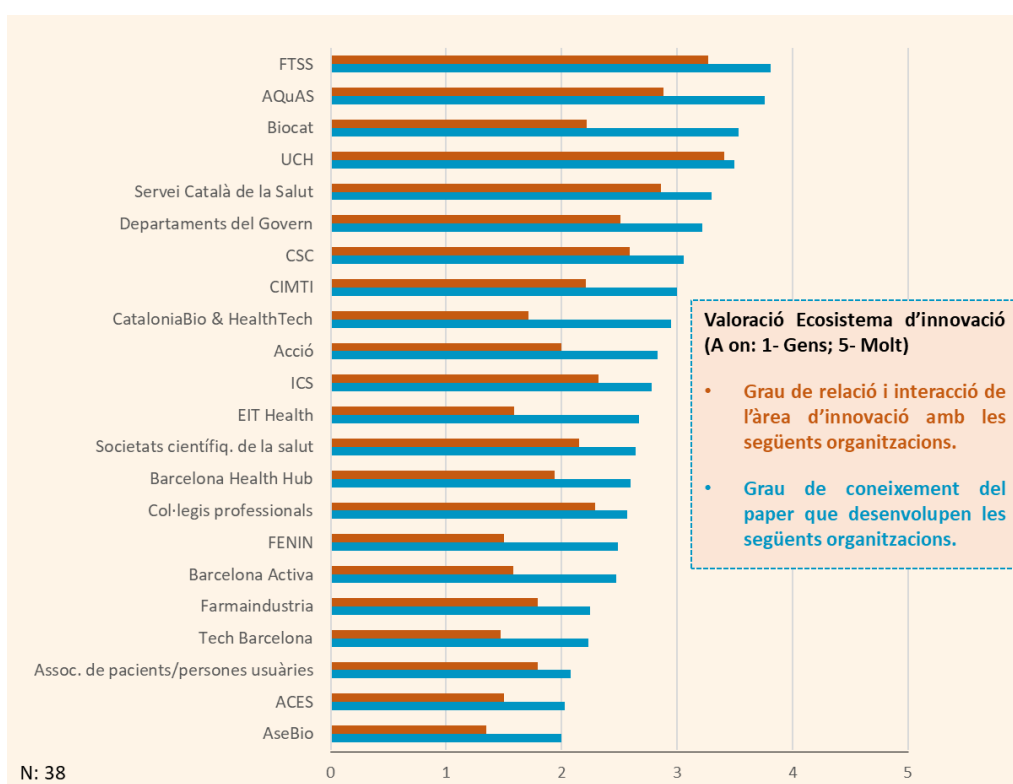
N: 38

## Bloc 4. Aliances estratègiques i relacions amb l'ecosistema d'innovació



*Hi ha un desconeixement sobre les funcions dels agents de l'ecosistema*

- Un 35% dels enquestats no coneix el Pla Operatiu d'accés a la innovació del Sistema de Salut de Catalunya (PASS).
- El 60% dels agents de l'ecosistema són valorats com a poc coneguts i el 90% es considera que tenen poca interacció o gens amb les entitats enquestades.



### Aportacions qualitatives dels centres (camp de text obert al baròmetre):

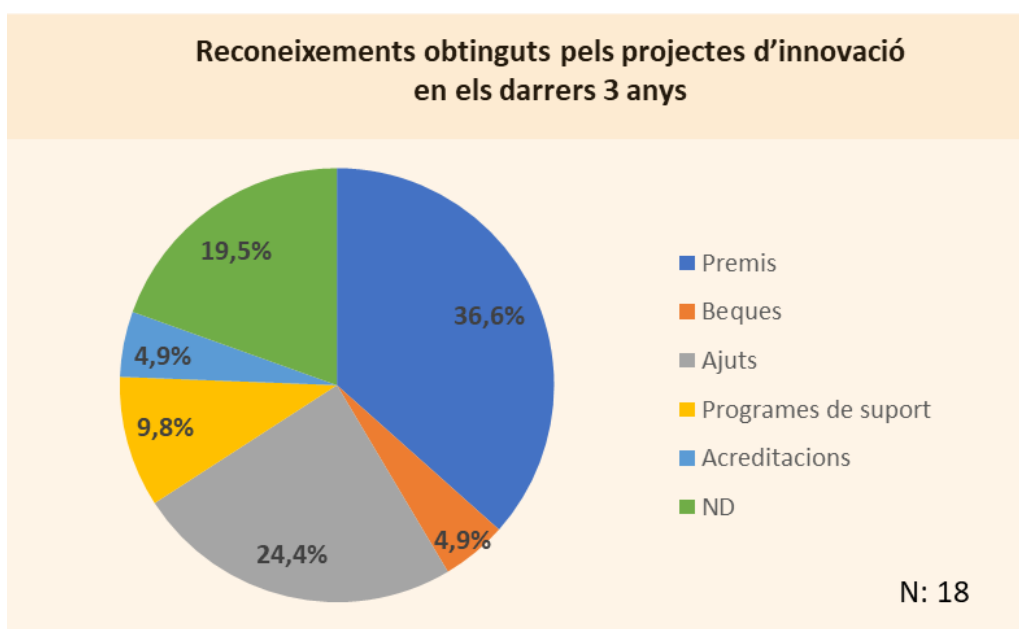
- Els projectes es concentren a la zona metropolitana i sovint en els centres de referència.
- Els centres més petits tenen dificultats per a disposar d'una unitat de captació de fons.
- Manca una col·laboració efectiva per a compartir solucions, aprenentatges i projectes entre centres amb necessitats similars.
- Existeix excessiva competència entre els agents de l'ecosistema amb intents de regulació massa burocràtics i poc afavoridors de l'acció innovadora fora dels centres de referència.

## Bloc 5. Reconeixement

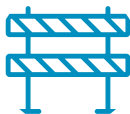


*La majoria de les entitats han rebut reconeixements  
 pels seus projectes d'innovació*

- El 53% de les entitats han obtingut algun reconeixement per algun projecte d'innovació en els darrers 3 anys.
- Es recullen 41 reconeixements per part de 18 entitats.
- La majoria dels reconeixements son premis, ajuts, acreditacions i programes de suport.



## Bloc 6. Palanques i barreres



*Les principals barreres per a la innovació són les limitacions pressupostàries i la cultura poc innovadora*

- Una de les principals prioritats dels equips d'innovació és potenciar la cultura de la innovació. De fet, el 82% fa accions per a transferir la cultura d'innovació cap a la globalitat de l'organització i un 47% fa campanyes de comunicació interna.
- Com a principals barreres s'identifiquen les limitacions pressupostàries, la cultura poc innovadora i la falta de coordinació entre departaments.
- Les necessitats detectades pels equips assistencials són l'aspecte més important que utilitzen les entitats per a prioritzar els projectes d'innovació, tanmateix només un 63% declara realitzar accions per a recollir-les.

### Valoració de les principals barreres per a la innovació (A on: 1- Gens; 5- Molt)



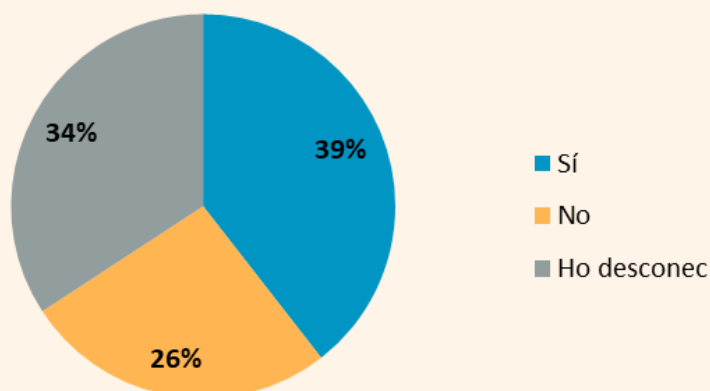
## Bloc 7. Finançament de la innovació



*Es detecta un alt grau de desconeixement sobre el finançament de l'àrea d'innovació*

- S'observa un nivell considerable de desconeixement en relació al finançament de l'àrea d'innovació. Un 55% dels enquestats la entitat dels quals disposa de finançament específic per a l'àrea d'innovació, desconeixen la quantitat d'aquest finançament. Per altra banda, un 37% desconeix el pes que el finançament vinculat a projectes d'innovació representa en el pressupost global de l'entitat. Així mateix, al voltant d'un 45% de les respostes expressen el seu desconeixement sobre la distribució de les fonts de finançament de l'àrea d'innovació.
- Les limitacions pressupostàries s'assenyalen com la principal barrera per a la innovació i s'apunta com a un dels principals mecanismes facilitadors la creació d'unitats especialitzades en innovació i en captació de fons.

### Ha augmentat el finançament específic a l'execució de projectes d'innovació en el darrer any?



N: 38



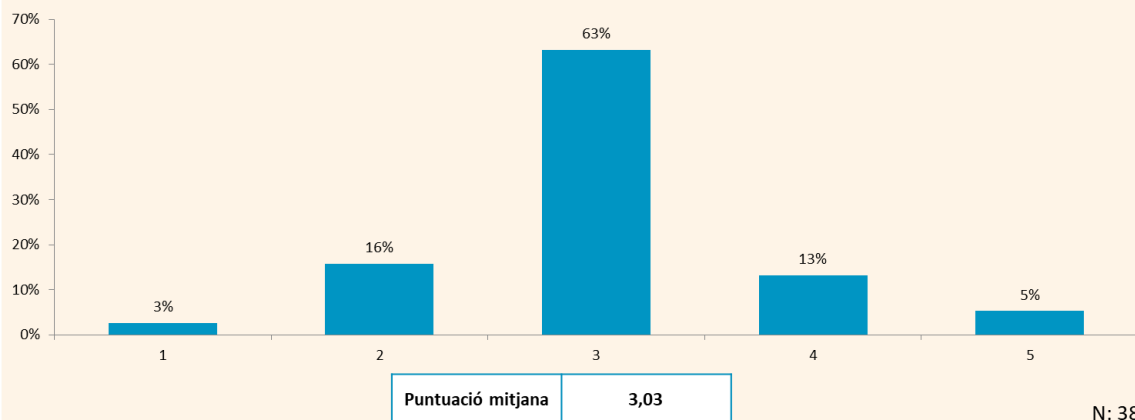
## Bloc 8. Visió de futur



*Les entitats valoren la multidisciplinarietat dels equips d'innovació i es veuen preparades per afrontar els canvis organitzatius necessaris*

- Com a tecnologia amb més impacte pels projectes d'innovació en els propers 3 anys s'assenyala la intel·ligència artificial, seguit de les tecnologies mèdiques i de la comunicació.
- 8 de cada 10 entitats consideren que tenen un nivell de preparació adequat per afrontar els canvis organitzatius requerits per a implementar la innovació digital.
- Es detecten un conjunt de necessitats dels usuaris no cobertes a les que caldrà fer front en el futur:
  - Usuaris envellits i amb malalties cròniques que necessiten un sistema d'atenció centrat en la persona, integral i integrat.
  - Soledat no desitjada.
  - La persona com un agent més del sistema.
  - Avançar cap a un sistema de qualitat, accessible, resolutiu i eficient.
  - Abordatge de la salut mental.
- Algunes entitats apunten que és més important que els equips d'innovació siguin multidisciplinaris i amb professionals amb capacitat adequada, que no pas que els professionals siguin de dedicació exclusiva.
- També assenyalen la necessitat de compartir els projectes d' innovació i que no es quedin sempre concentrats a la zona metropolitana.
- Finalment, s'indica la necessitat d'impulsar projectes centrats en l'educació, la prevenció i la potenciació de l'autocura de la persona.

**En una escala de l'1 al 5, com qualificaries el nivell de preparació de la teva organització per afrontar els canvis organitzatius requerits per a la innovació digital? (1 = Molt baix, 5 = Molt alt)**



## 5. Resultats del Workshop

### Aportacions dels participants

Durant el *workshop* s'han presentat els resultats del baròmetre i organitzat diverses dinàmiques participatives amb la finalitat d'aprofundir en alguns dels àmbits clau, com l'organització de la innovació a les entitats, les aliances i les relacions amb l'ecosistema, la cultura innovadora i el finançament, identificats com a prioritaris a partir dels resultats de l'enquesta.

En primer lloc, davant l'escassetat de respostes en el **Bloc 7. Finançament**, durant el taller s'han aclarit alguns conceptes i repetit la pregunta "Orientativament, quina és la distribució de les fonts de finançament de l'àrea d'innovació de la teva entitat?" Els resultats han estat els següents:



D'aquests resultats es conclou que:

- El 40% de les entitats que han participat al baròmetre disposen de finançament específic per a l'àrea d'innovació.
- De les respostes obtingudes al taller, un 90% del finançament de l'àrea d'innovació de les entitats correspon a fons propis, públics i europeus.
- Concretament, un 36% dels fons de finançament de l'àrea d'innovació de les entitats participants al taller són propis, seguits pels fons públics locals, nacionals o regionals i els fons europeus, amb un 26% cadascun.
- Un percentatge minoritari del finançament (5%) correspon a fons externs privats.

### Concreció d'accions per avançar

A continuació es recullen les principals troballes i propostes d'actuació que es van compartir en els grups de treball per cada un dels quatre blocs prioritzats.



## 1. ORGANITZACIÓ DE LA INNOVACIÓ

### Troballes en l'anàlisi de resultats del baròmetre (recordatori Bloc 3):

- El 61% de les entitats disposa d'un equip específic d'innovació, sent aquest fet un dels principals facilitadors de la innovació. En més de la meitat de les entitats el referent d'innovació forma part del Consell de Direcció,
- La manca de competències no es considera una barrera, el 71% disposa d'equips multidisciplinaris i el 58% col·labora amb consultors externs.
- S'observa un nombre considerable de respostes "ho desconec" en relació al nombre de projectes realitzats per tipologia i en relació a si aquests utilitzen o no la tecnologia.
- Pel futur s'esperen nous reptes que passaran per dissenyar projectes amb tecnologia complexa. Per altra banda, creixeran els projectes relacionats amb l'educació, la prevenció i l'autocura.

**Treball compartit en el marc del Workshop:** Què li demanàreu a Gerència- Direcció, a la resta de departaments i als professionals de base, perquè l'àrea d'innovació assoleixi una visió completa i global a l'entitat i pugui fer front als reptes del futur?

Gerència - Consell de Direcció	Altres departaments	Professionals
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La innovació com a línia estratègica amb un pla propi.</li> <li><input type="checkbox"/> Dotar d'una estructura professionalitzada i recursos propis, definint el lideratge, rols, funcions, competències i pressupost.</li> <li><input type="checkbox"/> Involucrar a l'equip d'innovació en la direcció.</li> <li><input type="checkbox"/> Identificar aliances estratègiques</li> <li><input type="checkbox"/> Avaluar els resultats de la innovació i definir un quadre de comandament.</li> <li><input type="checkbox"/> Promoure la formació i sensibilització en innovació a tots els nivells.</li> <li><input type="checkbox"/> Definir els circuits de comunicació i informació de la innovació, amb eines de comunicació transversals.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Tenir referents reconeguts en innovació per a cada àrea.</li> <li><input type="checkbox"/> Crear espais de coordinació i interna per detectar necessitats d'innovació.</li> <li><input type="checkbox"/> Introducció de la innovació com a apartat propi en els plans de servei.</li> <li><input type="checkbox"/> Promoure la col·laboració entre departaments per a compartir els projectes innovadors amb una mirada transversal.</li> <li><input type="checkbox"/> Crear campanyes de comunicació interna.</li> <li><input type="checkbox"/> Oferir temps, formació i reconeixement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Identificar i comunicar les necessitats a l'equip d'innovació, aportant propostes.</li> <li><input type="checkbox"/> Fomentar grups de treball col·laboratiu entre diferents àrees per estimular la innovació</li> <li><input type="checkbox"/> Prendre consciència de la importància de la innovació.</li> <li><input type="checkbox"/> Formació en innovació</li> <li><input type="checkbox"/> Incrementar la permeabilitat a noves idees i mantenir una mentalitat oberta</li> </ul>

## 2. ALIANCES ESTRATÈGIQUES I RELACIONS AMB L'ECOSISTEMA D'INNOVACIÓ

### Troballes en l'anàlisi de resultats del baròmetre (recordatori Bloc 4):

- Un 35% no coneix el Pla Operatiu d'accés a la innovació del Sistema de Salut de Catalunya (PASS).
- El 60% dels agents de l'ecosistema són valorats com a poc coneguts i el 90% es considera que tenen poca interacció o gens amb les entitats enquestades.

### Aportacions qualitatives dels centres (camp de text obert al baròmetre):

- Els projectes es concentren a la zona metropolitana i sovint en els centres de referència.
- Els centres més petits tenen dificultats per a disposar d'una unitat de captació de fons.
- Manca una col·laboració efectiva per a compartir solucions, aprenentatges i projectes entre centres amb necessitats similars.
- Existeix excessiva competència entre els agents de l'ecosistema amb intents de regulació massa burocràtics i poc afavoridors de l'acció innovadora fora dels centres de referència.

**Treball compartit en el marc del Workshop:** Com es poden millorar les aliances entre centres i la interacció amb altres agents de l'ecosistema per compartir solucions, aprenentatges, projectes i millorar l'accés als programes de suport i al finançament?

Què pot fer l'organització	Què pot fer La Unió	Què pot fer el sistema
<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Disposar d'un mapa d'aliances.</li> <li>❑ Tenir una política clara d'aliances.</li> <li>❑ Fomentar la cultura de la col·laboració i cooperació.</li> <li>❑ Millorar el feedback i el retorn del coneixement generat entre les parts que conformen l'aliança.</li> <li>❑ Apostar pel lideratge clínic dels projectes innovadors.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Identificar els punts comuns entre els agents per fomentar aliances.</li> <li>❑ Ajudar en la recerca, captació i gestió de fons.</li> <li>❑ Suport al lideratge clínic dels projectes innovadors.</li> <li>❑ Donar a conèixer l'ecosistema d'innovació i facilitar l'entrada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Identificar els punts comuns entre els diferents agents per coordinar i fomentar aliances.</li> <li>❑ Apostar per la creació d'aliances i fer-ho amb un major lideratge estratègic i administratiu.</li> <li>❑ Identificar incentius.</li> <li>❑ Major rellevància estratègica a la innovació dins el Pla de Salut.</li> <li>❑ Gestionar els recursos</li> </ul>

### 3. CULTURA INNOVADORA

#### Troballes en l'anàlisi de resultats del baròmetre (recordatori Bloc 6):

- Una de les principals prioritats dels equips d'innovació és potenciar la cultura de la innovació. De fet, el 82% fa accions per transferir la cultura d'innovació cap a la globalitat de l'organització (un 18% no en fa) i un 47% fa campanyes de comunicació interna.
- A la vegada, com a principals barreres per a la innovació s'identifiquen la cultura poc innovadora i la falta de coordinació entre departaments.
- Les necessitats detectades pels equips assistencials són l'aspecte més important que utilitzen les entitats per prioritzar els projectes d'innovació, tanmateix només un 63% declara realitzar accions per recollir aquestes necessitats.

**Treball compartit en el marc del Workshop:** Com es pot millorar la cultura innovadora de tots els professionals de les entitats de manera que tots ells es converteixin en actors imprescindibles en la detecció de necessitats i en el procés d'innovació?

Què pot fer l'organització	Què pot fer La Unió	Què pot fer el sistema
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Comunicar la innovació que s'està realitzant</li> <li><input type="checkbox"/> Impulsar lideratges interns definint i identificant els perfils i les persones.</li> <li><input type="checkbox"/> Reconèixer i visibilitzar dins l'organització els projectes exitosos i exemplars en innovació.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Promoure que les entitats comparteixin el coneixement i les bones pràctiques .</li> <li><input type="checkbox"/> Actuar com a nexa entre entitats amb projectes similars.</li> <li><input type="checkbox"/> Identificar els referents en innovació de cada una de les entitats i promoure estades d'intercanvi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Vetllar per una competència sana i transversal pels fons en innovació.</li> <li><input type="checkbox"/> Actuar com a mediador amb la indústria.</li> <li><input type="checkbox"/> Establir un entorn legal segur per la innovació amb contractació pública.</li> <li><input type="checkbox"/> Reconèixer i definir incentius per a la innovació.</li> </ul>

## 4. FINANÇAMENT DE LA INNOVACIÓ

### Troballes en l'anàlisi de resultats del baròmetre (recordatori Bloc 7):

- S'observa un nivell considerable de desconeixement en relació al finançament de l'àrea d'innovació. Un 55% dels enquestats la entitat dels quals disposa de finançament específic per a l'àrea d'innovació, desconeixen la quantitat d'aquest finançament. Per altra banda, un 37% desconeix el pes que el finançament vinculat a projectes d'innovació representa en el pressupost global de l'entitat. Així mateix, al voltant d'un 45% de les respostes expressen el seu desconeixement sobre la distribució de les fonts de finançament de l'àrea d'innovació.
- Les limitacions pressupostàries s'assenyalen com la principal barrera per a la innovació i s'apunta com a un dels principals mecanismes facilitadors la creació d'unitats especialitzades en innovació i en captació de fons.

**Treball compartit en el marc del Workshop:** Com es poden millorar la captació de fons per a la innovació, sobretot en els centres que no són referents en innovació, i els incentius de l'administració per a la potenciació de l'acció innovadora?

Què pot fer l'organització	Què pot fer La Unió	Què pot fer el sistema
<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Fomentar la visualització de la sostenibilitat i el retorn econòmic que generen els projectes innovadors.</li> <li>❑ Explorar vies alternatives de finançament i mecenatge (p. ex. creació d'spin-offs amb retorn econòmic).</li> <li>❑ Creació d'un observatori de captació de fons.</li> <li>❑ Generar incentius interns per fomentar la innovació.</li> <li>❑ Visualitzar els projectes i els professionals que destaquen per atreure més finançament.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Fer difusió periòdica dels fons i ajudes disponibles i assessorar a les entitats petites en la preparació de propostes.</li> <li>❑ Donar a conèixer l'ecosistema d'innovació i facilitar l'entrada de les entitats als diferents clústers, aliances, Health Hubs i altres.</li> <li>❑ Fomentar els espais relacionals per a facilitar el benchmarking i la compartició d'experiències i necessitats en relació al finançament.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Promoure la compra pública innovadora com a nova forma de comprar serveis i compartir riscos.</li> <li>❑ Establir un sistema d'incentius per premiar la innovació.</li> <li>❑ Promoure la relació entre els centres i entre els centres i la indústria per fomentar els projectes co-liderats p. ex. Acció, Projectes Transformadors...).</li> </ul>

## 6. Conclusions

El taller ha servit per a crear un espai per a compartir unes bones pràctiques, formular recomanacions pràctiques i operatives i desenvolupar un producte propi com a resultat del treball col·lectiu.

### Recomanacions per a les **organitzacions**:

- És vital la implicació de la gerència amb una visió clara de l'estratègia de la innovació del centre, amb elements de planificació i avaluació i amb la consolidació dels recursos, els incentius i les estructures necessàries per avançar en la innovació. En aquest sentit, es recomana crear departaments específics d'innovació amb lideratge robust i preferiblement que formin part de la primera línia directiva.
- Cal potenciar la comunicació interna i la formació i sensibilització a tots els nivells per aconseguir una visió transversal i de col·laboració que fomenti una cultura innovadora.
- És important disposar d'una política clara en relació a les aliances, fomentant les relacions basades en aprenentatge mutu i retorn.
- Cal impulsar els lideratges interns i apostar pel lideratge clínic o assistencial.
- És important donar visibilitat als projectes d'innovació i al seu retorn dins i fora de l'organització.
- És necessari reforçar la captació de fons i explorar vies alternatives de finançament per incentivar la innovació.

### Propostes d'actuació per a **La Unió**:

- Acompanyar a les entitats en el coneixement i la utilització de l'ecosistema d'innovació.
- Fer difusió dels fons i ajudes disponibles i donar suport en la presentació de propostes.
- Actuar d'observatori de la innovació de les entitats associades per a fomentar els espais relacionals i el networking, identificar els referents d'innovació, detectar punts comuns i bones pràctiques, compartir coneixement i coordinar respostes compartides.
- Oferir un servei de suport i acompanyament a lideratge assistencial com a complement a l'Oficina Tècnica dels Projectes Transformadors.
- Fer o coordinar sessions de formació en matèria d'innovació.

### Propostes d'actuació per a les **administracions**:

- Liderar, de forma efectiva, la innovació del sistema a nivell macro, impulsant la innovació en les polítiques de planificació, incorporant els mecanismes necessaris

per a optimitzar la seva aplicació (financers, incentivadors, reconeixement, legals, altres) i actuant com a mediador amb la indústria.

- Lideratge estratègic i administratiu de les aliances.
- Vetllar per la competència sana i transversal en la captació dels fons.
- Reflexionar sobre els mecanismes de finançament que han d'incentivar la innovació als centres sanitaris i socials.

### Corol·lari final

La Unió, com a agent amb un rol transversal dins del sistema de salut i social de Catalunya, està compromesa a impulsar la innovació col·laborativa entre centres, promovent la connexió entre professionals de diversos perfils i àmbits assistencials.

Aquest propòsit es desplega, entre d'altres, en la realització de tasques com l'elaboració d'aquest informe, on s'exploren com els diferents models organitzatius de les entitats poden impactar en els processos d'adopció de la innovació i es formulen una sèrie de recomanacions amb una triple mirada: cap a les pròpies entitats, La Unió i les administracions.

La voluntat de fer arribar les solucions innovadores agregadores de valor a la ciutadania es transmet des de tots els fòrums de La Unió. En aquest cas, l'ens amb una major rellevància ha estat el Consell Tècnic Assessor d'Innovació, que ha contribuït significativament en l'elaboració d'aquest informe, ja que els seus membres han validat i respost el baròmetre i participat al workshop.

També des del Fòrum d'Associats Col·laboradors es propugnen unes pràctiques innovadores col·laboratives, l'aprenentatge mutu i la co-creació de solucions entre empreses de béns i serveis i entitats socials i sanitàries. En aquest espai de treball, es realitzen sessions periòdiques on aquestes empreses presenten casos d'ús exitosos de solucions implementades en entitats associades i recentment s'ha llençat el Laboratori d'Innovació de Salut i Serveis Socials de La Unió (**Innovalab**), en una primera edició centrada en l'atenció a la gent gran.

També des de La Unió es difonen les tasques que duen a terme altres agents de l'ecosistema, com el cicle de seminaris online que està actualment engegat, on Biocat, CatSalut i AQuAS presenten els serveis principals del Programa d'Adopció de la Innovació al Sistema de Salut (PASS) i els projectes que han estat triats com a demostratius.

Algunes d'aquestes iniciatives tenen el suport d'entitats externes, com el baròmetre presentat en aquest informe, que ha estat possible gràcies a la col·laboració de Roche, a qui volem agrair la confiança dipositada.



## 7. Annex

Llistat d'assistents al taller:

Entitat	Nom	Cognoms
Fundació Gestió Sanitària Hospital de la Santa Creu i Sant Pau	Anna	Alsius Ferrer
Fundació Assistencial Mútua Terrassa	Laura	Buguñá Hoffmann
Germanes Hospitalàries. Hospital Sant Rafael	Fernando	Campaña Castillo
Hospital Sant Joan de Déu Barcelona	Lluís	Cassou Arnaiz
Clínica Barceloneta	Jose Luis	Gonzalez Romero
Pere Claver Grup	Raúl	Gutiérrez Palma
Althaia, Xarxa Assistencial Universitària de Manresa	Alfons	Hervàs Roque
Parc Sanitari Sant Joan de Déu	Judit	López Luque
ConSORCI Hospitalari de Vic	Alícia	Moral
ACEBA, Associació Catalana d'Entitats de Base Associativa	Silvia	Narejos Perez
Fundació Privada Hospital Asil de Granollers	Diana	Navarro Llobet
Fundació Hospital Palamós - Serveis Salut Integrats del Baix Empordà	Miquel	Ortega
Corporació Fisiogestión	Elena	Pujol
Gestió Sanitària i Assistencial Tortosa	Jordi	Revelles Domenech
ConSORCI Hospitalari de Vic	Jordi	Roca Casas
Fundació Gestió Sanitària Hospital de la Santa Creu i Sant Pau	Carla	San Martin Paniello
Corporació Sanitària Parc Taulí	Eduard	Soler Alonso
Germanes Hospitalàries. Benito Menni Complex Assistencial en Salut Mental	Pilar	Thomas Serrano
ConSORCI Sanitari de l'Alt Penedès i Garraf	Maria Glòria	Torras Boatella

